



## 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.

**Rapport  
pour spécialistes**

**LA SITUATION DES FEMMES DANS  
LA POLICE AU CANADA : 1993  
N° 1993-22**

**Série sur le milieu  
policier**

HV  
8023  
W3  
1993  
F  
c.2



Solliciteur général Canada  
Secrétariat du Ministère

**Canada**

HV  
8023  
W3  
1993  
F  
C.2

S. Gail Walker

Conseillère en recherche et en évaluation  
Educon Marketing and Research Systems  
Ottawa (Ontario)  
Canada

Solliciteur général Canada

Copyright of this document does not belong to the Crown.  
Proper authorization must be obtained from the author for  
any intended use.

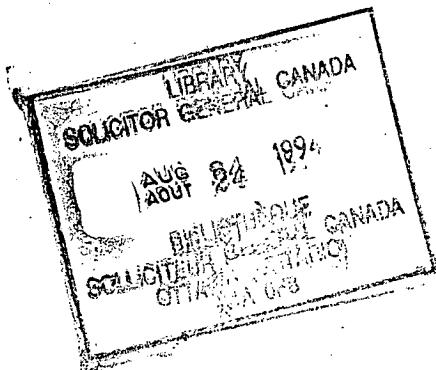
Les droits d'auteur du présent document n'appartiennent  
pas à l'État. Toute utilisation du contenu du présent  
document doit être approuvée préalablement par l'auteur.

## LA SITUATION DES FEMMES DANS

## LA POLICE AU CANADA : 1993

N° 1993-22

Les vues exprimées dans le présent rapport n'engagent que l'auteur et ne traduisent pas nécessairement celles de Solliciteur général Canada.



**Ce rapport est disponible en anglais. This Report is available in English.**

**N° au catalogue JS4-1/1993-22F**

**ISBN : 0-662-21080-8**

## TABLE DES MATIÈRES

	PAGE
REMERCIEMENTS	ii
AVANT-PROPOS	iii
RÉSUMÉ	v
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX	xxxii
CHAPITRE UN	1
OBJET	1
ANALYSE DE LA RECHERCHE	1
PLAN DE RECHERCHE	9
ENQUÊTE POSTALE NATIONALE	10
ÉTUDES DE CAS RÉALISÉES SUR PLACE	11
CHAPITRE DEUX : ENQUÊTE POSTALE NATIONALE	13
MÉTHODE ET TAUX DE RÉPONSE	13
CONCLUSIONS	14
RÉSUMÉ	61
CHAPITRE TROIS : ÉTUDES DE CAS	65
QUESTIONNAIRE ADMINISTRÉ SUR PLACE	66
MÉTHODE ET TAUX DE RÉPONSE	66
CONCLUSIONS	70
RÉSUMÉ	142
INTERVIEWS MENÉES SUR PLACE ET ENREGISTRÉES	145
MÉTHODE	146
CONCLUSIONS	146
RÉSUMÉ	184
ENQUÊTE AUPRÈS D'ANCIENS AGENTS DE POLICE	186
MÉTHODE ET TAUX DE RÉPONSE	186
CONCLUSIONS	187
RÉSUMÉ	205
CHAPITRE QUATRE : RECOMMANDATIONS	208
POSTFACE	214
COMMENTAIRES DE GESTIONNAIRES DE LA POLICE	
BIBLIOGRAPHIE	222

## REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier M. Ambrose Murphy et M<sup>me</sup> Delaine Trofymowych, de la Division des politiques, Sécurité publique Canada, pour le financement de ce projet ainsi que pour l'aide considérable qu'ils m'ont fournie. Ma reconnaissance va également aux personnes suivantes, qui m'ont conseillé et aidée à diverses étapes du travail:

- les participants, au nombre de 35, qui ont dépouillé les questionnaires et m'ont fait part de précieux commentaires; mes adjointes de recherche, Terry Cuff, Julie Travers et Jennifer Wilson, qui ont fait preuve de tant de diligence, et Jason Walker, qui a consacré d'innombrables heures à enregistrer les interviews, ainsi qu'à analyser et à résumer leur contenu; mon collègue Rad Joseph, analyste principal au Centre canadien de la statistique juridique, qui m'a appuyée et qui m'a fourni une aide inestimable pour l'extraction de données;
- tous les services de police, agents de police et anciens agents de police qui ont contribué à ce rapport en répondant aux questionnaires et en participant aux interviews;
- les personnes suivantes, qui, aux six endroits où ont été effectuées les enquêtes sur place, m'ont si aimablement offert un appui et une collaboration absolument essentiels à la réussite de ce projet:

- Service de police régional de Halton (Ontario)

Chef J. Harding  
Sous-chef J. Barratt  
Sous-chef W. Jessop  
M<sup>me</sup> B. Macro  
M<sup>me</sup> J. McWilliams

- Service de police de London (Ontario)

Chef J. Fantino  
Insp. D. Vickery  
S. é.-m. R. Silverson  
Gend. P. Gilpin  
M<sup>me</sup> Susan Moses

## •Service de police de Moncton (Nouveau-Brunswick)

Chef G. Cohoon  
S. é.-m. K. Somers

## •Service de police de Delta (Colombie-Britannique)

Chef P. Wilson  
Insp. G. West  
M<sup>me</sup> J. Grant

## •Détachement de la GRC de Burnaby (Colombie-Britannique)

S<sup>t</sup> B. Beaudreau, officier responsable  
S. é.-m. Don Pearson

## •Détachement de la GRC de Surrey (Colombie-Britannique)

S<sup>t</sup> W. Townsend, officier responsable  
S<sup>t</sup> Don Thomson

## AVANT-PROPOS

Soucieux d'assurer une meilleure représentation de la population au sein de leur effectif, les services de police se sont mis à recruter plus de femmes. Au cours des deux dernières décennies, celles-ci ont accompli des progrès graduels mais incessants sur le plan numérique, ont obtenu des affectations dans la plupart des secteurs du travail policier et ont été acceptées, jusqu'à un certain point, dans les réseaux informels de policiers; quelques-unes ont même accédé à des postes de supervision. Ces changements sont dans une large mesure le résultat des pressions exercées par les législateurs et les services de police eux-mêmes, mais ils ont abouti à une reconnaissance, parfois réticente, de ce que les femmes peuvent apporter à la police. Un grand nombre de services de police s'emploient à trouver des moyens de déterminer l'agilité physique des recrues qui ne soient pas discriminatoires à l'égard des femmes, c'est-à-dire qui n'accordent pas une importance excessive à la force des membres supérieurs, mais qui en même temps respectent les normes. Cependant, la présence même de femmes dans la police est pour certains contraire à l'image que les hommes se font d'eux-mêmes et au mythe organisationnel et social selon lequel c'est à l'homme qu'il appartient de faire observer les lois. Il est difficile d'opérer une transformation qui met en doute des convictions et des traditions bien ancrées au sujet de la masculinité et du travail policier. Vu l'entrée dans la police d'un plus grand nombre de femmes en âge de procréer, des politiques adaptées s'imposeront en matière d'affectations prénatales, de congés de maternité et de soin des enfants. Les services de police

---

doivent dès maintenant songer aux problèmes possibles et adopter des politiques qui permettront aux policières de mener de front leur carrière et leur vie familiale et qui garantiront par conséquent la stabilité de l'effectif puisque ces questions, on le sait, sont liées au roulement du personnel.

## RÉSUMÉ

Un certain nombre de tendances actuelles ont eu pour effet de transformer ou de modifier le rôle professionnel de l'agent de police : a) une reconnaissance accrue de la police communautaire comme modèle de prestation des services de police; b) l'importance attachée aux alliances stratégiques (partenariats avec la collectivité); c) l'obligation plus stricte, pour les agents de police, de rendre compte de tout usage excessif de la force; d) l'accroissement du professionnalisme au sein de la police; e) les changements survenus sur les plans du recrutement, de la sélection et de la formation; f) l'élargissement de la gamme des comportements sociaux réputés convenir aux agents de police, hommes et femmes.

La présence dans la police d'un nombre toujours plus grand de femmes influencera ou modifiera, croit-on, les opinions actuelles au sujet du rôle de la police. Les résultats de l'enquête révèlent que certains phénomènes et tendances, notamment les suivants, ont eu une incidence marquée sur le recrutement et le maintien en poste de femmes : a) les efforts déployés pour attirer des candidates; b) les avantages sociaux assurés aux employés; c) le régime salarial des policiers par rapport à celui d'autres professions; d) les programmes et les objectifs d'équité en matière d'emploi et la législation à ce sujet; e) le congé de maternité payé. Mais dans quelle mesure les policières sont-elles acceptées par leurs collègues masculins? Quelles sont, d'après les services de police, la nature et l'envergure des attentes du public à l'égard des policiers et des policières? À quels facteurs peut-on attribuer les changements? Quels facteurs continuent de faire obstacle à l'égalité des chances en ce qui concerne le plein emploi et l'intégration active des femmes dans la police? Quelles modifications faudrait-il apporter aux politiques et pratiques des services de police pour réduire ces obstacles? La situation des Canadiennes dans la police ressemble-t-elle à celle qui est dépeinte dans les divers ouvrages sur le sujet, ou existe-t-il des différences précises? Voilà les questions fondamentales auxquelles vise à répondre la présente étude.

Celle-ci a pour objet de présenter la situation actuelle des femmes dans les services de police du Canada en traitant de diverses préoccupations d'ordre psychologique, sociologique, culturel et stratégique. Elle vise plusieurs objectifs :

1. explorer les similitudes et les différences qui existent, sur les plans du recrutement, de la formation, de la sélection, de l'affectation, de l'avancement et du roulement, entre la situation des policiers et celle des policières dans certains

services de police du Canada, et établir une comparaison entre ces services;

2. déterminer s'il existe, en matière de gestion du personnel, des politiques et pratiques relatives au harcèlement sexuel, à l'équité en matière d'emploi, aux affectations prénatales et aux congés de maternité, et en préciser la nature; examiner la fréquence des congés et du retour au travail après un congé; étudier les stratégies de réintégration destinées à aider les policiers à reprendre le travail après une absence;
3. proposer des manières de favoriser l'intégration des femmes dans les services de police.

## PLAN DE RECHERCHE ET COLLECTE DES DONNÉES

Le plan de recherche comprenait quatre composantes principales :

1. l'exécution d'une enquête postale nationale auprès de tous les services de police responsables de la sécurité de plus de 50 000 personnes;
2. une analyse des statistiques recueillies par Statistique Canada, de 1986 à 1991 inclusivement, sur l'administration des services de police responsables de la sécurité de plus de 50 000 personnes;
3. l'exécution sur place d'études de cas détaillées comportant une enquête et des interviews dans six services de police responsables de la sécurité de plus de 50 000 personnes (à Moncton, au Nouveau-Brunswick; Halton et London, en Ontario; Delta, Burnaby et Surrey, en Colombie-Britannique);
4. une évaluation des taux de roulement à ces six endroits, et l'exécution d'une enquête auprès d'anciens agents ayant quitté la police au cours des cinq dernières années.

### ENQUÊTE POSTALE NATIONALE

Le questionnaire a été envoyé aux 54 chefs de police et 12 officiers responsables de détachements de la GRC chargés de la sécurité de collectivités canadiennes ayant une population d'au moins 50 000 habitants. Les répondants étaient invités à fournir des renseignements sur les points suivants : 1) les politiques et procédures du service au sujet du recrutement, de la sélection et

de l'avancement; 2) le nombre de policiers et de policières, selon leur origine ethnique, leur grade et leur affectation; 3) les taux de roulement des policiers et des policières; 4) l'existence de politiques en matière de gestion du personnel s'appliquant aux femmes, notamment au sujet du harcèlement sexuel, des affectations prénatales et du congé de maternité, et la nature de ces politiques, ainsi que la fréquence des congés de maternité et la reprise du travail par les femmes ayant pris un congé de ce genre; 5) l'existence et la nature d'autres politiques en matière de gestion du personnel relatives aux congés et aux stratégies de réintégration des agents de police après un congé.

### ÉTUDES DE CAS

Les études de cas réalisées sur place ont permis d'examiner en détail les politiques et pratiques de six services de police : le service de police de Moncton, au Nouveau-Brunswick; le service de police régional de Halton et le service de police de London, en Ontario; le service de police de Delta, et les détachements de la GRC de Burnaby et de Surrey, en Colombie-Britannique.

Elles comportaient trois composantes :

- (1) Un questionnaire s'adressant à tous les agents de police des services désignés; il s'agissait d'obtenir des renseignements semblables à ceux qui étaient demandés dans le cadre de l'enquête postale nationale, ainsi que des renseignements au sujet des caractéristiques personnelles et de l'attitude face au milieu de travail;
- (2) Des interviews approfondies réalisées auprès d'un échantillon de policiers et de policières afin d'explorer les vues de ces personnes sur l'intégration des femmes dans la police; ces interviews ont été enregistrées;
- (3) Un questionnaire rempli par la personne responsable du personnel à chaque endroit et servant à recueillir des données sur le nombre de policiers et de policières ayant quitté le service au cours des cinq dernières années, leur ancienneté, leur grade et la raison de leur départ, et un dernier questionnaire envoyé par la poste à tous les anciens agents de police, à chaque endroit, qui avaient quitté leur emploi au cours des cinq dernières années.

## OBSTACLES SYSTÉMIQUES RENCONTRÉS PAR LES FEMMES DANS LE MILIEU DE TRAVAIL

Les diverses composantes de l'enquête nationale, des études de cas et de l'enquête auprès d'anciens agents de police ont mis en évidence des obstacles systémiques à l'intégration plus poussée des femmes dans la police. Les cinq obstacles suivants traduisent certaines opinions et idées qu'on se fait au sujet des femmes :

1. L'obstacle du travail traditionnel. On reproche aux femmes de prendre des congés de maternité, des congés pour cause de stress et des congés pour responsabilités familiales, ce qui exige la présence d'un plus grand nombre d'agents pour répondre aux demandes d'assistance; cet obstacle englobe également les valeurs culturelles quant au rôle des femmes, le harcèlement sexuel, les différences entre hommes et femmes sur le plan du déploiement et l'opinion selon laquelle les femmes sont incapables de s'occuper d'incidents de violence.
2. L'obstacle de la crédibilité. Les femmes ne sont pas prises au sérieux, on croit qu'elles sont tout simplement à la recherche d'un mari; on se fait des idées et des opinions erronées au sujet de la politique d'équité et de son incidence sur les pratiques d'embauchage, la formation et l'avancement; cet obstacle englobe également l'obligation de prouver sa compétence et la prestation de services à la collectivité.
3. L'obstacle des idées préconçues. Cet obstacle gravite autour de l'engagement envers la police comme carrière, des stéréotypes au sujet des affectations, de l'opinion selon laquelle le fait d'avoir une femme comme collègue peut créer des problèmes conjugaux, ainsi que du mécontentement et des plaintes du public au sujet des policières.
4. Les obstacles que les femmes se créent elles-mêmes. Les femmes limitent leurs possibilités d'avancement en se sous-estimant; elles essaient d'accomplir le travail comme des hommes; elles tendent à mettre de côté leurs qualités ou leurs expériences de femmes au lieu de les intégrer à leur vie professionnelle; elles n'interviennent pas dans les réunions; elles travaillent le nombre minimum d'heures; elles ne participent pas au processus d'avancement.
5. L'obstacle de l'isolement. Comme les femmes sont relativement peu nombreuses dans la police, surtout dans certains services, il n'existe guère pour elles de réseaux d'entraide, structurés ou informels, et d'encadrement, de sorte qu'elles ont l'impression d'être isolées et sans appui.

## CONCLUSIONS

### RÉSUMÉ DE L'ENQUÊTE POSTALE NATIONALE

Les résultats de l'enquête postale nationale révèlent que, surtout depuis 1988, la représentation des femmes dans la police, indépendamment de la taille de la ville ou de la région, a augmenté, de façon marginale dans certains services et de façon considérable dans d'autres. Il y a proportionnellement plus de femmes que d'hommes qui sont affectées à des fonctions de patrouille, ainsi qu'à d'autres unités fonctionnelles, notamment aux services de soutien comme les relations avec la collectivité, la prévention du crime et la liaison avec les écoles. Les services de police des grandes villes (100 000 habitants et plus) tendent à affecter une plus forte proportion de femmes à des fonctions d'enquête et de surveillance que ceux des petites villes (50 000 à 100 000 habitants).

Afin de parvenir systématiquement à une représentation équilibrée de la collectivité dans leurs effectifs, les services de police du Canada ont ciblé quatre groupes : les femmes, les minorités raciales, les Autochtones et les personnes handicapées. L'enquête a porté sur les similitudes et les différences entre hommes et femmes dans la police. Les initiatives d'équité en matière d'emploi sont considérées comme un moyen de faire en sorte que les services de police soient représentatifs des collectivités qu'ils servent. Il ne s'agit pas toutefois d'atteindre des quotas et d'employer des mesures de rattrapage pour combler les vacances, car on risquerait alors d'embaucher des candidats moins compétents et de faire preuve de discrimination à l'égard des bons candidats masculins de race blanche. Il s'agirait plutôt, lorsqu'il n'y a pas suffisamment de bons candidats, d'adopter des stratégies de recrutement différentes, de déployer des efforts raisonnables pour recruter activement des membres des groupes cibles, d'élargir le bassin de candidats, d'établir des normes provinciales et nationales sur l'embauchage dans la police et de centraliser davantage l'examen des candidatures.

Les données semblent indiquer que les services qui reçoivent plus de candidatures de femmes n'ont aucune difficulté à trouver des candidates qualifiées. Dans tout le Canada, les services de police élaborent des plans d'équité en matière d'emploi visant à cerner et éliminer les obstacles systémiques au recrutement, à la sélection, à l'avancement et au maintien en poste des membres des groupes cibles. La plupart des services de police ont éliminé les obstacles que constituaient les limites d'âge et les tailles

minimale et maximale. Quelques-uns ont modifié l'ordre d'application de certains critères de sélection, de sorte que les exigences médicales et physiques sont déterminées après l'offre d'emploi. De plus, les brochures de recrutement incluent des photos en couleur de membres des groupes visés, sans toutefois exclure l'homme de race blanche.

La proportion de policiers et de policières dépend des taux de présentation et d'acceptation de candidatures des hommes et des femmes, ainsi que des taux de départ des uns et des autres. Les taux de présentation de candidatures et de sélection dépendent quant à eux des critères d'admissibilité et des moyens employés pour recruter, présélectionner et choisir les candidats. Il existe des différences évidentes, selon la région et la taille de la ville, quant aux méthodes de recrutement utilisées par les services de police. La plupart des services utilisent soit une équipe de recruteurs soit un agent de recrutement, et, dans 23 services, les équipes de recrutement comprenaient des hommes et des femmes. Seulement 52 % des services jugeaient nécessaire d'avoir des agents de recrutement du sexe féminin pour les représenter dans le processus de recrutement.

Il existe de grandes similitudes entre les services de police quant aux mécanismes de sélection employés. La plupart exigent que les candidats subissent un examen écrit, une entrevue, un test de capacité physique, un examen médical, un test psychologique et un test d'intelligence. De plus, certains services et établissements de formation (par ex., l'Atlantic Police Academy, le Collège de police de l'Ontario et le Justice Institute of British Columbia) imposent également des préalables comme des compétences en secourisme, en RCR, en natation, en informatique et en dactylographie. Il y avait des divergences entre les services de police, indépendamment de la région et de la taille de la ville, quant aux exigences des tests servant à déterminer la forme physique et l'agilité.

Pour fournir des services policiers efficaces, il faut tout d'abord choisir les personnes les plus qualifiées et les plus aptes à devenir des agents de police. Pour présélectionner judicieusement les recrues, il faut choisir les personnes qui, au départ, présentent les qualités recherchées pour travailler dans la police et, par conséquent, écarter celles qui ne possèdent pas ces qualités. L'embauchage et la formation de recrues qui ne présentent pas les qualités voulues et qui quitteront donc le service durant leur stage entraînent en effet des coûts, salariaux et autres, considérables. De plus, l'embauchage de personnes qui ne possèdent pas des aptitudes requises pour devenir des agents de police compromet la qualité du travail policier, entraîne des plaintes de la part des citoyens et provoque des incidents susceptibles de nuire à la crédibilité du service. L'utilisation d'un processus rigoureux et efficace de présélection permet

d'éviter des coûts et de ne pas ternir l'image du service de police. Il existe des différences entre les services de police quant à l'envergure des renseignements recueillis sur les agents, tant au stade du recrutement que durant l'emploi de ces derniers.

La plupart des services de police ont dit que la formation de base comprenait un stage dans une école de police. Les programmes de formation varient considérablement, à l'échelle du pays, quant à leur contenu et à leur durée. Dans la région de l'Atlantique, chaque candidat éventuel doit suivre sa formation de base à ses frais, à l'école de police, avant d'être embauché par un service. Ailleurs, les services de police embauchent le candidat en premier lieu et lui font ensuite suivre une formation de base, à leurs frais. La plupart des services ont un programme structuré de formation pratique. Parmi les 42 services qui ont un programme de formation structurée, 73 % ont des agents de formation pratique (AFP) du sexe masculin, et 46 %, des AFP du sexe féminin. Il y avait de nettes différences quant à la présence d'AFP du sexe féminin selon la région et la taille de la ville.

*A. Wilson  
Niveau  
supérieur*

Les femmes semblent avancer lentement à des postes de supervision de premier niveau; elles sont promues à un taux un peu plus que proportionnel à leur représentation parmi les candidats au poste de sergent; elles continuent toutefois à être presque totalement exclues des postes de haute direction. Les femmes obtiennent plus d'avancement dans les grandes villes que dans les petits centres. Un grand nombre de services de police de l'Ontario ont fait observer que la législation provinciale exerçait une influence indéniable sur les trois aspects de l'embauchage, de la formation et de l'avancement. Les données semblent le confirmer puisque 90 % des services qui accordent de l'avancement aux femmes sont situés en Ontario. Pour accorder des promotions aux grades de caporal et de sergent, la grande majorité des services se basent sur une évaluation du rendement, une entrevue, un examen écrit et la recommandation d'un officier supérieur, alors que, pour les grades d'inspecteur et de surintendant, ils se basent plutôt sur une entrevue, une évaluation du rendement et un examen écrit.

L'évaluation du rendement et l'ancienneté sont des critères qui risquent de nuire aux chances d'avancement d'une femme. Les évaluations du rendement, ont été jugées l'indicateur le plus fréquemment utilisé pour l'avancement aux grades compris entre ceux de caporal et d'inspecteur. Elles peuvent défavoriser les femmes : comme on n'a pas encore mis au point de mesures efficaces d'évaluation du rendement des policiers, il y a beaucoup de subjectivité. Certains services examinent la possibilité de ne pas tenir compte de l'évaluation du rendement pour l'avancement. Le manque d'ancienneté des femmes demeure une entrave, qui disparaîtra toutefois progressivement. Les répondants ont laissé entendre que, dans les services de police qui attachent plus d'importance à des mesures objectives comme les examens écrits et les avis de conseils

de promotion composés d'hommes et de femmes ou de centres d'évaluation, les femmes ont plus de chances d'être promues à des postes de cadres intermédiaires, étant donné qu'elles risquent alors moins d'être victimes de préjugés sexistes.

D'après les taux de roulement, les femmes (2,45 %) quittent la police dans une plus forte proportion que les hommes (0,66 %), surtout dans les villes comptant de 50 000 à 100 000 habitants. L'enquête n'avait pas expressément pour but de déterminer si les femmes quittaient la police à cause du harcèlement sexuel ou d'un manque de congé de maternité, mais il semble que l'absence de politiques à ce sujet contribue aux taux de départ volontaire des femmes. C'est une hypothèse d'autant plus vraisemblable que l'on sait que 44 % des femmes ont quitté la police à cause de conflits famille-carrière, d'une grossesse, de harcèlement ou d'une insatisfaction générale et qu'en outre, 22 % sont parties pour accepter un autre emploi, alors que les principales causes de départ chez les hommes étaient un autre emploi, le décès et le départ volontaire au lieu du licenciement.

En 1992, plus de policières que de policiers ont obtenu un congé autorisé de plus de trois mois. Les principales raisons d'un congé de ce genre étaient, chez les femmes, la naissance d'un enfant et des blessures personnelles, et, chez les hommes, des blessures personnelles et un problème de santé. Il n'y avait pas de différences statistiquement significatives selon la région ou la taille de la ville. Très peu de services de police avaient des programmes structurés pour aider les agents à reprendre le travail courant après une absence prolongée.

Il y a un défi à relever rapidement : favoriser une meilleure compréhension du sens réel de l'équité en matière d'emploi. Dans certains cas, il s'agira de combattre des mythes et de fausses idées, et de transformer les mentalités afin de permettre une plus grande intégration des femmes dans toutes les branches de la police. Il faudrait examiner les politiques relatives au recrutement, à la forme physique, à la sélection, à la formation et à l'avancement afin d'éliminer les critères qui ne sont pas liés à l'emploi. Il faudrait également élaborer et mettre en application des politiques visant à réduire le harcèlement sexuel, empêcher que des postes restent vacants pendant un congé prolongé et atténuer les conflits entre la famille et la carrière.

## ÉTUDES DE CAS

### 1. RÉSUMÉ DES RÉPONSES AU QUESTIONNAIRE

Les répondants des six services de police qui ont fait l'objet d'une enquête sur place (N = 783) ont jeté de nouvelles lumières sur les facteurs liés au recrutement, à la sélection, à la formation, à l'avancement et à d'autres politiques et pratiques en matière de gestion du personnel. Les femmes représentaient 10,5 % (n = 82) de l'échantillon; 6,1 % (n = 5) d'entre elles avaient obtenu de l'avancement, mais pas à un niveau supérieur à celui de sergent. Tant les hommes que les femmes, indépendamment de leur grade, estimaient que l'évaluation du rendement était la méthode la plus couramment utilisée pour l'avancement. Selon les gestionnaires supérieurs, la recommandation d'un officier supérieur est aussi un facteur auquel on attache de l'importance pour l'avancement aux grades les plus élevés.

Les femmes avaient obtenu des affectations dans la plupart des branches et des unités du service de police, mais leurs affectations étaient légèrement différentes de celles des hommes, surtout dans les groupes de l'administration, des enquêtes criminelles, de l'identité et des communications.

La plupart des répondants étaient âgés de 30 à 49 ans, tandis que les répondantes étaient âgées de 19 à 39 ans. Plus des trois quarts des hommes étaient mariés, mais c'était le cas de la moitié des femmes seulement. Plus des trois quarts des hommes avaient des enfants, mais seulement un quart des femmes.

Au début de leur carrière, les policières avaient un niveau de scolarité plus élevé que celui des policiers, même lorsqu'on faisait entrer en ligne de compte les différences quant aux années de service. En général, c'est à la GRC que les pourcentages d'hommes et de femmes détenant un diplôme universitaire en début de carrière dans la police étaient les plus élevés. Il y avait toutefois des différences significatives entre les services de police quant au relèvement du niveau de scolarité depuis l'époque du recrutement.

Les hommes et les femmes ont donné des réponses très positives quant à leur attitude face au milieu de travail (satisfaction, mesure dans laquelle le travail policier répondait aux attentes personnelles, effets du travail policier sur la vie privée et moral); les uns et les autres connaissaient aussi à peu près le même niveau de stress professionnel. En général, les personnes qui

avaient obtenu de l'avancement étaient celles qui donnaient les réponses les plus favorables sur ce point.

Il y avait des différences quant aux méthodes de recrutement employées par les divers services de police, mais les hommes et les femmes ont dit avoir été motivés dans leur choix de carrière principalement par leur intérêt personnel, et, à un moindre degré, par l'influence d'un parent, d'un ami ou d'un agent de police. Les critères de sélection employés par les services de police se ressemblaient, même si la proportion de femmes parmi les candidatures retenues variait sensiblement selon le service. Selon les hommes et les femmes, l'entrevue était le moyen le plus couramment utilisé dans le processus de sélection; venaient ensuite l'examen écrit et le niveau d'études. Le pourcentage de femmes qui avaient subi un test de capacité physique était beaucoup plus élevé, mais la différence entre les sexes, sur ce plan, diminuait lorsqu'on faisait entrer en ligne de compte le nombre d'années de service. On est de plus en plus conscient de la nécessité de normaliser davantage les exigences en matière de forme et de capacité physique, du fait que celle-ci ne se limite pas à la force des membres supérieurs et du risque d'être blessés ou de se faire tuer auquel s'exposent les agents qui ne se tiennent pas en forme. Tant les hommes que les femmes ont exprimé des craintes au sujet de la capacité physique des agents de petite taille, surtout des femmes. Il semblerait qu'au cours d'une bagarre, la taille d'un agent puisse dissuader un citoyen de recourir à la force. Toutefois, beaucoup de répondants estimaient plus important de savoir épeler le mot camion que de pouvoir soulever un camion! Néanmoins, la différence qui existe entre les sexes sur le plan physique demeure un obstacle important à l'acceptation intégrale des femmes dans la police. Mais cet aspect a perdu de son importance, étant donné qu'un grand nombre de femmes se sont montrées aptes à se défendre et à défendre leurs partenaires. Les agents ont davantage recours aux techniques d'autodéfense, qui peuvent aider à contenir l'agressivité physique manifeste.

Les femmes sont sous-représentées parmi les agents de formation pratique; en effet, leur importance numérique dans ce secteur d'activité n'est pas proportionnelle au nombre de femmes embauchées. Les méthodes de formation le plus souvent mentionnées par les répondants étaient une affectation auprès d'un agent chevronné et la participation à un programme structuré de formation pratique. Les services de police de l'Ontario étaient ceux qui avaient été le plus influencés par la législation provinciale, tandis que la GRC était l'organisme où les politiques internes sur l'embauchage, la formation et l'avancement des femmes avaient joué le plus grand rôle.

Dans tous les services, il existait des mécanismes structurés pour permettre aux agents, hommes ou femmes, d'exprimer leurs préoccupations. Dans un service, les femmes avaient même accès à

une organisation structurée spécialement mise en place pour leur permettre de discuter plus ouvertement de questions les intéressant. Un grand nombre de femmes avaient l'impression d'être isolées parce qu'elles étaient exclues des rencontres informelles durant lesquelles les hommes discutent affaires.

Neuf pour cent des agents avaient pris un congé autorisé de plus de trois mois, soit 32 % des femmes et 6 % des hommes. La plupart des services n'ont aucun mécanisme structuré pour aider les agents à reprendre le travail courant après un congé. Le nombre de femmes qui n'avaient pas reçu le soutien d'un réseau d'entraide informel était beaucoup plus élevé que celui des hommes dans la même situation.

Vu l'entrée dans la police d'un plus grand nombre de femmes en âge de procréer, il faudra inévitablement adopter des politiques judicieuses en matière d'affectations prénatales, de congé de maternité et de soin des enfants. Les femmes prennent plus de congés que les hommes, et 65 % de ces congés sont des congés de maternité. Plusieurs services ont déjà adopté des politiques au sujet du congé de maternité, et les agents qui travaillent pour ces services, indépendamment de leur sexe, semblaient être davantage au courant de l'existence ou de l'inexistence d'une politique que les agents employés par des services n'ayant pas de politique à ce sujet. Aucun des services n'avait de politique explicite au sujet des affectations prénatales, et les agents ne savaient pas très bien quelles lignes de conduite s'appliquaient dans ces situations. La plupart des services utilisent une combinaison de formules pour répondre le mieux possible aux besoins particuliers, l'affectation en service réduit étant la solution la plus fréquente. Il y avait des différences importantes entre les hommes et les femmes, ainsi qu'entre hommes et femmes d'un même service, pour ce qui était d'être au courant des méthodes employées.

On notait des différences entre les services quant à l'adoption de politiques relatives au harcèlement sexuel. Les répondants appartenant à des services qui avaient adopté une politique à ce sujet étaient davantage au courant de l'existence ou de l'inexistence d'une politique; en général, la proportion d'agents au courant de l'existence ou de l'inexistence d'une politique était plus élevée chez les femmes que chez les hommes. Il est certes important, comme première étape, d'adopter une politique, mais celle-ci doit être vigoureusement mise en oeuvre. Les services n'avaient tous établi de procédures internes à suivre en cas de plainte pour harcèlement sexuel. Il y avait des différences significatives entre les hommes et les femmes en général, de même qu'entre hommes et femmes au sein d'un même service, pour ce qui était de connaître les procédures internes en matière de harcèlement sexuel.

Les participants devaient répondre à la question suivante : «À supposer que les femmes continuent de renforcer leur présence au sein des services policiers, quelles seront, selon vous, les principales conséquences de ce phénomène?» Ils étaient également invités à «ajouter tout commentaire qui pourrait... aider à mieux comprendre les questions relatives à l'emploi des femmes». Une analyse du contenu des observations faites par les répondants a permis de dégager cinq thèmes principaux : a) les permis d'absence; b) la capacité physique et le risque de violence et de blessure; c) les tendances futures en ce qui concerne les femmes dans la police; d) les normes relatives à l'embauchage et à l'avancement; e) la politique d'équité en matière d'emploi. Les réponses ont montré que les services n'auraient d'autre choix qu'adopter des politiques et des pratiques adaptées sur des questions liées aux ressources humaines comme les horaires souples, le partage d'emploi, les postes à temps partiel, le soin des enfants, les groupes de soutien à l'intention des agents et des congés autorisés structurés.

## 2. INTERVIEWS ENREGISTRÉES (N = 131)

Une série d'interviews approfondies d'une trentaine de minutes ont été menées dans chacun des six services étudiés afin d'explorer les vues d'un échantillon de policiers et de policières au sujet de l'intégration plus poussée des femmes dans la police. Ces interviews ont été enregistrées. En tout, 131 personnes ont été interviewées : 69.5 % étaient des hommes (n = 91) et 30.5 %, des femmes (n = 40). Des superviseurs et des gestionnaires supérieurs de la police ont été invités à prendre part à des interviews, soit tous les gestionnaires supérieurs, tous les gestionnaires chargés du recrutement, de la formation et du personnel, et tous les chefs de section. Parmi les agents, hommes et femmes, les participants ont été choisis au hasard au sein des divers secteurs d'affectation des services. Trente et un pour cent des hommes interviewés occupaient un poste situé au moins au niveau d'inspecteur, et 26.4 % étaient des gendarmes; par contre, 80 % des femmes étaient des gendarmes, et aucune n'avait été promue au grade d'inspecteur ou à un grade supérieur. Le grade le plus élevé atteint par une femme était celui de sergent d'état-major (n = 1).

Après enregistrement, les 131 interviews ont été transcrites. Les réponses données à chaque question ont ensuite fait l'objet d'une analyse de contenu approfondie qui a permis de distinguer de grands thèmes représentatifs de la majorité des commentaires, à savoir :

- Stratégies de recrutement;
- Normes de rendement;

- Incidence de la présence de femmes gestionnaires;
- Conditions organisationnelles d'une plus grande assimilation;
- Transfert de responsabilités à des civils;
- Opinions au sujet des attentes du public.

1. **Quelles stratégies de recrutement ont permis d'attirer des candidates qualifiées? Le service de police doit-il employer des méthodes différentes pour recruter des femmes?**

Les réponses à cette question touchaient à quatre points précis: la législation sur l'équité en matière d'emploi, le recrutement, l'embauchage et l'avancement.

Les femmes estimaient que la politique d'équité en matière d'emploi était une mesure positive, qui obligeait les employeurs à prendre au sérieux la candidature de femmes désireuses d'entrer dans la police. D'autres observations étaient faites à ce sujet : on s'attend, dans le contexte de la législation sur l'équité, à réaliser des progrès trop considérables et trop rapides; les normes sont assouplies; la politique favorise une discrimination à rebours à l'égard des hommes de race blanche; il est illusoire de viser la présence en nombres égaux d'hommes et de femmes dans la police; les cadres intermédiaires ne tiennent pas compte de la politique et ne la prennent pas au sérieux.

Les hommes considéraient l'équité en matière d'emploi comme une question importante que la direction devait prendre au sérieux, étant donné qu'il est difficile pour les femmes d'entrer dans une profession traditionnellement masculine. Ils ont ajouté que les principes et politiques en matière d'équité étaient déjà en place et que la législation avait tout simplement donné du poids à ces pratiques. Des participants ont aussi fait observer qu'il était illusoire de chercher à avoir le même nombre d'hommes et de femmes, qu'on avait assoupli les normes pour répondre aux exigences de la législation, qu'on allait trop vite sur la voie de l'équité, que la mise en application des dispositions législatives représentait un fardeau financier et que le gouvernement n'accordait aucun soutien, et qu'il était injuste de cibler les services de police quand des professions à prédominance féminine n'étaient pas assujetties au même genre de dispositions législatives.

Quarante-huit pour cent des participantes ont dit qu'on ne devrait pas employer, pour les femmes, de méthodes de recrutement différentes, et 40 % jugeaient indispensables pour les services de police de recruter activement des femmes et de présenter une image plus claire du travail policier. On espérait ainsi éliminer les stéréotypes et les idées erronées véhiculés par les médias, et notamment la télévision, au sujet de cette profession. Selon les participantes, il faudrait accroître la visibilité de la police

dans la collectivité au moyen d'affiches, d'exposés et d'activités de liaison avec divers groupes de services communautaires.

La plupart des hommes (53 %) ont déclaré qu'il ne fallait pas employer des stratégies de recrutement différentes selon le sexe. Certains ont aussi insisté sur la nécessité de faire davantage participer des agents du sexe féminin au processus de recrutement. Ainsi, les femmes en général comprendraient mieux le rôle que peuvent jouer les policières.

Quarante-huit pour cent des participantes ont indiqué que les pratiques et normes d'embauchage du service étaient identiques pour les hommes et les femmes, tandis que 30 % estimaient trop souples les pratiques d'embauchage. Les premières croyaient que les femmes avaient mérité leur place au sein du service, après avoir été mises en concurrence avec les candidats du sexe masculin sur un pied d'égalité. Les membres du second groupe pensaient pour leur part que les services de police laissaient pour compte des candidats du sexe masculin qualifiés pour choisir des femmes afin d'atteindre les quotas fixés par le gouvernement. Il était jugé indispensable d'embaucher uniquement des personnes qualifiées, étant donné que l'embauchage de femmes ne possédant pas les qualités requises nuisait à la crédibilité de toutes les femmes et à leur acceptation par leurs collègues masculins.

Conscients de l'importance de faire entrer des femmes dans la police, la majorité des hommes croyaient cependant qu'on avait assoupli les normes afin d'atteindre les proportions fixées. Selon les hommes, on insistait aussi trop sur le niveau d'études et les résultats des tests, et insuffisamment sur les qualités et les compétences personnelles du candidat.

Soixante pour cent des femmes avaient des inquiétudes au sujet de l'avancement. Un grand nombre d'entre elles craignaient de participer au processus d'avancement parce qu'elles ne voulaient pas être des «femmes symboles». Les femmes ont insisté sur la nécessité d'un processus d'avancement basé sur le mérite, convaincues que l'avancement accéléré leur nuisait. Vingt-huit pour cent des femmes estimaient que le processus était équitable, que les candidats se faisaient concurrence sur un pied d'égalité et qu'on choisissait les meilleurs candidats. Selon d'autres, toute promotion, d'un homme ou d'une femme, susciterait toujours du ressentiment chez ceux qui pensent que la personne choisie n'était pas qualifiée.

La majorité des hommes (51 %) n'étaient pas optimistes en ce qui concerne l'avancement. Ils estimaient que les femmes bénéficiaient d'un traitement préférentiel et qu'on accélérerait leur avancement malgré des états de service minimaux. Des participants ont aussi fait les observations suivantes : le processus est juste et équitable pour les deux sexes; la présence de femmes continuera

d'être considérée comme une curiosité parce qu'elles sont encore très peu nombreuses; l'avancement des femmes est une réalité qu'il vaut mieux accepter; l'avancement accéléré des hommes dans la police est un fait depuis longtemps.

2. **Impose-t-on, dans la police, des normes de rendement différentes selon qu'elles s'appliquent aux femmes ou aux hommes?**

Cette question gravitait autour de ce que la direction et les collègues attendaient des femmes sur le plan du rendement. Les réponses se rangeaient dans quatre catégories principales : les normes, les attentes, le rendement et l'acceptation.

Selon les policières, les femmes qui étaient entrées récemment dans la police ne répondaient pas aux normes physiques établies; d'autres croyaient cependant que tous les agents répondaient aux mêmes normes en ce qui concerne la capacité physique et le niveau d'études. Des participantes ont aussi dit que les hommes ne faisaient pas confiance aux femmes parce que leur force physique était moindre et qu'elles n'avaient pas les mêmes aptitudes au travail de patrouille. Beaucoup de femmes ont fait observer qu'elles ne répondaient peut-être pas aux normes de capacité physique apparente établies de façon arbitraire par les hommes, mais qu'elles compensaient ce manque de force par leur aptitude à la communication.

Les observations faites par les hommes au sujet des normes étaient axées sur les points suivants : le manque d'uniformisation des exigences quant à la capacité physique et l'absence de formation à l'échelle nationale, qui fait que les normes varient d'un service de police à l'autre; l'assouplissement des normes; question touchant les recrues des deux sexes; la nécessité pour les agents de se tenir en forme pendant toute leur carrière.

En ce qui concerne les attentes, les femmes ont notamment fait les observations suivantes : on s'attend à ce qu'elles accomplissent le même travail que les hommes; elles doivent travailler plus fort que les hommes; elles sont consciencieuses; elles sont considérées comme douées pour la communication; elles ne prennent pas leur carrière au sérieux; on ne s'attend pas à ce qu'elles renoncent à leur féminité pour réussir en tant qu'agents de police.

Voici par ailleurs ce que les hommes ont dit attendre des femmes : la même chose que ce qu'ils attendent de leurs collègues du sexe masculin; les femmes ne peuvent pas avoir le même rendement que les hommes sur le plan physique mais elles peuvent néanmoins accomplir leur travail; les femmes n'envisagent pas sérieusement de faire carrière dans la police; elles ne restent pas dans la police

aussi longtemps que les hommes; elles sont attirées par le salaire; elles se cherchent un mari.

Les points saillants des observations faites par les femmes au sujet du rendement étaient les suivants : elles peuvent réussir dans tous les aspects du travail policier; les hommes insistent trop sur la force physique; les femmes sont moins susceptibles de provoquer un affrontement; elles ont recours à la communication plutôt qu'à l'affrontement; les femmes sont jugées deux fois plus sévèrement par leurs collègues que les hommes.

Voici certains des commentaires que les hommes ont fait au sujet du rendement des femmes : ils sont sûrs des capacités de ces dernières; ils ont accueilli favorablement l'entrée des femmes dans la police; les femmes apportent autant que les hommes à la police; les différences d'approche sont salutaires; les hommes surprotègent souvent les femmes; un grand nombre de femmes évitent les affrontements; les fonctions de patrouille ne conviennent pas aux femmes; ces dernières sont moins respectées par le public que les hommes.

Enfin, les femmes ont notamment fait les commentaires suivants au sujet de leur acceptation : elles ont beaucoup à offrir à la police; elles doivent faire leurs preuves; elles sont consciencieuses; le rendement est directement lié à l'acceptation. Les agents, à tous les niveaux de la hiérarchie, éprouvent du ressentiment à l'égard des femmes, notamment pour les raisons suivantes : tendance à résister au changement; socialisation; tendance à surprotéger les femmes lors d'affectations; opinions dépassées au sujet du rôle des femmes; politiques relatives à l'équité en matière d'emploi.

Les observations faites par les hommes au sujet de l'acceptation des femmes dans la police incluaient les suivantes : la situation s'améliore; le règlement des problèmes de pénurie de main-d'oeuvre et d'avancement accéléré, ainsi que l'adoption de normes de capacité physique équitables contribueront à atténuer le ressentiment éprouvé à l'égard des femmes.

3. Quelles conséquences l'accroissement du nombre de femmes gestionnaires aura-t-il sur la profession policière?

La plupart des répondants, hommes et femmes, ont dit qu'il n'y aurait pas de différences en ce qui concerne la structure et la fonction de l'organisation, pourvu qu'on accorde des promotions à des personnes sérieuses et qualifiées. Les observations suivantes ont également été faites : les femmes gestionnaires feraient preuve de plus de compassion et de compréhension à l'égard de leurs employés; elles adopteraient des approches plus proactives; elles résisteraient moins au changement; elles rapprocheraient la police

de la collectivité; elles favoriseraient davantage l'établissement de réseaux.

4. Quelles conditions doivent exister au sein de l'organisation pour favoriser le plus possible l'assimilation des femmes dans la police?

Les réponses à cette question ont porté sur une vaste gamme de sujets comme le congé de maternité, les affectations prénatales en service réduit, les conflits famille-carrière, le partage d'emploi et le harcèlement sexuel.

L'existence d'une politique écrite explicite au sujet du congé de maternité a été considérée comme très importante. Les répondantes ont fait les observations suivantes : les congés de maternité suscitent beaucoup de ressentiment chez les cadres et chez les collègues du sexe masculin; ils augmentent la charge de travail des collègues parce qu'on ne remplace pas les femmes en congé; ces dernières ont par ailleurs l'impression d'être isolées et abandonnées par l'administration; il faudrait adopter une politique similaire au sujet du congé de paternité.

Pour leur part, les hommes ont fait les commentaires suivants : les congés de maternité exercent une pression financière et opérationnelle sur le service; il est frustrant de voir que les femmes continuent d'accumuler de l'ancienneté pendant un congé de maternité; il faudrait cerner les attitudes discriminatoires; il faudrait examiner les politiques et les méthodes en usage dans d'autres professions, comme les soins infirmiers et l'enseignement, afin de trouver d'autres moyens de faire face aux pénuries, par exemple en disposant d'une «réserve» d'agents qualifiés.

Selon la plupart des hommes et des femmes, il est important de libérer les policières enceintes des fonctions de patrouille et de leur donner des affectations en service réduit. Les communications, les archives et l'accueil ont été les secteurs d'affectation le plus souvent mentionnés. Les femmes ont fait des observations sur les points suivants : la nécessité d'adopter une politique au sujet des affectations en service réduit afin de guider les responsables; l'importance de remplacer les agents en congé au sein des pelotons; la nécessité de constituer un bassin d'employés à temps partiel; l'opportunité d'utiliser plus judicieusement les femmes auxquelles on accorde des affectations en service réduit; le fait que beaucoup d'hommes éprouvent du ressentiment parce qu'ils considèrent une affectation en service réduit comme un traitement préférentiel.

Les hommes estimaient que le transfert de nombreuses responsabilités policières à des civils risquait de limiter le nombre d'affectations en service réduit pouvant être accordées aux

policiers et aux policières; ils croyaient aussi que, si les femmes peuvent acquérir une expérience professionnelle utile susceptible de favoriser leur avancement, cette possibilité n'est pas offerte aux autres membres du service.

La plupart des policières ont dit qu'elles devaient faire face à des pressions extrêmes dans leur effort pour mener de front leurs responsabilités familiales et leur carrière. Parmi les mesures qui ont été proposées pour faciliter la situation, signalons les suivantes : des garderies; le partage d'emplois; des postes à temps partiel. Certaines femmes ont dit qu'elles risquaient, en ayant des enfants, de nuire à leurs possibilités d'avancement.

De leur côté, les hommes ont déclaré que les femmes devaient faire un choix entre leur famille et leur carrière; que les coûts financiers qu'entraînait le roulement suscitaient du ressentiment à l'endroit des femmes; que le régime du partage d'emploi devait être ouvert aux hommes et aux femmes; que de meilleures politiques s'imposaient pour combattre les stéréotypes et les conventions sociales au sujet des décisions touchant la carrière et la famille.

La plupart des femmes et un tiers des hommes ont dit que le partage d'emploi pourrait être un moyen efficace de réduire le roulement chez les policiers et les policières. Il y avait des divergences d'opinions quant à la possibilité d'avoir recours à cette formule : certains croyaient possible de l'appliquer dans n'importe quel secteur; d'autres estimaient que ce serait très difficile dans les secteurs de la patrouille et des enquêtes criminelles; d'autres encore croyaient que cela créerait des problèmes d'administration et de gestion; enfin, certains répondants pensaient que la formule était vouée à l'échec.

La plupart des répondantes ont dit qu'il y avait du harcèlement sexuel dans la police, mais qu'il ne s'agissait pas d'un problème grave. En général, les femmes croyaient pouvoir faire face aux incidents elles-mêmes, mais elles estimaient qu'il fallait élaborer de meilleures définitions du harcèlement et adopter des politiques plus explicites quant à la conduite à tenir en cas de harcèlement sexuel.

Selon 8 % des femmes, le harcèlement constitue un problème grave et beaucoup de femmes craignent de signaler les agressions car elles redoutent des représailles de la part de la direction et des autres membres. La moitié des hommes étaient fermement d'avis que le harcèlement n'avait pas sa place en milieu de travail et qu'il fallait adopter des politiques pour traduire cette attitude. Toutefois, certains hommes croyaient que la politique relative au harcèlement sexuel dénotait un parti pris contre l'accusé et que les agents étaient considérés comme coupables jusqu'à preuve du contraire.

5. On tend actuellement à transférer à des civils un grand nombre des fonctions traditionnellement confiées aux agents de police. Faudrait-il réévaluer cette pratique?

Les hommes et les femmes avaient des opinions et des préoccupations semblables au sujet du transfert de fonctions policières à des civils. La plupart des agents étaient d'avis que cette solution était économiquement avantageuse et qu'elle permettait aux services d'embaucher des personnes qualifiées dans des domaines très spécialisés. En outre, l'embauchage de civils possédant des compétences en gestion et en relations interpersonnelles, ou des compétences techniques, pour des postes antérieurement confiés à des policiers, permettait à la direction de comprendre différemment certaines choses. La préoccupation la plus fréquemment exprimée était la suivante : le transfert accru de responsabilités à des civils éliminait des postes qui pouvaient antérieurement être confiés à des policiers souffrant d'invalidité ou à des agents ayant une affectation en service réduit. Les autres préoccupations exprimées incluaient les suivantes : des civils étaient affectés à des fonctions de répartition alors qu'ils ne possédaient pas l'expérience nécessaire pour prendre des décisions judicieuses en matière de déploiement, et il y avait des conflits avec les syndicats parce que les employés invalides ne pouvaient pas être affectés à des fonctions de civils.

6. Quelles sont, selon vous, les attentes du public en ce qui a trait au rôle des femmes et des hommes dans le police?

Les répondants et les répondantes ont exprimé des opinions et préoccupations analogues en ce qui concerne les attentes du public. La majorité des agents croyaient que le public s'attend au même service, qu'il ait affaire à un agent de l'un ou l'autre sexe. La plupart des victimes d'actes criminels souhaitent tout simplement qu'un agent en uniforme règle efficacement leur problème. Selon certains agents, quelques minorités ethniques, et notamment les hommes de ces groupes, traitent les policières avec moins de respect que les policiers. Cette situation serait attribuable aux croyances culturelles de ces groupes au sujet du rôle de la femme dans leur société.

### 3. ENQUÊTE AUPRÈS D'ANCIENS AGENTS DE POLICE

Au cours des cinq dernières années, environ 104 agents ont démissionné des six services qui ont fait l'objet d'une enquête sur place; 86,5 % étaient des hommes et 13,5 %, des femmes. Le taux national d'érosion des effectifs, à la GRC, chez les membres ayant

les mêmes états de service, a diminué graduellement de 1988 à 1992 (en 1988, le taux, chez les hommes, était de 1,6 % et, chez les femmes, de 4,7 %; en 1992, il était de 1,2 % chez les hommes et de 2,2 % chez les femmes).

L'ancienneté de la plupart des répondants variait entre moins de cinq ans et 15 ans de service. La plupart des agents, soit 93,3 % (92,2 % des hommes et 100 % des femmes), étaient des gendarmes; 6,7 % étaient des sergents d'état-major ou des sergents; 1 % étaient des inspecteurs. Les principales raisons de départ indiquées par les agents du sexe masculin étaient les suivantes : un autre emploi, le départ au lieu du licenciement, le renvoi et d'«autres» raisons; pour les agents du sexe féminin, les raisons du départ étaient les suivantes : des raisons familiales, des conflits famille-carrière, un autre emploi et l'insatisfaction à l'égard de l'emploi.

Sur 104 questionnaires envoyés à d'anciens agents de police, 34 ont été renvoyés avec la mention «déménagé, adresse inconnue». On ne sait pas combien, parmi les autres questionnaires, sont effectivement parvenus à destination, mais 19 questionnaires remplis ont été renvoyés. La répartition selon le sexe était la suivante : 68,4 % d'hommes (n = 13) et 31,6 % de femmes (n = 6). Une femme avait le grade de caporal tandis que les autres étaient des gendarmes au moment de leur départ; par contre, 10 hommes étaient des gendarmes et trois étaient parvenus au grade de sergent d'état-major ou de sergent. Tant les hommes que les femmes ont dit que l'évaluation du rendement et la recommandation d'un officier supérieur étaient les méthodes les plus employées pour l'avancement. La plupart des hommes avaient entre 11 et 20 ans d'ancienneté, contre 11 à 15 ans pour les femmes. La plupart des hommes et des femmes étaient âgées de 19 à 39 ans et étaient mariés. Plus des deux tiers des hommes avaient des enfants, mais seulement un tiers des femmes en avaient au moment de leur départ. Les uns et les autres avaient une bonne instruction puisque la plupart possédaient un diplôme d'études collégiales ou un diplôme universitaire. La moitié des répondants avaient poursuivi leurs études après avoir quitté la police. Les membres des deux groupes avaient aussi eu relativement moins l'occasion d'exercer diverses fonctions. Tant les policiers que les policières avaient une expérience des fonctions générales, mais beaucoup plus d'hommes avaient exercé des fonctions liées à la circulation, tandis que plus de femmes avaient travaillé dans le domaine de la prévention du crime.

Les répondants ont fait des observations contrastées au sujet de l'attitude face au milieu de travail sur des plans comme la satisfaction, le fait que le travail policier réponde aux attentes personnelles, les conséquences du travail policier sur la vie personnelle et le moral. Généralement, les femmes se sont dites plus satisfaites que les hommes. Les aspects qui influent sur les

attentes au sujet du travail policier sont le manque d'appui de la part de la direction, le fait que le service de police est excessivement réglementé et que les policiers sont traités comme des enfants, les rotations trop fréquentes et l'impossibilité de demeurer dans un poste qui plaît, et enfin le manque d'incitation à avancer, étant donné que l'ancienneté détermine l'admissibilité à l'avancement aux grades de gendarme, caporal et sergent.

Un pourcentage statistiquement significatif d'hommes croyaient avoir connu plus de stress au travail que les femmes. Les principaux faits évoqués par les hommes et les femmes étaient les suivants : les incidents mettant en jeu la collectivité, l'avancement et les mutations, les conflits avec la direction, les enquêtes internes et les incidents de harcèlement sexuel. Les principales raisons du départ étaient les suivantes : pour les hommes, un autre emploi, l'insatisfaction à l'égard de l'emploi et des conflits famille-carrière; pour les femmes, un autre emploi et des conflits famille-carrière.

Le facteur qui avait exercé le plus d'influence quant au choix d'une carrière dans la police était l'intérêt personnel, suivi de la publicité dans les médias, pour les hommes, et de l'influence d'un ami, d'un parent ou d'un agent de recrutement, pour les femmes. Tant les hommes que les femmes croyaient que l'entrevue, l'examen écrit et le niveau d'études étaient les critères les plus couramment utilisés dans le processus de sélection. Selon la moitié des répondants, le test d'aptitude physique n'était pas considéré comme très important. Tous les répondants avaient suivi une formation de base dans une école de police et avaient reçu une formation pratique, soit dans le cadre d'un programme structuré, soit en étant affectés auprès d'un agent chevronné.

La principale préoccupation que les répondants ont exprimée au sujet des affectations prénatales en service réduit et (ou) du congé de maternité était le fait que les postes restaient vacants, ce qui suscitait de l'hostilité à l'endroit des femmes, alors qu'il s'agissait en fin de compte d'un problème opérationnel. Certaines femmes croyaient que le harcèlement sexuel était le prix qu'il fallait payer pour être dans la police.

Vingt et un pour cent des répondants (deux hommes et deux femmes) avaient pris un congé de plus de trois mois. Pour les femmes, il s'était agi d'un congé de maternité et d'un congé pour dépression, et, pour les hommes, d'un congé pour des raisons de santé et pour cause de stress. Aucun des répondants n'avait bénéficié d'un programme structuré visant à faciliter le retour au travail après un congé.

Une analyse du contenu des réponses données par les hommes au sujet des tendances futures et des questions intéressant les femmes dans la police a fait ressortir les obstacles systémiques à

l'emploi des femmes déjà signalés, à savoir : a) l'obstacle du travail traditionnel; b) l'obstacle de la crédibilité; c) l'obstacle des idées préconçues. Les répondantes ont parlé surtout de l'évolution du travail policier, de l'importance d'avoir des normes d'aptitude physique et une politique au sujet de la discrimination, de la nécessité d'assouplir les horaires de travail et de la possibilité d'un partage d'emploi.

## RECOMMANDATIONS

Dans l'avenir, en raison de l'évolution des mentalités et des opinions au sujet des femmes, ainsi que de l'accroissement du nombre de policières, il se peut qu'on ne tienne pas compte, dans les pratiques d'emploi, du fait qu'une personne est un homme ou une femme, et qu'on traite toutes les personnes uniquement selon leur mérite. Toutefois, dans la profession à prédominance masculine qu'est la police, ce jour n'est pas encore venu. Pour modifier la situation des femmes dans ce milieu, les dirigeants des services de police doivent s'efforcer d'augmenter le nombre de policières et d'intégrer activement ces dernières dans tous les aspects du travail policier. Les administrateurs doivent se mettre ou continuer à surveiller de près l'application des mesures d'équité en matière d'emploi et ne pas se contenter de satisfaire aux quotas ou d'employer des mesures de rattrapage. Ils doivent aussi planifier et mettre en application des programmes visant le recrutement, la sélection, la formation et le maintien en poste de femmes.

### 1. Recrutement, sélection et équité en matière d'emploi

- Évaluer la façon dont les conseillers d'orientation des écoles secondaires et des universités comprennent le rôle en évolution de la police, la prestation des services de police communautaire et les qualités que les services de police recherchent chez leurs candidats.
- Inclure des femmes parmi les agents de recrutement.
- Faire en sorte que les services de police aient des programmes d'équité en matière d'emploi et fassent activement du recrutement. La meilleure façon d'accroître la représentation des femmes est d'intensifier les efforts de recrutement afin d'élargir le bassin de candidates qualifiées.

- 
- Déterminer l'idée que se font les membres des services de police de l'application dans le milieu de travail du principe de l'équité en matière d'emploi. Cela aiderait à éliminer les mythes et les fausses idées au sujet de l'équité en matière d'emploi et des pratiques d'embauchage.
  - Diffuser largement dans le service l'information sur les programmes d'équité en matière d'emploi et organiser des groupes de discussion sur le sujet.
  - Faire en sorte que les recruteurs encouragent les femmes à envisager une carrière dans la police en présentant objectivement les affectations de patrouille, les possibilités d'affectations variées, les plans de carrière, les avantages offerts aux employés et les conflits famille-carrière. Cette information favoriserait une présélection plus judicieuse des candidates et le maintien en poste d'un plus grand nombre de femmes.
  - Examiner les critères de sélection et d'embauchage et éliminer tous ceux qui ne sont pas liés à l'emploi.
  - Veiller à ce que les entrevues de sélection et d'embauchage soient menées par des équipes d'interrogateurs composées d'hommes et de femmes.
2. **Formation des recrues et (ou) formation en cours d'emploi**
- Veiller à ce que la formation des recrues inclue des exercices physiques divers (et non pas seulement des exercices destinés à développer le haut du corps), des techniques d'autodéfense et des méthodes de résolution de problèmes, de façon que les agents soient en mesure de travailler efficacement et en toute sûreté dans la rue.
  - Normaliser les tests de rendement physique.
  - Mener des études afin d'explorer les raisons pour lesquelles on considère la capacité physique comme la principale qualité que doivent posséder les agents de police, et donc les femmes.
  - Inclure certaines conditions préalables dans le processus de sélection des recrues, c'est-à-dire RCR, connaissances en informatique, natation, secourisme et cours d'introduction en psychologie et en sociologie.
  - Veiller à ce que les cours donnés dans les écoles de police incluent des séances de discussion informelle avec des agents de police d'expérience, hommes et femmes. Il s'agirait de discuter ouvertement des difficultés que les femmes sont

susceptibles de rencontrer du fait que, pour beaucoup d'affectations, elles jouent un rôle symbolique, ainsi que de leur proposer des moyens de se faire accepter comme agents de police.

- Favoriser la création de réseaux d'entraide de femmes pour aider les stagiaires à faire face aux problèmes que rencontrent les femmes dans cette profession à prédominance masculine.
- Faire en sorte que des femmes servent de modèles de comportement visibles et accessibles pour les recrues, tant à l'école de police que durant la formation pratique.
- Faire en sorte que les services examinent les données sur le nombre d'hommes et de femmes, selon la race, qui ont présenté une demande d'emploi, se sont vu offrir un emploi, ont entrepris le processus de formation et ont terminé leur formation, ainsi que les explications possibles. Cette information jetterait des lumières nouvelles et utiles sur le processus de recrutement et de sélection.
- Interviewer les policiers démissionnaires afin de cerner les raisons de leur départ, puis analyser cette information pour mesurer l'efficacité du processus de recrutement d'après le rendement professionnel à long terme de l'agent.
- Veiller à ce que la formation ne renforce pas les inégalités entre les sexes. Évaluer la formation et assurer le recyclage des formateurs.
- Veiller à ce que l'information relative aux activités de formation interne soit bien diffusée et à ce que ces activités soient exemptes de toute discrimination fondée sur le sexe.
- Discuter, dans le cadre de la formation, des possibilités d'avancement des policières et sensibiliser les personnes responsables de l'avancement, au sein du service, aux problèmes auxquels les femmes font face.

### 3. Exigences en matière d'avancement

- Examiner les exigences en matière d'avancement étant donné que les états de service auront une plus grande incidence sur les perspectives d'avancement des femmes que sur celles des hommes. Ne plus tenir compte de l'ancienneté, ou alors y attacher moins d'importance, et déterminer la place d'une personne sur la liste d'avancement selon les résultats obtenus à un examen écrit et les notes attribuées par un centre d'évaluation.

- Encourager les femmes à rechercher de l'avancement en créant et en maintenant un processus équitable et transparent.
- Encourager les femmes à présenter leur candidature à des postes «opérationnels».
- Ne pas limiter le nombre de fois qu'une personne peut être candidate à un avancement.
- Séparer les évaluations du rendement du processus d'avancement.

#### 4. Réseaux d'entraide

Les réseaux structurés ou informels d'entraide, de partage de l'information ou d'encadrement sont importants pour assurer la réussite d'une organisation. Il faut par conséquent :

- Veiller à ce que les services de police encouragent l'établissement de relations d'encadrement structurées et de réseaux informels, et à ce qu'ils facilitent la participation à des organisations professionnelles.
- Faire en sorte que les policières jouent un rôle plus actif en tant que représentantes de syndicats, d'associations ou de districts.

#### 5. Décisions en matière de déploiement

- Insister, dans les cours de perfectionnement des sergents et des inspecteurs, sur les préjugés sexistes éventuels qui pourraient influencer sur les décisions en matière de déploiement.
- Permettre aux employés d'acquérir d'autres formes d'expérience et leur offrir des programmes de perfectionnement en cours d'emploi pour les aider à acquérir l'expérience nécessaire.
- Veiller à ce que les services de police vérifient périodiquement les affectations de façon que les femmes ne soient pas affectées uniquement à des postes de bureau ou des fonctions typiquement féminines.

#### 6. Évaluations du rendement

- Baser les évaluations sur des critères précis, écrits et liés à l'emploi, plutôt que sur la quantité de travail accompli ou le potentiel d'avancement.

- Faire en sorte que les services examinent périodiquement les évaluations de leurs surveillants afin de déterminer s'il y a des différences entre hommes et femmes dans les résultats généraux, de déceler des tendances pouvant révéler l'existence de problèmes pour les hommes et les femmes, et de juger de la persistance des stéréotypes sexuels.

#### 7. Harcèlement sexuel

- Formuler un énoncé de politique sur le harcèlement sexuel et établir une procédure assurant que ce type de harcèlement est bien considéré comme une infraction indéniable à la discipline.
- Donner à tous les superviseurs une formation en cours d'emploi au sujet de la politique et de l'importance de l'appliquer.
- Proposer des moyens nouveaux et officieux de régler les problèmes de harcèlement sexuel.
- Assurer un soutien aux victimes.

#### 8. Réduction des conflits famille-carrière et du roulement

- Veiller à ce que les services établissent une politique relative au congé de maternité ainsi que des règles concernant les affectations prénatales.
- Faire largement connaître les détails de la politique sur le congé de maternité et les affectations prénatales.
- S'employer à combler tous les postes opérationnels d'importance cruciale dont les titulaires sont absents pour cause de blessure ou d'incapacité, ou pour une autre raison.
- Faire en sorte que les services de police adoptent une politique sur le congé de paternité.
- Offrir des congés de paternité, qui aideraient les femmes à combiner leurs responsabilités familiales et leur carrière, et qui permettraient aux hommes de participer davantage aux tâches domestiques.
- Appuyer les agents qui ont des enfants en établissant un groupe de soutien bénévole à l'intention des parents qui travaillent.
- Veiller à ce que les services de police et les syndicats se penchent ensemble, si possible, sur les conflits entre le travail et les responsabilités familiales. S'occuper, en

priorité, de mettre des services de garderie à la disposition des policiers et des policières.

- Faire en sorte que les services de police adoptent des politiques au sujet d'un congé sans traitement prolongé pour les raisons suivantes : les soins et l'éducation d'enfants d'âge préscolaire, et les besoins personnels.
  - Offrir des garderies et établir des mécanismes de counseling à l'intention des agents qui ont de la difficulté à combiner leurs obligations familiales et leurs responsabilités professionnelles.
  - Attirer l'attention sur les agents qui ont réussi à combiner leurs obligations familiales et leur carrière, surtout s'ils exercent des fonctions opérationnelles, pour qu'ils servent d'exemple aux autres.
  - Examiner la politique sur la rotation des équipes afin de déterminer si elle est compatible avec les besoins familiaux des agents.
  - Mettre à l'essai des régimes de travail à temps partiel, de partage d'emploi ou d'horaire souple comme moyens de réduire le roulement, l'épuisement professionnel et l'absentéisme. Appliquer ces régimes de travail non pas uniquement aux postes peu prestigieux et peu spécialisés, mais aussi à ceux qui sont stimulants et estimés. Ne pas choisir, pour mettre ces régimes à l'essai, des postes qui ont été transférés à des civils.
- 9. Transfert de responsabilités à des civils**
- Effectuer avec prudence le transfert de responsabilités à des civils. Les postes visés pourraient être utiles pour les affectations en service réduit de policiers et de policières.
  - Réévaluer la formation donnée aux civils, surtout pour les fonctions de répartition et d'accueil, afin de favoriser la prise de décisions efficaces et judicieuses en matière de déploiement et une diffusion exacte de l'information auprès du public. Cette initiative devrait contribuer à réduire les interventions requises de la part des commandants de veille.

## LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

	PAGE
<b>CHAPITRE UN</b>	
<b>TABLEAU 1</b>	<b>ÉVOLUTION DE L'EFFECTIF POLICIER, CANADA, 1965-1992</b>
	3
<b>CHAPITRE DEUX</b>	
<b>ENQUÊTE POSTALE NATIONALE</b>	
<b>TABLEAU 2</b>	<b>TAUX DE RÉPONSE À L'ENQUÊTE POSTALE</b>
	13
<b>TABLEAU 3</b>	<b>NOMBRE ET POURCENTAGE DE POLICIERS ET DE POLICIÈRES EMPLOYÉS EN 1992 PAR LES SERVICES DE POLICE DE VILLES DE PLUS DE 100 000 HABITANTS AYANT RÉPONDU À L'ENQUÊTE</b>
	17
<b>TABLEAU 4</b>	<b>NOMBRE ET POURCENTAGE DE POLICIERS ET DE POLICIÈRES EMPLOYÉS PAR LES SERVICES RÉPONDANTS DE COLLECTIVITÉS AYANT UNE POPULATION DE 50 000 À 99 000 HABITANTS EN 1992</b>
	19
<b>TABLEAU 5</b>	<b>POURCENTAGE MOYEN DE POLICIERS ET DE POLICIÈRES SELON L'AFFECTATION ET LA TAILLE DES VILLES</b>
	21
<b>TABLEAU 6</b>	<b>POURCENTAGE MOYEN DES RÉPONSES AFFIRMATIVES AUX QUESTIONS RELATIVES AUX MÉTHODES DE RECRUTEMENT SELON LA RÉGION</b>
	28
<b>TABLEAU 7</b>	<b>POURCENTAGE MOYEN DE RÉPONSES AFFIRMATIVES AUX QUESTIONS RELATIVES AUX MÉTHODES DE RECRUTEMENT, SELON LA TAILLE DE LA VILLE</b>
	28
<b>TABLEAU 8</b>	<b>POURCENTAGE DES SERVICES UTILISANT LES DIFFÉRENTS MÉCANISMES DE SÉLECTION SELON LA TAILLE DE LA VILLE</b>
	31
<b>TABLEAU 9</b>	<b>SERVICES DE POLICE AYANT RECOURS À LA FORMATION EN COURS D'EMPLOI, SELON LA RÉGION</b>
	37
<b>TABLEAU 10</b>	<b>POURCENTAGE MOYEN DES AGENTS DE FORMATION PRATIQUE, SELON LA TAILLE DE LA VILLE</b>
	38
<b>TABLEAU 11</b>	<b>NOMBRE ET POURCENTAGE MOYEN DE SUPERVISEURS DE LA POLICE SELON LA TAILLE DE LA VILLE, LE GRADE ET LA RACE</b>
	40
<b>TABLEAU 12</b>	<b>POURCENTAGE DES SERVICES DE POLICE QUI UTILISENT HUIT INSTRUMENTS DE PROMOTION</b>
	42
<b>TABLEAU 13</b>	<b>INSTRUMENTS UTILISÉS DANS LE PROCESSUS DE PROMOTION POUR LE GRADE DE SURINTENDANT ET LES GRADES SUPÉRIEURS</b>
	44
<b>TABLEAU 14</b>	<b>AVANCEMENT DANS LES SERVICES DE POLICE MUNICIPAUX SELON LA TAILLE DE LA VILLE</b>
	45

TABLEAU 15	POURCENTAGE DE RÉPONSES AFFIRMATIVES DONNÉES PAR LES SERVICES DE POLICE EN CE QUI CONCERNE L'INFLUENCE DES MÉCANISMES D'ÉQUITÉ SUR L'EMBAUCHAGE, LA FORMATION OU L'AVANCEMENT	48
TABLEAU 16	POURCENTAGE DE RÉPONSES AFFIRMATIVES SELON LA RÉGION EN CE QUI CONCERNE L'INFLUENCE DES MÉCANISMES D'ÉQUITÉ SUR L'EMBAUCHAGE, LA FORMATION OU L'AVANCEMENT	48
TABLEAU 17	POURCENTAGE DE ROULEMENT EN 1992 SELON LA TAILLE DE LA VILLE, LE SEXE ET LA RAISON DU DÉPART	51
TABLEAU 18	POURCENTAGE DES CONGÉS ET DES RETOURS AU TRAVAIL EN 1992 POUR LES HOMMES ET LES FEMMES	58

## CHAPITRE TROIS

### ÉTUDES DE CAS

FIGURE 1	TAUX DE RÉPONSE À L'ENQUÊTE SELON LES SERVICES DE POLICE	68
FIGURE 2	NIVEAU D'ÉTUDES DES HOMMES ET DES FEMMES AU DÉBUT DE LA CARRIÈRE ET ACTUELLEMENT	75
TABLEAU 19	NOMBRE ET POURCENTAGE DE POLICIERS ET DE POLICIÈRES INCLUS DANS L'ÉCHANTILLON SELON LE SERVICE DE POLICE	70
TABLEAU 20	CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON	71
TABLEAU 21	NIVEAU D'ÉTUDES	73
TABLEAU 22	NIVEAU D'ÉTUDES DES HOMMES ET DES FEMMES AU DÉBUT DE LA CARRIÈRE ET ACTUELLEMENT, SELON LES ÉTATS DE SERVICE	76
TABLEAU 23	ATTITUDES FACE AU MILIEU DE TRAVAIL	77
TABLEAU 24	MÉTHODES DE RECRUTEMENT UTILISÉES PAR LES SERVICES DE POLICE	91
TABLEAU 25	MÉTHODES DE RECRUTEMENT SELON LE SEXE	92
TABLEAU 26	CRITÈRES DE SÉLECTION SELON LE SERVICE DE POLICE	93
TABLEAU 27	CRITÈRES DE SÉLECTION SELON LE SEXE	94
TABLEAU 28	CRITÈRES DE SÉLECTION JUGÉS LES PLUS IMPORTANTS	95
TABLEAU 29	MÉTHODES DE FORMATION PRATIQUE DES RECRUES SELON LES SERVICES DE POLICE	97
TABLEAU 30	FORMATION PRATIQUE	98
TABLEAU 31	DOMAINES D'AFFECTATION SELON LE SEXE	99
TABLEAU 32	RÉPARTITION DE L'AVANCEMENT SELON LE SEXE	100
TABLEAU 33	DIFFÉRENCES QUANT À L'AVANCEMENT ENTRE HOMMES ET FEMMES ET SELON LES ÉTATS DE SERVICE	100
TABLEAU 34	MÉTHODES DE SÉLECTION EMPLOYÉES POUR ACCORDER DE L'AVANCEMENT	101

---

TABLEAU 35	ATTITUDE FACE AU MILIEU DE TRAVAIL DES AGENTS QUI ONT ÉTÉ PROMUS ET DE CEUX QUI NE L'ONT PAS ÉTÉ	103
TABLEAU 36	POURCENTAGE DE RÉPONSES AFFIRMATIVES AU SUJET DE L'EMBAUCHAGE, DE LA FORMATION OU DE L'AVANCEMENT PAR RAPPORT AUX MÉCANISMES FAVORISANT L'ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI	104
TABLEAU 37	CONNAISSANCE DE LA POLITIQUE RELATIVE AUX AFFECTATIONS PRÉNATALES	111
TABLEAU 38	CONGÉS AUTORISÉS DE PLUS DE TROIS MOIS SELON LE SEXE	126

## ENQUÊTE AUPRÈS D'ANCIENS AGENTS DE POLICE

TABLEAU 39	ÉTATS DE SERVICE DES POLICIERS	188
TABLEAU 40	CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON	189
TABLEAU 41	ATTITUDE FACE AU MILIEU DE TRAVAIL	193
TABLEAU 42	RAISONS DU DÉPART	196
TABLEAU 43	MÉTHODES DE RECRUTEMENT	197
TABLEAU 44	CRITÈRES DE SÉLECTION	198
TABLEAU 45	FORMATION PRATIQUE SUR PLACE	199
TABLEAU 46	AFFECTATION SELON LE SEXE	200
TABLEAU 47	AFFECTATIONS PRÉNATALES	201

## CHAPITRE UN

Cette étude a pour **objet** de présenter la situation actuelle des femmes dans les services de police du Canada en traitant de diverses préoccupations d'ordre psychologique, sociologique, culturel et stratégique. Elle vise **plusieurs objectifs** :

- (1) explorer les similitudes et les différences qui existent, sur les plans du recrutement, de la formation, de la sélection, de l'affectation, de l'avancement et du roulement, entre la situation des policiers et celle des policières dans certains services de police du Canada, et établir une comparaison entre ces services;
- (2) déterminer s'il existe, en matière de gestion du personnel, des politiques et pratiques relatives au harcèlement sexuel, à l'équité en matière d'emploi, aux affectations prénatales et aux congés de maternité, et en préciser la nature; examiner la fréquence des congés et du retour au travail après un congé; étudier les stratégies de réintégration destinées à aider les policiers à reprendre le travail après une absence;
- (3) proposer des manières de favoriser l'intégration des femmes dans les services de police.

### ANALYSE DE LA RECHERCHE

Pendant 62 ans, après l'entrée, en 1910, de la première Canadienne dans un service de police, les policières ont été choisies en fonction de critères distincts de ceux qu'on a employés pour les hommes, et elles n'ont pu travailler qu'avec des femmes et des enfants, ou devant une machine à écrire (Linden et Minch, 1984; Martin, 1990). Tant en Europe qu'en Amérique du Nord, le rôle des femmes dans la police est demeuré inchangé jusqu'aux années 1970, lorsque les lois en matière de droits de la personne et les pressions exercées par les gouvernements ont entraîné un accroissement marqué du recrutement de femmes, étant donné l'élimination des pratiques d'embauchage discriminatoires (en Grande-Bretagne, Sex Discrimination Act, 1975; aux États-Unis, modification en 1972 de la Civil Rights Act de 1964; Loi canadienne sur les droits de la personne, 1977). L'objet de ces lois avait beau être clair, les coutumes sont rigides. La plupart des spécialistes croyaient que des progrès avaient été accomplis, mais il était difficile d'évaluer l'envergure des transformations qui avaient été opérées vers le milieu des années 1980. Des études

nous ont renseignés sur l'évolution de la situation des femmes dans les services de police, le début de leur affectation à des fonctions de patrouille et les différences persistantes entre les sexes en ce qui concerne divers aspects de la police (Fry, 1983; Horne, 1979; Linden, 1984; Linden et Minch, 1984; Milton, 1978; Remington, 1983; Sulton et Townsey, 1981). D'après les études réalisées par Fry (1983) et Linden (1984), le taux de roulement des policières est plus élevé que celui des policiers, tandis que d'après d'autres études, les taux de roulement enregistrés dans les services municipaux de police sont à peu près les mêmes pour les deux sexes (Sulton et Townsey, 1981).

Les recherches ont révélé que, malgré des progrès indéniables, il existe encore des obstacles à l'emploi et à l'intégration active des femmes dans la police. Selon des statistiques américaines, la proportion de femmes dans la population active est passée de 37 % en 1979 à 45 % en 1992; toutefois, les femmes occupent moins de 5 % des postes de haute direction à l'échelle du pays. De 1978 à la fin de 1986, la représentation des femmes dans les services de police des villes américaines comptant plus de 50 000 habitants est passée de 3,4 % à près de 9 %. Les femmes ne forment pas encore 4 % de l'effectif des services de police des États (Martin, 1990). En Grande-Bretagne, il y avait en 1990 plus de 10 millions de femmes dans la population active, ce qui correspondait à 47 % des actifs. Toutefois, les femmes ne formaient qu'environ 10 % de l'effectif policier et étaient grandement sous-représentées aux échelons supérieurs (Anderson et Brown, 1993). Selon les statistiques canadiennes, en 1989, les femmes constituaient 40,8 % de la population active (Annuaire du Canada, 1992). Comme le révèle le TABLEAU 1, les statistiques canadiennes montrent que le nombre de policières a augmenté sans cesse de 1965 à 1992, et surtout depuis 1988. Les 4 286 policières actuelles représentent 7,5 % de l'effectif policier total, alors qu'en 1985 les femmes ne formaient que 4 % respectivement des corps policiers et en 1980, 2 %. Cette augmentation ne s'est toutefois pas faite uniformément à l'échelle du pays, comme nous le verrons au deuxième chapitre.

TABLEAU 1

## ÉVOLUTION DE L'EFFECTIF POLICIER, CANADA, 1965 - 1992

<u>Année</u>	<u>Hommes</u>	<u>Femmes</u>	<u>% de femmes</u>
1965	29 965	181	0,6
1970	37 759	190	0,5
1975	47 188	525	1,1
1980	48 794	1 047	2,1
1985	48 538	1 813	3,6
1988	50 604	2 708	5,1
1989	51 809	3 144	5,8
1990	52 461	3 573	6,4
1991	52 810	3 964	6,9
1992	52 705	4 286	7,5

Source : Centre canadien de la statistique juridique, Statistique Canada, 1993

Il est évident que la représentation des femmes dans la police canadienne est à la hausse, mais, comparativement à leurs collègues du sexe masculin, les femmes sont concentrées aux échelons inférieurs de la hiérarchie. Plus on remonte la filière hiérarchique, plus la proportion de policières diminue. Ainsi, 97 % des femmes avaient le grade de gendarme, tandis que 69 % des hommes étaient à ce niveau. Il y a un petit nombre de femmes qui occupent des postes de superviseurs intermédiaires, mais elles sont pour ainsi dire exclues des postes de commandement. D'après les statistiques de 1991 du Centre canadien de la statistique juridique, un peu moins de 5 % des policiers canadiens avaient le grade d'«agent», contre moins de 1 % pour les policières. Il se peut que certaines de ces différences soient attribuables au fait que la plupart des femmes sont relativement nouvelles dans la police et ne comptent par conséquent pas beaucoup d'années de service. Toutefois, «on a également constaté que les agents du sexe féminin quittaient la profession policière après une période de service plus courte que celle de leurs homologues masculins» (CCSJ, Juristat, novembre 1991, page 5).

D'après des études réalisées en Grande-Bretagne, la formation joue un rôle capital dans la carrière, et l'avancement d'une personne est fondamentalement lié aux possibilités de formation qui lui sont offertes; par conséquent, même si l'on emploie pour tous les mêmes méthodes de recrutement, la discrimination cachée finit souvent par se manifester. La direction préfère donner une formation aux hommes parce qu'elle s'attend à ce qu'ils poursuivent des carrières ininterrompues et qu'ils veuillent avancer, tandis

qu'elle considère les femmes comme un investissement moins sûr (Anderson et Brown, 1993). Adler (1990) offre une autre explication en ce qui concerne l'avancement des femmes. Aux États-Unis, la plupart des évaluations de rendement des policiers sont très subjectives; par conséquent, toute personne qui ne correspond pas à l'idée que les évaluateurs se font de l'agent «idéal» se voit subtilement dévalorisée. L'auteur fait valoir que cette subjectivité peut perpétuer la ségrégation dont sont victimes les policières. Ces dernières se trouvent cantonnées aux échelons et dans les affectations inférieures, ce qui renforce les attitudes discriminatoires, lesquelles contribuent au harcèlement sexuel.

Il existe d'abondantes preuves du fait que le harcèlement sexuel en milieu de travail est très répandu. Selon une étude britannique, une policière sur dix, dans un service particulier, avait songé à quitter la police à cause du harcèlement sexuel. Comme on enregistre très souvent un faible taux d'incidents signalés, il faut s'interroger sur l'effet de la culture qui existe au sein du service de police. Si la haute direction tolère le harcèlement sexuel, cela se répercute à l'échelle de l'organisation. Les femmes hésiteront à signaler des cas de harcèlement s'il n'existe pas de procédure efficace de plainte ou si la direction ne réagit pas de façon satisfaisante au problème (Anderson et Brown, 1993). On a constaté que, dans l'ensemble, pour faire face au problème du harcèlement sexuel, les femmes adoptaient l'un des trois comportements suivants : feindre l'indifférence, en rire ou éviter des situations pouvant provoquer des incidents de ce genre.

Nous disposons de preuves abondantes, en provenance des États-Unis et de la Grande-Bretagne, selon lesquelles les policières ne sont pas déployées de la même façon que leurs collègues du sexe masculin (Anderson et Brown, 1993; Brown et Carlson, 1993; Brown et Campbell, 1991; Coffey, Brown et Savage, 1992; Lord, 1986; Martin, 1990). En effet, les femmes sont surreprésentées dans la catégorie des fonctions générales, tandis qu'elles sont encore sous-représentées dans celles des enquêtes criminelles, des moeurs et des escouades canines. Quantitativement et qualitativement, l'expérience qu'elles peuvent acquérir est donc restreinte, ce qui peut influencer sur leurs perspectives d'avancement. Il est intéressant de constater qu'un grand nombre de policières participant à une étude britannique avaient envisagé de demander des affectations au sein d'escouades spécialisées, mais en avaient été dissuadées à cause d'un manque apparent d'expérience ou d'états de service insuffisants (Coffey, Brown et Savage, 1992).

Bien qu'elles soient plus nombreuses à exercer des fonctions de patrouille, dans quelle mesure les femmes sont-elles acceptées dans ces fonctions par leurs collègues du sexe masculin? Dans son enquête de 1990, Fletcher a constaté que la majorité des policiers britanniques croyaient que les fonctions générales de maintien de

l'ordre étaient mieux exécutées par des hommes et que ceux-ci étaient plus aptes à régler des incidents de violence, par exemple des bagarres dans des bars; à leur avis, les policières étaient plus aptes à s'occuper des cas d'indécence et d'exploitation d'enfants. Lord (1986) signale parmi les policiers une attitude négative inquiétante à l'endroit des policières; «l'idée même d'une policière va à l'encontre de l'image que les policiers ont d'eux-mêmes, ainsi que des valeurs sociales et organisationnelles selon lesquelles l'application des lois est un travail d'homme... Ce sont les stéréotypes sociaux au sujet des femmes qui expliquent ces sentiments de méfiance et d'hostilité» (p. 85). Remington (1983) fait valoir que les citoyens font plus souvent appel à des hommes qu'à des femmes lorsqu'ils demandent de l'assistance et que le prétexte qu'ils donnent le plus souvent est que les premiers sont plus forts. Après examen des capacités des femmes, Balkin (1988) conclut qu'il n'y a pas de différences statistiquement significatives entre les hommes et les femmes sur le plan de leurs capacités en cas de conflit physique. Il constate en fait que les femmes sont plus aptes à désamorcer les conflits familiaux, qu'elles sont jugées plus favorablement par le public et qu'elles font l'objet de moins de plaintes pour comportement inacceptable. L'Association of Chief Police Officers of England and Wales (ACPO, 1990) déclare, dans son document de planification stratégique, que le maintien de l'ordre inclut non seulement l'application des lois, mais aussi l'obligation de rassurer la collectivité, ce qui doit se faire avec «compassion, courtoisie et patience, qualités qu'on associe tout spécialement aux policières...» (Coffey, Brown et Savage, 1992, page 14).

Martin (1990) conclut que les policiers s'opposent à la présence des femmes dans leur profession en grande partie parce que ces dernières représentent une menace pour leur image professionnelle «machos» et pour la solidarité du groupe de travail. Balkin (1988) soutient que les hommes, formés dans une société qui pose en principe la supériorité du mâle sur la femme, sont anxieux lorsqu'ils se rendent compte de la compétence réelle des femmes. La masculinité a traditionnellement été associée à la domination sur les femmes; la réalité, voire la possibilité, de l'égalité des femmes peut donc susciter de l'angoisse chez certains hommes au sujet de leur masculinité. Une façon de combattre cette angoisse est d'adopter des stéréotypes sexuels. Lord (1986) affirme que la présence de femmes dans un service de police va à l'encontre d'un stéréotype culturel selon lequel les femmes, pour ne pas compromettre leur féminité, ne doivent être ni agressives, ni dures, ni capables de protéger les hommes. Les femmes qui, à l'instar des hommes, ne reculent pas devant la compétition ne sont pas considérées comme féminines, tandis que celles qui attachent de l'importance à la vie familiale sont considérées comme dépourvues de sérieux. La différenciation et la discrimination selon le sexe peuvent obliger les femmes à choisir entre deux pôles de comportement : le manque de féminité ou le manque de

professionnalisme. Les femmes qui travaillent dans la police doivent décider quand et comment «agir comme un agent de police» tout en continuant d'«agir comme une femme» (Anderson et Brown, 1993; Brown et Carlson, 1993; Hochschild, 1973; Horne, 1979; Hunt, 1990; Milton, 1978; Warner et Steel, 1989; Zimmer, 1986). La femme et l'homme types ne sont donc peut-être pas les meilleurs candidats pour le travail de policier, qui exige en fait certaines caractéristiques des deux sexes. Certains chercheurs soutiennent que l'accroissement du nombre de femmes dans la police obligera les hommes à modifier leur vision de la masculinité et à devenir de plus en plus androgynes. D'autres, par contre, affirment que l'être humain résiste si farouchement à l'anxiété qu'il faudra sans doute attendre la transformation des valeurs culturelles, laquelle se produira avec l'arrivée de nouvelles générations de policiers dépourvus de tout le bagage psychologique que traînent avec eux un grand nombre de policiers actuels (Balkin, 1988; Brown et Carlson, 1993; Lord, 1986).

Les chercheurs ont également constaté que les épouses des policiers s'opposaient à la présence de policières pour deux raisons : la possibilité d'un attachement sexuel entre collègues et la crainte que leur mari soit moins en sécurité lorsqu'il travaille avec une femme (Balkin, 1988).

Les policières ont fait l'objet de plus de discussions, de recherches et de rapports d'études au cours des huit dernières années qu'à toute autre époque depuis leur entrée dans les services policiers. Mais il n'y a pas encore suffisamment de données exhaustives au sujet de leur taux de roulement actuel au sein des services d'application des lois pour déterminer les raisons qui les poussent à quitter les services policiers, et les politiques et pratiques qui peuvent contribuer à cette situation (Brown, 1989; Anderson et Brown, 1993; Linden, 1984; Linden et Minch, 1984; Martin, 1990; Seagram et Stark-Adamec, 1992).

Les interruptions de carrière et le roulement sont coûteux. C'est pourquoi les sommes que les services policiers consacrent au recrutement, à la formation et au perfectionnement sont moins susceptibles de produire des cadres supérieurs parmi les femmes que parmi les hommes; de plus, l'expérience professionnelle indispensable que les gestionnaires prometteurs acquièrent à chaque palier de la hiérarchie, au fur et à mesure de leur avancement, est plus souvent perdue lorsqu'il s'agit de femmes. Dans les années 1960 et 1970, on s'imaginait que les femmes pouvaient faire tout ce que les hommes pouvaient faire, que l'égalité des droits signifiait la possibilité de faire les mêmes choses de la même façon que les hommes. Dans cette optique, il s'agissait donc simplement d'élever les filles différemment pour qu'elles soient capables de faire concurrence aux hommes sur un pied d'égalité. Ward et Ward (1993) soutiennent que, dans la culture à prédominance mâle, on a traditionnellement sous-estimé les valeurs distinctives des femmes,

à savoir la compassion, le soin des autres et le pragmatisme moral, par opposition aux valeurs abstraites, absolues et basées sur l'importance de porter un jugement qui sont ordinairement celles des hommes. Les données sur la population active de la fin des années 1980 et du début des années 1990 ont commencé à révéler que les femmes n'avaient pas progressé aux rangs des cadres supérieurs des entreprises américaines. C'est de là qu'est venue l'expression «plafond de verre». Le sommet de l'organisation demeurait visible, mais il était impossible d'y parvenir. Il y a, entre les hommes et les femmes, des différences qui ne sont pas attribuables uniquement au conditionnement culturel des années de formation. Les femmes entraînent des coûts plus élevés pour les services de police principalement à cause de l'opposition entre leurs perceptions, attitudes et comportements, et ceux des hommes, c'est-à-dire les politiques et pratiques de cette profession à prédominance masculine.

Main (1988) a étudié les courbes de travail des femmes en Grande-Bretagne et constaté qu'elles différaient sensiblement de celles des hommes. Alors que les hommes sont ordinairement employés de façon continue, les femmes travaillent de façon discontinue puisque leur vie professionnelle est interrompue par des périodes d'inactivité (Anderson et Brown, 1993; Main, 1988; Ward et Ward, 1993). Ce sont encore les femmes qui assument la plus grande partie des responsabilités familiales, et cette situation a des répercussions considérables en ce qui concerne leur rôle sur le marché du travail, le déroulement de leur carrière et leurs chances d'avancement. Certains soutiennent que cette répartition inégale du travail limite l'efficacité des politiques visant à favoriser l'égalité des chances (Rimmer, 1988). Seagram et Stark-Adamec (1992) ont conclu que les administrateurs des services de police doivent reconnaître et respecter les responsabilités familiales qu'assument tant les policiers que les policières. Plus les forces de l'ordre s'adapteront aux besoins des familles, plus le policier ou la policière et sa famille se sentiront motivés à l'égard de la police. Martin et Roberts (1984) ont constaté que 90 % des mères étaient susceptibles de reprendre le travail à un moment quelconque. Toutefois, la majorité des femmes qui reviennent sur le marché du travail après avoir élevé leurs enfants doivent accepter un emploi à temps partiel et (ou) un emploi partagé.

Diverses études ont révélé que le taux de roulement au niveau des postes de direction était deux fois et demie plus élevé pour les femmes ayant un très bon rendement que pour les hommes, et que la moitié des femmes qui prenaient un congé de maternité ne retournaient pas au travail, ou alors seulement après une absence prolongée (Schwartz, 1989). D'après une étude sur les policières effectuée en Grande-Bretagne, ce n'est qu'une petite minorité de ces dernières qui réintègrent leurs fonctions d'agent de police. Parmi 250 femmes qui avaient quitté leur emploi dans la police,

69 % ont dit qu'elles le reprendraient si les conditions changeaient. Les principaux obstacles étaient l'absence d'un service de garde d'enfants ou le coût prohibitif de ce service, l'absence de travail à temps partiel, d'emplois partagés ou d'horaires souples, de même que l'absence de programmes de recyclage devant aider les agents à reprendre le travail courant (Anderson et Brown, 1993). Martin (1990) a constaté, dans une étude menée dans l'ensemble des États-Unis à l'initiative de la Police Foundation, que le taux de roulement pour des raisons autres que la retraite était de 5,3 % pour les femmes et de 3,2 % pour les hommes. Les raisons données pour expliquer le départ des femmes étaient une vue fautive du travail d'agent de police, le harcèlement sexuel, le stress causé par les responsabilités familiales et l'absence de politiques sur le congé de maternité. Le taux de départ moyen enregistré au sein de la GRC entre 1974 et 1993 pour des agents appartenant à la même cohorte et ayant le même nombre d'années de service est de 5,3 % parmi les femmes et de 2,8 % parmi les hommes (1993, GRC, Services de soutien, QG, Ottawa). Ce gaspillage prématuré de ressources a des conséquences considérables.

Voyons le scénario habituel. Une femme entre dans un service de police à l'âge de 24 ans. Pendant neuf ans, le service investit dans sa carrière, tandis qu'elle acquiert des compétences et de l'expérience, et qu'elle améliore constamment son rendement. Mais à l'âge de 33 ans, précisément au moment où l'investissement commence vraiment à rapporter, elle décide d'avoir un enfant. Le service de police peut-il se permettre de la laisser partir pour se consacrer à une autre tâche? On s'imagine généralement que, oui, le service peut se permettre de la perdre, pourvu qu'après 26 semaines de congé de maternité, elle reprenne le travail à temps plein, en manifestant autant d'ardeur, d'engagement et d'ambition qu'auparavant. Mais si ce n'est pas le cas? Qu'arrive-t-il si elle veut ou doit prendre un congé de six mois, d'un an ou de cinq ans, en étant toutefois disposée à travailler à temps partiel, à condition que son employeur lui en donne la possibilité? Les politiques et pratiques qui obligent les femmes à choisir entre leur carrière et leur famille continueront à poser des obstacles à l'intégration fructueuse des femmes dans la police et à nuire à une gestion budgétaire efficace, étant donné qu'un grand nombre de femmes seront désillusionnées ou quitteront leur emploi. Les organisations qui ne facilitent pas le retour au travail de leurs employées après une naissance ratent l'occasion de tirer parti d'un bassin de travailleurs qualifiés, qui pourraient demeurer à leur service pendant 20 à 30 ans, jusqu'à la retraite, d'enregistrer un taux plus élevé de maintien en poste d'agents compétents et de jouir de la productivité accrue qu'entraînent l'amélioration marquée du rendement et la satisfaction du personnel (Anderson et Brown, 1993; Fry, 1983; Schwartz, 1989).

Selon Klinger et Nalbandian (1985), les emplois dans le secteur public sont une ressource sociale, économique et politique rare. La conception et la répartition de ces emplois obligent inévitablement à faire des compromis délicats sur le plan des valeurs. Les auteurs cernent quatre catégories générales de valeurs touchées par ces compromis : la réceptivité (détermination de la priorité des programmes), l'efficacité, les droits individuels et l'équité sociale. Les forces sociales contemporaines exercent des pressions sur ces quatre aspects fondamentaux du système public de gestion du personnel. Par conséquent, lorsque les transformations sociales modifient l'importance relative attachée à ces aspects (par ex., l'importance accordée à l'équité sociale), ceux-ci reflètent les conditions politiques, économiques, sociales et techniques et des mesures marquantes sont prises (politiques administratives, par exemple). Face aux contraintes financières, nous devons donc apprendre à réduire les dépenses, à ne plus gaspiller les investissements consentis pour des femmes talentueuses et à mieux répondre aux besoins des femmes, que les services de police doivent employer s'ils tiennent à la diversité du milieu de travail. Autrement, il se pourrait que les restrictions financières modifient l'importance attachée aux valeurs d'équité sociale, ce qui aurait une incidence sur les programmes visant des groupes précis comme les femmes et les minorités raciales.

Dans quelle mesure les policières sont-elles acceptées par leurs collègues du sexe masculin? Qu'attend le public de ses policiers et de ses policières, d'après les services de police eux-mêmes? À quels facteurs peut-on attribuer les changements? Quels obstacles reste-t-il à surmonter pour réaliser le plein emploi et l'intégration active des femmes dans la police? Quels changements faudrait-il apporter aux politiques et pratiques des services de police pour réduire ces obstacles? La situation des Canadiennes dans les services de police ressemble-t-elle à celle que révèle l'analyse de la recherche, ou y a-t-il des différences marquées? Voilà les questions fondamentales auxquelles la présente étude vise à répondre.

### PORTÉE DE L'ÉTUDE : PLAN DE RECHERCHE ET COLLECTE DES DONNÉES

Le plan de recherche comprenait quatre composantes principales :

1. l'exécution d'une enquête postale nationale auprès de tous les services de police responsables de la sécurité de plus de 50 000 personnes;

2. une analyse des statistiques relatives à l'administration policière recueillies par Statistique Canada, de 1986 à 1991 inclusivement, auprès des services de police responsables de la sécurité de plus de 50 000 personnes;
3. l'exécution sur place d'études de cas détaillées comportant une enquête et des interviews dans six services de police responsables de la sécurité de plus de 50 000 personnes (à Moncton, au Nouveau-Brunswick; Halton et London, en Ontario; Delta, Burnaby et Surrey, en Colombie-Britannique);
4. une évaluation des taux de roulement à ces six endroits, et l'exécution d'une enquête auprès d'anciens agents de police ayant quitté la police au cours des cinq dernières années.

Des universitaires, des agents de police (de la GRC et d'un service municipal, tant des hommes que des femmes, de différents grades et ayant plus ou moins d'ancienneté, N = 35) ont examiné les trois instruments d'enquête (enquête postale, plan des études de cas sur place et enquête auprès des anciens agents de police) et les ont soumis à un essai pilote avant leur mise en utilisation.

#### ENQUÊTE POSTALE NATIONALE

Le questionnaire a été envoyé aux 54 chefs de police et aux 12 officiers responsables des détachements de la GRC chargés de collectivités canadiennes ayant une population d'au moins 50 000 habitants. Les répondants étaient invités à fournir des renseignements sur les points suivants :

- (1) la proportion, au sein du service de police, d'agents de l'un et l'autre sexes en fonction de leur origine raciale, de leur grade et de leur affectation;
- (2) les lois, de même que les politiques et procédures du service relatives à l'équité en matière d'emploi, au recrutement, aux critères de sélection, à la formation et à l'avancement;
- (3) les taux de roulement;
- (4) l'existence de politiques en matière de gestion du personnel relatives au harcèlement sexuel, aux affectations prénatales et au congé de maternité, et la nature de ces politiques, ainsi que la fréquence des congés de maternité et la reprise du travail par les femmes qui ont pris un congé de ce genre;
- (5) l'existence et la nature d'autres politiques en matière de gestion du personnel relatives aux congés et aux stratégies de réintégration des agents de police après un congé;

- (6) les tendances futures et les questions intéressant les femmes dans le contexte de la police.

#### ÉTUDES DE CAS RÉALISÉES SUR PLACE

Dans l'enquête postale, il était question de facteurs liés aux changements survenus dans la police. En outre, six services de police, soit ceux de Moncton, au Nouveau-Brunswick, de Halton et London, en Ontario, et de Delta, Burnaby et Surrey, en Colombie-Britannique ont été choisis pour mettre en évidence ces changements et explorer le processus de changement du point de vue des agents, des superviseurs et de la haute direction. Il ne s'agit pas, dans ce rapport, de comparer les services entre eux mais plutôt d'examiner la situation d'ensemble.

Les études de cas effectuées sur place ont permis d'examiner en détail les politiques et pratiques en vigueur dans les six services; elles comportaient trois composantes :

- (1) Un questionnaire s'adressant à tous les agents de police des services désignés; il s'agissait d'obtenir des renseignements semblables à ceux qui étaient demandés dans le cadre de l'enquête postale nationale, ainsi que des renseignements au sujet des caractéristiques démographiques, des affectations et de l'attitude face au milieu de travail;
- (2) Des interviews approfondies réalisées et enregistrées auprès d'un échantillon de policiers et de policières, de superviseurs et de cadres supérieurs, à chaque endroit, afin d'explorer le point de vue de ces personnes au sujet de l'intégration plus poussée des femmes dans la police;
- (3) Un questionnaire rempli par la personne responsable du personnel à chaque endroit et servant à recueillir des données sur le nombre de policiers et de policières qui avaient quitté le service au cours des cinq dernières années, leur ancienneté, leur grade et la raison de leur départ; et un dernier questionnaire envoyé par la poste à tous les anciens agents de police, à chaque endroit, qui avaient quitté leur emploi au cours des cinq dernières années, afin d'obtenir des renseignements semblables à ceux qui étaient demandés aux agents de police en place et de connaître les raisons de leur départ.

---

## PLAN DU RAPPORT

Les instruments d'enquête ont permis de recueillir des données sur les principaux points décrits dans l'analyse de la recherche. Les chapitres suivants, qui font état des conclusions de l'enquête, permettent de distinguer les traits communs et les différences propres aux services de police canadiens. Le chapitre deux renferme les conclusions tirées des réponses à l'enquête postale menée auprès de 54 services de police responsables de la sécurité de plus de 50 000 personnes. Nous présentons les résultats de manière à faire ressortir les ressemblances et les différences entre les sexes selon la taille de la ville et, lorsque cela est pertinent, selon la région. Le chapitre trois renferme les données recueillies au moyen des six études de cas menées sur place; nous y examinons les réponses aux questionnaires administrés, les interviews enregistrées et les renseignements obtenus auprès d'anciens agents de police. Les résultats sont généralement présentés pour l'ensemble des services et évalués du point de vue des similitudes et des différences entre les sexes. S'il y a lieu, nous mettons en évidence les politiques de divers services qui ont contribué au changement. Le dernier chapitre renferme des recommandations qui sont fondées sur l'ensemble des constatations.

On trouvera en **POSTFACE** les commentaires formulés par des administrateurs des six services de police ayant fait l'objet des études de cas.

## CHAPITRE DEUX

### ENQUÊTE POSTALE NATIONALE

Le questionnaire de l'enquête postale nationale a été envoyé aux 54 chefs de police et aux 12 officiers responsables des détachements de la GRC chargés de collectivités canadiennes ayant une population d'au moins 50 000 habitants. Il y avait parmi ces collectivités 31 villes et districts dont la population était supérieure à 100 000 habitants et 35 dont la population se situait entre 50 000 et 100 000 habitants (CCSJ, 1991).

#### TAUX DE RÉPONSE

Le taux de réponse pour les 66 collectivités a été très élevé, soit 82 %. Le **TABLEAU 2** révèle que le taux de réponse a été plus élevé pour les services de police responsables de la sécurité de plus de 100 000 personnes que pour ceux qui étaient responsables de districts dont la population se situait entre 50 000 et 100 000 habitants.

**TABLEAU 2**

**RÉPARTITION DES QUESTIONNAIRES D'ENQUÊTE ET DES RÉPONSES DES SERVICES SELON LA TAILLE DE LA COLLECTIVITÉ**

TAILLE	NOMBRE ENVOYÉ	RÉPONSES	TAUX DE RÉPONSE
100 000 ET PLUS	31	29	94 %
50 000 - 99 999	35	25	71 %
TOTAL	66	54	82 %

Pour les besoins de la description, chaque détachement de la GRC a été analysé séparément et considéré comme un service, même si l'on sait que les détachements de la GRC doivent se conformer à la politique générale de la Gendarmerie. Ce facteur a été pris en considération, et, au besoin, les réponses ont été totalisées et présentées pour l'ensemble des détachements.

L'échantillon total, pour l'enquête postale, était égal à 54. «N» correspond toujours au nombre total de réponses pour l'échantillon, tandis que «n» correspond à un sous-ensemble de réponses au sein de cet échantillon.

Les répondants (N = 54) ont été groupés en fonction de la taille de la ville et de la région, et ils sont répartis comme suit :

- (A) collectivités de 100 000 habitants et plus : Ontario n = 14, Québec n = 4, C.-B. n = 4, Prairies n = 5 et Atlantique n = 2;
- (B) collectivités dont la population est comprise entre 50 000 et 100 000 habitants : Ontario n = 6, Québec n = 7, C.-B. n = 8, Prairies n = 2 et Atlantique n = 2.

COLLECTIVITÉS AYANT UNE POPULATION  
DE 100 000 HABITANTS OU PLUS (N = 29)

RÉGIONS

ONTARIO (n = 14)

Communauté urbaine de Toronto  
Région de York  
Ottawa  
Région de Waterloo  
Région de Sudbury  
Thunder Bay  
Gloucester

Région de Halton  
Région de Hamilton-Wentworth  
London  
Région de Niagara  
Région de Durham  
Windsor  
Nepean

QUÉBEC (n = 4)

Montréal  
Longueuil

Laval  
Québec

COLOMBIE-BRITANNIQUE (n = 4)

Burnaby, GRC  
Richmond, GRC

Surrey, GRC  
Vancouver

PRAIRIES (n = 5)

Calgary (Alberta)  
Winnipeg (Manitoba)  
Saskatoon (Saskatchewan)

Edmonton (Alberta)  
Regina (Saskatchewan)

RÉGION DE L'ATLANTIQUE (n = 2)

St. John's, RNC (T.-N.)

Halifax (N.-É.)

COLLECTIVITÉS AYANT UNE POPULATION  
DE 50 000 À 100 000 HABITANTS (N = 25)

RÉGIONSONTARIO (n = 6)

Brantford  
Kingston  
Sarnia

Guelph  
North Bay  
Sault-Ste-Marie

QUÉBEC (n = 7)

Beauport  
Charlesbourg  
LeMoyne-St-Hubert  
Trois-Rivières

Brossard  
Chicoutimi  
Sherbrooke

COLOMBIE-BRITANNIQUE (n = 8)

Delta  
Coquitlam, GRC  
Langley, GRC  
Kamloops, GRC

Matsqui  
Saanich  
Victoria  
Kelowna, GRC

PRAIRIES (n = 2)

Red Deer, GRC (Alberta)

Lethbridge (Alberta)

RÉGION DE L'ATLANTIQUE (n = 2)

Moncton (N.-B.)

Saint John (N.-B.)

## REPRÉSENTATION DES HOMMES ET DES FEMMES DANS LES SERVICES DE POLICE

D'après les chiffres du Centre canadien de la statistique juridique, en 1991, 6,9 % des agents assermentés des services de police du Canada étaient des femmes. La représentation des femmes dans l'effectif varie considérablement selon les services de police : elle va de 3,7 % à 16,5 % (moyenne : 7,8 %) dans les villes de plus de 100 000 habitants, et de 1,2 % à 16,3 % (moyenne : 6,9 %) dans les districts dont la population se situe entre 50 000 et 100 000 habitants. Une analyse des statistiques du CCSJ sur l'administration policière de 1986 à 1991 a été effectuée pour les 54 services de police participant à l'enquête postale; elle portait expressément sur la représentation des femmes dans les services de police. L'analyse a révélé une indéniable tendance à la hausse de la participation des femmes dans la plupart des services de police, surtout depuis 1988. Les résultats de l'enquête postale confirment aussi cette tendance. Les policières représentaient en moyenne 8,4 % de l'échantillon de l'enquête postale.

Les résultats de l'enquête postale révèlent que, le 31 décembre 1992, l'échantillon à l'étude comprenait 26 030 agents de police, dont 23 769 étaient des hommes et 2 261, des femmes. Comme on peut le voir au **TABLEAU 3**, les résultats obtenus pour l'échantillon correspondant aux villes de plus de 100 000 habitants (N = 23 157) révèlent que 88 % (n = 20 385) des agents de police étaient des hommes de race blanche, 3,2 % (n = 738), des hommes d'une autre race, 8,4 % (n = 1 930), des femmes de race blanche et 0,5 % (n = 104), des femmes d'une autre race.

On peut par ailleurs voir au **TABLEAU 4** que, pour l'échantillon correspondant aux villes ayant une population comprise entre 50 000 et 100 000 habitants (N = 2 873), 90 % (n = 2 585) des agents de police étaient des hommes de race blanche, 2,1 % (n = 61), des hommes d'une autre race, 7,7 % (n = 221), des femmes de race blanche et 0,2 % (n = 6), des femmes d'une autre race. Le taux de représentation des policières varie considérablement selon la taille de la ville; pour les villes de plus de 100 000 habitants, il varie entre 5 % et 19 % (moyenne : 8,9 %) et, pour les districts dont la population est comprise entre 50 000 et 100 000 habitants, entre 2 % et 20 % (moyenne : 7,9 %).

TABLEAU 3

NOMBRE et POURCENTAGE de POLICIERS et de POLICIÈRES EMPLOYÉS EN 1992 par LES SERVICES DE POLICE DE VILLES de plus de 100 000 HABITANTS AYANT RÉPONDU À L'ENQUÊTE (N = 29)

SERVICE	HOMMES	HOMMES	FEMMES	FEMMES	TOTAL
	RACE BL.	AUTRES RACES	RACE BL.	AUTRES RACES	
Montréal	4 044 91 %	26 0,6 %	352 8 %	3 0,1 %	4 424
Toronto	4 750 85 %	330 6 %	496 9 %	42 0,7 %	5 618
Ottawa	531 88 %	32 5 %	40 7 %	1 0,2 %	604
Waterloo	474 84 %	21 4 %	61 11 %	5 0,9 %	561
York	590 86 %	25 4 %	66 10 %	1 0,2 %	682
Winnipeg	967 89 %	65 6 %	56 5 %	5 0,5 %	1 093
Calgary	1 121* 93 %	non disponible	91* 7 %	non disponible	1 212
Edmonton	1 028 89 %	52 4 %	71 6 %	7 0,6 %	1 159
Laval	389 88 %	1 0,2 %	50 11 %	0	440
Halton	306 82 %	6 2 %	60 16 %	2 0,5 %	374
Hamilton	601 88 %	22 3 %	52 8 %	5 0,7 %	680
London	382 89 %	2 2 %	35 8 %	1 0,2 %	428
Niagara	539 92 %	9 2 %	34 6 %	1 0,2 %	583
Durham	492 83 %	24 4 %	71 12 %	3 0,5 %	590

Van-couver	977 85 %	52 5 %	115 10 %	8 0,7 %	1 152
R. Nfld. Constab.	322* 94 %	non disponible	22* 6 %	non disponible	344
Halifax	261 93 %	6 2 %	14 5 %	0	281
Lon- gueuil	181* 91 %	non disponible	17* 9 %	non disponible	198
Québec	325* 95 %	non disponible	16* 5 %	non disponible	341
Sudbury	210 92 %	2 0,9 %	16 7 %	1 0,4 %	229
Thunder Bay	181 92 %	5 3 %	10 5 %	0	196
Windsor	350 91 %	10 3 %	20 5 %	3 0,8 %	383
Glou- cester	108 86 %	4 3 %	14 11 %	0	126
Nepean	121 88 %	3 2 %	12 8 %	1 0,7 %	137
Regina	304 93 %	7 2 %	14 4 %	1 0,3 %	326
Saska- toon	305 89 %	7 2 %	31 9 %	0	343
Burnaby GRC	170 79 %	6 3 %	34 16 %	6 3 %	216
Surrey GRC	239 81 %	14 5 %	37 13 %	4 1,4 %	294
Richmond GRC	118 78 %	7 5 %	23 15 %	4 3 %	152
<b>TOTAL % moyen</b>	<b>n = 20 385 88 %</b>	<b>n = 738 3,2 %</b>	<b>n = 1 930 8,4 %</b>	<b>n = 104 0,5 %</b>	<b>N = 23 157</b>

Nombre total d'hommes ou de femmes, les données sur les personnes de race non blanche n'étant pas disponibles.

**TABLEAU 4**

**NOMBRE et POURCENTAGE de POLICIERS et de POLICIÈRES EMPLOYÉS par LES SERVICES RÉPONDANTS de COLLECTIVITÉS AYANT UNE POPULATION DE 50 000 à 99 999 HABITANTS en 1992, (N = 25)**

SERVICE	HOMMES RACE BL.	HOMMES AUTRES RACES	FEMMES RACE BL.	FEMMES AUTRES RACES	TOTAL
Moncton	128 97 %	1 1 %	3 2 %	0	132
Saint John (N.-B.)	180 94 %	3 2 %	8 4 %	0	191
Beauport	102* 86 %	non disponible	17* 14 %	non disponible	119
Brossard	72* 90 %	non disponible	8* 10 %	non disponible	80
Charles- bourg	79* 98 %	non disponible	2* 2 %	non disponible	81
Chicou- timi	68* 97 %	non disponible	2* 3 %	non disponible	70
LeMoyné- St- Hubert	62* 58 %	non disponible	7* 7 %	non disponible	106
Sher- brooke	152 96 %	0	6 4 %	0	158
Trois- Rivières	102* 99 %	non disponible	1* 1 %	non disponible	103
Brant- ford	103 89 %	4 3 %	8 7 %	1 0,9 %	116
Guelph	127 89 %	3 2 %	11 8 %	1 0,7 %	142
Kingston	94 85 %	5 5 %	12 11 %	0	111
North Bay	78 89 %	3 3 %	7 8 %	0	88
Sarnia	107 93 %	2 2 %	6 5 %	0	115

Sault SteMarie	111 90 %	1 0,8 %	11 9 %	0	123
Leth-bridge	103 94 %	1 0,9 %	5 5 %	0	109
Red Deer RCMP	68 86 %	1 1 %	10 13 %	0	79
Delta	113 87 %	7 5 %	9 7 %	1 0,8 %	130
Matsqui	80 86 %	6 6 %	6 6 %	1 1 %	93
Saanich	111 86 %	5 4 %	13 10 %	0	129
Victoria	146 87 %	7 4 %	13 8 %	2 1 %	168
Coquitlam GRC	116 80 %	5 3 %	24 17 %	0	145
Langley GRC	59 79 %	1 1 %	15 20 %	0	75
Kamloops GRC	96 90 %	5 5 %	6 6 %	0	107
Kelowna GRC	128 91 %	1 0,7 %	11 8 %	0	140
<b>TOTAL</b>	<b>n = 2 585</b> <b>90 %</b>	<b>n = 61</b> <b>2,1 %</b>	<b>n = 221</b> <b>7,7 %</b>	<b>n = 6</b> <b>0,2 %</b>	<b>N = 2 873</b>

Nombre total d'hommes ou de femmes, les données sur les personnes de race non blanche n'étant pas disponibles.

### REPRÉSENTATION des FEMMES selon le TYPE d'AFFECTION

En 1976, 72 % des services répondants responsables de la sécurité de 100 000 personnes et plus comptaient des policières affectées à des fonctions de patrouille, contre 48 % des services responsables de 50 000 à 100 000 personnes. Mais, en 1986, 96 % des premiers et 78 % des seconds affectaient des policières à des fonctions de patrouille. Les autres services de police ont déclaré avoir affecté des femmes à ces fonctions entre 1987 et 1991.

Le fait que le pourcentage de femmes (73,5 %) affectées à des fonctions de patrouille soit maintenant plus élevé que le pourcentage d'hommes (60 %) affectés à ces fonctions traduit la mesure dans laquelle les affectations des policières ressemblent désormais à celles de leurs collègues du sexe masculin. Il semblerait que, quelle que soit la taille du service, les femmes tendent également à être surreprésentées dans les postes de relations avec la collectivité et de prévention du crime, et à être sous-représentées dans les services de mœurs, d'identité, d'intervention d'urgence et de lutte antidrogue, ainsi que dans les escouades canines. Le **TABLEAU 5** donne le pourcentage moyen des policiers et des policières affectés aux fonctions de patrouille, d'enquête et de prévention du crime selon la taille des villes. Il existe une corrélation évidente entre les différentes affectations et la taille des villes. En général, les détachements de la GRC ont des proportions plus élevées de femmes affectées aux enquêtes (section des enquêtes générales) que leurs homologues municipaux.

**TABLEAU 5**

**POURCENTAGE MOYEN DE POLICIERS ET DE POLICIÈRES SELON L'AFFECTION ET LA TAILLE DES VILLES**

	PATROUILLE		SEG/ SEC		PRÉV. DU CRIME	
TAILLE DES VILLES	HOMMES	FEMMES	HOMMES	FEMMES	HOMMES	FEMMES
100 000 ET PLUS	60 %	75 %	14 %	9,1 %	2,2 %	3,7 %
50 000 - 100 000	60 %	72 %	13,5 %	4,6 %	3,2 %	7,0 %
% MOYEN	60 %	73,5 %	13,8 %	6,9 %	2,7 %	5,4 %

Comment peut-on expliquer ces tendances? Dans la plupart des services de police, les nouveaux policiers, hommes et femmes, commencent par exercer des fonctions de patrouille. La surreprésentation des femmes dans les postes de patrouille traduit peut-être jusqu'à un certain point leur entrée relativement récente dans les services de police. Toutefois, beaucoup d'agents demandent progressivement à quitter les fonctions de patrouille et à obtenir d'autres affectations. Certains facteurs les incitent à quitter la patrouille, tandis que d'autres les attirent vers d'autres affectations. Les premiers peuvent être liés à l'opinion selon laquelle beaucoup de femmes ne sont pas en mesure de faire

---

face aux dangers que comporte la patrouille et les seconds, à un désir de mettre fin aux conflits que connaissent beaucoup de femmes entre les responsabilités familiales et la carrière. Pour la plupart des femmes, les postes de soutien peuvent sembler plus attrayants que ceux des services des mœurs, de la surveillance, de l'identité et des enquêtes (SEG/SEC), qui obligent à faire beaucoup de temps supplémentaire et à travailler en soirée. Nous y reviendrons au chapitre trois, lorsque nous examinerons les constatations qu'ont permis de faire les études de cas.

## ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI, RECRUTEMENT

### et CRITÈRES DE SÉLECTION

Il va sans dire que la proportion de policiers et de policières dépend des taux de présentation et d'acceptation des candidatures des hommes et des femmes, ainsi que des taux de départ des uns et des autres. Les taux de présentation de candidatures et de sélection dépendent, quant à eux, des critères d'admissibilité et des moyens employés pour recruter, présélectionner et choisir les candidats. Dans cette partie, il sera question des aspects suivants : a) l'égalité des chances dans le processus de recrutement; b) les diverses méthodes suivies par les services de police pour recruter des candidats; c) les critères employés pour présélectionner et choisir les candidats.

#### ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI

La nature du travail policier évolue selon les besoins de la société et de la collectivité. C'est ainsi que la prévention du crime et les services communautaires font partie du travail policier au même titre que l'application des lois. Dans l'ensemble, on s'oriente vers la formule de la police communautaire; il s'agit, en définitive, de favoriser un partenariat (l'expression alliance stratégique serait peut-être mieux choisie) entre la police et la collectivité. C'est ce qui explique que les services de police soient beaucoup plus sensibilisés au caractère pluraliste, multiracial et multiculturel de nos collectivités et qu'ils aient par conséquent pris conscience du fait que leurs pratiques de recrutement et d'embauchage devaient refléter les collectivités dont ils sont responsables. Afin de parvenir, par un effort systématique, à une représentation proportionnée de la collectivité, les services de police, partout au Canada, ont ciblé les quatre groupes suivants : les femmes, les minorités raciales, les autochtones et les personnes handicapées.

Les TABLEAUX 3 ET 4, ont permis de dégager plusieurs faits quant à la répartition des membres de certains de ces groupes cibles :

- Échantillon total (N = 26 030);
- 89 % (n = 22 970) des agents de police étaient des hommes de race blanche;
- 3,1 % (n = 799) étaient des hommes de race non blanche;
- 8,3 % (n = 2 151) étaient des femmes de race blanche;
- 0,4 % (n = 110) étaient des femmes de race non blanche.

Les initiatives d'équité en matière d'emploi visent à faire en sorte que les services de police soient représentatifs des collectivités qu'ils servent. Il ne s'agit pas toutefois d'atteindre des quotas et d'employer des mesures de rattrapage pour combler les vacances, car on risquerait alors d'embaucher des candidats moins compétents et de faire preuve de discrimination à l'égard de bons candidats du sexe masculin et de race blanche. Il s'agit plutôt, lorsqu'il n'y a pas suffisamment de bons candidats, d'adopter des stratégies de recrutement différentes, de déployer des efforts raisonnables pour recruter activement des membres des groupes cibles, d'élargir le bassin de candidats, d'établir des normes provinciales et nationales sur l'embauchage de gendarmes et de soumettre les candidats à des tests plus centralisés. Les données semblent indiquer que les services qui reçoivent plus de candidatures de femmes n'ont aucune difficulté à trouver des candidates qualifiées. Dans l'ensemble du pays, les services de police élaborent des plans d'équité en matière d'emploi qui visent à cerner et éliminer les obstacles systémiques au recrutement, à la sélection, à l'avancement et au maintien en poste des membres des groupes cibles. C'est ce que nous verrons clairement, par exemple, dans la partie suivante intitulée «Recrutement»; en effet, la plupart des services de police ont éliminé les obstacles systémiques que constituaient les limites d'âge et les tailles minimale et maximale. Quelques services de police ont modifié l'ordre d'application de certains critères de sélection, de sorte que les exigences médicales et physiques sont déterminées après l'offre d'emploi. De plus, les brochures de recrutement incluent des photos en couleur de membres des groupes visés.

La GRC a amélioré récemment son système de sélection des recrues afin d'éliminer les listes d'attente excessivement longues, de corriger les défauts que présentaient les normes de recrutement, de mettre à jour et de normaliser les procédures d'entrevue, en établissant notamment un guide d'entrevue, et de respecter son engagement en ce qui concerne les initiatives d'équité en matière d'emploi. Au moyen de sa stratégie de recrutement en bloc, elle veut traiter et sélectionner uniquement les meilleures candidatures présentées par des personnes appartenant au même groupe cible. Les candidats seront classés selon les résultats qu'ils ont obtenus au test de sélection des recrues. Prenons l'exemple d'une division qui engage normalement 15 candidats du sexe masculin au cours d'une période de trois mois; il se pourrait que la liste des candidats classés renferme les noms de 150 candidats qui ont réussi le test de sélection; pour obtenir son contingent, la division interviewera seulement les 25 à 35 candidats du sexe masculin qui ont obtenu les meilleurs résultats au test (GRC, Pony Express, janvier 1993; Vérificateur général, 1992).

De plus, la GRC devrait avoir modifié, d'ici à novembre 1993, son régime d'avancement. L'opportunité de baser l'avancement sur les évaluations du rendement, l'ancienneté et les examens de dossiers a été sérieusement mise en question. Les simulations d'emplois, les entrevues structurées et les tests de connaissances professionnelles ont été jugés des moyens plus valides et fiables.

En Ontario, la Loi sur les services policiers (projet de loi 107) oblige chaque service de police à présenter au ministre du Solliciteur général un plan d'équité en matière d'emploi. Aux termes de la Loi, la Commission de police est chargée d'élaborer le plan, tandis que le Ministère doit examiner et approuver celui-ci et que le chef de police est responsable de sa mise en oeuvre. Le Ministère joue un rôle important dans ce processus puisqu'il doit :

- aider les services de police à déterminer la proportion des groupes cibles dans leur collectivité;
- établir des lignes directrices sur la façon de fixer des objectifs en ce qui a trait à l'équité en matière d'emploi;
- cerner et éliminer les obstacles systémiques qui peuvent exister dans les programmes d'emploi;
- aider les services de police à élaborer et à mettre en oeuvre des mesures pour corriger les déséquilibres quant à la représentation des groupes cibles.

### RECRUTEMENT

Les données indiquent qu'il existe des différences marquées, selon la région et la taille de la ville, quant aux **méthodes de recrutement** utilisées par les services de police. La **variabilité** des résultats était suffisante pour que le test de chi carré révèle l'existence de différences statistiquement significatives au niveau de  $p = 0,05$ . Autrement dit, les résultats étaient attribuables non pas au hasard, mais bien à la variabilité des réponses. Les méthodes cernées étaient les suivantes : a) recours à une équipe de recruteurs; b) utilisation d'un seul agent de recrutement; c) réception de candidatures en réponse à des annonces diffusées dans les médias; d) réception de candidatures spontanées; e) exercice préalable par les candidats, à titre bénévole, d'activités parrainées par la police.

Le test de chi carré est employé pour déterminer la solidité du lien entre des variables en supposant une distribution égale des fréquences ou des comptages. On part de l'hypothèse qu'il n'y a pas de lien. Un résultat non significatif confirme cette hypothèse, **mais** si les fréquences ne sont pas également distribuées (il y a une variabilité dans les résultats), la valeur chi carré sera toujours statistiquement significative ( $p = 0,05$ ).

Le test de chi carré a donc révélé des différences significatives entre les régions ( $p = 0,05$ ) dans les réponses affirmatives données pour diverses méthodes de recrutement (TABLEAU 6). Le TABLEAU 7 donne le pourcentage moyen des réponses affirmatives données pour chaque catégorie selon la taille de la ville.

Au total, 89 % des services de police utilisent soit une équipe de recruteurs soit un seul recruteur, tandis que 11 % n'utilisent pas de recruteurs (44,4 % utilisent une équipe de recruteurs et 44,4 % également, un seul recruteur).

Il y a certaines différences selon la région quant à l'utilisation d'une équipe de recruteurs; le pourcentage d'utilisation de cette méthode varie entre 36 % au Québec et 57 % dans les Prairies. Les régions différaient entre elles surtout quant à l'utilisation d'un seul recruteur, comme le révèlent les pourcentages suivants : région de l'Atlantique, 25 %; Prairies, 29 %; Ontario, 40 %; Québec, 46 % et C.-B., 67 %.

En ce qui concerne la taille de la ville, dans les villes de 100 000 habitants ou plus ( $N = 29$ ), 89,7 % des services de police utilisent une équipe de recruteurs ou un agent de recrutement, tandis que 10,3 % n'ont pas de recruteurs. La plupart (55 %) utilisent une équipe de recruteurs plutôt qu'un seul agent de recrutement (35 %). La GRC utilise les deux méthodes; il y a en effet une équipe de recrutement à l'échelon national et, dans chaque détachement, une personne chargée du recrutement. Parmi les services de police qui ont des recruteurs, 72 % ( $n = 18$ ) ont des recruteurs des deux sexes, et 28 %, uniquement des recruteurs du sexe masculin ( $n = 5$ ) ou du sexe féminin ( $n = 2$ ). Parmi les 23 services qui utilisent des recruteurs du sexe masculin, 12 comptent des recruteurs du sexe masculin de race blanche et de race non blanche; 10 ont uniquement des recruteurs du sexe masculin de race blanche; et un service a un recruteur du sexe masculin de race non blanche. Parmi les 17 services de police qui utilisent des agents de recrutement du sexe féminin, six ont à ce poste des femmes de race blanche et de race non blanche tandis que 11 ont uniquement des femmes de race blanche.

Dans les villes ayant une population comprise entre 50 000 et 100 000 habitants ( $N = 25$ ), 88 % des services de police utilisent une équipe de recruteurs ou un agent de recrutement, tandis que 12 % n'ont pas de recruteurs. La plupart des services (56 %) utilisent un agent de recrutement plutôt qu'une équipe de recruteurs (32 %). Tous les détachements de la GRC ont recours à l'équipe de recrutement nationale, et 40 p. 100 d'entre eux affectent aussi des agents aux fonctions de recrutement. Vingt-trois pour cent ( $n = 5$ ) des services ayant des recruteurs comptent des recruteurs des deux sexes, et 77 %, des recruteurs du sexe masculin seulement. Dans les 19 services qui comptent des

recruteurs du sexe masculin, ces derniers sont tous de race blanche. Quant aux deux services qui ont des femmes comme agents de recrutement, ces dernières sont toutes de race blanche.

En ce qui concerne les autres méthodes de recrutement employées, on constate que 85 % des services recevaient des candidatures spontanées, que 56 % des candidats avaient participé comme bénévoles à des activités parrainées par la police et que 44 % des services avaient reçu des demandes d'emploi après avoir diffusé des annonces dans les médias. Parmi les autres méthodes de recrutement recensées, signalons les groupes de discussion, les programmes d'extension des services, les journées professionnelles, les présentations à des festivals ethniques et dans des centres culturels, le recrutement direct à la sortie d'une école de police, par exemple, l'Atlantic Police Academy. Certains services de police, où l'embauchage était gelé, ne faisaient pas activement de recrutement.

Une question portait sur la nécessité de compter des femmes ou des membres des minorités visibles parmi les recruteurs afin que le service soit bien représenté dans le cadre du processus de recrutement. Au total, 52 % de l'échantillon jugeaient nécessaire qu'il y ait des femmes parmi les recruteurs et 43 % estimaient nécessaire la présence de membres de minorités visibles.

Le **TABLEAU 6** présente les différences statistiquement significatives selon la région. Le **TABLEAU 7** montre quant à lui que, dans les villes de 100 000 habitants ou plus, 69 % des services de police jugeaient que la présence de femmes parmi les recruteurs était nécessaire, contre 32 % dans les villes comptant de 50 000 à 100 000 habitants. Soixante-deux pour cent des services de police du premier groupe jugeaient nécessaire d'avoir des membres de minorités visibles parmi les recruteurs, contre 20 % pour les services du second groupe. On constate également une corrélation directe entre le fait, pour certains services, de ne pas juger nécessaire d'avoir des femmes et des membres de minorités visibles parmi les recruteurs pour bien représenter le service dans le processus de recrutement et l'affectation, par ces services, de femmes ou de membres de minorités visibles à des fonctions de recrutement. Ainsi, dans les villes de 100 000 habitants ou plus, sept des neuf services de police ayant répondu négativement quant à la présence de femmes n'en comptaient pas parmi leurs recruteurs, et huit des 11 services dont la réponse était négative quant aux membres de minorités visibles n'en avaient pas parmi leurs recruteurs.

TABLEAU 6

**POURCENTAGE MOYEN DES RÉPONSES AFFIRMATIVES AUX QUESTIONS RELATIVES  
AUX MÉTHODES DE RECRUTEMENT, SELON LA RÉGION**

MÉTHODE	ONTARIO	QUÉBEC	PRAIRIES	C.-B.	ATLANTIQUE
CANDIDATURES	95 %	46 %	100 %	92 %	100 %
BÉNÉVOLAT	65 %	9 %	43 %	92 %	50 %
PRÉSENCE NÉCESSAIRE					
- FEMMES	65 %	36 %	71 %	33 %	50 %
- MINORITÉS	60 %	9 %	71 %	33 %	25 %

Résultats statistiquement significatifs selon le test de chi carré au niveau de  $p = 0,05$ .

TABLEAU 7

**POURCENTAGE MOYEN DE RÉPONSES AFFIRMATIVES AUX QUESTIONS RELATIVES  
AUX MÉTHODES DE RECRUTEMENT, SELON LA TAILLE DE LA VILLE**

## TAILLE DE LA VILLE

MÉTHODE	100 000 +	50 000 - 100 000
ÉQUIPE DE RECRUTEURS/ UNE PERSONNE	90 %	88 %
MÉDIAS *	59 %	28 %
CANDIDATURES	90 %	80 %
BÉNÉVOLAT	66 %	44 %
PRÉSENCE NÉCESSAIRE		
- FEMMES *	69 %	32 %
- MINORITÉS *	62 %	20 %

\* Variables significativement différentes selon le test de chi carré ( $p = 0,05$ )

CRITÈRES DE PRÉSÉLECTION ET DE SÉLECTION

Les critères suivants sont utilisés pour présélectionner et sélectionner les candidats éventuels : a) examen écrit; b) entrevue; c) compétences particulières; d) tests de personnalité; e) test d'intelligence générale; f) niveau d'études; g) test d'aptitude physique. Les services de police devaient préciser s'ils attachaient plus d'importance à l'un quelconque de ces critères dans le processus de sélection.

Les services de police qui ont participé à l'enquête utilisent des mécanismes de sélection fort semblables. Toutefois, on constate de grandes différences en ce qui concerne la nature des tests et des entrevues et la façon dont ils sont menés. Il peut par exemple y avoir une seule entrevue menée par une personne ou une série d'entrevues avec une équipe d'intervieweurs, suivies d'entrevues avec des cadres intermédiaires et (ou) un comité composé de gendarmes et (ou) d'un dernier examen effectué par un comité de sélection, ou encore d'une sélection par des agents de la haute direction et (ou) le chef de police.

La plupart des services de police ont répondu affirmativement à la question relative à l'utilisation des critères suivants :

- test d'aptitude physique (94 %);
- entrevue (94 %);
- examen écrit (91 %);
- test de personnalité (61 %);
- test d'intelligence (60 %).

Quatre-vingt-sept pour cent des services ont affirmé que les candidats devaient subir le test d'aptitude physique avant de participer au programme de formation de base.

De plus, le niveau d'études (91 %) et les compétences particulières (46 %) étaient considérés comme des critères importants. Les services ne faisaient pas de distinction entre les hommes et les femmes quant au niveau d'études minimal exigé. La plupart des services (67 %) exigeaient un diplôme d'études secondaires, 24 %, un diplôme d'études collégiales (programme d'au moins deux ans) et 7 %, des études collégiales (un an ou moins). Plusieurs services ont également fait observer que, même s'ils n'exigeaient qu'un diplôme d'études secondaires, ils tenaient compte du niveau de scolarité, étant donné le nombre de candidats. Les compétences particulières que les services recherchaient étaient les suivantes : bilinguisme, capacité de parler en public et connaissances en informatique.

Trente-neuf pour cent des services inclus dans l'échantillon ont dit attacher plus d'importance à certains des critères énumérés ci-dessus.

Critères considérés comme plus importants :	
• entrevue	41 %
• études	27 %
• examen écrit	14 %
• test d'intelligence	9 %
• compétences spéciales	5 %
• test de personnalité	5 %

On constate des différences statistiquement significatives selon la région en ce qui concerne l'utilisation de tests de personnalité et de test d'intelligence au niveau de  $p = 0,05$ . Les tests étaient en effet utilisés dans les proportions suivantes :

- tests de personnalité : 25 % en C.-B., 57 % dans les Prairies, 64 % au Québec, 75 % dans la région de l'Atlantique et 80 % en Ontario;
- tests d'intelligence : 33 % en C.-B., 36 % au Québec, 50 % dans la région de l'Atlantique, 80 % en Ontario et 86 % dans les Prairies.

Le TABLEAU 8 est un sommaire des résultats obtenus en ce qui concerne les critères de sélection selon la taille de ville.

**TABLEAU 8 POURCENTAGE DES SERVICES UTILISANT LES DIFFÉRENTS MÉCANISMES DE SÉLECTION SELON LA TAILLE DE LA VILLE**

CRITÈRES	100 000 ET PLUS	50 000 - 100 000
Examen écrit	55 %	45 %
Entrevue	93 %	96 %
Compétences particulières	41 %	52 %
Test de personnalité *	76 %	44 %
Test d'intelligence *	86 %	28 %
Études	93 %	88 %
études secondaires	76 %	56 %
études collégiales	10 %	4 %
diplôme d'études collégiales	10 %	40 %
Aptitude physique *	100 %	88 %
Test d'aptitude préalable	93 %	80 %
Importance plus grande attachée à un critère	31 %	48 %

\* Différences statistiquement significatives selon le test de chi carré ( $p = 0,05$ ).

### Exigences physiques

Par le passé, les normes de taille et de poids minimaux et, dans certains services, l'utilisation de normes d'études plus strictes pour les femmes que pour les hommes ont grandement restreint le nombre de candidates. Dans la plupart des services, ce n'est plus le cas, étant donné que les critères d'admissibilité ont été sensiblement modifiés. Moins de 4 % des services répondants utilisent comme critères d'entrée des normes de taille et de poids, lesquelles sont les mêmes pour les hommes et pour les femmes. Un grand nombre de services ont dit exiger tout simplement que le poids d'un candidat ou d'une candidate soit proportionné à sa taille.

En outre, un certain nombre de services de police ont indiqué employer l'âge (56 %), la vision (94 %), ainsi que les résultats d'un examen médical (96 %) et des tests de capacité physique (98 %) comme critères de sélection pour les candidats et les candidates.

D'après les données recueillies, dans les services qui imposent des exigences d'âge, l'âge minimum se situe entre 18 et 21 ans et l'âge maximum, entre 35 et 65 ans. Les services de police n'appliquaient pas tous les mêmes normes d'acuité visuelle, notamment pour ce qui est de la vision avec verres correcteurs et de l'acuité de l'oeil nu. Certains services jugeaient le daltonisme inacceptable. D'autres estimaient essentiel d'avoir une perception de la profondeur normale et utilisaient des paramètres précis pour juger si la perception des couleurs était acceptable. Les exigences médicales semblaient par contre assez uniformes dans tous les services; toutefois, un aspect qui variait était le fait que certains services exigeaient que le candidat soit évalué par leur médecin tandis que d'autres acceptaient qu'il soit examiné par son propre médecin.

Les autres préalables mentionnés dans le contexte du processus de sélection étaient les suivants : permis de conduire valide de catégorie G, certificat en réanimation cardiorespiratoire, certificat de premiers soins, Épreuve canadienne de rendement pour adultes, niveau C (test d'aptitude), savoir nager, compétences en dactylographie et en informatique, absence de casier judiciaire (ou d'accusations en suspens), test polygraphique, citoyenneté canadienne ou statut d'immigrant reçu, utilisation d'une épreuve de résistance d'une université locale et participation au programme d'un centre d'évaluation (programme d'une journée complète durant laquelle les candidats doivent se soumettre à un certain nombre d'exercices individuels et en groupe servant à évaluer des aspects précis du comportement jugés nécessaires au travail policier).

Nous avons constaté une disparité très significative entre les services de police, indépendamment de la région et de la taille de la ville, quant aux tests servant à évaluer la forme physique. Compte tenu de l'importance que les services de police attachent aux normes physiques et à la forme physique, il est étonnant de constater qu'il n'y a pas, sur ce plan, une plus grande uniformité à l'échelle provinciale et à l'échelle nationale. Les observations suivantes donnent une idée de cette disparité :

- 1• Le test d'aptitude physique du Collège de police de l'Ontario (CPO) comprend une course d'un mille et demi, un test de souplesse avec redressement assis et étirement, un sprint de 100 verges, et une épreuve servant à déterminer le nombre maximum de redressements assis et de tractions sur les bras que le candidat peut effectuer en une minute. Certains services de police modifient ces épreuves pour les femmes.
- 2• Exécution de tous ces tests, plus mesure de la capacité aérobie et anaérobie ainsi que du taux d'adiposité corporelle, exécution de tractions à la barre fixe et course d'agilité. On attribue à chaque composante du test une valeur, et le

total de toutes les valeurs égale 100 %. Certains services de police modifient ces tests pour les femmes.

- 3• Exécution des tests énumérés ci-dessus en 1, plus mesure de la force de la poignée (test du dynamomètre), mesure de la capacité aérobie, exécution de tractions à la barre fixe, tirage de poids et saut en hauteur.

La note de passage pour ces tests d'aptitude physique varie aussi selon les services de police, entre 55 % et 75 %.

- 4• Beaucoup de services de police utilisent le test d'aptitude physique du policier (POPAT) créé par le Justice Institute of British Columbia pour tous les candidats. Ce test inclut une course de mobilité et d'agilité d'un mille et quart, une activité de traction et de poussée, une activité modifiée d'appui facial avec projection des jambes vers l'arrière, station debout et saut latéral, et un port de poids (45,5 kg).
- 5• La GRC utilise le Test d'aptitudes physiques essentielles (TAPE) comme instrument de sélection important pour tous les candidats. Le TAPE est un exercice de simulation qui comporte trois composantes, soit une course d'obstacles à six tours, un exercice de poussée et de traction, et le port d'un sac de 36 kg sur une distance de 15 m dans un délai donné. Pour être reçus, les aspirants policiers doivent, à la fin de leur formation à l'École de la Gendarmerie, pouvoir transporter un sac de 45,5 kg.

### Conséquences

Pour assurer des services policiers efficaces, il faut tout d'abord et impérativement choisir les personnes les plus qualifiées et les plus aptes à devenir des agents de police. Pour présélectionner judicieusement les recrues, il faut choisir les personnes qui présentent au départ les qualités les plus adaptées au travail policier et écarter celles qui ne possèdent pas ces qualités. L'embauchage et la formation de recrues qui ne présentent pas les qualités voulues et qui quitteront le service durant leur stage entraînent des coûts salariaux et autres considérables. De plus, l'embauchage de personnes qui ne possèdent pas les aptitudes voulues pour devenir des agents de police compromet la qualité du travail policier, entraîne des plaintes de la part des citoyens et provoque des incidents susceptibles de nuire à la crédibilité du service. Un processus rigoureux et efficace de présélection permet d'éviter des coûts et une atteinte à l'image du service de police. Il existe des différences entre les services de police quant à l'envergure des renseignements qu'ils recueillent sur leurs membres, tant au stade du recrutement que durant l'emploi de ces derniers. On pourrait, dans le cadre

d'une étude future, analyser les données pour établir un rapport entre les pratiques de recrutement et de présélection employées par un service de police et le succès (ou l'échec) de ses membres. Il serait par exemple important d'interviewer les policiers qui démissionnent, pour cerner les raisons de leur départ, puis d'analyser cette information afin de mesurer l'efficacité du processus de recrutement en fonction du rendement professionnel à long terme du policier.

## FORMATION

La plupart des services de police (96 %) ont indiqué que la formation de base comprenait un stage dans une école de police; dans 22 % des cas, il s'agissait d'une école administrée par le service de police lui-même, dans 48 % des cas, d'une école administrée par une autre autorité, et dans 30 % des cas, des deux sortes d'écoles. Comme on pouvait s'y attendre, le pourcentage des services de villes comptant au moins 100 000 habitants qui utilisaient une école externe et leurs propres programmes de formation de base était plus élevé (81 %) que celui des services des collectivités ayant une population de 50 000 à 100 000 habitants qui employaient ces deux moyens (19 %). La recrue doit réussir la formation de base **avant** d'être nommée gendarme de première classe dans 94 % des services de police. Certains services ne prennent aucune recrue et n'embauchent que des agents de police qualifiés venant d'autres services.

Il est aussi évident que les services utilisent souvent des nomenclatures différentes pour distinguer les différentes catégories de recrues. Dans certains services, le gendarme de quatrième classe est celui qui est en stage probatoire, tandis que dans d'autres, la recrue doit participer à un programme de cadets, qui peut durer six mois, avant de devenir un gendarme de quatrième classe; enfin, dans un troisième groupe de services, on ne fait aucune distinction selon les classes. La nature et la durée des programmes de formation de base varient aussi considérablement à l'échelle du pays.

Le temps et les sommes consacrés à la formation de base des recrues dépendent surtout du nombre de cours donnés. Ainsi, la GRC estime que le coût moyen de la formation de base est de l'ordre de 40 000 \$ par recrue; en 1990-1991, 778 recrues ont participé au programme (Vérificateur général, 1992). Il y a des services et des écoles de police qui, avant d'admettre une recrue dans le programme de formation de base, en exigent une expérience et des compétences préalables dans certains domaines, par exemple les premiers soins, la natation, la RCR, la dactylographie et l'informatique. Dans les provinces de l'Atlantique, c'est la recrue et non pas le service qui paie la formation donnée à l'Atlantic Police Academy; au

Québec, la recrue doit suivre un programme collégial ou universitaire, à ses propres frais, avant de recevoir la formation de base de recrue. Ces formules, qui offrent un bon rapport coût-efficacité, permettraient aux différents services de réaliser des économies considérables. Ces derniers pourraient aussi réaliser des économies encore plus importantes en exigeant également que les candidats aient suivi des cours d'introduction en psychologie, en droit et en sociologie, par exemple, qui sont offerts dans les collèges communautaires et les universités.

Le sommaire suivant permet de voir certaines des différences qui existent entre les régions sur le plan de la formation de base des policiers :

•C.-B.

Embauchage par le service de police en premier lieu. Participation à un programme de formation de base au Justice Institute of British Columbia, Police Academy, comprenant : (première année) bloc I - 14 semaines de cours théoriques, bloc II - 8 semaines de formation pratique, bloc III - 10 semaines de formation théorique et d'exercices de fonctions générales; (deuxième année) bloc IV - 3 semaines de cours théoriques; (troisième année) bloc V - 1 semaine. Trois ans de service pour être admissible au grade de gendarme de première classe.

•Ontario

Embauchage par le service de police en premier lieu. Participation à un programme de formation de base au Collège de police de l'Ontario, à Aylmer, comprenant les éléments suivants : niveau I - 1 à 2 semaines d'orientation pratique dans le service de police; niveau II - 60 jours de cours théoriques; niveau III - 3 mois de formation pratique; niveau IV - 14 jours de formation théorique; niveau V - exercice de fonctions générales; niveau VI - formation spécialisée facultative au Collège. Trois ans de service pour devenir admissible au grade de gendarme de première classe.

•Québec

Embauchage par le service de police en premier lieu. Exigences préalables : diplôme d'études secondaires et 3 ans d'études postsecondaires dans une université ou un collège reconnu. Deux filières : 1. Candidats traditionnels (25 % des recrues) : phase I - 16 semaines dans un programme de techniques policières dans une université ou un collège; phase II - 13 semaines à l'Institut de police de Québec (frais de scolarité de 4 000 \$ assumés par la recrue); phase III - 7 semaines de formation sur le tas à la CUM. 2. Candidats réguliers (75 % des recrues) : phase I - (candidats ayant déjà un diplôme de formation policière) - 7 semaines de formation à la CUM.

---

•Région de l'Atlantique

Participation à un programme de formation de base de 40 semaines à l'Atlantic Police Academy, à Charlottetown (Î.-P.-E.). Les candidats peuvent être parrainés par la province ou assumer eux-mêmes leurs frais de scolarité (20 000 \$) et ils sont ensuite embauchés directement par les services de police. Phase I - 17 semaines à l'école de police; phase II - 15 semaines de formation dans un service de police ayant un programme de formation pratique; phase III - suivi de 8 semaines à l'école de police.

•Prairies

Embauchage par le service de police en premier lieu. L'Alberta et le Manitoba n'ont pas d'école de formation. Les services de police municipaux peuvent envoyer leurs recrues dans d'autres services pour qu'ils y suivent une formation; toutefois, un grand nombre de services de police ne prennent pas de recrues et n'embauchent que des agents de police qualifiés qui viennent d'autres services.

Les services de police d'Edmonton et de Calgary ont leurs propres programmes de formation, et les petits services de police peuvent y réserver des places pour leurs recrues. La formation de base offerte par le Service de police d'Edmonton comprend les éléments suivants : bloc I - 16 semaines de formation théorique; bloc II - 16 semaines de formation pratique; bloc III - 6 semaines de formation théorique. La formation de base offerte par le Service de police de Calgary comprend les éléments suivantes : phase I - 20 semaines de formation théorique et phase II - 12 semaines de formation pratique.

Le Service de police de Winnipeg a sa propre école de police, où les petits services de police peuvent réserver des places pour leurs recrues. La formation comprend les éléments suivants : bloc I - 22 semaines de cours théoriques; bloc II - 10 semaines de formation pratique; bloc III - 10 semaines de formation pratique; bloc IV - 8 semaines de formation pratique; bloc V - 2 semaines de formation théorique, le tout suivi d'une évaluation finale servant à établir l'admissibilité du candidat au poste d'agent de police.

Saskatchewan : Participation à un programme de formation de base à la Provincial Police Academy, à Regina, comprenant ce qui suit : phase I - 16 semaines de formation théorique; phase II - 2 semaines d'orientation et 6 mois de formation pratique, servant à établir l'admissibilité au poste d'agent de police.

## •GRC

Embauchage par la GRC en premier lieu. Participation à un programme de formation de base de 26 semaines à l'École de la GRC à Regina, suivi de 6 mois de formation pratique, pour établir l'admissibilité de la recrue au poste d'agent de la paix.

FORMATION EN COURS D'EMPLOI

Soixante-dix-huit pour cent des services de police ont dit avoir un programme structuré de formation pratique. En outre, 70 % font travailler les recrues en compagnie d'un agent expérimenté, ce qui peut faire partie du programme structuré de formation pratique, tandis que 46 % ont dit recourir à d'«autres» méthodes de formation. Celles-ci incluent le recours à des agents d'unités de formation, chargés de donner aux unités divisionnaires des cours sur des sujets comme les armes à feu, le multiculturalisme, la sécurité personnelle, la conduite automobile, la rédaction de rapports, le recours à la force et la rotation dans toutes les unités opérationnelles. Deux services de police ont dit n'avoir fait aucun recrutement en 1992 et, par conséquent, ne pas avoir assuré de formation en cours d'emploi. Il n'y avait pas de différences significatives selon la **taille de la ville** pour la formation en cours d'emploi, toutefois, le **TABLEAU 9** révèle des différences statistiquement significatives au niveau de  $p = 0,05$  selon la région.

TABLEAU 9SERVICES DE POLICE AYANT RECOURS À LA FORMATION EN COURS D'EMPLOI, SELON LA RÉGION

FORMATION	ONT.	QUÉ.	PRAIRIES	C.-B.	ATLANTIQUE
PROGRAMME STRUCTURÉ	80 %	27 %	100 %	100 %	100 %
TRAVAIL AVEC UN AGENT	75 %	27 %	100 %	75 %	100 %
AUTRES MÉTHODES	55 %	18 %	43 %	50 %	75 %

Il y avait des différences significatives entre les services de police quant au recours à des agents de formation pratique (AFP) et aussi quant à l'utilisation, à ce titre, d'hommes et de femmes. Parmi les 42 services ayant un programme structuré de formation en cours d'emploi, 73 % utilisaient des AFP du sexe masculin et 46 %, des AFP du sexe féminin. Nous avons dénombré 803 AFP, dont 89 % étaient des hommes et 11 %, des femmes. Il y avait aussi des différences significatives entre les régions en ce qui concerne le recours à des AFP; ces différences étaient dues au fait qu'il y avait moins de programmes structurés de formation pratique au Québec. Le **TABLEAU 10** donne les pourcentages moyens d'hommes et de femmes parmi les agents de formation pratique, selon la taille de la ville.

**TABLEAU 10**

**POURCENTAGE MOYEN D'AGENTS DE FORMATION PRATIQUE, SELON LA TAILLE DE LA VILLE**

	SERVICES		PROPORTION	
TAILLE DE LA VILLE	AFP HOMMES	AFP FEMMES	AFP HOMMES	AFP FEMMES
100 000 ET PLUS	69 %	55 %	90 %	10 %
50 000-100 000	76 %	36 %	89 %	11 %

Certains aspects ne sont pas explorés dans la présente étude mais mériteraient d'être examinés de plus près. Il faudrait par exemple recueillir des données sur les hommes et les femmes, selon la race, qui a) ont postulé un emploi en 1993; b) se sont vu offrir un emploi par le service; c) ont entamé le processus de formation et d) ont terminé leur formation, afin de déterminer le nombre de personnes dans chaque groupe et de cerner leurs raisons. Cette information jetterait une nouvelle lumière sur le processus de recrutement et de sélection.

D'après des études américaines (Martin, 1990), il y a des facteurs autres que la taille de la ville et la région qui influent sur le nombre de femmes qualifiées qui postulent un emploi de policier et dont la candidature est acceptée. Les critères de sélection (test d'agilité physique avant la formation, comité d'entrevue et présence d'une femme au sein du comité) et la politique d'action positive du service de police influent tant sur le nombre de candidates éventuelles que sur la proportion de ces

dernières qui sont acceptées. Les recherches ont par exemple révélé que les services qui n'utilisaient pas un test d'agilité physique **avant** la formation et une entrevue attiraient une plus forte proportion de candidates. Le nombre de candidates était aussi plus élevé lorsqu'une femme siégeait au comité d'entrevue.

Trois variables indépendantes ont été considérées comme des variables prédictives importantes pour ce qui est de la proportion de candidates acceptées dans le programme de formation. Il s'agissait des suivantes : a) le pourcentage de femmes qui travaillent déjà au service de police; b) le pourcentage de candidates; c) l'absence d'un test d'agilité à subir avant la formation. On a par ailleurs constaté que, dans le contexte de la sélection, les programmes d'action positive (d'équité en matière d'emploi) avaient une incidence, principalement, sur le recrutement : la proportion de femmes sélectionnées était à peu près la même que la proportion de femmes dans le bassin de travailleurs. Autrement dit, les services de police qui cherchaient des candidates qualifiées étaient capables de les trouver et de les sélectionner.

D'après ces constatations, puisque la représentation future des femmes dans la police correspondra vraisemblablement à leur proportion dans le bassin de recrutement, si aucun effort supplémentaire n'est fait ou si les taux de candidature des femmes ne changent pas, ces dernières ne représenteront sans doute pas plus de 20 % de tous les agents de police. Il faudrait mener d'autres recherches pour déterminer si ces résultats s'appliquent aussi à la situation canadienne.

## AVANCEMENT

Les données reçues des 54 services de police ont révélé que, malgré les progrès qu'elles ont accomplis en ce qui concerne leur représentation au bas de l'échelle hiérarchique des services de police, les femmes continuent d'être presque totalement exclues des échelons supérieurs de direction. Si l'on se base sur leur importance numérique, les femmes ne représentent que 0,34 % (n = 136) des «officiers», au lieu de 23,4 % pour les hommes (n = 6 377) (il s'agit des personnes ayant atteint au moins le grade de sergent).

Dans les villes de plus de 100 000 habitants, les femmes ne représentent que 0,45 % (n = 131) des superviseurs de la police, tandis que la proportion correspondante pour les hommes est de 23,13 % (n = 5 795). Dans les villes de 50 000 à 100 000 habitants, la proportion de femmes qui sont des superviseurs est égale à 0,18 % (n = 5), tandis que celle des hommes est de 23,38 % (n = 582).

Le TABLEAU 11 donne le nombre et le pourcentage moyen d'hommes et de femmes occupant un poste de superviseur selon la taille de la ville, le grade et la race (CODE: 1 = homme de race blanche; 2 = homme de race non blanche; 3 = femme de race blanche; 4 = femme de race non blanche).

TABLEAU 11

**NOMBRE ET POURCENTAGE MOYEN DE SUPERVISEURS DE LA POLICE SELON LA TAILLE DE LA VILLE, LE GRADE ET LA RACE**

TAILLE DE LA VILLE	SGT & S.É.-M				INSPECTEUR			
	HOMMES	FEMMES	HOMMES	FEMMES	HOMMES	FEMMES	HOMMES	FEMMES
	1 n = 5 205	2 n = 76	3 n = 121	4 n = 2	1 n = 788	2 n = 8	3 n = 9	4 n = 0
100 000 et plus	4 813 18,9 %	74 0,2 %	116 0,4 %	2 0,01 %	651 2,7 %	8 0,02 %	9 0,03 %	0
50 000-100 000	392 16,5 %	2 0,1 %	5 0,2 %	0	137 5 %	0	0	0
% MOYEN	17,7 %	0,2 %	0,3 %	0,01 %	3,9 %	0,01 %	0,02 %	0

**SURINTENDANT OU GRADE PLUS ÉLEVÉ**  
HOMMES FEMMES

TAILLE DE LA VILLE	1 n = 2 98	2 n = 2	3 n = 4	4 n = 0
100 000 et plus	247 1,3 %	2 0,01 %	4 0,01 %	0
50 000 - 100 000	51 1,8 %	0	0	0
% MOYEN	1,6 %	0,005 %	0,005 %	0

La sous-représentation des femmes au niveau des superviseurs n'est pas étonnante, étant donné que ces derniers sont choisis parmi les policiers qui ont le grade de gendarme et qu'ils ne sont généralement admissibles à une promotion qu'après de nombreuses années de service à chaque grade. On note aussi une tendance à affecter les femmes à des tâches administratives de bureau plutôt qu'à des postes opérationnels. Comme nous l'avons déjà signalé, les recherches révèlent également que les femmes qui quittent la

police ont moins d'ancienneté que les hommes qui sont dans la même situation, ce qui signifie que, plus on remonte la filière hiérarchique, moins on voit de femmes. Nous reviendrons sur ces questions au chapitre trois, qui porte sur l'enquête menée sur place pour les études de cas, les interviews individuelles et l'enquête réalisée auprès des anciens agents de police.

#### INSTRUMENTS DE PROMOTION UTILISÉS

Le TABLEAU 12 indique le pourcentage de services de police qui utilisent différents critères pour choisir les personnes qui accéderont aux grades de caporal, sergent, inspecteur et surintendant. La grande majorité des services accordent les grades de caporal (23 services de police seulement, dont huit détachements de la GRC, ont dit que leur structure comportait le grade de caporal) et de sergent en se fondant principalement sur une évaluation du rendement. Dans certains services, on se fonde également sur d'autres critères, soit surtout les suivants : une entrevue, la recommandation d'un officier supérieur, un examen écrit et un conseil de promotion. Les services accordent une promotion aux grades d'inspecteur, de surintendant et aux grades plus élevés en se basant sur une entrevue, une évaluation du rendement et un examen écrit. Parmi les autres facteurs qui entrent en jeu, pour tous les grades, signalons les suivants : un formulaire d'évaluation des possibilités d'avancement, une évaluation psychologique et l'ancienneté.

La plupart des services de police (83 %) permettent à leurs membres de participer au processus d'avancement aussi souvent qu'ils le veulent, tandis que 17 % ont dit qu'ils limitaient le nombre de fois. Il n'y avait pas de différences significatives dans les résultats selon la taille de la ville, mais il y en avait selon la région : sept services en Colombie-Britannique, un dans les Prairies et un au Québec ont dit limiter le nombre de fois qu'un candidat pouvait tenter d'obtenir une promotion à un même grade. Ainsi, à la GRC, le candidat à un poste d'«officier» ne peut repasser qu'une fois un examen auquel il a échoué, ce qui signifie que les réponses affirmatives données à la question sur la limitation du nombre de tentatives en Colombie-Britannique et en Alberta étaient attribuables surtout à la présence de détachements de la GRC parmi les services répondants.

Vingt-cinq pour cent des services de police ont ajouté des commentaires au sujet de leur processus d'avancement. Ils ont notamment fait les observations suivantes : a) les politiques sont à l'étude; b) le processus est long et très stressant pour les candidats; c) une importance trop grande est attachée aux évaluations du rendement, et souvent, les candidats qui ont une bonne évaluation ne sont pas dans l'ensemble les meilleurs; d) le

système favorise l'amélioration du rendement; e) le processus permet aux candidats d'acquérir de l'expérience.

**TABLEAU 12**

**POURCENTAGE DE SERVICES DE POLICE QUI UTILISENT HUIT INSTRUMENTS DE PROMOTION**

INSTRUMENT	CPL	SGT	INSP.	S <sup>dt</sup>
Examen écrit	65 %	82 %	80 %	54 %
Entrevue	61 %	82 %	92 %	86 %
Dissertation	17 %	22 %	30 %	21 %
Formulaire d'évaluation	30 %	35 %	28 %	18 %
Conseil de promotion	61 %	67 %	64 %	57 %
Évaluation psychologique	17 %	15 %	8 %	14 %
Évaluation du rendement	83 %	85 %	82 %	57 %
Recommandation d'un officier supérieur	61 %	47 %	44 %	54 %

Les observations suivantes sont basées sur une analyse des données relatives à chaque grade, selon la taille de la ville et la région.

Pour le grade de caporal, il n'y avait pas de différence statistiquement significative liée à la taille de la ville (n = 23) pour les divers instruments de promotion. On a toutefois constaté des différences significatives quant à cinq des huit instruments selon la région. Cette différence dans les résultats était attribuable au fait qu'au Québec et dans la région de l'Atlantique, les services de police avaient davantage recours aux examens écrits, aux entrevues et aux évaluations psychologiques, tandis qu'en Colombie-Britannique, on s'attachait davantage à la recommandation d'un officier supérieur et au conseil de promotion que dans les autres régions.

En ce qui concerne le grade de sergent, il n'y avait aucune différence statistiquement significative selon la taille de la ville (n = 54). On a constaté des différences significatives selon la région pour six des huit instruments. Ces différences étaient attribuables au fait que les examens écrits et les entrevues étaient moins utilisés en Colombie-Britannique, alors qu'au Québec, les services attachaient moins d'importance à l'évaluation du rendement et aux recommandations d'un conseil de promotion. À la GRC, les autorités auront recours à des examens et des entrevues pour le grade de sous-officier. Nous avons constaté des divergences dans les résultats en ce qui a trait à la recommandation d'un officier supérieur, cette méthode étant utilisée dans une proportion de 83 % en Colombie-Britannique, de 50 % dans la région de l'Atlantique, de 43 % dans les Prairies, de 40 % en Ontario et de 18 % au Québec. De plus, 19 % des répondants ont signalé que l'ancienneté au sein du service et au grade antérieur étaient aussi un facteur important.

En ce qui concerne le grade d'inspecteur, il n'y avait pas de différence significative selon la taille de la ville (n = 54). On a toutefois constaté des différences significatives entre les régions pour trois des huit instruments. En effet, la dissertation était plus utilisée en Ontario, tandis qu'au Québec, on avait moins recours à un conseil de promotion. Il y avait aussi beaucoup de différences entre les régions en ce qui concerne la recommandation d'un officier supérieur; cet instrument était utilisé dans une proportion de 75 % en Colombie-Britannique, de 57 % dans les Prairies, de 37 % en Ontario, de 25 % dans la région de l'Atlantique et de 13 % au Québec.

Seulement 28 services de police ont fourni une réponse pour le grade de surintendant. En outre, plusieurs services ont fait observer que le processus de sélection utilisé pour ce grade était déterminé par le chef et les chefs adjoints. Les détachements de la GRC ont signalé que, pour être admissible, un membre devait avoir le grade d'inspecteur, présenter des possibilités d'avancement d'après son évaluation du rendement, avoir suivi ou être sur le point de suivre le cours de perfectionnement des cadres (CPC) et, dans une région bilingue, répondre aux exigences de bilinguisme. On a constaté une différence significative quant à l'utilisation des évaluations de rendement entre les villes ayant une population comprise entre 50 000 et 100 000 habitants et les villes de 100 000 habitants et plus, les évaluations du rendement y étant utilisées dans une proportion, respectivement, de 83 % et de 38 %. Comme le révèle le TABLEAU 13, il y avait une différence statistiquement significative selon la région en ce qui concerne l'utilisation de trois des huit instruments de sélection, soit l'examen écrit, la dissertation et le conseil de promotion.

**TABLEAU 13****INSTRUMENTS UTILISÉS DANS LE PROCESSUS DE PROMOTION POUR LE GRADE DE SURINTENDANT ET LES GRADES SUPÉRIEURS**

INSTRUMENTS	ONT.	QUÉ.	PRAIRIES	C.-B.	ATLANTIQUE
Examen écrit	0 %	100 %	40 %	70 %	0 %
Dissertation	40 %	17 %	20 %	0 %	100 %
Conseil	40 %	0 %	80 %	90 %	50 %

Les services ont été invités à répondre aux questions suivantes au sujet de leur dernier processus de promotion :

- 1) Combien de policiers étaient admissibles à une promotion?
- 2) Combien de candidats ont été retenus et inscrits sur la liste d'avancement?
- 3) Combien, parmi les candidats inscrits, ont été effectivement promus ou le seront probablement au cours de l'année à venir? Veuillez fournir ces chiffres par grade et par sexe.

L'analyse dont les résultats sont présentés ci-après est basée sur les données reçues de 31 services de police municipaux. Les autres services municipaux (n = 15) ont déclaré ne pas avoir accordé de promotion récemment ou ont envoyé des données partielles ou incomplètes, ou encore ont dit qu'ils ne recueillaient pas cette information. Les résultats pour la GRC sont présentés séparément étant donné que les promotions sont décidées au niveau de la division et du quartier général à Ottawa et ne relèvent pas des détachements.

En tout, dans les services de police municipaux, les femmes représentaient seulement 4,5 % des personnes admissibles à être promues au grade de sergent, mais 9,1 % de toutes les personnes qui ont en définitive été promues. La situation est fort différente pour le grade d'inspecteur; dans ce cas, les femmes représentaient 0,6 % des personnes admissibles, mais aucune d'entre elles n'a été promue ni n'allait vraisemblablement l'être.

Le TABLEAU 14 permet de comparer les agents, hommes et femmes, admissibles à une promotion aux grades de sergent et d'inspecteur aux agents qui ont achevé le processus et à ceux qui ont effectivement été promus ou qui le seraient vraisemblablement en

1993, en fonction de la taille de la ville. Ce tableau révèle que la taille de la ville n'a qu'une influence très secondaire sur le taux d'avancement des femmes.

TABLEAU 14

AVANCEMENT DANS LES SERVICES DE POLICE MUNICIPAUX SELON LA TAILLE DE LA VILLE

## GRADE DE SERGENT

(N = 423)      PERSONNES ADMISSIBLES (N = 5 989)      ACHÈVEMENT DU PROCESSUS (N = 1 444)      PERSONNES PROMUES

TAILLE DE LA VILLE	HOMMES	FEMMES	HOMMES	FEMMES	HOMMES	FEMMES
100 000 ET PLUS	n = 5 245 95 %	n = 264 4,8 %	n = 1 210 94,5 %	n = 70 5,5 %	n = 349 90 %	n = 38 9,8 %
50 000 - 100 000	n = 460 96 %	n = 20 4,2 %	n = 154 94 %	n = 10 6,1 %	n = 33 94 %	n = 3 8,3 %
TOTAL % MOYEN	N = 5 705 95,5 %	N = 284 4,5 %	N = 1 364 94,3 %	N = 80 5,8 %	N = 382 91 %	N = 41 9,1 %

## GRADE D'INSPECTEUR

PERSONNES ADMISSIBLES (N = 357)      ACHÈVEMENT DU PROCESSUS (N = 143)      PERSONNES PROMUES (N = 52)

TAILLE DE LA VILLE	HOMMES	FEMMES	HOMMES	FEMMES	HOMMES	FEMMES
100 000 ET PLUS	n = 317 99 %	n = 4 1,2 %	n = 115 99,1 %	n = 1 0,9 %	n = 43 100 %	n = 0
50 000 - 100 000	n = 36 100 %	n = 0 0 %	n = 27 100 %	n = 0 0 %	n = 9 100 %	n = 0
TOTAL % MOYEN	N = 353 99,4 %	N = 4 0,6 %	N = 142 99,6 %	N = 1 0,45 %	N = 52 100 %	N = 0

Les données sur l'avancement obtenues auprès des quartiers généraux divisionnaires de la GRC (Colombie-Britannique - «E» et Alberta - «K») ont révélé ce qui suit :

Dans la Division «E»

- a) 9,4 % (n = 136) des personnes admissibles à une promotion au grade de caporal (N = 1 443) étaient des femmes, et 2,9 % (n = 4) de ces dernières ont été promues; 90,5 % (n = 1 307) des candidats admissibles étaient des hommes, et 6 % d'entre eux (n = 78) ont été promus;
- b) 1,3 % (n = 9) des personnes admissibles à une promotion au grade de sergent (N = 699) étaient des femmes, et 22 % (n = 2) de ces dernières ont été promues; 98,8 % (n = 691) des candidats admissibles étaient des hommes, et 7,2 % d'entre eux (n = 50) ont été promus;
- c) aucune femme n'a été considérée comme admissible au grade de sergent d'état-major, alors que 321 candidats du sexe masculin ont été jugés admissibles à ce grade, parmi lesquels 7,5 % (n = 24) ont effectivement été promus;
- d) 3,8 % (n = 1) des personnes admissibles à être promues au grade d'inspecteur (N = 26) étaient des femmes, mais aucune n'a achevé le processus d'aspirant-officier, alors que 96,1 % (n = 25) des candidats admissibles étaient des hommes, dont 40 % (n = 10) ont achevé le processus d'aspirant-officier, bien qu'aucun n'ait été promu.

Dans la Division «K»

- a) 13,4 % (n = 93) des personnes admissibles à une promotion au grade de caporal (N = 693) étaient des femmes, mais aucune n'a été promue; 86,5 % (n = 600) des candidats admissibles étaient des hommes, et 4,8 % d'entre eux (n = 29) ont été promus;
- b) 0,6 % (n = 2) des personnes admissibles à être promues au grade de sergent (N = 315) étaient des femmes, mais aucune n'a été promue; 99,3 % (n = 313) des candidats admissibles étaient des hommes, et 9,9 % d'entre eux (n = 31) ont été promus;
- c) aucune femme n'a été considérée comme admissible au grade de sergent d'état-major, alors que 176 candidats du sexe masculin ont été jugés admissibles et que 5,1 % (n = 9) d'entre eux ont été promus;

- d) aucune femme n'a été considérée comme admissible au grade d'inspecteur; par contre, 20 candidats du sexe masculin ont été jugés admissibles : 60 % (n = 12) ont achevé le processus d'aspirant-officier et 33,3 % (n = 4) ont été promus.

On peut supposer, en se basant sur les études américaines (Martin, 1990) et sur l'hypothèse que la situation est identique au Canada, que l'évaluation du rendement par le superviseur et l'ancienneté nuisent vraisemblablement aux chances d'avancement d'une femme. L'évaluation du rendement était l'instrument le plus fréquemment utilisé dans le processus de promotion, soit en moyenne à un taux de 83 % pour les grades de caporal à inspecteur. Or, il se peut que l'évaluation soit défavorable aux femmes; en effet, les mesures précises du rendement d'un policier sont encore en voie d'élaboration, ce qui laisse beaucoup de place à la subjectivité. Certains services de police envisagent de ne pas tenir compte des évaluations du rendement pour l'avancement. Le manque d'ancienneté des femmes constitue encore une entrave, mais qui disparaîtra progressivement. Les services de police qui attachent plus d'importance aux mesures objectives, comme les examens écrits, les évaluations par des comités composés d'hommes et de femmes et les résultats fournis par les centres d'évaluation, offriront aux femmes de meilleures chances d'avancer à des postes de cadre intermédiaire, étant donné qu'elles seront vraisemblablement moins victimes de préjugés sexistes.

#### PRATIQUES EN MATIÈRE D'EMBAUCHAGE, DE FORMATION ET DE PROMOTION

Les répondants ont aussi été invités à dire si les pratiques en matière de gestion du personnel relatives à l'embauchage, à la formation ou à la promotion étaient influencées par a) la législation provinciale; b) la politique municipale d'équité en matière d'emploi; c) des ordonnances de la cour; d) des politiques internes. Le TABLEAU 15 est un sommaire des réponses affirmatives données en ce qui concerne les quatre mécanismes destinés à favoriser l'équité. Il n'y avait pas de différences significatives selon la taille de la ville mais il y en avait selon la région pour ce qui est de l'influence exercée par la législation provinciale et les politiques, comme le révèle le TABLEAU 16.

**TABLEAU 15**

**POURCENTAGE DE RÉPONSES AFFIRMATIVES DONNÉES PAR LES SERVICES DE POLICE EN CE QUI CONCERNE L'INFLUENCE DES MÉCANISMES D'ÉQUITÉ SUR L'EMBAUCHAGE, LA FORMATION OU L'AVANCEMENT**

MÉCANISMES	EMBAUCHAGE	FORMATION	AVANCEMENT
LÉGISLATION PROVINCIALE	44 %	37 %	32 %
POLITIQUE MUNICIPALE D'ÉQUITÉ	17 %	9 %	9 %
ORDONNANCE DE LA COUR	0 %	0 %	0 %
POLITIQUES INTERNES	33 %	26 %	28 %

**TABLEAU 16**

**POURCENTAGE DE RÉPONSES AFFIRMATIVES SELON LA RÉGION EN CE QUI CONCERNE L'INFLUENCE DES MÉCANISMES D'ÉQUITÉ SUR L'EMBAUCHAGE, LA FORMATION OU L'AVANCEMENT\***

MÉCANISMES	ONT.	QUÉ.	PRAIRIES	C.-B.	ATLANTIQUE
<b>EMBAUCHAGE</b>					
LÉGISLATION PROVINCIALE	n = 20 100 %	n = 2 18 %	n = 2 29 %	0	0
POLITIQUES INTERNES	n = 4 20 %	n = 1 9 %	n = 5 71 %	n = 8 67 %	0
<b>FORMATION</b>					
LÉGISLATION PROVINCIALE	n = 16 80 %	n = 2 18 %	n = 1 14 %	n = 1 8 %	0
POLITIQUES INTERNES	n = 3 15 %	n = 1 9 %	n = 2 29 %	n = 8 67 %	0
<b>AVANCEMENT</b>					
LÉGISLATION PROVINCIALE	n = 17 100 %	0	0	0	0
POLITIQUES INTERNES	n = 4 20 %	0	n = 2 29 %	n = 9 75 %	0

\* Différences statistiquement significatives selon le test de chi carré au niveau de  $p = 0,05$ .

De plus, il ressort clairement d'une analyse de corrélation que la législation provinciale exerce une influence directe sur l'avancement, étant donné que la plupart des services (90 %) qui accordent de l'avancement aux femmes étaient situés en Ontario, où l'équité en matière d'emploi a été inscrite dans la loi.

De plus, 28 % des services répondants ont ajouté des commentaires au sujet des avantages et des problèmes que leur avaient valus les politiques d'équité en matière d'emploi (ou l'absence de politiques de ce genre). Les services de l'Ontario ont signalé que la législation provinciale avait très nettement eu une influence sur les trois aspects de l'embauchage, de la formation et de l'avancement. Certains répondants ont parlé de la difficulté d'augmenter le bassin de candidats qualifiés et du fait que la législation avait augmenté considérablement la charge de travail et, dans certains cas, nuï au moral ainsi qu'aux relations de travail entre les hommes et les femmes. D'autres services ont fait observer que les politiques internes relatives à l'équité en matière d'emploi permettaient une meilleure intégration des femmes et contribuaient à accroître la représentation de ces dernières.

## POLITIQUES ET PRATIQUES EN MATIÈRE DE GESTION DU PERSONNEL

### TAUX DE ROULEMENT

Peu de recherches ont été faites sur les différences entre les sexes quant au roulement du personnel dans les forces de l'ordre, et celles qui ont été effectuées ne sont pas cohérentes (Martin, 1990, Linden et Minch, 1984). Dans l'étude d'envergure nationale qu'il a effectuée aux États-Unis, Martin (1990) a constaté que les femmes donnaient les raisons suivantes pour expliquer leur départ de la police : une vision irréaliste du travail policier, le harcèlement sexuel, le stress causé par le travail et les responsabilités familiales, et l'insuffisance ou l'absence de politiques relatives aux affectations prénatales ou au congé de maternité. Diverses études ont démontré que le taux de roulement parmi les cadres était deux fois et demie plus élevé pour les femmes donnant le meilleur rendement que pour les hommes, et que la moitié des femmes qui prenaient un congé de maternité ne retournaient pas au travail, ou alors seulement après un congé prolongé (Schwartz, 1989). Il va sans dire que les interruptions de carrière et le roulement coûtent cher au service de police. Dans la partie suivante, nous traiterons des politiques et pratiques des services de police qui contribuent peut-être à cette situation.

L'enquête postale a permis de déterminer le nombre de policiers et de policières assermentés que comptait chaque service de police le 31 décembre 1992 (indiqué précédemment dans les tableaux 3 et 4), de même que le nombre d'agents qui avaient quitté le service en 1992 pour une des treize raisons suivantes :

décès	départ volontaire au lieu du licenciement
conflits famille-carrière	insatisfaction à l'égard de l'emploi
raisons familiales	invalidité
harcèlement sexuel	grossesse
autre emploi	autres raisons médicales
raisons personnelles	
études	
renvoi	

La retraite a été délibérément omise de la liste des raisons à cause de la différence évidente sur le plan de l'ancienneté entre les hommes et les femmes.

Des questionnaires envoyés aux services de police inclus dans l'enquête, dix étaient inutilisables et l'on a donc rajusté le total de l'effectif pour obtenir les taux de roulement des 44 services de police restants. Sans compter les départs attribuables à la retraite, le taux de roulement était de 2,45 % pour les femmes et pour les hommes, de 0,66 %. Le taux de roulement des femmes était plus élevé dans les villes de 50 000 à 100 000 habitants (4,94 %) que dans les villes de 100 000 habitants et plus (2,15 %). Pour les hommes, les taux étaient respectivement de 1,05 % et de 0,61 %.

Les trois principales raisons expliquant le départ des hommes étaient un autre emploi (47 %), le décès (15 %) et le départ volontaire au lieu du licenciement (12 %). Pour les femmes, les trois principales raisons étaient un autre emploi (22 %), la grossesse (17 %), et les conflits famille-carrière et le départ volontaire au lieu du licenciement (10 % pour chacune de ces deux raisons). L'écart entre les taux de roulement des hommes et des femmes laisse penser que des facteurs différents influent sur chaque groupe. Pour cinq des treize raisons (harcèlement sexuel, études, conflits famille-carrière, raisons familiales et grossesse) le taux de roulement des femmes était beaucoup plus élevé que celui des hommes. Ces facteurs expliquent peut-être en partie que le taux de départ des policières soit plus élevé que celui des policiers. Nous y reviendrons au chapitre trois. Le **TABLEAU 17** présente les taux de roulement en général ainsi que selon la taille de la ville, le sexe et la raison du départ.

TABLEAU 17

POURCENTAGE DE ROULEMENT EN 1992 SELON LA TAILLE DE LA VILLE, LE SEXE ET LA RAISON DU DÉPART

RAISONS	TAUX TOTAL DE ROULEMENT		TAILLE DE LA VILLE			
	HOMMES (N = 116)	FEMMES (N = 41)	HOMMES (N = 95)	FEMMES (N = 32)	HOMMES (N = 21)	FEMMES (N = 9)
DÉCÈS	14,7	4,9	16,8	3,1	4, 8	11,1
RENVOI	6,9	7,3	6,3	9,4	9,5	0
DÉPART VOLONTAIRE	12,1	9,8	12,6	9,4	9,5	11,1
INSATIS- FACTION	4,3	4,9	5,3	6,3	0	0
INVALIDITÉ	4,3	2,5	3,2	0	9,5	11,1
GROSSESSE	0	17,1	0	12,5	0	33 ,3
AUTRES RAISONS MÉDICALES	4,3	2,5	3,2	3,1	9,5	0
CONFLITS FAMILLE- CARRIÈRE	2,6	9,8	3,2	12,5	0	0
RAISONS FAMILIALES	1,7	4,9	1,1	6,3	4,8	0
HARCÈLEMENT SEXUEL	0	4,9	0	6,3	0	0
AUTRE EMPLOI	47,4	22	44,2	21,9	62	22,2
RAISONS PERSONNELLES	4,3	2,4	5,3	3,1	0	0
ÉTUDES	1,7	7,3	2,1	6,3	0	11,1

## CONGÉ DE MATERNITÉ, AFFECTATIONS PRÉNATALES ET HARCÈLEMENT SEXUEL

L'étude a permis d'explorer les politiques relatives à trois questions : le congé de maternité, les affectations prénatales et le harcèlement sexuel. Pour chacune, les services de police devaient indiquer s'ils avaient une politique écrite générale. De plus, chaque service devait préciser la pratique qu'il suivait, ainsi que les avantages et (ou) les difficultés que lui avaient valus ces politiques ou l'absence de politiques officielles.

### CONGÉ DE MATERNITÉ ET AFFECTATIONS PRÉNATALES

Les données révèlent que seulement 57 % des services de police ont une politique explicite au sujet du congé de maternité et que seulement 24 % ont des lignes directrices au sujet des affectations prénatales. Nous n'avons pas constaté de différences significatives selon la taille de la ville ou de la région. Voici le pourcentage de réponses affirmatives données quant aux différentes pratiques suivies pour l'affectation des policières enceintes :

	RÉPONSES AFFIRMATIVES
• Affectation en service réduit conformément à l'énoncé de politique	32 %
• Affectation en service réduit à la demande de l'agente enceinte	44 %
• Affectation en service réduit laissée à la discrétion du supérieur immédiat	17 %
• Affectation normale jusqu'au départ en congé de maternité	4 %
• Autre	20 %

La catégorie «Autre» incluait l'affectation en service réduit malgré l'absence d'un énoncé de politique; l'affectation en service réduit d'un commun accord entre l'agente, le commandant de l'unité, le directeur et les services médicaux consultatifs; et des combinaisons des quatre possibilités. Il n'y avait pas de différence significative selon la taille de la ville ou la région en ce qui concerne la procédure effectivement suivie pour les affectations.

La politique officielle en matière de congé de maternité variait sensiblement selon les services de police. Voici un résumé des points saillants de ces politiques.

Droit de continuer à travailler durant la grossesse :

- Jusqu'à 6 à 9 semaines avant l'accouchement;
- durant les deux derniers mois de la grossesse, avec l'autorisation du médecin.

Durée du congé de maternité :

- de 17 à 52 semaines.

Prestations accordées durant le congé de maternité :

- congé sans traitement du service de police, mais droit aux prestations prévues par la Loi sur l'assurance-chômage;
- versement de 75 à 95 % du salaire durant les deux premières semaines, puis versement de la différence entre le pourcentage en question et le montant des prestations de maternité reçues par la policière, pendant 15 semaines;
- maintien des prestations pendant 18 semaines de congé de maternité (et pendant 6 semaines supplémentaires si la femme ne peut réintégrer ses fonctions pour des raisons médicales liées à la grossesse);
- Formule A (34 semaines) : 17 semaines de congé de maternité (15 semaines de prestations de l'a.-c. et 2 semaines sans traitement) et 17 semaines de congé parental (prestations de l'a.-c. pendant 10 semaines, et 7 semaines sans traitement); ou Formule B (37 semaines) : 20 semaines de congé de maternité (prestations de l'a.-c. pendant 15 semaines et majoration jusqu'à 93 %, deux semaines de traitement versées par la ville avec majoration jusqu'à 93 % et trois semaines sans traitement) et 17 semaines de congé parental. Toutefois, si la deuxième formule est retenue, la femme doit accepter de travailler à temps plein pendant au moins 6 mois après son congé;
- dans certains services de police, la politique est bien claire en ce qui concerne l'indemnité accordée par les divers régimes d'assurance, la pension, les prestations de retraite, le congé annuel et les augmentations annuelles, pour ne mentionner que ces aspects, tandis que dans d'autres, rien ou presque rien n'est précisé. Il n'entre pas dans le champ de la présente étude de résumer ces avantages, qu'il nous suffise de dire qu'il y a beaucoup de variations.

---

Reprise du travail après un congé de maternité :

- impossibilité de mettre fin au congé de maternité avant 6 à 8 semaines après l'accouchement sans l'approbation d'un médecin.

Ancienneté :

- pour un congé d'une durée maximale de 12 mois, il n'y a pas de perte d'ancienneté.

Depuis mars 1993, la GRC applique aussi une politique générale au sujet du congé sans traitement pour les raisons suivantes : études; réinstallation du conjoint; soin et éducation d'un enfant d'âge préscolaire; besoins personnels. Pour avoir droit à un congé sans traitement d'une période maximale de cinq ans pour une des trois premières raisons, l'agent doit avoir à son actif deux ans de services satisfaisants, à moins de circonstances exceptionnelles et sous réserve de l'approbation du commandant. La durée maximale du congé sans traitement pour besoins personnels est de 15 mois. Les agents peuvent planifier leur congé sans traitement en reportant une partie de leur traitement ouvrant droit à pension et de leurs indemnités; cela leur permet de prendre un «congé autofinancé», c'est-à-dire de toucher un certain revenu durant leur absence.

HARCÈLEMENT SEXUEL

Soixante-et-un pour cent des services de police ont adopté une politique au sujet du harcèlement sexuel. Nous avons constaté des différences statistiquement significatives selon la taille de la ville; en effet, seulement 44 % des services de police des villes comptant de 50 000 à 100 000 habitants ont une politique au sujet du harcèlement sexuel, alors que cette proportion atteint 76 % pour les services des grandes villes.

Quarante-et-un pour cent des services de police ont une procédure interne établie au sujet des plaintes en matière de harcèlement sexuel. Il y a aussi une différence statistiquement significative selon la taille de la ville en ce qui concerne cet aspect puisque seulement 20 % des services de police des villes comptant de 50 000 à 100 000 habitants ont une procédure établie alors que cette proportion atteint 59 % pour les services des grandes villes. Il n'y a pas de différences significatives selon la région.

[Les services de police qui ont adopté une politique au sujet du harcèlement sexuel se sont inspirés de la Loi canadienne sur les droits de la personne.] Il est clairement dit, dans la politique,

que le harcèlement est considéré comme une infraction grave et un comportement inacceptable qui peut entraîner des mesures disciplinaires. Les politiques varient quant à leur envergure; certaines ne consistent qu'en un ou deux paragraphes tandis que d'autres sont des documents incluant une définition du harcèlement sexuel, un exposé de la politique, un énoncé du but, une énumération des comportements inacceptables, un exposé des responsabilités de l'employé et du service de police, ainsi que des renseignements au sujet de la prévention, des mesures disciplinaires, de la confidentialité, de la procédure formelle et informelle, et des appels.

#### AVANTAGES DES POLITIQUES ET DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Une analyse du contenu a révélé que 32 % des services de l'échantillon avaient fourni des réponses au sujet des avantages et des difficultés rencontrées en ce qui concerne les congés de maternité et les affectations prénatales, et 26 %, des réponses au sujet de la politique sur le harcèlement sexuel.

##### Congé de maternité et affectations prénatales

- Les politiques relatives au congé de maternité et aux affectations prénatales garantissent l'objectivité; sans ces politiques, il se pourrait que certaines employées soient bien traitées et d'autres pas.
- L'employée contribue toujours aux opérations policières, même durant une affectation en «service réduit».
- La politique permet d'assurer la sécurité de la future mère et de l'enfant qu'elle porte, en plus de donner à la policière le sentiment de diriger sa carrière.
- Pendant les 26 à 61 semaines que dure le congé de maternité, l'effectif de patrouille se trouve réduit; mais comme les femmes qui sont en congé font partie de l'effectif autorisé, on ne semble pas embaucher de remplaçants. La charge de travail des autres agents affectés à la patrouille s'en trouve augmentée, ce qui, dans bien des cas, suscite du ressentiment.
- Le poste de la policière est bloqué pendant le congé de maternité (pour une période maximale de 26 semaines), et il demeure effectivement vacant.
- On semble croire que les affectations en service réduit qui sont accordées aux femmes enceintes sont des affectations de faveur qui empêchent d'autres agents d'obtenir des postes

convoités. Il est aussi difficile de définir en quoi consistent les affectations en service réduit.

### Harcèlement sexuel

- Un grand nombre de services de police ont dit que leur politique était à l'étude, qu'elle allait bientôt être diffusée ou qu'elle était en cours de rédaction.
- Une politique précise clairement la position de l'organisation; elle traduit le respect pour les autres; elle permet d'éliminer les problèmes avant qu'ils ne s'aggravent; et elle sensibilise les employés à la question.

On a tenté de voir s'il existait une corrélation entre chacun des facteurs suivants - existence d'une politique au sujet du congé de maternité, des affectations en service réduit et du harcèlement sexuel et existence d'une procédure interne à suivre en cas de harcèlement - et l'influence que pouvaient avoir exercée la législation provinciale et les politiques internes sur les pratiques en vigueur en matière d'embauchage, de formation et de promotion.

Pour déterminer l'existence d'une corrélation (corrélation des rangs), il faut tout d'abord classer par ordre de rang toutes les réponses données pour chaque facteur, puis déterminer s'il existe des relations entre elles.

D'après les résultats, il existe de faibles relations, positives et statistiquement significatives, entre les facteurs suivants :

- Les services de police dont les pratiques d'embauchage sont influencées par la législation provinciale tendent à avoir une procédure interne quant aux plaintes pour harcèlement sexuel ( $r = 0,2444$ ,  $p = 0,03$ ).
- Les services de police dont les pratiques d'embauchage sont influencées par des politiques internes tendent à avoir une politique au sujet du harcèlement sexuel ( $r = 0,3223$ ,  $p = 0,009$ ).
- Les services de police dont les pratiques en matière de formation sont influencées par la législation provinciale tendent à ne pas avoir de politique sur les affectations prénatales ( $r = -0,2525$ ,  $p = 0,03$ ).
- Les services de police dont les pratiques en matière de promotion sont influencées par la législation provinciale

tendent à ne pas avoir de politique sur le congé de maternité ( $r = -0,3031$ ,  $p = 0,01$ ).

- Les services de police dont les pratiques en matière de promotion sont influencées par des politiques internes tendent à avoir une politique au sujet du harcèlement sexuel ( $r = 0,2403$ ,  $p = 0,04$ ).

L'enquête n'avait pas expressément pour but de déterminer si les femmes quittaient la police à cause du harcèlement sexuel ou de l'absence de congé de maternité, mais comme une proportion élevée de services n'avaient pas de politiques sur ces aspects, il semblerait que cette lacune contribue aux taux de départs volontaires des femmes. En effet, 44 % des femmes ont quitté le service de police à cause de conflits famille-carrière, d'une grossesse, de harcèlement ou d'un mécontentement général, tandis que 22 % sont parties pour accepter un autre emploi, alors que les principales raisons de départ chez les hommes étaient un autre emploi, le décès et le départ volontaire au lieu du licenciement. Même si, dans certains cas, l'autre emploi était dans un autre service de police, le pourcentage de départs attribuables à des situations propres aux femmes est indéniablement élevé. Nous reviendrons sur ces questions au chapitre trois.

## PERMIS D'ABSENCE

Les services répondants devaient indiquer le nombre de permis d'absence accordés et le nombre de policiers et de policières qui avaient repris le service en 1992. Les sept catégories d'absence suivantes étaient mentionnées : blessure, problème de santé, études, congé de (m)(p)aternité, congé s'ajoutant à un congé de maternité, maladie dans la famille et autres raisons. D'après les données fournies par les 54 services de police, en 1992, 1,1 % des hommes et 6,9 % des femmes ont obtenu un congé autorisé de plus de trois mois. Chez les hommes, les principales raisons étaient une blessure et des problèmes de santé, dans une proportion, respectivement, de 53 % et de 27 %. Chez les femmes, il s'agissait principalement de congés de maternité ou de congés pour blessure, dans une proportion, respectivement, de 65 % et de 15 %. En 1992, 70 % des hommes ont repris le travail après un congé pour blessure et 71 % des femmes sont revenues après un congé de maternité. Le **TABLEAU 18** présente les pourcentages de congés et de retours au travail en 1992, pour les hommes et les femmes, selon la raison du congé. Il n'y avait pas de différences significatives selon la taille de la ville ou la région.

**TABLEAU 18****POURCENTAGE DES CONGÉS ET DES RETOURS AU TRAVAIL EN 1992 POUR LES HOMMES ET LES FEMMES**

RAISONS	ABSENCES		RETOURS	
	HOMMES (N = 263)	FEMMES (N = 157)	HOMMES (N = 137)	FEMMES (N = 78)
BLESSURE	52,5	14,6	71,5	11,5
PROBLÈME DE SANTÉ	26,6	8,9	20,4	5,1
ÉTUDES	7,6	5,7	2,9	7,7
CONGÉ DE (P) (M) ATERNITÉ	2,3	65,1	3,6	70,5
PROLONGATION DU CONGÉ DE (P) (M) ATERNITÉ	0,4	1,9	0	2,6
MALADIE DANS LA FAMILLE	1,1	1,9	0,7	2,6
AUTRES	9,5	1,9	0,7	0

En outre, les services de police devaient indiquer s'il y avait des postes consultatifs, des programmes ou des politiques visant à aider les policiers et les policières à reprendre le service normal après une absence de plus de trois mois; ils devaient également indiquer s'il existait des réseaux d'entraide non structurés. Seulement 15 % des services ont indiqué avoir une procédure officielle, tandis que 35 % ont dit avoir un réseau d'entraide non structuré. Il n'y avait pas de différences significatives selon le sexe, la région ou la taille de la ville.

Trente-trois pour cent des services de police ont fait des commentaires additionnels au sujet des avantages et des problèmes que leur avait valu l'existence (ou l'absence) de réseaux d'entraide structurés et non structurés. En ce qui concerne l'aide donnée aux policiers et aux policières reprenant le travail sur le terrain après une absence prolongée ou une affectation spéciale, les réponses mentionnaient le plus souvent : a) le recours à des programmes d'aide aux employés (PAE); b) la nécessité d'élaborer un programme de formation modulaire c) le règlement du problème au niveau du peloton; d) l'utilisation du système du copain; e) l'affectation en service réduit pour faciliter la réintégration; f) le recours à d'autres spécialistes.

### TENDANCES FUTURES ET QUESTIONS INTÉRESSANT LES FEMMES

Enfin, les services de police devaient a) dire quelles seraient les principales conséquences, selon eux, de la présence accrue de femmes au sein des services policiers et b) faire tout commentaire additionnel susceptible d'aider à mieux comprendre les questions relatives à l'emploi des femmes. Un nombre important de services (69 %) ont pris la peine de faire part de leurs vues. Voici les trois thèmes dominants qu'a permis de dégager l'analyse de leurs réponses.

#### PRÉOCCUPATIONS D'ORDRE OPÉRATIONNEL

Les points fréquemment mentionnés étaient les suivants :

- la conviction erronée selon laquelle l'équité en matière d'emploi signifie un nombre égal de policiers et de policières;
- le nombre trop faible de femmes qui présentent leur candidature;
- les pénuries de personnel causées par les congés de maternité, étant donné que les postes restent vacants, ce qui entraînera une détérioration du service;

- l'idée qu'il faudrait embaucher deux femmes pour chaque homme qui est embauché, étant donné les périodes d'inactivité attribuables principalement aux congés de maladie et aux congés de maternité;
- la tendance des femmes à s'orienter vers des postes administratifs;
- le fait que les femmes se sont révélées des enquêteurs compétents;
- la difficulté qu'ont les femmes à faire face à des situations violentes, leur incapacité de satisfaire aux exigences physiques des fonctions générales et le fait qu'elles doivent demander du renfort à un agent du sexe masculin;
- la nécessité d'uniformiser la formation de base pour les hommes et les femmes;
- le fait que les femmes ont davantage besoin d'étendre leur champ de compétence, afin de ne pas être limitées à des fonctions de patrouille et de pouvoir obtenir de l'avancement;
- le fait que les femmes s'emploient à donner un bon rendement parce qu'elles sont toujours observées de près. Si elles étaient plus nombreuses, elles se sentiraient davantage acceptées.

Certains services de police ont au début réagi négativement à l'accroissement du nombre de femmes dans leurs rangs. Toutefois, la situation se transforme graduellement. L'accroissement du nombre de femmes sera sans doute davantage accepté dans l'avenir, lorsqu'on se sera habitué à la présence de ces dernières. Les agents du sexe masculin craignent quant à eux que le favoritisme ne se répande; c'est pourquoi les services de police doivent impérativement embaucher la personne la plus qualifiée pour le poste et accorder de l'avancement selon le même principe.

Comme l'a fait observer un agent : «À mon avis, la force d'un service de police tient à l'exercice du jugement, or plus les agents de police ont de l'expérience, mieux ils peuvent exercer leur jugement. Quant aux agents pris individuellement, leur force tient à leur personnalité, et la personnalité dépend rarement du sexe ou de l'ethnie.»

#### PLANS SUR LESQUELS IL FAUT APPORTER DES CHANGEMENTS D'ORDRE ORGANISATIONNEL

Les services de police devront être plus sensibilisés aux besoins des policières et devront s'occuper, avec l'accroissement du nombre de femmes au sein de leur effectif, d'un certain nombre de questions nouvelles comme les suivantes : a) les dépenses en capital qu'il faut consentir pour les vestiaires et des installations connexes; b) le matériel; c) les uniformes de maternité; d) le soin des enfants et des parents âgés; e) les

réaffectations durant la grossesse; f) les conflits famille-carrière; f) le remplacement d'agents en congé autorisé. Ils devront donc explorer des modes d'organisation nouveaux, qui incluent les horaires souples, le partage d'emplois et le travail à temps partiel, sinon ils enregistreront des taux de roulement élevés qui leur coûteront cher. Signalons, par exemple, que le service de police d'Edmonton et le service de la police régionale de Halton ont adopté un programme de partage d'emplois pour leurs agents.

### LA DIVERSITÉ COMME SOURCE D'EFFICACITÉ

Si les initiatives visant à accroître la représentation des femmes dans la police sont fructueuses, cela devrait entraîner une amélioration de l'efficacité, vu ce que les femmes peuvent apporter à la police. Ces dernières aideront à assurer un service amélioré à la collectivité étant donné qu'elles ont un point de vue différent sur les situations (par ex., sur les femmes victimes d'infractions). Toutefois, la politique ne suffit pas pour bien asseoir les projets d'équité en matière d'emploi; il faut en effet des programmes de sensibilisation pour combattre l'ignorance et les fausses opinions. Les organisations devront donc examiner attentivement leur mode de fonctionnement et se pencher notamment sur les aspects suivants : a) les modèles de comportement et l'encadrement; b) l'emploi de stratégies de recrutement plus directes, y compris le recours à des agents de recrutement du sexe féminin; c) un examen des politiques relatives à la sélection, à la formation, à la promotion et au plan de carrière.

En résumé, l'enquête révèle que la représentation des femmes dans la police, indépendamment de la région ou de la taille de ville, a augmenté de façon marginale dans certains services et de façon considérable dans d'autres, mais qu'elle s'est indéniablement accrue, surtout depuis 1988. En général, il y a proportionnellement plus de femmes que d'hommes qui sont affectés à des fonctions de patrouille et à d'autres unités d'exécution, spécialement à des services de soutien comme les relations avec la collectivité, la prévention du crime et la liaison avec les écoles. Les services de police des grandes villes (de 100 000 habitants et plus) tendent à affecter proportionnellement plus de femmes à des tâches d'enquête et de surveillance que ceux des villes moins importantes (de 50 000 à 100 000 habitants).

Dans un effort systématique pour avoir un effectif représentatif de la collectivité, les services de police ont dans toutes les régions visées les quatre groupes suivants : les femmes, les minorités raciales, les autochtones et les personnes handicapées. La présente enquête a porté sur les similitudes et les différences entre hommes et femmes dans les services de police. Les initiatives d'équité en matière d'emploi visent à faire en

sorte que les services de police soient représentatifs des collectivités qu'ils servent. Il ne s'agit pas toutefois d'atteindre des quotas et d'employer des mesures de rattrapage pour combler les vacances, car on risquerait alors d'embaucher des candidats moins compétents et de faire preuve de discrimination à l'égard de bons candidats du sexe masculin et de race blanche. Il s'agit plutôt, lorsqu'il n'y a pas suffisamment de bons candidats, d'adopter des stratégies de recrutement différentes, de déployer des efforts raisonnables pour recruter activement des membres des groupes cibles, d'élargir le bassin de candidats, d'établir des normes provinciales et nationales sur l'embauchage de gendarmes et de soumettre les candidats à des tests plus centralisés. Les données semblent indiquer que les services qui reçoivent plus de candidatures de femmes n'ont aucune difficulté à trouver des candidates qualifiées parmi ces dernières. Dans l'ensemble du pays, les services de police élaborent des plans d'équité en matière d'emploi qui visent à cerner et éliminer les obstacles systémiques au recrutement, à la sélection, à l'avancement et au maintien en poste des membres des groupes cibles. La plupart des services de police ont éliminé les obstacles systémiques que constituaient les limites d'âge et les tailles minimale et maximale. Quelques services de police ont modifié l'ordre d'application de certains critères de sélection, de sorte que les exigences médicales et physiques sont déterminées après l'offre d'emploi. De plus, les brochures de recrutement incluent des photos en couleur de membres des groupes visés.

La proportion de policiers et de policières dépend des taux de présentation et d'acceptation des candidatures des hommes et des femmes, ainsi que des taux de départ des uns et des autres. Les taux de présentation de candidatures et de sélection dépendent, quant à eux, des critères d'admissibilité et des mécanismes employés pour recruter, présélectionner et choisir des candidats. Il y avait des différences indéniables selon la région et selon la taille de la ville quant aux méthodes de recrutement employées par les services de police. La plupart des services utilisent une équipe de recruteurs ou un agent de recrutement. Dans 23 services, l'équipe de recrutement est composée d'hommes et de femmes. Seulement 52 % des services jugeaient nécessaire d'avoir des agents de recrutement du sexe féminin pour représenter le service dans le processus de recrutement.

Les services de police utilisent des mécanismes de sélection qui se ressemblent beaucoup. La plupart d'entre eux obligent les candidats à subir un examen écrit et un examen oral, un test d'aptitude physique, un examen médical, un test psychologique et un test d'intelligence. Certains services de police et écoles de formation, tels l'Atlantic Police Academy, le Collège de police de l'Ontario et le Justice Institute of British Columbia, ont aussi des exigences préalables, comme des compétences en premiers soins, en RCR, en natation, en informatique et en dactylographie. Nous

avons constaté une disparité entre les services de police quant aux exigences des tests servant à évaluer l'aptitude physique et ce, indépendamment de la région et de la taille de la ville.

La plupart des services ont dit que la formation de base incluait un stage de formation dans une école de police. Les programmes varient énormément d'une région à l'autre quant à leur contenu et leur durée. Dans les provinces de l'Atlantique, le candidat doit suivre la formation de base de recrue à ses propres frais à l'école de police avant d'être embauché; ailleurs, les services embauchent le candidat en premier et lui font suivre une formation de base à leurs frais. La plupart des services de police ont un programme de formation pratique structuré. Parmi les 42 services de police ayant un programme de formation structuré, 73 % ont recours à des agents de formation pratique (AFP) du sexe masculin et 46 %, à des AFP du sexe féminin. Il y avait de nettes différences quant au recours à des AFP du sexe féminin selon la région et la taille de la ville.

Les femmes semblent progresser lentement à des postes de supervision de premier niveau et être promues à des postes de sergent à un taux légèrement supérieur à celui de leur représentation au sein du groupe de candidats. Elles continuent toutefois d'être presque totalement exclues des postes de haute direction. Le taux d'avancement des femmes était plus élevé dans les grandes villes que dans les petites villes. Un grand nombre des services de police de l'Ontario ont fait observer que la législation provinciale exerçait une influence sur les trois domaines de l'embauchage, de la formation et de la promotion. Les données semblent le confirmer puisque 90 % des services qui accordent de l'avancement aux femmes sont situés en Ontario. Dans la plupart des services de police, l'avancement aux postes de caporal et de sergent est basé sur une évaluation du rendement, une entrevue, un examen écrit et la recommandation d'un officier supérieur, alors que pour les grades d'inspecteur et de surintendant, on se base sur une entrevue, une évaluation du rendement et un examen écrit.

Le fait qu'on tienne compte des évaluations du rendement et de l'ancienneté risque de nuire aux chances d'avancement des femmes. Les répondants ont indiqué que les évaluations du rendement étaient l'indicateur le plus fréquemment utilisé pour la promotion aux grades compris entre celui de caporal et celui d'inspecteur. Comme les mesures d'évaluation du rendement des policiers ne sont pas encore bien rodées, il y a une bonne part de subjectivité dans l'évaluation, ce qui peut défavoriser les femmes. Certains services de police examinent la possibilité de séparer complètement le processus de l'évaluation du rendement de celui de l'avancement. Le manque d'ancienneté des femmes demeure un obstacle, qui disparaîtra toutefois progressivement. Les services de police qui attachent plus d'importance aux mesures objectives, comme des

examens écrits ou l'évaluation par des comités composés de personnes des deux sexes et des centres d'évaluation, offriront aux femmes de meilleures chances d'avancement au niveau de cadre intermédiaire étant donné que, dans ce cas, les femmes risquent moins de faire face à des préjugés sexistes.

Les taux de roulement révèlent que les femmes quittent la police en plus grande proportion que les hommes, surtout dans les villes comptant de 50 000 à 100 000 habitants. L'enquête n'avait pas expressément pour but de déterminer si les femmes quittaient la police à cause du harcèlement sexuel ou de l'impossibilité d'obtenir un congé de maternité, mais comme une proportion élevée de services n'avaient pas de politique sur ces aspects, il semblerait que cette lacune contribue aux taux de départs volontaires des femmes. En effet, 44 % des femmes ont quitté leur emploi dans la police à cause de conflits famille-carrière, d'une grossesse, de harcèlement ou d'un mécontentement général, tandis que 22 % sont parties pour accepter un autre emploi, alors que les raisons du départ, chez les hommes, étaient un autre emploi, le décès et le départ volontaire au lieu du licenciement.

En 1992, plus de policières que de policiers ont obtenu un congé autorisé de plus de trois mois. Les principales raisons d'un congé prolongé étaient la naissance d'un enfant et une blessure, dans le cas des femmes, et une blessure et un problème de santé, dans le cas des hommes. Il n'y avait pas de différence selon la taille de la ville ou la région. Très peu de services de police avaient des programmes structurés pour aider les agents à reprendre le travail normal après une absence.

Il y a un défi à relever : favoriser une meilleure compréhension du sens réel de l'équité en matière d'emploi. Dans certains cas, il s'agira de combattre des mythes et de fausses idées, ainsi que de transformer les mentalités afin de permettre une plus grande intégration des femmes dans toutes les branches du service policier. Il faudrait examiner les politiques relatives au recrutement, à la forme physique, à la sélection, à la formation et à la promotion afin d'éliminer les critères qui ne sont pas liés à l'emploi. Il faudrait également élaborer et mettre en application des politiques pour réduire le harcèlement sexuel, empêcher que des postes restent vacants pendant un congé prolongé et atténuer les conflits entre la famille et la carrière.

## CHAPITRE TROIS

### ENQUÊTES SUR PLACE

L'enquête postale a révélé que la représentation des femmes dans la police a évolué. Parmi les facteurs liés à cette évolution, signalons les politiques et pratiques relatives au recrutement, aux critères de sélection, à la formation, à l'avancement ainsi qu'à d'autres aspects. Pour jeter de la lumière sur la transformation qui s'est opérée et présenter la façon dont celle-ci est vécue par les agents, les superviseurs et la haute direction, l'auteur a mené une enquête sur place dans six services de police. Dans le présent rapport, les services seront non pas comparés, mais plutôt considérés comme un tout. Il s'agira d'examiner les résultats pour déceler des différences et des similarités entre la situation des hommes et celle des femmes et, s'il y a lieu, de mettre en évidence les politiques particulières de certains services qui ont exercé une influence sur l'évolution.

Voici l'effectif autorisé des services de police et la population de la ville (CCSJ, 1992). :

•Service de police de Moncton (N.-B.)	N = 131	55 500
•Service de police de Delta (C.-B.)	N = 130	86 400
•Détachement de la GRC de Burnaby (C.-B.)	N = 216	156 600
•Détachement de la GRC de Surrey (C.-B.)	N = 294	232 600
•Service de police régional de Halton (Ontario)	N = 374	294 600
•Service de police de London (Ontario)	N = 428	300 000

L'auteur s'est basé sur les critères suivants pour choisir les services de police : a) la représentation des femmes, supérieure dans certains services à la moyenne nationale, égale ou inférieure à cette moyenne dans d'autres, les écarts permettant de comprendre les facteurs qui contribuent à relever le statut des femmes dans la police; b) la diversité des régions; c) la taille du service de police (quatre services étaient responsables de la sécurité de 100 000 personnes et plus tandis que deux étaient responsables de la sécurité dans des villes comptant entre 50 000 et 100 000 habitants); d) l'opportunité de présenter le point de vue des municipalités et celui de la GRC; e) l'utilité d'examiner des services de police qui n'avaient pas été explorés dans l'analyse de la recherche.

Dans ce chapitre, les conclusions de l'enquête seront présentées en trois parties :

- (1) Les résultats du questionnaire administré sur place. Le questionnaire, administré aux agents de police ayant au moins trois ans d'ancienneté au sein du service de police, visait à obtenir des renseignements semblables à ceux qui étaient demandés dans l'enquête postale nationale, ainsi que des renseignements supplémentaires, par exemple le nombre d'agents, hommes et femmes, selon leur âge, leur état matrimonial, leur race, le nombre de leurs enfants, leur niveau de scolarité, leur rang, leurs états de service, leur affectation et leurs attitudes face au milieu de travail;
- (2) Les résultats d'interviews en profondeur. Ces interviews, qui ont été enregistrées, ont été réalisées auprès d'un échantillon de policiers et de policières de chaque service dans le but d'explorer les vues des répondants au sujet de l'intégration plus poussée des femmes dans la police;
- (3) Les résultats d'une enquête effectuée auprès du responsable du personnel afin de préciser le nombre de policiers et de policières qui avaient quitté le service au cours des cinq dernières années, les états de service de ces personnes, leur grade et la raison de leur départ, et les résultats d'une enquête postale réalisée auprès d'anciens agents de police de chacun des six services de police où ont été effectuées les études de cas. Ces agents, qui devaient avoir quitté leur emploi au cours des cinq dernières années, ont été invités à préciser les raisons de leur départ.

## RÉSULTATS DU QUESTIONNAIRE ADMINISTRÉ SUR PLACE (N = 783)

### TAUX DE RÉPONSE

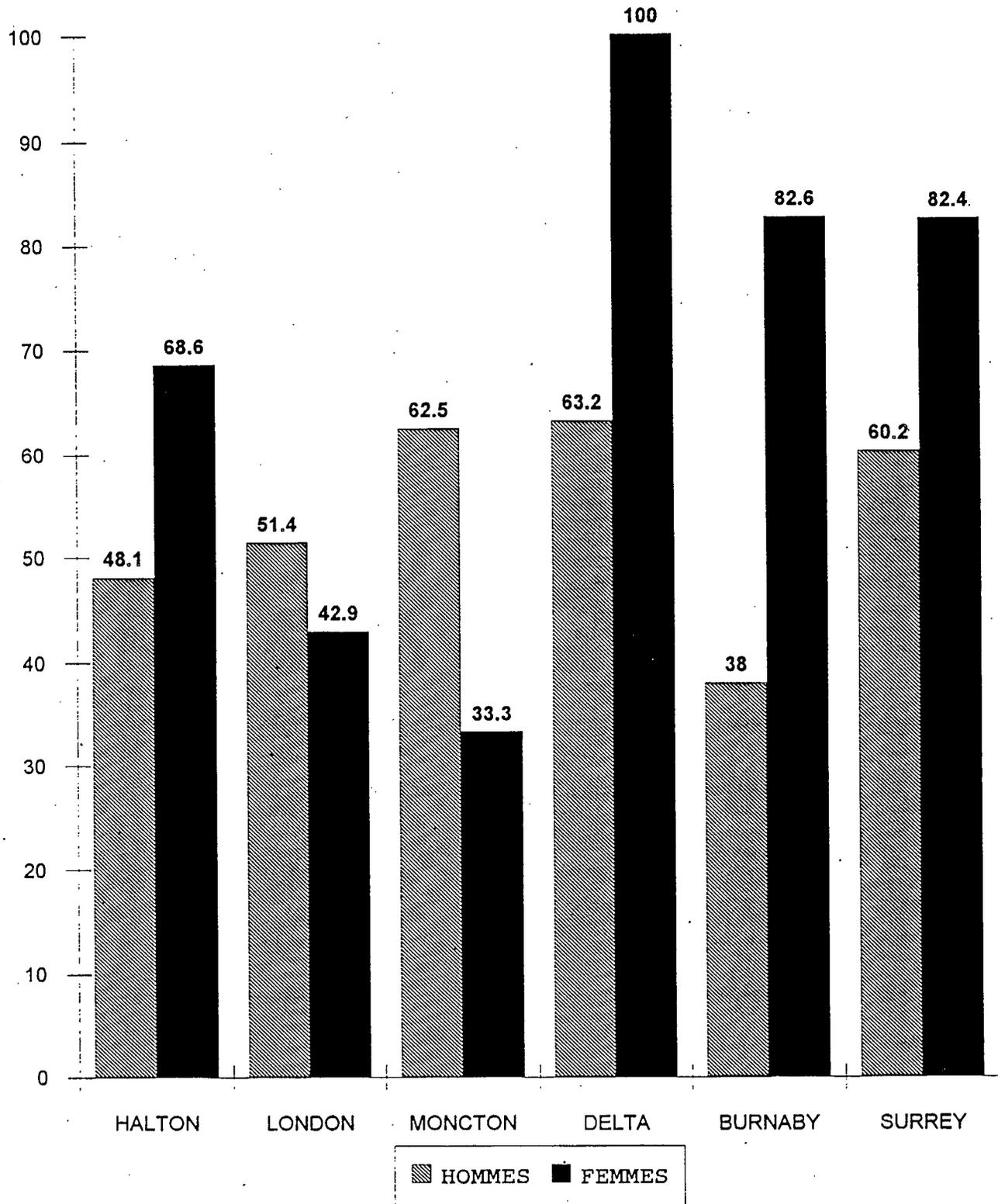
Pour les questionnaires envoyés aux agents de police de chaque service qui a fait l'objet d'une enquête sur place, le taux de réponse a été de 56 %. Ce résultat est considéré comme significatif, surtout quand on sait que, d'après un grand nombre de chercheurs, la norme pour les enquêtes postales est de 28 %. Étant donné le peu d'expérience et de connaissances pratiques que possèdent les nouvelles recrues et les policiers occupant des postes aux divers niveaux probatoires qui mènent au grade de gendarme de première classe, le questionnaire a été envoyé, au moyen du courrier interne, uniquement aux agents de police qui

avaient au moins trois ans d'ancienneté. Dans une note de service, le chef ou l'officier responsable de la GRC a dit appuyer l'étude et approuver la participation des membres. Une fois remplis, les questionnaires ont été envoyés dans des enveloppes cachetées, par courrier interne, au responsable du personnel de chaque endroit. Cette personne les a ensuite expédiés en nombre au chercheur, aux fins d'analyse.

Taux de réponse selon les services de police. Le taux de réponse (moyenne : 55,6 %) a varié entre 43 % et 65 % (Halton - 50,1 %, London - 51,1 %, Moncton - 61,8 %, Delta - 64,5 %, Burnaby - 43 % et Surrey - 63 %).

Taux de réponse selon le sexe. Pour les femmes, le taux de réponse a varié entre 33,3 % et 100 % (moyenne : 68,3 %), tandis que pour les hommes, le taux de réponse a varié entre 38 % et 63,2 % (moyenne : 53,9 %). On peut voir à la **FIGURE UN** les taux de réponse des différents services de police ainsi que ceux des hommes et des femmes.

FIGURE UN

TAUX DE RÉPONSE À L'ENQUÊTE SELON LES SERVICES DE LA  
POLICE (N = 783)

---

## CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON

La taille de l'échantillon pour les six services de police était de 783 (N = 783, où «N» est le nombre total de réponses fournies par la **population** constituant l'échantillon). Il peut arriver que le nombre de réponses n'égale pas, dans certains cas, 783 parce qu'une question est restée sans réponse et qu'il manque par conséquent des données. D'après les critères de la puissance statistique et des niveaux de confiance employés pour déterminer la taille d'un échantillon pour une population donnée, cet échantillon est clairement assez important pour être représentatif du milieu policier. Ainsi, pour une population de 100 000 habitants, il faut un échantillon de 384 (Gibbon et Morris, 1987; Krijcie et Morgan, 1970).

La répartition selon les services de police était la suivante : Halton, n = 173; London, n = 194; Moncton, n = 76; Delta, n = 78; Burnaby, n = 89; Surrey, n = 173. (Le «n» correspond au **sous-ensemble** de réponses au sein de la population.)

La répartition entre hommes et femmes était la suivante : 89,5 % d'hommes et 10,5 % de femmes. Si l'on compare ces chiffres aux statistiques du CCSJ de 1992 et aux résultats de l'enquête postale, on constate que l'échantillon est représentatif du milieu policier quant à la représentation des hommes et des femmes. Le **TABLEAU 19** donne la répartition entre hommes et femmes pour chaque service de police.

**TABLEAU 19****NOMBRE ET POURCENTAGE DE POLICIERS ET DE POLICIÈRES INCLUS DANS L'ÉCHANTILLON SELON LE SERVICE DE POLICE**

<b>SERVICE DE POLICE N = 783</b>	<b>POLICIERS n = 701 89,5 %</b>	<b>POLICIÈRES n = 82 10,5 %</b>
HALTON	149 21,3 %	24 29,3 %
LONDON	188 26,8 %	6 7,3 %
MONCTON	75 10,7 %	1 1,2 %
DELTA	74 10,6 %	4 4,9 %
BURNABY	70 10,0 %	19 23,2 %
SURREY	145 20,7 %	28 34,1 %

**CATÉGORIES D'AFFECTATIONS DES RÉPONDANTS**

<u>43,4 %</u>	FONCTIONS GÉNÉRALES/PATROUILLE
<u>15,5 %</u>	ENQUÊTES CRIMINELLES/ENQUÊTES GÉNÉRALES/ RENSEIGNEMENTS/SURVEILLANCE
<u>7,8 %</u>	CIRCULATION
<u>7,2 %</u>	ADMINISTRATION/PLANIFICATION/RECHERCHE
<u>5,1 %</u>	PRÉVENTION DU CRIME/INTERVENTION COMMUNAUTAIRE
<u>2,2 %</u>	IDENTITÉ
<u>1,7 %</u>	LUTTE ANTIDROGUE
<u>1,6 %</u>	DOTATION ET FORMATION
<u>9,6 %</u>	AUTRES*
<u>5,9 %</u>	NON PRÉCISÉ

\* «AUTRES» : cette catégorie inclut l'escouade à bicyclette, les communications, l'escouade canine, les tribunaux, l'analyse de la criminalité, les finances, la prison, les délinquants juvéniles, la police de la navigation, les archives, les services de soutien et les services de police fédéraux.

Voici les pourcentages d'hommes et de femmes affectés à ces différentes catégories de fonctions :

<u>AFFECTATION</u>	<u>HOMMES</u>	<u>FEMMES</u>
Fonctions générales	43,2 %	45,1 %
Enquêtes criminelles/ enquêtes générales	15,5 %	14,6 %
Circulation	7,3 %	12,2 %
Prévention du crime	4,6 %	9,8 %
Administration	7,6 %	3,7 %

Dans le tableau suivant, qui porte sur les caractéristiques de l'échantillon, le pourcentage total pour l'échantillon est présenté en premier, suivi des pourcentages enregistrés pour les hommes et les femmes. Comme on pouvait s'y attendre, nous avons constaté des différences statistiquement significatives entre les hommes et les femmes quant au grade, à l'âge et aux états de service.

**TABLEAU 20 : CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON**

<u>GRADE</u>			
<u>% TOTAL</u>	<u>GRADE</u>	<u>HOMMES</u>	<u>FEMMES</u>
<u>5,1 %</u>	Insp. et sup.	5,7 %	0 %
<u>20,9 %</u>	S.é.-m. et Sgt	23,1 %	2,4 %
<u>73,9 %</u>	Gend. et Cap <sup>1</sup>	71,2 %	97,6 %

En tenant compte du grade de caporal, on constate que 34,7 % des personnes incluses dans l'échantillon avaient obtenu une promotion. Il y avait une différence statistiquement significative entre les hommes et les femmes en ce qui concerne l'avancement; en effet, 38,1 % (n = 267) des hommes et 6,1 % (n = 5) des femmes avaient obtenu une promotion.

**ÉTATS DE SERVICE DANS LA POLICE**

<u>% TOTAL</u>	<u>SERVICE</u>	<u>HOMMES</u>	<u>FEMMES</u>
<u>11,1 %</u>	moins de 5 ans	8,6 %	32,9 %
<u>19,9 %</u>	5 à 10 ans	18,0 %	36,6 %
<u>20,3 %</u>	11 à 15 ans	19,4 %	28,0 %
<u>20,3 %</u>	16 à 20 ans	22,4 %	2,4 %
<u>15,9 %</u>	21 à 25 ans	17,7 %	0 %
<u>12,4 %</u>	26 ans ou plus	13,9 %	0 %

**TRANCHES D'ÂGE**

<u>% TOTAL</u>	<u>TRANCHES D'ÂGE</u>	<u>HOMMES</u>	<u>FEMMES</u>
<u>19,7 %</u>	19 à 29 ans	16,6 %	46,3 %
<u>42,2 %</u>	30 à 39 ans	41,4 %	48,8 %
<u>29,3 %</u>	40 à 49 ans	32,1 %	4,9 %
<u>8,7 %</u>	50 à 59 ans	9,7 %	0 %
<u>0,1 %</u>	60 et plus	0,1 %	0 %

**ORIGINE RACIALE**

<u>% TOTAL</u>	<u>RACE</u>	<u>HOMMES</u>	<u>FEMMES</u>
<u>97,4 %</u>	Blanche	97,9 %	93,9 %
<u>0,6 %</u>	Noire	0,4 %	2,4 %
<u>0,5 %</u>	Autochtone	0,4 %	0 %
<u>0,4 %</u>	Orientale	0,3 %	2,4 %
<u>1,0 %</u>	Autre	1,0 %	1,2 %

**ÉTAT MATRIMONIAL**

<u>% TOTAL</u>	<u>ÉTAT MATRIMONIAL</u>	<u>HOMMES</u>	<u>FEMMES</u>
<u>75,4 %</u>	Marié(e)	77,9 %	53,7 %
<u>6,1 %</u>	Remarié(e)	6,6 %	2,4 %
<u>10,3 %</u>	Célibataire	7,4 %	35,4 %
<u>3,3 %</u>	Séparé(e)	3,6 %	1,2 %
<u>3,4 %</u>	Divorcé(e)	3,4 %	3,7 %
<u>1,4 %</u>	Autre	1,1 %	3,7 %
<u>-</u>	Veuf(veuve)	0 %	0 %

Il y avait des différences statistiquement significatives entre hommes et femmes quant à l'état matrimonial; en effet, le pourcentage de policières célibataires était plus élevé que celui des policiers célibataires.

<u>ENFANTS</u>			
<u>% TOTAL</u>	<u>ENFANTS</u>	<u>HOMMES</u>	<u>FEMMES</u>
<u>27,6 %</u>	NON	22,3 %	73,2 %
<u>72,4 %</u>	OUI	77,7 %	26,8 %

Il y avait des différences statistiquement significatives entre hommes et femmes quant à la présence d'enfants dans la famille. Selon les données, le pourcentage de femmes, y compris de femmes célibataires, qui n'ont pas d'enfants est plus élevé que le pourcentage d'hommes sans enfants.

La question suivante portait sur le NIVEAU D'ÉTUDES atteint AU DÉBUT de la carrière dans la police comparé au niveau d'études ACTUEL.

**TABEAU 21 : NIVEAU D'ÉTUDES**

<u>AU DÉBUT</u>	<u>ACTUELLEMENT</u>	<u>NIVEAU D'ÉTUDES</u>
<u>0,3 %</u>	<u>0,1 %</u>	PREMIER CYCLE DU SECONDAIRE
<u>7,9 %</u>	<u>3,4 %</u>	ÉTUDES SECONDAIRES
<u>38,7 %</u>	<u>20,4 %</u>	DIPLÔME D'ÉTUDES SECONDAIRES
<u>12,9 %</u>	<u>21,6 %</u>	ÉTUDES COLLÉGIALES (jusqu'à un an)
<u>15,7 %</u>	<u>14,0 %</u>	DIPLÔME D'ÉTUDES COLLÉGIALES (programme de deux ans)
<u>11,1 %</u>	<u>24,1 %</u>	ÉTUDES UNIVERSITAIRES
<u>12,5 %</u>	<u>14,4 %</u>	BACCALAURÉAT
<u>0,9 %</u>	<u>1,1 %</u>	GRADE SUPÉRIEUR
<u>0,1 %</u>	<u>0,6 %</u>	AUTRES

En ce qui concerne les différents services de police, la GRC comptait le pourcentage le plus élevé de répondants ayant un baccalauréat et un grade supérieur AU DÉBUT de leur carrière.

Il est important de noter qu'il y avait des divergences statistiques significatives en ce qui concerne l'amélioration du niveau d'études pour tous les services de police au niveau de  $p = 0,05$ . Selon le test de chi carré, ces changements importants se sont produits surtout sur les plans suivants :

- 56,4 % des répondants qui, AU DÉBUT (n = 62), avaient fait des études secondaires étaient passés aux catégories suivantes dans les proportions indiquées : diplôme d'études secondaires (12,9 %), études collégiales (19,4 %), diplôme d'études collégiales (3,2 %), études universitaires (17,7 %) et baccalauréat (3,2 %).
- 47,8 % des répondants qui, AU DÉBUT (n = 303), avaient un diplôme d'études secondaires étaient passés aux catégories suivantes, dans les proportions indiquées : études collégiales (27,7 %), études universitaires (14,5 %) et diplôme d'études collégiales (5,6 %).
- 30,1 % des répondants qui, AU DÉBUT (n = 101), avaient un diplôme d'études collégiales étaient passés aux catégories suivantes dans les proportions indiquées : études universitaires (26,7 %) et baccalauréat (3,3 %).
- 8 % de ceux qui, AU DÉBUT (n = 87), avaient fait des études universitaires avaient obtenu un baccalauréat.

La FIGURE 2 donne les niveaux d'études, AU DÉBUT et ACTUELLEMENT, des hommes et des femmes. Comme on peut clairement le voir, au début de leur carrière, les policières avaient un niveau d'études supérieur à leurs collègues du sexe masculin. Si l'on examine les niveaux d'études actuellement, on constate qu'un pourcentage plus élevé de femmes avaient un diplôme d'études collégiales (19,5 %) et un baccalauréat (31,7 %), les pourcentages d'hommes entrant dans ces deux catégories étant respectivement de 13,4 % et 12,4 %. Si l'on tient compte des états de service, on constate que, pour les catégories allant de moins de 5 ans jusqu'à 15 ans de service, ces différences ne s'estompent que légèrement. Le TABLEAU 22 permet de voir ces différences quant au niveau d'études au début de la carrière et actuellement, pour les hommes et les femmes ayant moins de 5 ans de service, de 5 à 10 ans de service et de 11 à 15 ans de service. Dans la catégorie «moins de 5 ans de service», 41 % des policières avaient, AU DÉBUT de leur carrière, un baccalauréat, contre 28 % pour les policiers.

FIGURE 2

NIVEAU D'ÉTUDES DES HOMMES ET DES FEMMES AU DÉBUT DE LA CARRIÈRE ET ACTUELLEMENT

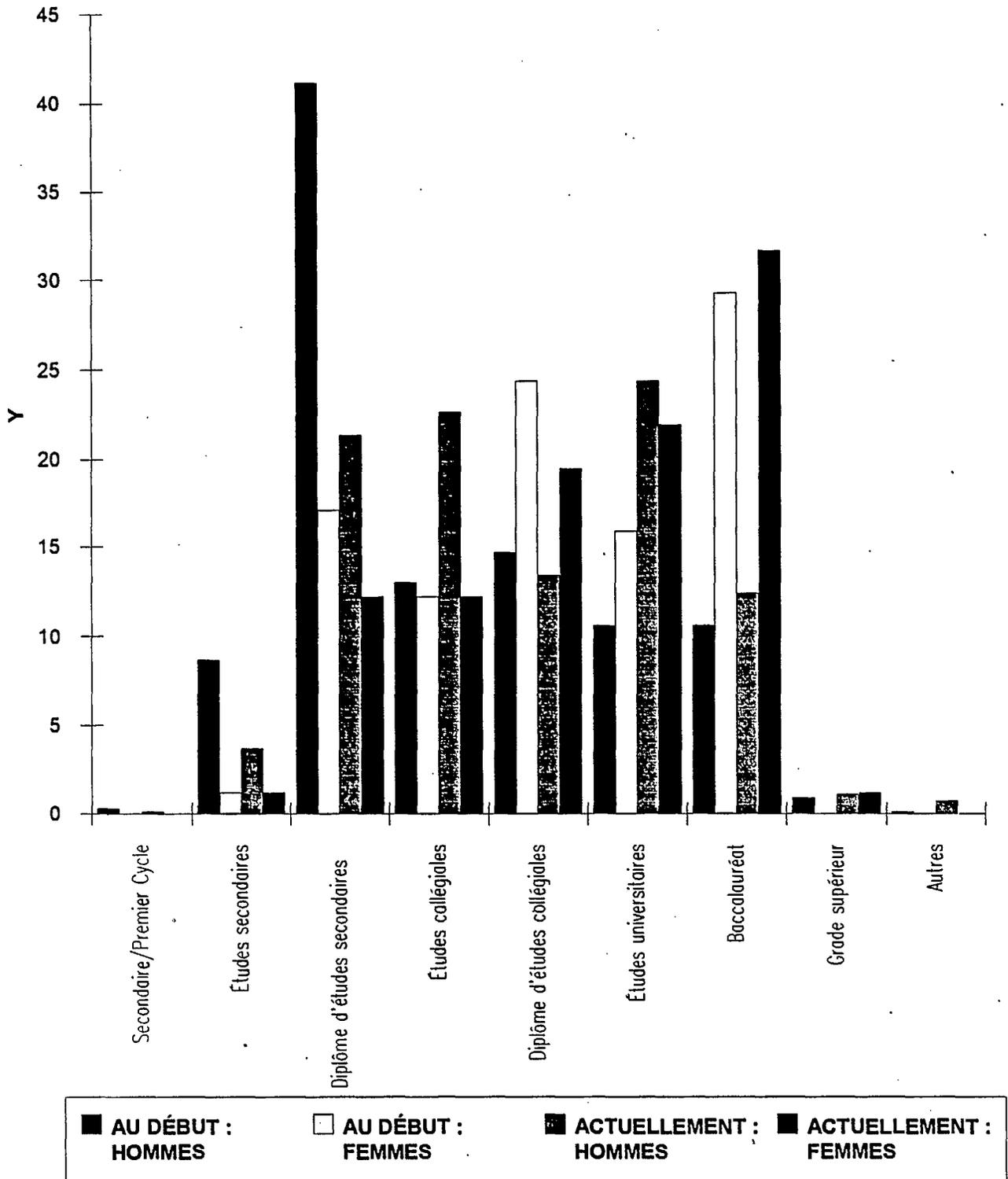


TABLEAU 22

NIVEAU D'ÉTUDES DES HOMMES ET DES FEMMES, AU DÉBUT DE LA CARRIÈRE ET ACTUELLEMENT, SELON LES ÉTATS DE SERVICE  
(N = 402 : hommes n = 322, femmes n = 80)

## AU DÉBUT

NIVEAU D'ÉTUDES	5 ANS ET MOINS		5 À 10 ANS		11 À 15 ANS	
	% HOMMES (n = 60)	% FEMMES (n = 27)	% HOMMES (n = 126)	% FEMMES (n = 30)	% HOMMES (n = 136)	% FEMMES (n = 23)
ÉTUDES SECONDAIRES DIPLOME D'ÉTUDES	0	0	0	0	1	4
SECONDAIRES ÉTUDES COLLÉGIALES DIPLOME D'ÉTUDES	15	4	22	13	25	35
COLLÉGIALES ÉTUDES UNIVERSITAIRES	10	4	13	20	19	13
UNIVERSITAIRES BACCALAURÉAT	25	26	23	30	21	17
BACCALAURÉAT GRADE SUPÉRIEUR	18	26	16	13	18	9
	28	41	24	23	15	22
	3	0	2	0	2	0

## ACTUELLEMENT

NIVEAU D'ÉTUDES	5 ANS ET MOINS		5 À 10 ANS		11 À 15 ANS	
	% HOMMES (n = 60)	% FEMMES (n = 27)	% HOMMES (n = 126)	% FEMMES (n = 30)	% HOMMES (n = 136)	% FEMMES (n = 23)
ÉTUDES SECONDAIRES DIPLOME D'ÉTUDES	0	0	0	0	0	4
SECONDAIRES ÉTUDES COLLÉGIALES DIPLOME D'ÉTUDES	5	4	14	10	15	22
COLLÉGIALES ÉTUDES UNIVERSITAIRES	13	0	16	23	19	13
UNIVERSITAIRES BACCALAURÉAT	18	30	18	17	17	13
BACCALAURÉAT GRADE SUPÉRIEUR	32	22	24	23	30	22
	28	44	26	23	15	26
	3	0	2	3	2	0

## ATTITUDE FACE AU MILIEU DE TRAVAIL

Les cinq questions suivantes portaient sur l'attitude face au travail policier. La répartition en pourcentage sera présentée pour l'ensemble de l'échantillon, puis pour les hommes et les femmes. De plus, le test de chi carré a été appliqué à chaque variable afin de déterminer s'il y avait des différences statistiquement significatives entre les hommes et les femmes, les six services de police, les hommes et les femmes au sein de chaque service de police ou les secteurs auxquels les répondants étaient actuellement affectés.

**TABLEAU 23 : ATTITUDE FACE AU MILIEU DE TRAVAIL**

**1. EN GÉNÉRAL, DANS QUELLE MESURE LE TRAVAIL POLICIER VOUS PLAÎT-IL?**

<u>% TOTAL</u>	<u>SATISFAIT(E)</u>	<u>HOMMES</u>	<u>FEMMES</u>
<u>0,9 %</u>	AUCUNEMENT	1,0 %	0 %
<u>4,7 %</u>	ASSEZ	4,9 %	3,8 %
<u>18,6 %</u>	RAISONNABLEMENT	18,7 %	17,5 %
<u>34,5 %</u>	PASSABLEMENT	34,4 %	35,0 %
<u>41,3 %</u>	BEAUCOUP	41,0 %	43,8 %

Le test de chi carré a révélé qu'il n'y avait pas de différences statistiquement significatives entre hommes et femmes, entre services de police et entre secteurs d'affectation. Il y avait toutefois des différences significatives quant au degré de satisfaction des agents du sexe masculin selon les services; ainsi, le pourcentage total des réponses «aucunement» et «assez» variait entre 2 % et 13,5 %.

## 2. VOTRE CARRIÈRE D'AGENT DE POLICE RÉPOND-ELLE À VOS ATTENTES?

<u>% TOTAL</u>	<u>ATTENTES</u>	<u>HOMMES</u>	<u>FEMMES</u>
<u>4,2 %</u>	AUCUNEMENT	4,3 %	3,8 %
<u>11,8 %</u>	ASSEZ	11,6 %	13,8 %
<u>32,3 %</u>	RAISONNABLEMENT	32,9 %	27,5 %
<u>29,2 %</u>	PASSABLEMENT	28,7 %	33,8 %
<u>22,4 %</u>	BEAUCOUP	22,6 %	21,3 %

Le test de chi carré a révélé qu'il n'y avait pas de différences statistiquement significatives entre hommes et femmes. Il y en avait toutefois entre services de police ainsi que parmi le groupe des agents du sexe masculin de services déterminés et entre les hommes affectés à différents secteurs. Ainsi, le pourcentage total des réponses «aucunement» et «assez» variait, pour les différents services, entre 7,9 % et 30 %; pour les agents du sexe masculin, ce pourcentage variait entre 8 % et 31,1 %. Il y avait beaucoup d'écarts dans les réponses des hommes selon le secteur d'affectation.

La plupart des répondants (hommes, 71,5 %; femmes, 85,4 %) ont expliqué dans quelle mesure le travail policier avait ou n'avait pas répondu à leurs attentes. Une analyse de ces réponses a permis de cerner les sept catégories suivantes :

- travail satisfaisant, stimulant et enrichissant;
- diversité des activités;
- possibilité d'aider les gens et relations de bonne camaraderie avec les collègues;
- sécurité d'emploi et avantages divers;
- répercussions des manoeuvres politiques, de la paperasserie administrative et de l'organisation;
- exigences des tribunaux et du système de justice pénale;
- possibilités professionnelles et chances d'avancement.

### SATISFACTION AU TRAVAIL

Dans leurs réponses, les femmes ont signalé que des facteurs comme le défi, la stimulation et la diversité des expériences professionnelles étaient des aspects fondamentaux de la satisfaction au travail. La possibilité d'apprendre en cours d'emploi et l'accroissement de la confiance en soi ont aussi été considérés comme des éléments importants.

- «C'est exactement ce que je recherchais dans une carrière, et je l'ai trouvé dans le travail policier.»
- «Je me suis orientée vers le travail policier parce que je cherchais un défi; or mon travail m'a posé de grands défis.»
- «Les défis qu'il faut relever chaque jour et le fait de ne pas savoir ce qui vous attend favorisent la confiance en soi et la motivation personnelle.»

Les policiers ont déclaré que la satisfaction au travail était un avantage de leur carrière. Ils ont notamment signalé les défis posés par le travail, comme les occasions nouvelles d'apprendre, l'incitation à résoudre des problèmes, la diversité et la nécessité de constamment actualiser ses connaissances en ce qui concerne la compréhension et l'interprétation de la loi. Certains agents ont dit être valorisés par l'autonomie dont ils jouissaient et la possibilité d'innover dans certaines circonstances. La capacité d'opérer des changements au sein de la société était aussi considérée comme un aspect enrichissant. Par contre, les répondants ont dit ressentir un mécontentement croissant face au travail et avoir l'impression que les bienfaits qu'ils tiraient initialement de leur carrière avaient beaucoup diminué ces dernières années en raison de l'influence accrue des restrictions et des contraintes juridiques.

- «Le travail demeure stimulant et intéressant, et me permet constamment d'apprendre.»
- «J'étais à la recherche d'un défi, d'une carrière qui me pousserait à la réflexion et qui aurait un caractère social, et m'aiderait ainsi à me développer comme personne. Je l'ai trouvée.»
- «Cette carrière pose constamment des défis nouveaux d'ordre physique et mental.»

#### DIVERSITÉ DES ACTIVITÉS

Dans leurs réponses, les policières ont souligné la grande diversité des activités auxquelles elles se livraient durant une journée. Elles ont fait état de l'évolution constante du travail, de sa diversité et de la grande variété des demandes d'intervention. Seulement trois répondantes ont dit que le travail était ennuyant et banal.

- «Il s'agit d'une carrière très diversifiée. Les jours se suivent mais ne se ressemblent jamais.»
- «Il y a des défis à relever chaque jour, et l'on ne sait pas ce qui nous attend.»

Comme les policières, les policiers ont aussi insisté sur le fait que leur travail n'était pas monotone et qu'il offrait une vaste gamme d'expériences. Le travail était parfois considéré comme imprévisible, ce qui le rendait palpitant et stimulant chaque jour. La possibilité de s'attaquer à différents problèmes et de faire appel à différentes habiletés était aussi considérée comme un aspect positif. Des répondants ont par contre dit qu'il semblait y avoir une certaine part de répétition et un manque de défis.

- «Jusqu'à un certain stade de ma carrière, tout répondait à mes attentes, puis les tâches sont devenues très répétitives.»
- «J'ai une carrière caractérisée par la variété et cela me plaît encore. Le travail a répondu aux espoirs que je nourrissais à mes débuts.»
- «J'ai constamment et à point nommé été appelé à faire divers choix professionnels qui ont contribué à entretenir mon enthousiasme.»

#### POSSIBILITÉ D'AIDER LES GENS

Les femmes ont surtout dit être convaincues que leur travail exerçait une influence sur la vie des gens; selon elles, le rythme de vie ralenti caractéristique des petites collectivités permet aussi d'aider les gens, alors que ce n'est pas le cas dans les grands centres urbains dépersonnalisés. Par contre, trois répondantes ont affirmé que la pénurie de personnel et les préjugés personnels nuisaient à ce sentiment d'aider les autres.

- «De temps à autre, nos rapports avec le public nous procurent une satisfaction personnelle, mais cela ne se produit que dans les rares cas où l'on exerce une influence réelle. Si ce n'était des collègues de travail, les satisfactions seraient rares.»
- «J'ai eu l'occasion d'aider les autres par des interventions qui n'auraient pu être envisagées dans un autre domaine.»
- «Il n'y a pas suffisamment d'agents pour nous permettre d'exercer correctement nos fonctions de policier, c'est-à-dire d'aider les autres.»

Les agents du sexe masculin ont également dit croire que leur travail était un moyen d'aider autrui. Ils semblent tirer une satisfaction de la possibilité d'aider les gens et de leurs relations avec leurs collègues de travail. Pour certains répondants, la camaraderie et les rapports avec les collègues de travail sont aussi importants que le service offert au public. Le travail d'équipe et l'assistance aux «nouveaux» sont des aspects très estimés. Certains répondants ont fait des commentaires moins favorables et signalé par exemple les manoeuvres mesquines au sein du service de police, le fait que le public respecte de moins en moins la police et la présence de collègues renfrognés qui suscitent des sentiments négatifs.

- «J'aime la camaraderie qui règne au sein d'un groupe d'agents qui poursuivent tous des buts semblables.»
- «Pouvoir assurer un service à la collectivité, appuyer les citoyens respectueux des lois et faire observer les lois pour maintenir la sûreté, la sécurité et la qualité de vie des citoyens.»
- «Je me rends maintenant compte que les agents de police ressemblent en tous points aux citoyens ordinaires; ils ne sont pas les personnes droites, honnêtes et équitables que je m'attendais à rencontrer.»

#### SÉCURITÉ D'EMPLOI

Les agents, tant les hommes que les femmes, ont donné très peu de réponses entrant dans cette catégorie. Tant les policiers que les policières ont dit attacher de l'importance à la sécurité d'emploi et aux avantages dont ils jouissaient. Les hommes ont déclaré que cette sécurité avait une incidence positive sur leur vie personnelle et leurs perspectives de retraite.

- «Mon travail de policier a procuré à ma famille un revenu stable et une sécurité.»

**3. DANS QUELLE MESURE ÊTES-VOUS SATISFAIT(E) DE L'INCIDENCE DE VOTRE EMPLOI SUR VOTRE VIE PRIVÉE?**

<u>% TOTAL</u>	<u>SATISFAIT(E)</u>	<u>HOMMES</u>	<u>FEMMES</u>
<u>7,1 %</u>	AUCUNEMENT	6,9 %	8,8 %
<u>14,9 %</u>	ASSEZ	15,0 %	13,8 %
<u>43,3 %</u>	RAISONNABLEMENT	43,4 %	42,5 %
<u>22,7 %</u>	PASSABLEMENT	22,1 %	27,5 %
<u>12,1 %</u>	BEAUCOUP	12,6 %	7,5 %

Il n'y avait pas de différences statistiquement significatives.

**4. AVEZ-VOUS RENCONTRÉ DES SITUATIONS PROFESSIONNELLES PARTICULIÈREMENT STRESSANTES AU COURS DE L'ANNÉE CIVILE 1992?**

<u>% TOTAL</u>	<u>STRESS</u>	<u>HOMMES</u>	<u>FEMMES</u>
<u>41,1 %</u>	NON	41,2 %	40,2 %
<u>58,9 %</u>	OUI	58,8 %	59,8 %

Il n'y avait pas de différences statistiquement significatives.

Une analyse du contenu des réponses affirmatives a permis de distinguer six catégories : situation générale stressante; situations liées à la gestion ou l'administration policières; stress lié à la charge de travail; stress causé par les enquêtes; situations de promotion et de mutation; enquêtes internes.

**SITUATION GÉNÉRALE**

C'est cette catégorie que les hommes et les femmes ont mentionnée le plus souvent. Les réponses des policières tendaient à être liées surtout à des incidents où il y avait eu des pertes de vie ou des agressions physiques, surtout dans les cas où les victimes avaient été des enfants. Les risques liés à l'emploi, comme les poursuites en voiture à grande vitesse et les voies de fait contre un agent, étaient aussi considérés comme très stressants. Enfin, un certain nombre de répondants ont mentionné des relations de travail difficiles avec des collègues comme particulièrement stressantes.

- «La mort subite d'un enfant ou l'obligation d'informer le plus proche parent de la mort d'un membre de sa famille.»
- «Les surveillances qui aboutissent parfois à des poursuites à grande vitesse.»
- «J'avais un collègue du sexe masculin qui refusait de travailler avec moi. On lui a ordonné de le faire; c'est une expérience que je n'oublierai jamais.»

Dans leurs réponses, les hommes ont mentionné à peu près le même genre d'incidents liés au travail que les femmes comme sources de stress personnel. Plusieurs hommes ont mentionné les accidents mortels et épouvantables, ainsi que la nécessité de signaler un décès au plus proche parent. Les hommes ont aussi fréquemment mentionné comme sources de stress les incidents où les victimes étaient des enfants. Les hommes ont également signalé l'anxiété que suscitent les situations imprévisibles, notamment les incidents mettant en jeu des armes et (ou) les prises d'otages. Comme on pouvait s'y attendre, l'impossibilité de maîtriser certaines situations semble être très stressante pour les agents de police. Plusieurs policiers ont dit avoir éprouvé de l'angoisse après s'être fait blesser durant l'exercice de leurs fonctions parce qu'ils craignaient de ne pas pouvoir réintégrer leurs fonctions en aussi bonne santé physique qu'avant l'accident. Même si le danger semble faire partie intégrante du travail policier, sa constance ne semble pas réduire l'angoisse que ressentent les agents qui sont placés dans une situation dangereuse.

- «L'assassinat d'un enfant de sept ans qui avait été agressé sexuellement et qu'on a trouvé, fourré dans une boîte de carton qui avait été placée dans une armoire.»
- «Les poursuites à grande vitesse sont toujours très stressantes.»
- «Toutes les descentes antidrogue sont stressantes parce qu'on ne sait jamais dans quel état d'esprit se trouveront les suspects.»
- «Je suis intervenu dans un cas de suicide : l'enfant avait trouvé les corps de ses parents morts.»
- «Chaque fois que je dois désarmer un accusé, mon angoisse s'intensifie.»

#### CHARGE DE TRAVAIL

Plusieurs femmes ont signalé, dans leurs réponses, que la lourde charge de travail et le volume correspondant de paperasserie constituaient des entraves qui étaient causes de stress. Le

problème de la paperasserie était exacerbé par l'exigence d'exactitude et par l'insensibilité des agents supérieurs qui ne comprenaient pas la pression créée par les exigences. Quelques agents ont fait état de la frustration suscitée par l'obligation de travailler avec des collègues qui ne faisaient pas leur part de travail. Cette situation ne faisait qu'intensifier la pression de satisfaire aux exigences de l'emploi.

- «L'obligation de veiller à ce qu'on ait mis des points sur les "i" et des barres sur les "t" crée beaucoup de stress personnel.»
- «Il faut parfois travailler avec des gendarmes qui ne font pas leur part de travail et à qui rien ne semble arriver pour autant.»
- «Le surcroît de paperasserie administrative, qui exige beaucoup de temps et qui épuise.»

Les policiers étaient aussi préoccupés que les policières par la lourde charge de travail, mais avaient tendance à attribuer dans une large mesure le problème à des lacunes sur le plan de la dotation. Le travail par postes suivi de comparutions devant les tribunaux a souvent été mentionné comme source de stress parce que les agents n'ont alors guère l'occasion de se reposer entre leurs différentes tâches. Non seulement la charge de travail a-t-elle augmenté, mais l'on exige une plus grande exactitude et de meilleurs résultats. Tous ces facteurs supplémentaires tendent à accroître le stress des agents.

Les superviseurs ont fréquemment signalé le stress lié aux fonctions de gestion du personnel et à la nécessité d'encourager les agents à répondre aux attentes de la haute direction. Ils étaient encore plus stressés dans les situations de crise exigeant des décisions immédiates et comportant un élément de risque. Les superviseurs estimaient également que, dans certains cas, les évaluations du personnel constituaient une tâche trop lourde, surtout lorsqu'on s'attendait à ce qu'elles soient faites dans de courts délais.

Certains agents ont ajouté que les activités suivantes étaient sources de stress personnel : allocutions; formation spécialisée; supervision d'employés civils. Enfin, quelques agents ont aussi dit qu'on exerçait sur eux une pression inutile en leur accordant trop peu de temps pour se préparer à assumer de nouvelles fonctions.

- «L'obligation de rédiger 11 évaluations et d'avoir des entretiens avec les agents au cours d'une période de deux semaines. Ce délai n'était pas suffisamment long pour accomplir le travail de façon convenable et consciencieuse.»
- «On m'a donné une tâche à accomplir, mais l'on ne m'a pas donné suffisamment de temps pour m'y préparer. J'ai eu l'impression que, parce que je ne faisais pas partie d'un certain groupe, il n'était pas important de me donner suffisamment de temps.»
- «Toute l'année, il faut s'occuper de paperasserie. À cause du manque de personnel, il faut accomplir plus de travail en moins de temps. Cette situation est source de relations tendues entre les agents.»

#### GESTION ET ADMINISTRATION

Trois répondantes ont exprimé des préoccupations au sujet des politiques internes relatives aux différences selon le sexe. Elles ont signalé, comme grandes préoccupations, la méfiance, le colportage de rumeurs et l'absence de soutien, qui, en grande part, selon elles, visaient les femmes. Quelques agents ont déclaré que certaines lignes de conduite, telle l'incitation à dresser des contraventions, étaient sources de stress.

- «Il y a un manque de confiance de la part des agents de grade supérieur.»
- «La plus grande source de stress est le manque de soutien qui existe au sein du service de police. Les superviseurs et les employés de soutien ne donnent pas aux gendarmes l'appui dont ils ont besoin pour bien faire leur travail.»
- «La politicaillerie au sein du service est stressante.»

Les agents du sexe masculin ont blâmé les dirigeants, qu'ils estimaient souvent être dépassés, incohérents, peu aptes à diriger et portés à avoir des oeillères. Certains ont dit que la direction n'offrait pas l'appui nécessaire lorsqu'on lançait des programmes nouveaux et non éprouvés.

D'autres ont aussi fait observer que la politique externe nuisait à la satisfaction au travail. Les répondants ont fréquemment mentionné comme causes de stress la politique gouvernementale, les groupes défendant des intérêts particuliers et les problèmes relatifs aux médias. Le stress était intensifié lorsque ces facteurs entraînaient des changements injustifiés ou

mal conçus aux politiques et aux pratiques du service de police. Comme on pouvait s'y attendre, les répondants considéraient aussi comme un problème la disparité solidement documentée entre les diverses mesures prises à l'égard des délinquants.

Certains agents ont dit redouter les contraintes qu'entraînait l'empressement à réaliser des objectifs «politiquement corrects» comme l'équité en matière d'embauchage et de promotion. Ils estimaient que leurs gestionnaires se pliaient aux pressions exercées de l'extérieur, ce qui créait des conditions de travail stressantes.

Des agents de grade supérieur ont fait état d'une préoccupation intéressante (à la lumière de plusieurs années de service), à savoir qu'ils n'étaient pas vraiment appréciés par la direction. En outre, certains d'entre eux étaient laissés pour compte lorsqu'il se présentait des possibilités d'avancement.

- «L'administration impose des exigences ridicules et plie sous la pression des groupes minoritaires et des groupes d'intérêts spéciaux.»
- «Il y a des superviseurs immédiats qui n'acceptent pas les principes de gestion supérieurs et qui s'en tiennent aux vieux réflexes de la contravention et de la mise en accusation.»
- «Le stress est causé surtout par les manoeuvres à l'intérieur du service. Dans la rue, près du public, il y a très peu de stress.»

#### PROMOTIONS ET MUTATIONS

Les policières craignaient l'incidence des mutations (entre quarts de travail ou entre fonctions) sur la vie familiale. Certaines trouvaient que les conséquences se faisaient surtout sentir lorsqu'elles quittaient de petits détachements pour exercer des fonctions plus exigeantes dans une grande ville. Pour certaines, le processus des concours était aussi une source de stress.

- «On m'a mutée d'un quart (jours et nuits de 12 heures) qui était identique à celui de mon mari à un poste de jour uniquement. L'adaptation au travail de jour et à des quarts différents de ceux de mon mari a été pénible, et il m'a fallu environ cinq mois pour me sentir à l'aise.»
- «On m'a mutée d'un petit détachement en milieu rural à un grand détachement de ville.»
- «On m'a mutée d'un lieu de travail qui me plaisait beaucoup à un détachement et une section qui ne m'intéressaient aucunement.»

Les agents du sexe masculin jugeaient stressant le manque d'équité en matière de promotions. Il ne s'agissait pas uniquement de manque d'équité entre les sexes, mais aussi de l'impression qu'on choisissait des personnes moins compétentes que d'autres qui avaient des dossiers plus solides. Des agents s'interrogeaient sur les mutations qui semblaient être fondées sur des facteurs comme des conflits de personnalité avec les supérieurs, une mauvaise gestion et l'influence exercée sur les agents supérieurs, de même que sur les mutations qui n'avaient pas initialement fait l'objet d'une discussion avec la personne touchée.

Comme leurs collègues du sexe féminin, plusieurs hommes avaient connu beaucoup de stress durant le processus de promotion, indépendamment du résultat. Enfin, les agents ont dit se sentir frustrés parce qu'ils occupent des postes à titre intérimaire puis sont régulièrement écartés lorsqu'il s'agit de combler ces postes.

- «J'étais candidat à un poste... Le processus de sélection était stressant.»
- «On m'a réaffecté à une autre région sans me consulter ni me donner d'explication raisonnable... Ce n'est qu'après de longues protestations de ma part... qu'on a annulé la mutation.»
- «À cause d'une décision déraisonnable, mes fonctions ont été changées; cela n'a fait qu'exacerber la profonde déception que je ressentais parce que je n'avais pas été choisi lors d'un concours visant à combler un poste supérieur.»

**ENQUÊTES INTERNES**

Comme on pouvait s'y attendre, les policières qui ont admis avoir fait l'objet d'une accusation et, subséquemment, d'une enquête ont parlé du stress personnel que cette situation avait créé. Celui-ci était d'autant plus intense que la personne, tout en étant reconnue innocente, devait se soumettre au processus. Une répondante a fait état du stress qu'elle avait vécu lorsqu'elle avait participé à une enquête interne.

- «J'ai participé à une enquête interne durant laquelle tout s'est bien déroulé... mais ce fut néanmoins stressant.»
- «Certaines plaintes du public sont tout à fait injustifiées.»

Les agents du sexe masculin ont donné des réponses analogues au sujet des enquêtes. Ils ont en outre dit qu'ils n'étaient parfois pas appuyés par la direction. Cette situation tendait à accroître le stress et avait des conséquences sur l'estime de soi.

Certains agents étaient portés à croire que l'accusateur avait toujours l'avantage, surtout lorsqu'il s'agissait de plaintes du public. D'autres croyaient aussi que, lorsque des fonctionnaires intervenaient après un acquittement, les procédures internes étaient contestées simplement à des fins politiques.

Des agents ont dit être aussi stressés que leurs collègues faisant l'objet d'une enquête lorsqu'ils étaient appelés à témoigner dans une affaire relative à ces derniers. Les enquêtes superflues suscitaient également de l'inquiétude, tout comme les accusations qui étaient portées avant l'exécution d'une enquête en bonne et due forme ou avant un examen de la situation par la haute direction.

- «Le fait qu'un procureur général préfère la mise en accusation d'un agent de police même lorsqu'un juge conclut, à une enquête préliminaire, qu'il n'y a pas de preuves pour appuyer une accusation.»
- «Être jugé partiellement responsable dans le cas d'une plainte... voir que ses collègues croient les accusations fondées sans savoir ce qui s'est vraiment passé.»

**ENQUÊTES**

Certaines policières ont jugé stressants les examens judiciaires et l'interrogation de certains suspects. Les policiers ont quant à eux mentionné les affaires judiciaires prolongées et la

mise en liberté d'un accusé à cause de détails de procédure comme sources de stress. Comme on pouvait s'y attendre, les agents ont dit que les enquêtes portant sur les crimes avec violence étaient plus stressantes que la plupart des autres enquêtes, surtout lorsque la majorité des cas traités portent sur ce genre de crimes.

Un agent du sexe masculin a jugé stressant d'être parachuté dans une enquête sans être convenablement mis au courant du dossier. Les enquêtes faisant l'objet de reportages dans les médias semblaient aussi plus stressantes que la moyenne des enquêtes. En effet, les agents doivent alors satisfaire à l'exigence supplémentaire de répondre aux attentes des personnes de l'extérieur.

Pour aider les agents participant à des enquêtes à maîtriser leur angoisse, certains répondants ont suggéré de faire appel à des conseillers spécialisés dans ce domaine.

- «Il y a beaucoup d'enquêtes très stressantes.»
- «J'ai contribué à des enquêtes sur des homicides ainsi que sur plusieurs morts suspectes, tentatives de meurtre, attaques à coups de couteau et vols qualifiés. L'enchaînement de ces enquêtes très sérieuses m'a causé beaucoup de stress.»
- «J'ai participé à des enquêtes sur une série de vols à main armée avec violence. Je me sentais pressé par la collectivité et par la direction du service de les faire aboutir.»
- «Des enquêtes prolongées, qui exigent de longues heures de travail ainsi que des interventions auprès des tribunaux et la production de documents de toutes sortes.»

##### 5. COMMENT EST VOTRE MORAL À L'HEURE ACTUELLE?

<u>% TOTAL</u>	<u>MORAL</u>	<u>HOMMES</u>	<u>FEMMES</u>
2,4 %	TRÈS BAS	2,4 %	2,5 %
15,1 %	BAS	14,1 %	23,8 %
36,7 %	SATISFAISANT	36,7 %	36,3 %
36,7 %	BON	37,0 %	33,8 %
9,1 %	TRÈS BON	9,7 %	3,8 %

Il n'y avait pas de différences statistiquement significatives entre hommes et femmes. Le test de chi carré a révélé qu'il y avait des différences significatives entre les services de police ainsi que parmi les hommes au sein d'un même service de police et

---

selon le domaine d'affectation. Ainsi, le pourcentage total de réponses «très bas» et «bas» variait entre 8,7 % et 23,1 % selon les services de police; pour les agents du sexe masculin, il variait de 8,5 % à 24,4 %. Il y avait beaucoup de différences dans les réponses des hommes selon le domaine d'affectation.

## RECRUTEMENT ET CRITÈRES DE SÉLECTION

Comme nous l'avons déjà vu, les méthodes de recrutement et de sélection varient selon les services de police.

### RECRUTEMENT

Le **TABLEAU 24** présente les méthodes de recrutement employées dans les services de police qui ont fait l'objet d'une enquête sur place.

**TABLEAU 24**

### MÉTHODES DE RECRUTEMENT UTILISÉES PAR LES SERVICES DE POLICE

MÉTHODES	OUI
Équipe de recruteurs	GRC (équipe nationale)
Un agent de recrutement	Halton London Moncton Delta GRC
Publicité dans les médias	London
Demandes spontanées	London Moncton Delta GRC
Bénévolat dans une activité parrainée par la police	London Delta GRC
Autres	Halton Moncton
Recours à des femmes ou des membres de minorités pour le recrutement	Halton (1 femme) London (1 homme autochtone) GRC (une femme et un homme autochtone au sein de l'équipe de recrutement nationale)

La catégorie «Autres» incluait l'utilisation de groupes de concertation chargés de cerner les obstacles au recrutement de

femmes et de membres de minorités, et le recrutement directement à la sortie d'une école de police.

Les répondants ont été appelés à indiquer, à partir d'une liste de méthodes de recrutement, les méthodes qui avaient été utilisées au moment de leur recrutement, de même que les facteurs dont on avait, à leur avis, tenu compte au moment de leur sélection. La répartition en pourcentage sera présentée pour l'ensemble de l'échantillon, puis pour les hommes et les femmes. En outre, le test de chi carré a été appliqué à chaque variable afin de déterminer s'il y avait des différences statistiquement significatives entre les hommes et les femmes, entre les six services de police, et entre les groupes masculin et féminin au sein d'un même service de police.

**TABLEAU 25 : MÉTHODES DE RECRUTEMENT SELON LE SEXE**

<u>MÉTHODES DE RECRUTEMENT</u>	<u>% TOTAL</u> <u>OUI</u>	<u>HOMMES</u>	<u>FEMMES</u>
Intérêt personnel	89,4 %	89,4 %	90,2 %
Influence exercée par un parent/ami	37,9 %	38,2 %	35,4 %
Influence exercée par un (des) agent(s) de police	35,6 %	35,5 %	36,6 %
Agent de recrutement	22,7 %	22,3 %	26,8 %
Équipe de recruteurs	5,6 %	5,4 %	7,3 %
Bénévolat dans une activité parrainée par la police	12,4 %	11,3 %	22,0 %
Publicité dans les médias	12,1 %	12,8 %	6,1 %
Autres	7,0 %	6,6 %	11,0 %

La catégorie «Autres» englobait les méthodes suivantes : emploi antérieur dans un autre service de police ou dans les forces armées; travail dans ce domaine comme étudiant durant l'été; emploi comme civil dans un service de police; travail comme conseiller en matière d'emploi en milieu scolaire; avoir été «compagnon de patrouille».

Le test de chi carré a révélé qu'il n'y avait pas de différences statistiquement significatives entre les hommes et les femmes, sauf qu'un plus grand nombre de policières (22 %) que de policiers (11,3 %) avaient participé à titre de bénévoles à des activités parrainées par la police. Nous avons constaté des

femmes, sauf qu'un plus grand nombre de policières (22 %) que de policiers (11,3 %) avaient participé à titre de bénévoles à des activités parrainées par la police. Nous avons constaté des différences significatives parmi les hommes, selon les services de police, pour les méthodes de recrutement suivantes : intérêt personnel puis présentation d'une demande (les réponses affirmatives des hommes allaient de 83 % à 95 %) et la participation bénévole à des activités parrainées par la police (les réponses affirmatives des hommes allaient de 6 % à 30 %).

### CRITÈRES DE SÉLECTION

Le TABLEAU 26 présente les résultats obtenus en ce qui concerne certains critères de sélection dans les services de police qui ont fait l'objet d'une enquête sur place.

**TABLEAU 26: CRITÈRES DE SÉLECTION SELON LE SERVICE DE POLICE**

CRITÈRES DE SÉLECTION	OUI À TOUS LES CRITÈRES
Examen écrit Entrevue Niveau d'études Test d'aptitude physique Forme physique avant la formation	Halton London Moncton Delta GRC
Compétences particulières	Halton Moncton Delta GRC
Test de personnalité	Halton London Moncton GRC
Test d'intelligence	London GRC

Le Tableau 27 présente les résultats de l'analyse des critères de sélection utilisés selon le sexe.

**TABLEAU 27 : CRITÈRES DE SÉLECTION SELON LE SEXE**

<u>CRITÈRES DE SÉLECTION</u>	<u>% TOTAL OUI</u>	<u>HOMMES</u>	<u>FEMMES</u>
Entrevue	99,4 %	99,3 %	100 %
Examen écrit	94,1 %	93,6 %	98,8 %
Niveau d'études	90,3 %	90,7 %	86,6 %
Test de personnalité	58,0 %	56,6 %	69,5 %
Test d'intelligence	52,1 %	49,2 %	76,8 %
Compétences particulières	24,5 %	24,0 %	29,3 %
Examen médical	91,1 %	90,6 %	95,1 %
Test d'aptitude physique	52,2 %	49,5 %	75,6 %
Forme physique AVANT la formation de base	83,7 %	81,7 %	95,2 %
Vision	88,9 %	88,4 %	92,7 %
Âge	70,0 %	73,0 %	43,9 %
Taille	67,9 %	71,0 %	41,5 %
Poids	66,3 %	69,3 %	40,2 %
Autres exigences physiques	7,4 %	7,1 %	9,8 %

Les «AUTRES» exigences étaient les suivantes : endurance; équité; examens médicaux plus approfondis.

Nous avons constaté des différences significatives selon le sexe en ce qui concerne les critères suivants : test de personnalité et test d'intelligence. Nous avons aussi noté des différences significatives parmi les hommes, au sein des différents services de police, quant à l'utilisation des critères de sélection suivants : examens écrits (de 82,7 % à 99,3 %), compétences (de 10,8 % à 32,9 %), test d'intelligence (de 29,3 % à 66,5 %), de même qu'entre les services de police quant à l'utilisation de tests de personnalité (de 35,9 % à 84 %).

Il y avait aussi des différences significatives entre hommes et femmes quant à l'utilisation des critères suivants : test d'aptitude physique, vérification de la forme physique avant la formation de base, âge, taille et poids.

Des différences significatives ont également été observées parmi les hommes, au sein des divers services de police, quant à l'application des exigences physiques suivantes : test d'aptitude physique (de 31,9 % à 73 %), vérification de la forme physique avant la formation de base (de 63,8 % à 92,7 %), taille (de 62,2 % à 80 %) et poids (de 60,1 % à 74,4 %).

De plus, 41,6 % des personnes incluses dans l'échantillon (41,5 % des hommes et 42,7 % des femmes) ont dit qu'on avait attaché plus d'importance, durant le processus de sélection, à un des critères de sélection ci-dessus. Le poids accordé aux différents critères variait selon le sexe.

TABLEAU 28

## CRITÈRES DE SÉLECTION JUGÉS LES PLUS IMPORTANTS

<u>CRITÈRES DE SÉLECTION</u>	<u>% TOTAL</u> <u>OUI</u>	<u>HOMMES</u>	<u>FEMMES</u>
Entrevue	35,9 %	37,9 %	18,2 %
Exigences physiques supplémentaires	19,2 %	19,3 %	18,2 %
Niveau d'études	14,6 %	14,5 %	15,2 %
Test d'aptitude physique	11,1 %	10,7 %	15,2 %
Examen écrit	6,5 %	5,9 %	12,1 %
Test de personnalité	6,2 %	5,9 %	9,1 %
Compétences particulières	5,3 %	4,5 %	12,1 %
Test d'intelligence	1,2 %	1,4 %	0 %

Les «compétences particulières» incluaient la langue, l'ethnie et une expérience antérieure.

## LANGUE

Tant les hommes que les femmes ont dit que, dans certains cas, leurs compétences linguistiques avaient été un facteur déterminant de leur embauchage. La langue la plus fréquemment mentionnée était le français, suivi du chinois, de l'allemand, du polonais et de l'italien. Dans un cas, la connaissance du langage gestuel avait été considérée comme un atout indéniable.

## ETHNIE

Seuls un petit nombre de répondants ont mentionné comme critère de sélection leur origine ethnique ou leur sexe. Ce résultat est assez étonnant vu l'importance qu'on attache de nos jours à la nécessité d'embaucher des femmes ou des membres d'une minorité ethnique.

## EXPÉRIENCE ANTÉRIEURE

Aucune femme n'a fait allusion à l'importance qu'on pouvait avoir attaché à son expérience antérieure au moment de la sélection. Par contre, un petit nombre d'agents du sexe masculin ont dit que des facteurs comme une formation militaire, un travail au sein d'un service de police auxiliaire et une expérience antérieure dans la police étaient entrés en ligne de compte au moment de leur sélection.

## FORMATION DE BASE

Comme nous l'avons signalé au chapitre deux, la formation de base des recrues varie d'un endroit à l'autre, et cela se reflète dans les réponses. Voici un résumé des principaux éléments que comporte la formation dans les différents services de police. Signalons par ailleurs que les répondants peuvent avoir suivi une formation ailleurs avant d'être embauchés par leur employeur actuel.

•C.-B. :

Embauchage par le service en premier lieu. Formation de base à la Justice Institute of B.C. Police Academy.

•GRC :

Embauchage par la GRC en premier lieu. Cours de formation de base à l'École de la GRC, à Regina.

•Ontario :

Embauchage par le service en premier lieu. Formation de base au Collège de police de l'Ontario, à Aylmer.

•Provinces de l'Atlantique :

Formation de base à l'Atlantic Police Academy, à Charlottetown (I.-P.-É). Les candidats sont parrainés par la province ou paient eux-mêmes les frais de scolarité, et ils sont ensuite embauchés par les services de police directement à leur sortie de l'école.

Quatre-vingt-quinze pour cent des répondants avaient suivi une formation de base dans une école de police (94,7 % des hommes contre 100 % des femmes) et 93,3 % ont signalé qu'il fallait réussir la formation avant d'accéder au grade de gendarme de première classe (91,9 % des hommes contre 100 % des femmes). En outre, nous avons constaté des différences significatives parmi les hommes, au sein des différents services de police, en ce qui concerne la formation dans une école de police (la gamme allait de

82,7 % à 100 %) et la formation avant la promotion au grade de gendarme de première classe (de 81,4 % à 100 %).

## FORMATION PRATIQUE

Dans cette partie du questionnaire, les types suivants de formation pratique étaient énumérés, et l'agent devait choisir ceux qui avaient fait partie de sa formation de base : programme de formation pratique structuré, affectation auprès d'un agent chevronné et autres types de formation pratique. Les six services de police qui ont fait l'objet d'une enquête sur place avaient des programmes structurés de formation pratique et comptaient tant des hommes que des femmes parmi leurs agents de formation pratique. Le **TABLEAU 29** présente certains aspects des méthodes de formation selon les services de police.

**TABLEAU 29**

**MÉTHODES DE FORMATION PRATIQUE DES RECRUES SELON LES SERVICES DE POLICE**

FORMATION	OUI	N <sup>bre</sup> d'AFP HOMMES	N <sup>bre</sup> d'AFP FEMMES
Programme structuré de formation pratique	Halton	16	04
	London	58	01
	Burnaby	07	04
	Surrey	14	03
	Delta	06	02
	Moncton	10	01
Affectation auprès d'un agent chevronné	Halton	n.d.	n.d.
	London		
	Burnaby		
	Delta		
	Moncton		
Autres formes	Halton	n.d.	n.d.
	London		
	Surrey		
	Moncton		

Les «autres formes» de formation incluait des affectations par rotation dans des sections spécialisées, des séances d'initiation et des séances sur la sécurité personnelle.

Les policières sont sous-représentées parmi les agents de formation pratique puisque leur nombre, dans ce poste, n'est pas proportionnel au nombre de femmes qu'embauche le service de police.

Voici la répartition en pourcentage de l'ensemble de l'échantillon ainsi que des hommes et des femmes par rapport aux différentes méthodes de formation pratique. Le test de chi carré a été appliqué à chaque variable afin de déterminer s'il existait des différences statistiquement significatives entre hommes et femmes, entre services de police et entre hommes et femmes au sein d'un même service de police.

**TABLEAU 30 : FORMATION PRATIQUE**

<u>MÉTHODE DE FORMATION</u>	<u>% TOTAL</u> <u>OUI</u>	<u>HOMMES</u>	<u>FEMMES</u>
Agent chevronné	93,4 %	93,0 %	96,3 %
Programme structuré de formation pratique	77,0 %	75,6 %	89,0 %
Autres types de formation pratique	48,5 %	48,4 %	50,0 %

Les «autres types» de formation signalés étaient des exposés en classe, une formation sur le tas, des mises à jour sur le conditionnement physique, le recours à un agent de police d'un autre service et l'initiative personnelle.

Nous avons constaté, pour ce qui est de la participation à un programme structuré de formation pratique, des différences statistiquement significatives entre les hommes et les femmes, ainsi qu'entre les services de police, la gamme allant de 64,2 % à 83,8 %.

## AFFECTATION

La grande majorité des répondants (93,7 %) avaient été affectés à des fonctions générales après leur formation de base et leur formation pratique (93,4 % des hommes et 96,3 % des femmes). Les hommes avaient initialement été affectés à la circulation, aux enquêtes, à la lutte antidrogue, aux patrouilles à pied, à la prévention du crime, aux fonctions judiciaires, à la répartition et à l'administration, tandis que les femmes avaient été affectées à la prévention du crime, à la lutte antidrogue et aux enquêtes générales.

Pour répondre à la question suivante, les répondants devaient indiquer les domaines de travail auxquels ils avaient été affectés durant leur carrière.

**TABLEAU 31: DOMAINES D'AFFECTION SELON LE SEXE**

<u>DOMAINE D'AFFECTION</u>	<u>% TOTAL</u>	<u>HOMMES</u>	<u>FEMMES</u>
Fonctions générales	98,7 %	98,6 %	100 %
Circulation	60,8 %	61,6 %	53,7 %
Enquêtes criminelles/ enquêtes générales/ renseignements/surveillance/ crimes graves	54,9 %	57,3 %	34,1 %
Administration/ planification et recherche	34,4 %	35,7 %	23,2 %
Communications/ répartition	29,2 %	30,5 %	18,3 %
Fonctions judiciaires	25,5 %	26,4 %	18,3 %
Prévention du crime/ liaison avec les écoles	24,8 %	24,5 %	26,8 %
Lutte antidrogue	24,6 %	25,4 %	18,3 %
Formation/ sensibilisation	19,7 %	20,3 %	14,6 %
Prisons	14,3 %	15,7 %	2,4 %
Jeunes	10,9 %	11,3 %	7,3 %
Moeurs	10,9 %	11,1 %	8,5 %
Groupe de l'identité	9,6 %	10,3 %	3,7 %
Archives	9,6 %	10,0 %	6,1 %
Dotation/personnel	9,3 %	9,8 %	4,9 %
Police de la navigation	9,1 %	9,7 %	3,7 %
Crimes commerciaux	8,9 %	9,4 %	4,9 %
Analyse de la criminalité	6,4 %	6,6 %	4,9 %
Affaires internes	6,1 %	6,8 %	0 %
Escouade canine	3,8 %	4,1 %	1,2 %
Autres	23,0 %	23,7 %	17,1 %

La catégorie «Autres» incluait les douanes et l'immigration; le groupe du crime organisé; les services financiers; les services de soutien; la police fédérale.

Manifestement, les femmes étaient affectées à de nombreuses sections différentes des services de police. Toutefois, il y avait des différences significatives entre les hommes et les femmes quant aux sections où ces dernières n'étaient pas aussi fréquemment affectées : administration; communications; enquêtes criminelles; identité; affaires internes; et prisons. Les différences sur le

plan du déploiement étaient encore plus frappantes lorsqu'on tenait compte des états de service.

L'analyse a également révélé des différences significatives parmi les hommes, au sein des services de police, en ce qui concerne la diversité des domaines d'affectation, soit circulation, administration, communications, escouade canine, analyse de la criminalité, prévention du crime, enquêtes criminelles, identité, affaires internes, prisons, jeunes, police de la navigation, dotation, formation et autres.

Des différences significatives ont également été relevées entre les services de police, ainsi qu'entre hommes et femmes à l'intérieur des différents services, en ce qui concerne des domaines où peu d'agents avaient travaillé, à savoir les domaines du crime commercial et des moeurs.

### AVANCEMENT

Trente-huit pour cent des hommes et 6,1 % des femmes avaient obtenu de l'avancement. Il va sans dire que les différences entre hommes et femmes étaient statistiquement significatives.

**TABLEAU 32 : RÉPARTITION DE L'AVANCEMENT SELON LE SEXE**

<u>GRADE</u>	<u>HOMMES</u> (n = 701)	<u>FEMMES</u> (n = 82)
Caporal	9,3 % (n = 65)	3,7 % (n = 3)
S.é.-m. ou Sgt	23,1 % (n = 162)	2,4 % (n = 2)
Inspecteur	5,7 % (n = 40)	0 %

Le test de chi carré a été appliqué à chaque variable afin de déterminer s'il existait des différences statistiquement significatives entre hommes et femmes, entre services de police et selon les états de service.

On a ainsi établi qu'il y avait des différences significatives entre services de police quant aux répondants qui avaient obtenu de l'avancement, la proportion de ceux-ci variant de 24,9 % à 46,1 %. On peut voir au **TABLEAU 33** les différences statistiquement significatives selon les états de service.

**TABLEAU 33 : DIFFÉRENCES QUANT À L'AVANCEMENT ENTRE HOMMES ET FEMMES ET SELON LES ÉTATS DE SERVICE**

ÉTATS DE SERVICE	HOMMES (n = 700)	FEMMES (n = 82)
MOINS DE 5 ANS	OUI 1,7 % (n = 1) NON 98,3 % (n = 59)	OUI 3,7 % (n = 1) NON 96,3 % (n = 26)
5 À 10 ANS	OUI 2,4 % (n = 3) NON 97,6 % (n = 123)	OUI 0 % NON 100 % (n = 30)
11 À 15 ANS	OUI 16,9 % (n = 23) NON 83,1 % (n = 113)	OUI 13,0 % (n = 3) NON 87,0 % (n = 20)
16 À 20 ANS	OUI 47,1 % (n = 74) NON 52,9 % (n = 83)	OUI 50,0 % (n = 1) NON 50,0 % (n = 1)
21 À 25 ANS	OUI 71,0 % (n = 88) NON 29,0 % (n = 36)	s.o.
26 ANS OU PLUS	OUI 80,4 % (n = 78) NON 19,6 % (n = 19)	s.o.

Les agents (N = 272) ont ensuite été invités à préciser quelles méthodes de sélection, parmi celles qui sont énumérées ci-dessous, on avait employées pour décider de leur accorder de l'avancement.

**TABLEAU 34 : MÉTHODES DE SÉLECTION EMPLOYÉES POUR ACCORDER DE L'AVANCEMENT**

POURCENTAGE DE RÉPONSES AFFIRMATIVES				
MÉTHODES	CPL	SGT/ S.É.-M.	INSP.	SDT
Évaluation du rendement	91,8 %	97,5 %	94,4 %	77,8 %
Conseil de promotion	56,7 %	75,1 %	83,3 %	61,1 %
Examen écrit	52,2 %	82,7 %	80,6 %	33,3 %
Entrevue	52,2 %	83,8 %	100 %	66,7 %
Recommandation d'un officier supérieur	49,3 %	41,6 %	66,7 %	83,3 %
Formule d'évaluation des possibilités d'avancement	38,1 %	45,2 %	92,8 %	38,9 %
Dissertation	11,9 %	41,6 %	69,4 %	38,9 %
Évaluation psychologique	3,7 %	24,9 %	25,0 %	22,2 %

Il n'y avait pas de différences significatives entre hommes et femmes quant aux méthodes employées pour les différents grades (caporal, sergent d'état-major et sergent).

Il n'y avait pas de différences significatives entre hommes et femmes quant aux méthodes employées pour les différents grades (caporal, sergent d'état-major et sergent).

En ce qui concerne le grade de caporal, il y avait des différences significatives entre services de police quant à l'utilisation ou la non-utilisation de toutes les méthodes ci-dessus, à l'exception de l'utilisation de l'évaluation de rendement, de la non-utilisation de formules d'évaluation, et de l'utilisation ou de la non-utilisation de la recommandation d'un officier supérieur.

En ce qui concerne les grades de sergent d'état-major et de sergent, il y avait des différences significatives entre les services de police quant à l'utilisation ou la non-utilisation de toutes les méthodes ci-dessus, à l'exception de l'utilisation de l'évaluation du rendement, et de l'utilisation ou de la non-utilisation de formules d'évaluation.

Pour le grade d'inspecteur, il y avait des différences significatives uniquement en ce qui concerne l'utilisation ou la non-utilisation d'un examen écrit et d'une évaluation psychologique.

Quant au grade de surintendant, il n'y avait pas de différences significatives entre les services de police. Ces derniers avaient tendance à utiliser surtout une entrevue, un conseil de promotion, l'évaluation du rendement et la recommandation d'un officier supérieur.

Comme le montre le TABLEAU 35, une analyse par recoupement a révélé qu'il existait des différences statistiquement significatives entre les agents qui avaient obtenu de l'avancement et ceux qui n'en avaient pas obtenu quant au degré de satisfaction que procurait le travail policier, aux attentes professionnelles, à l'incidence du travail policier sur la vie privée et au moral actuel. Il n'y avait pas de différences significatives entre les groupes quant à l'attitude face au stress et aux expériences liées au travail. Les réponses «aucunement» et «assez» ont été groupées sous la rubrique «négative», tandis que les réponses «passablement» et «beaucoup» ont été groupées sous la rubrique «positive». La catégorie «raisonnablement» a été omise étant donné que seules les limites extérieures étaient jugées pertinentes.

**TABLEAU 35 : ATTITUDE FACE AU MILIEU DE TRAVAIL DES AGENTS QUI ONT ÉTÉ PROMUS ET DE CEUX QUI NE L'ONT PAS ÉTÉ**

SATISFACTION TIRÉE DU TRAVAIL POLICIER	NÉGATIVE	POSITIVE
Non promu(e)	6,1 %	72,4 %
Promu(e)	4,8 %	80,4 %
<b>CARRIÈRE QUI RÉPOND AUX ATTENTES</b>		
Non promu(e)	19,8 %	45,5 %
Promu(e)	8,9 %	63,3 %
<b>SATISFACTION DANS LA VIE PRIVÉE</b>		
Non promu(e)	25,5 %	30,4 %
Promu(e)	15,2 %	42,9 %
<b>MORAL ACTUEL</b>		
Non promu(e)	19,8 %	42,0 %
Promu(e)	13,4 %	53,0 %

**PRATIQUES RELATIVES À L'EMBAUCHAGE, À LA FORMATION OU À L'AVANCEMENT**

Les répondants ont été invités à dire si les pratiques en matière d'embauchage, de formation ou de promotion des femmes avaient été influencées par a) la législation provinciale; b) la politique municipale d'équité en matière d'emploi; c) les politiques internes.

Comme on peut le voir au **TABLEAU 36**, il y avait sur ce plan beaucoup de différences entre les hommes et les femmes, de même qu'au sein de chacun de ces groupes. En effet, seulement 51 % des hommes et 52 % des femmes ont répondu que la législation provinciale avait exercé une influence sur les pratiques d'embauchage. Ces taux étaient sans aucun doute attribuables à l'incidence de la Loi sur les services de police de l'Ontario pour les services de police de cette province.

Il y avait aussi des différences significatives entre services de police quant à l'influence de la législation provinciale et des politiques internes. Les services de police de l'Ontario étaient fortement influencés par la législation provinciale, tandis que les détachements de la GRC étaient influencés surtout par les politiques internes en matière d'embauchage, de formation et de promotion des femmes.

**TABEAU 36 : POURCENTAGE DE RÉPONSES AFFIRMATIVES AU SUJET DE L'EMBAUCHAGE, DE LA FORMATION OU DE L'AVANCEMENT PAR RAPPORT AUX MÉCANISMES FAVORISANT L'ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI**

EMBAUCHAGE	ÉCHANTILLON TOTAL	HOMMES	FEMMES
Législation provinciale	50,7 %	50,7 %	51,5 %
Politique municipale	25,5 %	26,4 %	17,9 %
Politiques internes *	53,0 %	50,9 %	71,0 %

FORMATION	ÉCHANTILLON TOTAL	HOMMES	FEMMES
Législation provinciale *	29,9 %	31,0 %	19,0 %
Politique municipale	14,0 %	14,8 %	6,3 %
Politiques internes	41,4 %	40,7 %	47,7 %

AVANCEMENT	ÉCHANTILLON TOTAL	HOMMES	FEMMES
Législation provinciale	37,2 %	37,6 %	33,3 %
Politique municipale	19,7 %	19,7 %	19,0 %
Politiques internes	48,6 %	47,5 %	58,7 %

\* Le test de chi carré révèle des différences statistiquement significatives selon le sexe au niveau de  $p = 0,05$ .

La plupart des femmes (76,8 %) et près de la moitié des hommes (48,1 %) ont fait des commentaires sur les avantages des pratiques suivies en matière d'embauchage, de formation et d'avancement, ainsi que sur leurs préoccupations à ce sujet. L'analyse du contenu a permis de distinguer les trois thèmes suivants :

l'embauchage et l'avancement; les normes du travail policier; et la question nouvelle de l'égalité des sexes.

#### EMBAUCHAGE ET AVANCEMENT

Les policières ont dit que les politiques et lois en matière d'équité avaient ouvert la voie à l'embauchage d'un plus grand nombre de femmes dans les services de police. Elles estimaient aussi qu'en raison des lois en matière d'équité, les responsables examinaient sérieusement la candidature d'un plus grand nombre de femmes lorsqu'il s'agissait d'accorder de l'avancement. Tout semble graviter autour du mot «sérieusement», étant donné qu'un certain nombre de femmes ne croyaient pas que c'était le cas; à leur avis, les qualités requises pour être embauchées ou promues jouaient un rôle beaucoup plus important que l'obligation de satisfaire à des normes d'équité. Elles ont fait observer que le processus d'avancement accéléré nuisait au moral. De plus, en raison de ce processus, certaines femmes étaient promues sans avoir suivi la formation requise ni posséder l'expérience nécessaire pour exercer leurs nouvelles fonctions. Dans l'empressement à satisfaire aux exigences législatives ou aux directives générales, on risque, selon elles, de compromettre les normes.

Certains agents ont dit que les hommes hésitaient à travailler avec des superviseuses nouvellement promues ou sous leurs ordres. Cette réaction forçait certaines policières à fournir un rendement encore meilleur pour obtenir le respect et la collaboration de leurs collègues. D'autres ont fait observer que les nouvelles lois forçaient peut-être les services de police à embaucher des femmes ne répondant pas aux exigences simplement pour satisfaire aux quotas imposés pour des raisons politiques. Plusieurs répondants croyaient qu'à long terme, cette pratique ne ferait qu'abaisser les normes du service de police.

- «Je crains qu'on ne pousse des femmes à achever leur formation et qu'on ne les garde dans le service que parce qu'elles sont des femmes. Nous avons actuellement au moins deux femmes avec lesquelles je n'aime pas travailler.»
- «Je crois qu'on écarte un trop grand nombre de recrues du sexe masculin simplement parce qu'il s'agit d'hommes de race blanche.»
- «Certains diraient que j'ai profité d'une promotion accélérée à un poste. Personnellement, j'ai trouvé cela très stressant et difficile. Toute la crédibilité que j'avais gagnée au fil des ans était remise en question.»

Dans leurs réponses, les hommes ont fait état d'avantages semblables à ceux qu'ont signalés leurs collègues du sexe féminin. Selon eux, les politiques d'équité augmentaient les chances des femmes d'être embauchées et éventuellement promues. Ils étaient conscients du fait que la dotation des services de police devait être plus représentative de la collectivité servie, sans pour autant que les normes d'embauchage et d'avancement ne soient compromises.

Par contre, un certain nombre d'agents croyaient que ces pratiques et politiques équivalaient à une discrimination à rebours. Selon eux, des femmes étaient promues parce qu'elles étaient des femmes plutôt qu'en raison de leurs habiletés, de sorte que des agents compétents du sexe masculin étaient laissés pour compte. D'après les hommes, on nommait à des postes de supervision des femmes qui n'avaient ni la formation ni l'expérience nécessaires pour exercer les fonctions de leurs nouveaux postes. De plus, un certain nombre de policiers ont dit que ces superviseuses n'étaient pas appuyées par les agents supérieurs du service, ce qui ne faisait que compliquer leur tâche.

Une bonne part des craintes exprimées par les hommes gravitaient autour de ce que ces derniers ont appelé des principes basés sur des motifs politiques. Il s'agit de principes que les administrateurs supérieurs étaient obligés d'appliquer, malgré leurs répercussions sur le moral, les normes et les pratiques. Certains agents croyaient que cette situation pouvait avoir des répercussions sur la prestation des services, puisque tant les policiers que les citoyens se trouvaient ainsi exposés à des pratiques peu sûres, appliquées par des agents de police qui n'étaient pas qualifiés mais qui répondaient aux exigences sur le plan de l'équité en matière d'emploi. Ils ont insisté sur la nécessité de respecter des normes d'embauchage et d'avancement garantissant le choix des candidats les plus qualifiés. Enfin, un petit nombre d'agents croyaient que les pratiques en matière d'équité avaient pour effet de fermer des portes aux agents du sexe masculin et de race blanche, ce qui entraînait une baisse du moral et de la conscience professionnelle.

- «La préférence sera en général accordée aux femmes, étant donné que nous manquons de femmes.»
- «Nous n'avons pas de superviseuses, et nous devrions en avoir. À partir du grade de sergent, tous les employés sont des hommes de race blanche. Ce n'est pas juste. Il faudrait adopter des principes en matière d'avancement tels que les femmes et les membres des minorités visibles aient leurs chances.»
- «L'avancement accéléré des femmes nuit au moral.»

#### NORMES

Selon les policières, les lois et politiques exigeant l'embauchage de femmes et de membres de groupes minoritaires nuisent aux normes du service de police. Elles compromettent les normes et le moral des agents. Un certain nombre de répondantes ont recommandé que les services de police ne sacrifient pas la qualité à la quantité.

- «Je crains qu'en obligeant les services de police à embaucher un certain nombre de femmes on ne compromette les normes.»
- «Nos politiques en matière de recrutement doivent viser l'égalité. La personne qui ne satisfait pas aux exigences n'est pas acceptée, indépendamment de la couleur de sa peau ou du fait qu'elle est un homme ou une femme. Une personne ne doit pas s'attendre à un traitement de faveur et doit être traitée comme toutes les autres.»
- «Je crains que, si le service est obligé d'embaucher des membres de groupes défavorisés, il n'y ait une baisse de la qualité des recrues.»

Les hommes étaient aussi de cet avis et ont insisté sur la nécessité de respecter les normes pour assurer la sécurité des citoyens et des agents. Un policier a fait état d'une situation qui pouvait être dangereuse, à savoir que trop de policières patrouillent des secteurs à taux élevé de criminalité sans pouvoir suffisamment faire appel à des collègues du sexe masculin pour obtenir du renfort en cas d'urgence. D'après plusieurs répondants, on assouplit les règles pour satisfaire à des quotas, ce qui ne fait que nuire au moral des employés. Il faut veiller à ne pas favoriser un système de deux poids deux mesures. Les femmes doivent travailler plus fort pour être acceptées dans des situations jugées anormales. Par ailleurs, certains agents estimaient que les femmes étaient affectées à des emplois de bureau plus faciles parce qu'elles étaient incapables de satisfaire aux exigences physiques associées aux fonctions habituelles de patrouille et d'enquête. Cette vue rejoignait un certain nombre de préoccupations exprimées par des hommes et semblait correspondre à des exemples donnés par d'autres répondants.

- «Il faut prévoir plus souvent du renfort pour les policières lorsque ces dernières sont appelées à intervenir dans des situations de violence.»
- «La plupart des femmes sont parfaitement capables d'exercer les fonctions de policier, mais certaines en sont incapables à cause de leur taille, de leur poids et de leur attitude.»
- «On embauche les agents les plus qualifiés et on favorise leur avancement sans assouplir les normes (physiques ou scolaires) ce qui favorise la compétence professionnelle et le moral au sein du service.»

#### ÉGALITÉ DES SEXES

Les répondants ont fourni moins de réponses sur ce point et ont eu tendance à faire part de préoccupations plutôt qu'à signaler des avantages. Les agents, tant hommes que femmes, estimaient qu'il était à la fois exagéré et peu pratique de tenter d'embaucher exactement le même nombre d'hommes que de femmes. Certains ont suggéré de baser l'embauchage sur le pourcentage de délinquantes et de victimes du sexe féminin plutôt que sur la répartition entre hommes et femmes d'une collectivité d'après le recensement. Les hommes se sont aussi demandé s'il y avait suffisamment de femmes qualifiées pour garantir le choix d'un nombre équitable de candidates convenables.

- «Il est illusoire de croire que 50 % des femmes de cette ville voudront devenir des agents de police simplement pour que la composition du service de police soit un miroir de la population.»
- «Il y a, enfin, un quota qui n'est pas 100 % d'hommes de race blanche.»
- «Il serait plus objectif d'établir un rapport entre le nombre de femmes agents de police et le nombre de délinquantes en détention.»

## POLITIQUES ET PRATIQUES EN MATIÈRE DE GESTION DU PERSONNEL

### CONGÉ DE MATERNITÉ, AFFECTATIONS PRÉNATALES ET MESURES RELATIVES AU HARCÈLEMENT SEXUEL

L'enquête a permis d'explorer trois questions : le congé de maternité, les affectations prénatales et les mesures relatives au harcèlement sexuel. Pour chacune de ces questions, on a demandé aux répondants s'il y avait dans leur service une politique écrite.

#### CONGÉ DE MATERNITÉ ET AFFECTATIONS PRÉNATALES

Trois services de police n'avaient pas de politique écrite sur le congé de maternité.

Parmi les agents qui ont répondu à la question (N = 704), ceux qui travaillaient pour ces trois services étaient incertains quant à l'existence d'une politique (55 % ont répondu affirmativement et 45 %, négativement), tandis que les autres savaient que leur service avait une politique en la matière. Dix pour cent des agents constituant l'échantillon n'ont pas répondu. Il n'y avait pas de différences significatives entre hommes et femmes pour ce qui était de savoir s'il existait ou n'existait pas de politique sur le congé de maternité.

Aucun des services de police n'a d'énoncé de politique explicite au sujet des affectations prénatales. Parmi les agents qui ont répondu à cette question (N = 686), ceux de trois services de police ont en général fourni des réponses plus exactes, alors qu'il y avait de la confusion chez les autres. Douze pour cent des participants n'ont pas répondu à cette question. Les femmes ont donné proportionnellement plus de réponses inexactes que les hommes, car elles croyaient qu'il existait une politique explicite.

Les répondants (N = 622) devaient indiquer, à partir d'une liste de cinq possibilités, la ou les pratiques habituellement suivies au sein de leur service en ce qui concerne les affectations prénatales. Il n'y avait que trois femmes parmi les personnes qui n'ont pas répondu à la question (n = 161). Habituellement, les services utilisent une combinaison de formules susceptibles de satisfaire aux circonstances particulières, la formule la plus fréquemment employée étant l'affectation en service réduit conformément à la pratique du service.

Le TABLEAU 37 donne la répartition en pourcentage de l'ensemble de l'échantillon, ainsi que des hommes et des femmes, en ce qui a trait à la connaissance de la pratique suivie dans le service en matière d'affectations prénatales.

TABLEAU 37

## CONNAISSANCE DE LA POLITIQUE RELATIVE AUX AFFECTATIONS PRÉNATALES

Réponses affirmatives : (N = 622)			
AFFECTATION	% TOTAL	HOMMES	FEMMES
Affectation en service réduit conformément à l'énoncé de politique	59,2 %	58,0 %	67,1 %
Affectation en service réduit à la demande de l'agent(e) enceinte	38,9 %	39,4 %	35,4 %
Affectation en service réduit laissée à la discrétion du supérieur immédiat	18,2 %	19,0 %	12,7 %
Affectation normale jusqu'au départ en congé de maternité	3,2 %	3,1 %	3,8 %
Autre	8,0 %	7,4 %	12,7 %

La catégorie «Autre» correspondait à une affectation en service réduit conformément à la pratique employée dans le service. Il n'y avait pas de différences significatives entre hommes et femmes.

Les réponses semblent révéler un consensus général en ce qui a trait à l'affectation en service réduit des policières enceintes, mais le test de chi carré a montré qu'il y avait beaucoup de différences entre les services de police et même au sein de ceux-ci pour ce qui est de comprendre les méthodes employées et ce, tant pour les hommes que pour les femmes.

Les répondants ont été invités à signaler les avantages et (ou) les problèmes nés de l'existence ou de l'absence de politiques en la matière. Soixante-dix pour cent des femmes et 32,1 % des hommes ont répondu à cette question. L'analyse a révélé les six catégories d'avantages ou de problèmes suivantes : le non-remplacement des policières durant leur congé de maternité; l'affectation automatique des femmes enceintes en service réduit; la sécurité des agents; le congé de paternité; les pratiques générales; l'affectation des policières enceintes à des postes comportant moins de risques.

générales; l'affectation des policières enceintes à des postes comportant moins de risques.

#### NON-REMPLACEMENT DES POLICIÈRES DURANT LEUR CONGÉ DE MATERNITÉ

Dans leurs réponses, les femmes ont traité surtout du problème général de la dotation et du fait que, durant leur congé de maternité, les femmes n'étaient pas remplacées, de sorte qu'il y avait un agent de moins pour leur quart de travail. Il ressort de certaines réponses que cette situation irritait parfois les hommes, qui s'en prenaient aux policières de service.

- «Avec l'accroissement du nombre de femmes au sein du service, les responsables de la dotation devront s'occuper du remplacement de celles qui sont enceintes.»
- «Même lorsqu'elle est en congé de maternité, une femme demeure affectée à un certain quart de travail, et on ne peut donc pas combler son poste. Il y a donc une pénurie d'agents sur les routes et pour les quarts de travail.»
- «Il faut faire en sorte que les services de police ne perdent pas un agent actif et qu'il n'y ait pas une pénurie de personnel.»

Dans leurs réponses, les hommes ont fait écho au problème de la pénurie de personnel signalé par les femmes. Ils ont ajouté que, dans certains cas, la policière décide, durant son congé, de démissionner, ce qui ne fait que retarder encore plus son remplacement. Plusieurs répondants ont fait observer qu'au fur et à mesure que les services de police deviennent plus représentatifs, il y a plus de chance qu'un nombre considérable de policières soient en congé de maternité en même temps. Faute de fonds pour pourvoir provisoirement ces postes, les services de police risquent de connaître de graves pénuries de personnel.

- «L'absence prolongée d'un agent entraîne une pénurie pour le quart de travail et le service dans son ensemble, et oblige à trouver un remplacement.»
- «Je crains seulement qu'avec l'accroissement du nombre de femmes au sein de l'effectif, on ne dispose pas du personnel nécessaire. Il se peut que plusieurs policières soient en même temps en congé de maternité.»
- «Les femmes enceintes devraient être écartées des fonctions de première ligne, mais il faudrait les remplacer pour que le service ne soit pas à court de personnel.»

**AFFECTATION AUTOMATIQUE EN SERVICE RÉDUIT**

D'après leurs réponses, les hommes sont défavorables à l'affectation en service réduit des policières enceintes. Ils se sont opposés fermement à cette pratique en raison de ses conséquences sur les autres agents; par exemple, elle restreint les possibilités d'emploi de ces derniers et elle oblige à réaffecter les agents qui occupent les postes à fonctions réduites pour satisfaire aux besoins de la policière enceinte. Selon les policiers, il y a aussi eu de la discrimination puisque des hommes, qui avaient été blessés mais qui pouvaient assurer un service réduit s'étaient vu écarter des postes en question en faveur de la policière enceinte. Une femme a aussi critiqué la pratique consistant à déplacer des employés pour répondre aux besoins des policières enceintes.

- «À mon avis, aucun employé ne devrait être déplacé parce qu'une femme est enceinte.»
- «Des femmes sont affectées à des postes (par ex., d'enquêtes criminelles) lorsqu'elles sont enceintes sans être obligées de participer à un concours. Cette pratique a des répercussions sur les hommes qui, depuis un certain temps, présentent leur candidature en vue d'obtenir un de ces postes. L'attente est prolongée chaque fois que le poste est attribué à une policière enceinte.»
- «Les policières enceintes sont affectées à des fonctions de bureau pendant six mois. Or, les agents (hommes et femmes) qui ont été blessés mais peuvent assurer un service réduit sont ordinairement obligés de prendre des congés de maladie parce qu'on ne peut pas leur attribuer des tâches de bureau, celles-ci étant confiées aux policières enceintes.»
- «La seule chose qui m'inquiète, c'est qu'on attribue d'autres fonctions à une policière lorsqu'elle est enceinte. Cette pratique limite les possibilités des agents du sexe masculin.»

**SÉCURITÉ DES AGENTS**

Dans leurs réponses au sujet de la sécurité accrue qu'il fallait accorder aux agents, les hommes et les femmes ont exprimé deux points de vue. Premièrement, ils se préoccupaient de la sécurité de la mère et de l'enfant à naître; et deuxièmement, ils croyaient que le service assurait la sécurité des autres agents en empêchant une policière d'intervenir dans des situations où sa grossesse pouvait représenter un facteur de risque pour ses collègues. Selon un homme, le public était aussi moins en danger lorsque les policières enceintes n'étaient pas obligées de

s'occuper de cas normalement confiés à des agents physiquement aptes.

- «C'est une bonne idée sur le plan de la sécurité et de la santé.»
- «Je crois, personnellement, qu'il vaut mieux, pour sa propre sécurité et pour celle pour l'enfant qu'elle porte, que la policière enceinte ne soit pas affectée à des fonctions sur la route.»
- «On assure ainsi la sécurité de la policière enceinte et de ses collègues de travail.»
- «Le travail policier comporte des incidents de violence. La réaffectation est un moyen d'assurer la sécurité de l'enfant à naître et de la policière, ainsi que d'éliminer le problème de la responsabilité à l'égard de tiers.»

#### CONGÉ DE PATERNITÉ

Les réponses, tant des hommes que des femmes, n'étaient pas très nombreuses pour cette question. Toutefois, les uns et les autres ont dit qu'il devrait y avoir une politique au sujet du congé de paternité. Un répondant a fait observer que les hommes, dans le service, devaient prendre des congés annuels pour rester à la maison et donner un coup de main lorsque leur femme était enceinte. Certains répondants trouvaient aussi injuste qu'on permette à une policière en congé de maternité de continuer à accumuler de l'ancienneté. Cette pratique était jugée injuste à l'égard tant des policiers que des policières qui n'avaient jamais pris un congé de ce genre.

- «Les hommes n'ont pas droit à un congé spécial lorsque leur femme est enceinte.»
- «L'accumulation de l'ancienneté durant le congé est injuste tant pour les policiers que pour les policières qui ne prennent pas de congé de maternité.»
- «Je déplore seulement qu'il n'y ait pas de congé de paternité pour les policiers; cela veut dire que je suis obligé de prendre des congés annuels.»
- «Je crains que toutes les parties ne soient pas traitées de la même façon s'il n'y a pas de politique écrite.»

#### POLITIQUE GÉNÉRALE

Dans leurs réponses, les policières ont dit que l'existence de politiques au sujet des affectations prénatales et du congé de maternité était nécessaire. Selon elles, ces politiques

permettaient à une femme de continuer à travailler sans avoir l'impression d'être une charge pour le service de police. Certaines répondantes considéraient ces politiques comme un bon moyen d'encourager un plus grand nombre de femmes à envisager une carrière dans la police. Ces politiques incitent aussi les femmes à poursuivre leur carrière plutôt que d'y mettre prématurément fin.

- «Il doit y avoir une politique, de façon à attirer et à maintenir en poste les femmes qui désirent avoir des enfants. Autrement, les femmes sont dissuadées de rester dans la police lorsqu'elles deviennent enceintes.»
- «La politique de notre service au sujet des policières enceintes est plus que satisfaisante et très bien définie. À deux reprises, cette politique s'est appliquée à mon cas, et je n'ai rencontré aucun problème, du moment où j'ai informé l'administration de ma grossesse jusqu'à mon retour de congé de maternité.»
- «Cette politique permet à la policière de travailler jusqu'à la date la plus rapprochée possible de sa date prévue d'accouchement.»

Dans leurs réponses, les hommes ont pour la plupart signalé les avantages d'avoir une politique sur les affectations prénatales et le congé de maternité. À leur avis, cette politique incite les femmes à envisager une carrière dans la police; elle prévoit des mesures s'appliquant aux policières tant durant l'exercice de leurs fonctions qu'en dehors de leur travail; elle réduit l'angoisse et la culpabilité que la perspective d'une grossesse peut susciter chez certaines femmes; elle reflète une approche civilisée et adulte face à un phénomène normal. Seuls quelques hommes n'étaient pas en faveur d'une politique de ce genre; ils mettaient en question l'opportunité pour une femme à l'âge de procréation d'envisager une carrière dans la police.

- «Il n'y a aucune ligne de conduite qui s'applique. Nous sommes régis uniquement par une convention collective qui enlève toute ou presque toute responsabilité à la direction dans ce domaine.»
- «Il n'existe pas de politique officielle, mais la souplesse générale donne au service et aux agents une plus grande liberté pour agir de façon à répondre aux exigences et besoins particuliers des deux parties.»
- «Il devrait exister une politique officielle, prévoyant non seulement des affectations prénatales en service réduit, mais aussi des mesures obligeant la policière à informer immédiatement son superviseur de sa grossesse. Je connais des policières qui ont attendu trop longtemps avant d'exercer des fonctions réduites, et cela peut nuire au fœtus.»

#### RÉDUCTION DES RISQUES

Seules les femmes ont répondu à cette question. Certaines estimaient que les affectations prénatales comportant moins de risques constituaient en fait plus une entrave qu'autre chose. Elles se demandaient si une affectation au bureau d'accueil, par exemple, n'était pas plus dangereuse sous certains rapports que des fonctions de patrouille courante. D'autres répondantes se sont interrogées sur la valeur des affectations en service réduit sur les plans du perfectionnement professionnel et de la satisfaction au travail de la femme. Par contre, quelques répondantes ont dit que les affectations prénatales pouvaient permettre à une femme d'exercer des fonctions plus stimulantes et intéressantes. Certaines ont aussi fait valoir que les services de police affectaient à un service réduit des policières d'expérience, ce qui augmentait les chances que les fonctions en question soient bien accomplies, tout en donnant à ces femmes de nouveaux défis et en augmentant la diversité de leur travail.

- «Je m'inquiète du fait qu'une femme peut être affectée à n'importe quelle fonction qui ne comporte pas de risques physiques, suivant les décisions de ses superviseurs... Les policières enceintes pourraient être affectées à des postes plus intéressants qu'actuellement s'il y avait des postes disponibles.»
- «On semble croire que les fonctions réduites consistent uniquement en des fonctions administratives; par conséquent, lorsqu'une femme y est affectée, un poste d'exécution devient vacant. Il n'y a aucune raison pour laquelle une policière enceinte ne pourrait pas exercer des fonctions d'exécution réduites. De cette manière, elle accomplirait sa part du travail d'exécution auquel elle a été assignée.»
- «L'affectation à des tâches de bureau banales durant la grossesse suscite l'ennui.»

#### HARCÈLEMENT SEXUEL

Il y a deux services qui n'ont pas de politique écrite sur le harcèlement sexuel. Parmi les agents qui ont répondu à la question (N = 727), ceux qui travaillaient pour un service ayant adopté une politique à ce sujet étaient davantage au courant de l'existence ou de l'inexistence d'une politique sur la question. Sept pour cent de l'échantillon n'ont pas répondu. Il y avait des différences statistiquement significatives entre hommes et femmes, ainsi qu'entre services de police, pour ce qui est d'être au courant de l'existence (ou de l'inexistence) d'une politique; les femmes étaient mieux renseignées que les hommes.

Trois services n'ont pas de politique écrite officielle au sujet de la procédure à suivre en cas de plaintes pour harcèlement sexuel. Parmi les répondants (N = 702), la plupart des agents travaillant pour un service ayant une politique à ce sujet étaient au courant de la marche à suivre, contrairement aux agents des autres services. Dix pour cent de l'échantillon n'ont pas répondu. Il y avait des différences statistiquement significatives entre hommes et femmes, ainsi qu'au sein de chacun de ces groupes, quant à la connaissance de la procédure à suivre en cas de plaintes pour harcèlement sexuel. Généralement, les femmes étaient mieux renseignées que les hommes sur la procédure à suivre; toutefois, il y avait de la confusion tant chez les femmes que chez les hommes.

Les répondants étaient invités à préciser les avantages et les problèmes nés de la politique et (ou) de la procédure relative au harcèlement sexuel, ou encore de l'absence d'une politique ou d'une

procédure à ce sujet. Quarante-trois pour cent des femmes et 32 % des hommes ont répondu à cette question. L'analyse des réponses a permis de distinguer trois catégories : les avantages et les désavantages d'une politique; les lignes directrices et les abus; l'application.

#### AVANTAGES ET DÉSAVANTAGES D'UNE POLITIQUE

En général, les femmes qui jugeaient important d'avoir une politique au sujet du harcèlement sexuel ont dit qu'il était grand temps qu'on en adopte une. Une telle politique permettrait de régler de façon juste et équitable les problèmes de harcèlement, en plus de donner aux agents l'occasion d'exprimer leurs préoccupations à des personnes disposées à les écouter.

Par contre, les auteurs de certaines réponses se sont interrogés sur les mobiles politiques à l'origine des lignes de conduite relatives au harcèlement, étant donné que celles-ci tendaient à être déshumanisées. On estimait que les hommes étaient offusqués de la politique ou interprétaient mal son but véritable.

- «La politique est mal interprétée.»
- «Il est possible de discuter, de faire respecter ses droits et d'intervenir de façon équitable dans tout cas d'atteinte manifeste aux droits d'une personne.»
- «La politique permet aux agents d'exprimer leurs préoccupations à une personne disposée à les écouter.»

Les hommes qui ont donné des réponses positives étaient d'accord pour dire qu'il était temps qu'on adopte une telle politique. Celle-ci était considérée comme un moyen d'assurer que les employés soient traités de façon humaine et avec un même degré de respect. Pour quelques répondants, l'existence d'une politique montrait que la direction appuyait la présence des policières et établissait clairement que le harcèlement sexuel ne serait toléré ni pour les hommes ni pour les femmes. Une réponse en particulier était fort intéressante : d'après le répondant, la politique sur le harcèlement sexuel était un moyen d'améliorer le moral parmi les agents du sexe masculin puisque ces derniers disposaient désormais d'un moyen d'intervenir lorsqu'ils constataient un comportement de harcèlement de la part d'hommes ou de femmes.

Par contre, beaucoup de répondants ont soulevé un certain nombre de questions. Certains croyaient que les politiques relatives au harcèlement ne faisaient que creuser le fossé entre les sexes et qu'elles risquaient de donner lieu à des plaintes banales et de susciter la méfiance, l'aliénation du personnel, la manipulation et des entraves à la liberté d'expression. Un certain

nombre de répondants ont dit qu'il n'était pas nécessaire d'avoir une politique interne étant donné qu'on pouvait invoquer les dispositions du Code criminel. Des répondants estimaient que l'influence exercée par des groupes défendant des intérêts particuliers (par ex., groupes féministes marginaux) était à l'origine de cette initiative, et émettaient des critiques à ce sujet. Un petit nombre de répondants se demandaient si la politique et la pratique en matière de harcèlement étaient prises au sérieux, ou si elles n'avaient pas été adoptées uniquement pour la forme.

- «Une politique de ce genre permet de s'occuper des situations où un agent n'est pas traité avec respect et comme un être humain. Il est absolument indispensable d'avoir une politique sur cette question.»
- «Cette politique n'est pas nécessaire et elle crée des difficultés alors que, par le passé, il n'y en avait pas.»
- «Les femmes sont embauchées sur un pied d'égalité; elles devraient être traitées en égales et ne pas être victimes de harcèlement parce qu'elles sont des femmes.»

#### LIGNES DIRECTRICES ET ABUS

Les femmes n'ont pas fourni beaucoup de réponses entrant dans cette catégorie; elles ont fait état de la possibilité d'être trop sensibles sur ce plan. Par contre, des hommes ont dit que ces lignes directrices établissaient clairement les limites entre un comportement acceptable et un comportement inacceptable, et qu'elles servaient à sensibiliser les travailleurs au problème, tout en précisant les mesures à prendre en cas d'infractions, en plus d'exercer un effet de dissuasion.

Toutefois, les hommes craignaient qu'une définition trop large ne favorise un abus du processus et une mauvaise interprétation. Ils croyaient aussi que la politique relative au harcèlement pouvait avoir des conséquences négatives sur le climat de travail, surtout lorsqu'il s'agissait de communication verbale entre employés.

- «Les lignes directrices sensibilisent les employés à la question et servent de guide pour régler les problèmes de harcèlement.»
- «Les femmes en profiteront pour se placer dans une situation avantageuse.»
- «Lorsqu'il existe une politique officielle, chacun sait à quoi s'en tenir, et les limites sont clairement précisées. Cela exerce probablement un effet dissuasif.»
- «Une personne peut être hypersensible à des remarques.»

#### APPLICATION

Sur ce thème, les femmes ont donné des réponses surtout négatives. La plupart ont dit que le fait de signaler un incident de harcèlement semblait avoir des conséquences négatives sur les relations de travail. Les femmes redoutaient des représailles de la part de leurs collègues du sexe masculin ou craignaient que ces derniers ne répandent des rumeurs non fondées. D'autres croyaient que l'existence d'une politique et de procédures d'application n'avait aucunement réduit les cas de harcèlement de la part de l'un ou l'autre sexe.

- «L'existence d'une politique écrite contre le harcèlement n'a rien fait pour empêcher les hommes de pincer les femmes, de les étreindre, de leur donner des tapes et de faire des remarques sexistes, comme on peut le voir tous les jours.»
- «La politique est bonne, mais les hommes exercent aussi des pressions sur leurs pairs pour les dissuader de signaler des cas de harcèlement ou pour frapper d'ostracisme ceux qui les signalent. La situation est parvenue à un point dangereux où les agents du sexe masculin n'appuient pas leurs collègues du sexe féminin dans des situations graves qui se produisent dans la rue.»
- «Comment pouvez-vous vous plaindre en sachant que vos collègues se retourneront contre vous si vous le faites? D'autres femmes m'ont fait part de leurs préoccupations. On s'attend à ce que vous acceptiez la situation, et c'est ce que je fais et ce que je suis disposée à faire pour le reste de ma carrière.»

Les hommes qui ont fait des réponses négatives ont souligné que la politique sur le harcèlement n'était pas appliquée de façon équitable. Ils croient que la direction se préoccupe davantage des

plaintes des femmes. Ils estiment aussi que ces dernières profitent de la politique pour obtenir certains avantages.

Par contre, les hommes qui ont donné des réponses positives approuvaient la façon dont les lignes directrices étaient appliquées; ils estimaient que celles-ci étaient appliquées de façon claire et équitable.

- «L'application claire et cohérente d'une politique équitable garantit que chacun bénéficie de la protection prévue par la loi.»
- «Un agent de police est un agent de police. Pourquoi les femmes ont-elles besoin de politiques spéciales?»
- «On accorde plus de poids à la plainte d'une femme qu'à celle d'un homme, et c'est pourquoi il y a eu des enquêtes injustifiées.»

## ORGANISATIONS

Les répondants devaient indiquer s'il existait au sein de leur service de police une organisation officielle ou un groupe qui se réunissait périodiquement. Dans les services de police municipaux, les associations syndicales de policiers tiennent des réunions structurées. Les femmes, bien que membres de ces associations, tendaient à ne pas y jouer de rôles de direction. Le service de police de Halton est le seul qui compte un groupe officiellement constitué pour ses policières. À la GRC, il n'y a pas de syndicat; toutefois, chaque division compte au moins un «représentant divisionnaire des relations fonctionnelles (RDRF)». Les représentants, qui sont élus, sont les porte-parole de tous les membres. Ils visitent les détachements de la division pour déterminer s'il existe des problèmes, ils siègent à des conseils d'avancement et de grief, et, deux fois par année, ils rencontrent le commissaire pour lui faire part de questions qui intéressent les membres. Aucun RDRF n'est du sexe féminin.

La plupart des agents, hommes et femmes, indépendamment du service de police, ont dit qu'il n'existait pas dans leur service de groupe non structuré se réunissant périodiquement. Les groupes non structurés tendent à exister dans les secteurs d'affectation plutôt qu'au niveau du service, ou à être destinés exclusivement aux hommes ou aux femmes. Plus de femmes que d'hommes ont dit se sentir exclues des rencontres informelles durant lesquelles les hommes parlaient travail.

Les agents devaient signaler les avantages ou les problèmes nés de la présence (ou de l'absence) de groupes officiels ou non structurés. Une analyse des réponses données par les hommes et les femmes (30,3 % et 39 %, respectivement) a permis de distinguer trois catégories : les groupes réservés exclusivement aux hommes ou aux femmes; les avantages et (ou) les problèmes; le rôle des syndicats.

#### GROUPES RÉSERVÉS EXCLUSIVEMENT AUX HOMMES OU AUX FEMMES

Un certain nombre de femmes étaient en faveur de l'existence d'un groupe de ce genre dans leur service. Selon elles, de tels groupes favorisent le respect mutuel, permettent aux femmes de mettre en commun des préoccupations analogues et d'exprimer leurs frustrations au sujet du travail, et leur assurent un soutien.

Sur le plan négatif, on estimait que ces groupes créaient plus de problèmes qu'ils n'en réglaient (par ex., aliénation et harcèlement de la part des collègues des deux sexes); que certaines femmes se sentaient pressées de se joindre aux groupes alors qu'elles n'en ressentaient pas le besoin; et que les groupes donnaient lieu à des mythes au sujet du contenu des réunions. Une répondante, notamment, jugeait ces groupes improductifs et discriminatoires.

- «Bien que le comité des femmes joue un rôle positif pour les policières sur un certain nombre de plans, les hommes semblent en être légèrement offusqués.»
- «À mon avis, les femmes ne devraient pas avoir de groupe distinct, car cela ne sert qu'à les isoler davantage et à souligner qu'elles sont différentes. Nous devrions former un seul groupe, hommes et femmes, pour favoriser le respect mutuel.»
- «Quelques policières ont tenté d'organiser des réunions informelles entre femmes afin de trouver des alliées et d'offrir un soutien. Pour une raison ou pour une autre, cette forme de réseau ne suscite aucun intérêt. La plupart des femmes croient devoir affronter le monde seules, et elles sont manifestement satisfaites de la situation. Personnellement, je crois que cela jouera contre elles.»

Les hommes ont signalé moins d'aspects positifs que les femmes, mais quelques-uns ont parlé de l'utilité d'avoir un groupe réservé exclusivement aux hommes ou aux femmes pour permettre la mise en commun et la discussion de questions intéressant strictement les membres du groupe.

Sur le plan négatif, les hommes trouvaient pour la plupart que ces groupes créaient des problèmes. Ils ont mentionné notamment une ségrégation non voulue, la méfiance et l'aliénation. Un certain nombre d'hommes étaient mécontents du fait que les policières obtenaient des congés ou l'autorisation de déclarer un travail en temps supplémentaire pour assister à des réunions avec d'autres policières, alors qu'il n'en était pas ainsi pour eux. Des répondants ont dit craindre que les groupes composés exclusivement d'hommes ou de femmes ne contribuent à élever des barrières et ne nuisent à l'établissement d'un esprit de corps. Certains hommes ont dit qu'on accordait ainsi aux femmes un traitement préférentiel.

- «Les femmes n'ont pas encore de groupe et ne devraient jamais en avoir. Elles travaillent avec les autres agents parce qu'elles sont elles-mêmes des agents de police. Un groupe féminin favoriserait probablement la ségrégation. Les hommes devraient-ils de leur côté créer un groupe? On y verrait probablement une forme de harcèlement.»
- «Le groupe permettrait l'expression de préoccupations propres aux femmes. Il favoriserait l'établissement d'une communication libre et ouverte entre les femmes et permettrait de mieux cerner les problèmes.»
- «Il fallait créer un groupe de femmes (au début, lorsqu'un plus grand nombre de femmes sont entrées dans la police) pour cerner les questions concernant proprement ces dernières. Toutefois, je crains maintenant que l'existence d'un groupe distinct n'entretienne le mythe que les agents ne font pas tous partie d'une même équipe visant les mêmes buts.»

#### AVANTAGES ET PROBLÈMES

La plupart des femmes estimaient que les groupes officiels et non structurés étaient bons pour le moral, favorisaient une réflexion créative, encourageaient le partage de l'information et suscitaient un esprit d'unité. Selon une femme, ces groupes étaient même un moyen de soulager le stress créé par le travail puisqu'il favorisait la mise en commun de sentiments et de réactions.

- «La ségrégation entre différents groupes de policiers nuit aux relations interpersonnelles, entraîne une baisse du moral et crée du ressentiment.»
- «L'existence de groupes distincts permet de partager l'information, de discuter de politiques nouvelles et de rencontrer de nouveaux employés.»
- «Il serait bon de pouvoir toutes ensemble exprimer nos soucis et nos préoccupations pour qu'en fin de compte la direction et les cadres intermédiaires s'en occupent.»

Les hommes ont exprimé des vues analogues et étaient en faveur de groupes comportant des activités de détente en dehors du cadre de travail. Ces groupes contribuent à créer un climat de camaraderie entre les employés et ils permettent également de traiter de problèmes communs.

Par contre, quelques répondants ont dit que la direction n'appuyait pas ces groupes et que certaines activités de groupe n'avaient qu'un intérêt limité.

- «Le groupe permet d'examiner tous ensemble les problèmes et les préoccupations, et il fournit également un soutien, au besoin.»
- «Le groupe permet aux membres de se détendre en dehors du milieu de travail et de mieux se connaître.»

#### RÔLE DES SYNDICATS ET DES ASSOCIATIONS

Ce thème est revenu souvent dans les réponses des policiers, selon lesquels le syndicat ou l'association de policiers locaux est le principal groupe auquel tout agent, homme ou femme, peut faire appel en cas de besoin. Un grand nombre de répondants ont souligné l'importance de ce groupe et dit que celui-ci pouvait probablement satisfaire à tous les besoins. La seule femme qui a donné une réponse sur ce thème était aussi de cet avis.

- «Les seules réunions qui ont lieu chaque mois sont celles du syndicat. Je crois qu'il serait bon de tenir des réunions informelles, ne serait-ce que pour avoir des activités mondaines, par exemple, avec nos conjoints.»
- «Nous avons une association de policiers qui tient des réunions mensuelles et qui s'emploie à protéger les droits dans le domaine du travail des policiers et des policières.»
- «Les agents sont tous membres de l'association, qui représente tous les policiers et policières.»
- «Je suis sûr personnellement que mon association (qui est ouverte à tous les policiers et policières) défendra bien mes intérêts.»

### PERMIS D'ABSENCE

La majorité des répondants (91,5 %) ont dit n'avoir «jamais» eu un permis d'absence pour une période supérieure à trois mois; 6,1 % avaient obtenu un congé autorisé prolongé, 1,8 % en avaient eu deux et 0,6 % en avaient eu trois. Comme le révèle le **TABLEAU 38**, il y avait des différences statistiquement significatives entre hommes et femmes, étant donné que 31,7 % des femmes et seulement 5,7 % des hommes avaient été en congé autorisé pendant plus de trois mois. Il n'y avait pas de différences significatives entre les services de police.

TABLEAU 38

CONGÉS AUTORISÉS DE PLUS DE TROIS MOIS SELON LE SEXE

NOMBRE DE CONGÉS AUTORISÉS	HOMMES (N = 701) OUI (n = 40)	FEMMES (N = 82) OUI (n = 26)
	0	n = 661 94,3 %
1	n = 31 4,4 %	n = 16 19,5 %
2	n = 7 1,0 %	n = 7 8,5 %
3	n = 2 0,3 %	n = 3 3,7 %

Les hommes et les femmes ont donné les raisons suivantes pour expliquer leurs congés autorisés :

RAISONPOLICIÈRES (n = 26)

Congé de maternité	17 occasions allant de six à 14 mois
Blessure personnelle	2 occasions allant de trois à quatre mois
Problèmes de santé	6 occasions allant de trois à six mois
Études	3 occasions allant de 10 à 18 mois

POLICIERS (n = 40)

Blessure personnelle	10 occasions allant de trois à 10 mois
Problèmes de santé	24 occasions allant de trois à 18 mois
Obligations familiales	1 occasion de 15 mois
Études	6 occasions allant de quatre à 18 mois

Il y avait des différences significatives entre les services de police quant au congé de maternité, étant donné que les répondantes, dans deux services de police, n'avaient jamais pris de congé de maternité. Il y avait aussi des différences significatives entre les services de police quant aux congés d'études puisque des répondants de trois services seulement avaient demandé un congé de ce genre, tandis que, parmi les femmes, un congé de ce genre avait été demandé dans un seul service. Il n'y avait pas de différences significatives entre les services de police en ce qui concerne les autres raisons. Il se peut aussi que le pourcentage de répondants qui ont pris des congés d'études soit

plus élevé que celui indiqué, étant donné que certains répondants n'ont peut-être pas considéré un stage de formation linguistique comme un congé d'études.

Parmi les répondants (N = 66) qui avaient pris un congé autorisé de plus de trois mois, 83,1 % ont dit que leur service n'avait pas de responsables, de programmes ou de politiques ayant précisément pour but de les aider à réintégrer leurs fonctions courantes après une absence, tandis que 16,9 % ont dit avoir profité de l'aide d'un réseau structuré. Il n'y avait pas de différences significatives entre hommes et femmes. Il y en avait toutefois entre services : tous les répondants de trois services de police ont clairement indiqué qu'il n'y avait pas de réseaux structurés, tandis que ceux des trois autres services ont donné des réponses variées.

La plupart des répondants (78,5 %) qui avaient obtenu un congé prolongé ont dit n'avoir pas bénéficié de l'aide d'un réseau informel pour réintégrer leurs fonctions, tandis que 21,5 % ont dit avoir reçu un soutien. Il y avait des différences significatives entre hommes et femmes, étant donné que 96 % des femmes et 67,5 % des hommes n'avaient reçu aucun appui de réseaux informels, mais il n'y en avait pas entre les services de police.

Les agents ont été invités à dire s'il existait des réseaux structurés ou non structurés pour les aider à reprendre leurs fonctions après un congé autorisé de plus de trois mois. Les réponses des femmes pouvaient être groupées selon deux thèmes : l'aide et la pression exercée pour leur faire reprendre le travail. Les réponses des hommes concernaient toutes l'aide.

#### AIDE

Les femmes qui considéraient cette aide comme utile ont fait remarquer que le partage d'emploi était un bon moyen, non seulement de poursuivre sa carrière, mais aussi de faciliter la réintégration. D'autres ont fait observer que les groupes de soutien, au sein du service, étaient importants parce qu'ils donnaient aux femmes un moyen de discuter des préoccupations et des problèmes qu'elles rencontraient lorsqu'elles réintégraient le milieu de travail.

La plupart des observations négatives ont porté sur les services de police où il n'existait pas de réseau de soutien de ce genre et où, selon les répondants, il serait utile d'en avoir. Les répondants ont fait valoir que ces réseaux permettraient de rappeler aux agents les procédures applicables et de les mettre au courant des diverses modifications apportées aux dispositions législatives et aux procédures depuis le début de leur congé autorisé.

- «Il aurait été utile d'avoir des réseaux officiels et informels pour se mettre au courant des changements apportés notamment aux lois. Ces réseaux auraient également permis de discuter, par exemple, des inquiétudes que suscite le retour au travail et l'obligation de confier le soin de son enfant à quelqu'un d'autre, et des problèmes de garde d'enfants.»
- «Un groupe de soutien permet aux femmes de discuter de problèmes communs. Il évite de se sentir seule.»
- «J'estimais que c'était ma responsabilité de me mettre au courant des politiques en vigueur après mon congé de maternité. Il serait bon d'avoir une journée pour régler les problèmes administratifs et lire les énoncés de politique.»

Les hommes qui ont fourni des réponses positives ont donné, comme exemple, le cas où un agent était jumelé à un autre pour faciliter sa réintégration. Certains répondants ont dit que leur service offrait des cours de recyclage et des séances de mise à jour des connaissances qui facilitaient la reprise du travail.

Par contre, certains répondants ont reproché à leur service de ne pas avoir de programmes ou de pratiques de ce genre. Aucune mesure n'avait été prise pour répondre aux besoins pourtant manifestes.

- «La plupart des surveillants reconnaissent officieusement la nécessité de jumeler l'employé qui revient au travail et un collègue jusqu'à ce que le premier semble capable d'exercer ses fonctions avec confiance et compétence. Mais il n'y a pas de politique officielle à ce sujet, il n'y a pas d'uniformité. Il est rare qu'on offre un programme de formation officiel.»
- «Je crois que les policiers qui reprennent le travail après un congé prolongé sont stressés s'il n'y a personne pour les aider à s'adapter aux changements.»
- «Le service semble se préoccuper des difficultés que peut avoir un agent à reprendre le travail.»

#### PRESSIONS EXERCÉES POUR FAIRE REPREDRE LE TRAVAIL

Comme nous l'avons déjà signalé, seules les femmes ont donné des réponses sur ce thème, et il s'agissait de réponses négatives. D'après celles-ci, qui étaient peu nombreuses, il arrive qu'à cause d'un manque de personnel, on presse les agents de reprendre le travail avant qu'ils ne soient capables, physiquement, de le faire.

Cela fait craindre pour la santé et la sécurité des agents qui réintègrent leurs fonctions.

- «Je crois que notre service pousse souvent les gens à reprendre le travail trop rapidement, surtout dans les cas de blessure au travail.»
- «À cause de manque de personnel, on exerce beaucoup de pression sur les agents pour qu'ils reprennent le travail avant d'être prêts à le faire. Cela entraîne des conséquences sur les plans de la santé et de la sécurité.»

### TENDANCES FUTURES ET QUESTIONS INTÉRESSANT LES FEMMES DANS LE MILIEU DE LA POLICE

Enfin, il était demandé aux répondants de dire, en supposant que les femmes continuent de renforcer leur présence au sein des services de police, les principales conséquences qu'aurait selon eux ce phénomène. Les répondants étaient aussi invités à ajouter tout commentaire qui, selon eux, pouvait aider à mieux comprendre les questions relatives à l'emploi des femmes. Toutes les femmes et 75,6 % des hommes ont répondu à cette question.

En faisant un recouplement des principaux thèmes abordés, on constate que les femmes font face aux obstacles systémiques suivants :

1. L'obstacle du travail traditionnel. On reproche aux femmes de prendre des congés de maternité, des congés parce qu'elles sont stressées et des congés pour responsabilités familiales, ce qui exige un plus grand nombre d'agents pour répondre aux demandes d'assistance. Signalons également les valeurs culturelles quant au rôle des femmes, le harcèlement sexuel, les différences en ce qui concerne le déploiement et les affectations, et l'opinion selon laquelle les femmes sont incapables de s'occuper d'incidents de violence.
2. L'obstacle de la crédibilité. Les femmes ne sont pas prises au sérieux; on croit qu'elles veulent tout simplement se trouver un mari. Il y a aussi des idées erronées sur les questions liées à l'équité et leur incidence sur les pratiques d'embauchage, la formation et l'avancement; signalons également la nécessité de prouver sa compétence, et la prestation du service à la collectivité.

3. L'obstacle des idées préconçues. Cette question est liée au degré auquel le travail policier est pris au sérieux en tant que carrière, aux stéréotypes au sujet des affectations, au fait qu'on craint que la nécessité de travailler avec une collègue n'entraîne des problèmes conjugaux, ainsi qu'à l'insatisfaction et aux plaintes du public au sujet des policières.
4. Les obstacles créés par les femmes elles-mêmes. Les femmes se sous-estiment et limitent ainsi leurs possibilités d'avancement; elles essaient d'accomplir le travail comme un homme; elles ont tendance à minimiser leurs qualités ou expériences proprement féminines plutôt que de les incorporer explicitement dans leur vie professionnelle; elles n'interviennent pas dans les réunions; elles travaillent le nombre minimum d'heures; elles ne participent pas aux concours pour obtenir de l'avancement.
5. L'obstacle de l'isolement. Comme les femmes sont relativement peu nombreuses dans le secteur policier, surtout dans certains services, il n'y a pas beaucoup de réseaux, officiels ou informels, et d'encadrement pour elles; elles se sentent donc seules et ont l'impression de ne pas être appuyées.

L'analyse du contenu des commentaires a permis de distinguer les cinq thèmes suivants : a) congés; b) capacité physique et risque de violence et de blessure; c) tendances; d) normes relatives à l'embauchage et à l'avancement; e) questions liées à l'équité.

#### CONGÉS

Les policières s'attendaient à ce que l'embauchage d'un nombre accru de femmes entraîne un accroissement des congés de maternité et dont une augmentation de la charge de travail des agents en service actif, étant donné les pratiques en vigueur. C'est pourquoi elles ont souligné l'importance d'élaborer des politiques et pratiques concrètes au sujet du remplacement des policières durant les congés de maternité. Elles ont aussi fait observer que les femmes continueraient à démissionner pour faire face à leurs responsabilités familiales si les services n'adoptaient des politiques leur permettant de mieux combiner leur carrière et leurs responsabilités parentales (par ex., le partage d'emploi). Les répondantes estimaient que ces situations nuisaient au moral de tout le service de police. En général, elles ont réclamé une amélioration des pratiques en matière de gestion du personnel relatives, par exemple, au partage d'emploi, aux services de garde, aux horaires souples, aux groupes de soutien à l'intention des

agents en service actif, aux avantages salariaux durant le congé de maternité et à des congés autorisés structurés.

- «Il m'a été très difficile de reprendre le travail après le congé de maternité. Une solution serait d'adopter une politique au sujet du partage d'emploi.»
- «Il serait utile, tant pour les policiers que pour les policières, d'avoir une garderie ouverte 24 heures sur 24.»
- «Les femmes continuent d'assumer la responsabilité première en ce qui concerne le soin des enfants et des parents âgés; il faudrait mettre en place des programmes pour faciliter la situation au travail... Il faut attacher de l'importance aux questions familiales.»
- «Si l'on embauche plus de femmes, il faut s'attendre à un accroissement des congés de maternité. Il faudrait par conséquent remplacer les femmes qui sont en congé de maternité de façon à atténuer d'une part la culpabilité que ressentent ces dernières et d'autre part le ressentiment qu'éprouvent les hommes.»
- «Il sera important, pour maintenir les employés en poste, d'instaurer un régime de partage d'emploi, tant pour les hommes que pour les femmes, ainsi que des horaires souples.»

Les hommes ont souscrit aux vues des femmes quant au fait que les congés de maternité entraînaient des pénuries de personnel et la perte de policières qualifiées, qui démissionnaient pour rester à la maison et prendre soin de leurs enfants. D'autres répondants ont développé ces points de vue en parlant de l'accroissement du fardeau fiscal que devait assumer le public pour la formation de nouveaux agents appelés à remplacer les policières qui avaient démissionné, ou de l'accroissement du risque auquel étaient exposés les policiers et les citoyens lorsqu'on ne remplaçait pas les agents en congé. Selon les hommes, il pourrait être intéressant d'affecter des policières à des postes de relève, puisque cela permettrait à ces dernières d'équilibrer leurs obligations familiales et leurs responsabilités professionnelles. Les répondants s'attendaient à ce que le partage d'emploi et le remplacement d'agents en congé deviennent pratique courante, ce qui éliminerait les obstacles à l'emploi qui sont très évidents dans le milieu policier actuel.

Les répondants avaient l'impression que les femmes prenaient plus de congés de maladie que les hommes et qu'il fallait donc maximiser l'utilisation des ressources afin de pallier les absences. Certains ont traité des affectations en service réduit; ils croyaient que la pratique consistant à accorder automatiquement

aux policières enceintes des affectations en service réduit empêchait les policiers qui se remettaient d'une blessure ou d'une maladie d'obtenir de telles affectations. Cette pratique réduisait aussi, selon eux, les chances d'acquérir de l'expérience dans l'exercice des fonctions visées. Il fallait, selon les répondants, régler cette situation, jugée inéquitable, étant donné l'accroissement du nombre de femmes dans les services de police. Certains policiers ont insisté sur le fait qu'il était important pour les services de police d'adopter une politique et des pratiques au sujet de ces questions.

- «L'accroissement du nombre de policières créera des difficultés si les femmes sont en congé de maternité en même temps; il faudra déplacer les policiers entre divers pelotons afin de remplacer les agentes qui sont en congé de maternité ou qui ont obtenu des affectations en service réduit.»
- «L'administration doit prendre conscience du fait qu'il se peut qu'au cours d'une année donnée, un certain nombre d'agentes soient en congé de maternité. Il faudrait reconnaître davantage le risque de conflit entre les obligations familiales et les responsabilités professionnelles.»
- «Cet emploi convient difficilement aux hommes et aux femmes qui élèvent une famille et qui donnent la priorité à cette tâche.»
- «Un grand nombre de policières décident de rester chez elles avec leurs enfants. On pourrait demander à ces agents parfaitement qualifiés de travailler à temps partiel, peut-être plusieurs jours par mois, de façon à disposer d'un effectif plus nombreux durant les périodes de pointe, c'est-à-dire les fins de semaine et les jours fériés.»

#### CAPACITÉ PHYSIQUE ET POSSIBILITÉ DE VIOLENCE ET DE BLESSURE

Les femmes ont dit craindre que la présence d'un nombre accru de policières ne présente un risque pour les agents dans des situations de violence, surtout lorsqu'il n'y avait pas d'hommes pour leur prêter main forte. Les répondantes étaient conscientes du fait que la présence d'un homme, dans des situations de violence, était parfois nécessaire et qu'il y avait indéniablement un risque de blessure en l'absence de renfort masculin. Quelques répondantes ont dit que les femmes pouvaient aussi bien que les hommes faire face à des situations de ce genre, à condition d'avoir reçu la formation nécessaire. Toutefois, les interventions dans des situations de violence n'étaient pas aussi courantes que les autres sortes d'interventions, et les policières avaient tendance

à faire appel à leur intelligence et à s'en sortir autrement que par le recours à la force. D'autres répondantes ont fait observer que les femmes accomplissaient aussi un travail très utile dans les domaines de la surveillance et de l'infiltration.

- «Les hommes ont une attitude négative parce que les femmes sont incapables de se battre et qu'elles évitent les affrontements de ce genre.»
- «Le travail policier n'est désormais plus réservé aux durs. Il va sans dire que les femmes n'ont pas la même force physique que les hommes; toutefois, à condition d'avoir suivi une formation adéquate et de disposer du matériel requis, une femme peut retenir une personne plus grande qu'elle.»
- «... notre service de police veut porter à 50 % le pourcentage de femmes dans l'effectif, et cela m'inquiète. Nous avons besoin d'hommes pour un certain nombre de raisons liées à la sécurité lorsqu'il s'agit d'intervenir dans des situations explosives.»
- «Les policières font davantage appel à leur discernement qu'à leur capacité d'intimidation physique. Je pense qu'il y aurait moins de comptes rendus de recours à la force.»

Les hommes ont reconnu que les femmes étaient plus aptes à s'occuper des victimes et des délinquantes, à rédiger des rapports et à exercer des fonctions de relations publiques. Ils s'attendaient à ce que l'accroissement du nombre de femmes dans les services de police entraîne une baisse du nombre excessif de plaintes contre ceux-ci, et à ce que les autres atouts des policières (c.-à-d., tact et aptitude à la communication verbale) se manifestent et permettent de désamorcer des situations éventuellement dangereuses.

Toutefois, un grand nombre de répondants se sont concentrés sur l'incapacité d'une policière à faire face à des situations de violence et sur sa tendance à éviter les affrontements jusqu'à ce que des collègues du sexe masculin réussissent à maîtriser ces situations. Les répondants estimaient que ce comportement, attribué surtout au manque de force physique des femmes, exposait tant les policiers que les citoyens à des risques de blessure. Ce comportement portait aussi à croire qu'on ne pouvait pas compter sur les policières pour obtenir un renfort dans des situations où la violence pouvait intervenir. Selon des agents, la tendance qu'avaient certaines policières à reculer ou à hésiter lors d'un affrontement physique traduisait leur crainte de la situation. Étant donné le manque apparent de force physique des femmes, des répondants croyaient aussi que l'accroissement du nombre de

policières pouvait entraîner un recours plus fréquent à une force mortelle (c.-à-d., à des armes à feu).

On croyait également qu'un accroissement du nombre de policières pouvait susciter une intensification de la violence de la part de délinquants déterminés à éviter l'arrestation. Des répondants craignaient aussi que certaines situations de violence ou certains comportements suspects ne fassent pas l'objet d'une enquête parce que les femmes redoutaient des blessures.

- «Je suis convaincu que le poids et la taille jouent un rôle important dans la police de voie publique. J'ai constaté que les policières hésitaient à arrêter une voiture remplie d'hommes ou à intervenir seules dans des situations éventuellement dangereuses.»
- «Les policières sont plus susceptibles que les policiers d'utiliser le gaz poivré lorsqu'elles sont en présence de suspects violents...»
- «Certaines victimes sont plus gênées de parler à une policière qu'à un policier; les femmes ne sont pas toutes aptes à faire des enquêtes sur une infraction de nature sexuelle.»
- «Le travail policier prend une allure plus communautaire et moins militariste de sorte qu'il n'est plus nécessaire de recourir à des agents bien charpentés.»
- «Dans des situations de violence, un grand nombre de policiers se sentent obligés de protéger la policière plus petite et plus faible. Les exigences physiques adoptées récemment en ce qui concerne le TAPE et le POPAT ont beaucoup aidé.»
- «On peut s'attendre à une baisse du nombre de plaintes portant sur le recours excessif à la force vu l'intégration active des femmes, dont le style de travail policier dans la rue est différent.»

#### TENDANCES

La plupart des policières ont dit que l'accroissement du nombre de femmes dans la police réglerait en définitive les problèmes actuels liés au congé de maternité, au partage d'emploi et au harcèlement. Avec l'avancement d'un nombre croissant de femmes à des postes de direction, beaucoup de préjugés disparaîtront, surtout au fur et à mesure que les agents intransigeants de la «vieille garde» prendront leur retraite.

Les répondants s'attendaient à une amélioration de l'attitude du public envers le travail policier en raison de la diminution du recours à la force et de l'adoption d'une approche de la prestation

des services davantage axée sur les victimes. Certains répondants s'attendaient à un renforcement des pratiques policières axées sur la collectivité ainsi que des compétences en résolution de problèmes.

Enfin, un certain nombre de répondants espéraient une amélioration des relations de travail et à un recul de la méfiance entre hommes et femmes.

- «Les policières envisagent la résolution de problèmes différemment.»
- «La société sera plus ouverte à l'évolution du rôle de la police... elle acceptera davantage l'idée d'avoir des policières.»

Les hommes s'attendaient à ce que l'accroissement du nombre de policières ait des conséquences tant négatives que positives. Ils ont insisté sur l'importance des habiletés que possédaient les femmes à intervenir dans les cas de violence familiale et d'agression contre des enfants. Selon eux, les femmes étaient aptes à s'occuper des délinquantes ainsi qu'à rehausser l'image du travail policier au sein du public. Un grand nombre de répondants pensaient que la crédibilité des services de police augmenterait, qu'un meilleur équilibre s'établirait dans la prestation des services et que les effectifs policiers seraient plus représentatifs de la population.

Beaucoup de répondants croyaient que l'avancement de femmes à des postes de direction aurait une influence positive sur le milieu de travail puisqu'il entraînerait une baisse de l'agressivité, une plus grande attention aux besoins du public et un meilleur équilibre dans les politiques internes. Les policières, en étant plus nombreuses, pourraient servir de modèles de comportement aux jeunes femmes et inciter des femmes compétentes à présenter leur candidature.

Les hommes prévoyaient aussi que l'accroissement du nombre de femmes entraînerait une évolution de la culture des services de police. Ils s'attendaient notamment à une diversification des cheminements de carrière et à un relèvement du niveau d'études des agents, qui seraient ainsi plus aptes à répondre aux besoins de la société.

Par contre, certains répondants croyaient que la qualité du service policier en général diminuerait avec l'arrivée d'un nombre accru de femmes. Ils s'attendaient aussi à une baisse de la qualité du travail et du moral des agents. Ils prévoyaient également un accroissement du risque de blessure, des problèmes

\*  
 Conduites  
 ✓  
 interpersonnels et de l'insatisfaction au travail. D'autres croyaient que toutes les tâches physiques seraient assignées aux hommes, d'autant plus que la plupart des délinquants sont du sexe masculin.

- « Cette tendance sera bénéfique pour le service. Les femmes se sont avérées des agents de maintien de la paix compétents. »
- « Un service de police ne devrait pas tenter d'avoir le même nombre de policiers et de policières, étant donné que les agents interviennent plus fréquemment auprès de délinquants que de délinquantes. Il faudrait toutefois parvenir à une proportion équitable, ce qui signifie qu'il faut embaucher davantage de femmes. »
- « Tant que les hommes et les femmes se complètent, les méthodes policières devraient être positives et efficaces. Les femmes ont droit aux mêmes possibilités que les hommes, et il devrait y avoir un juste équilibre entre les deux sexes. »
- « Insistance accrue sur le travail policier communautaire et diminution de l'importance attachée aux activités policières traditionnelles. »
- « Détérioration de la qualité du travail policier... Les policières ne prennent pas les fonctions d'application de la loi au sérieux au même degré que les hommes, elles ne font pas un travail courant satisfaisant, elles manquent de motivation et ne cherchent pas à faire plus que ce qu'on leur demande... la plupart des femmes ne comprennent pas ce qu'est réellement le monde des jeunes criminels. »
- « Accroissement des problèmes liés aux relations entre les agents qui travaillent ensemble. »
- « La plupart des agents du sexe masculin qui sont entrés dans la police au cours des dix dernières années verront probablement la situation des femmes dans la police d'un oeil plus favorable parce qu'il y a déjà des femmes dans la police. Il était grand temps que cette évolution se produise. Quant aux agents plus âgés, il est plus difficile de transformer leur mentalité... »

#### NORMES RELATIVES À L'EMBAUCHAGE ET À L'AVANCEMENT

Les policières ont insisté sur la nécessité de faire participer davantage de femmes aux processus d'embauchage et d'avancement. Elles ont notamment fait observer que la participation de femmes à des comités de recrutement et de promotion garantirait une plus grande objectivité en ce qui concerne le choix de recrues du sexe féminin et l'avancement de femmes à des postes supérieurs. Les répondants ont signalé un

accroissement du nombre de services qui repensaient leurs normes de sélection et de promotion vu l'embauchage d'un nombre accru de femmes. Certains craignaient que les pressions exercées en vue de l'embauchage d'un nombre accru de femmes ne favorisent l'embauchage et ultérieurement l'avancement de femmes moins qualifiées. Il faut adopter des critères de promotion pour garantir que le processus de sélection soit équitable en ce qui concerne tant les hommes que les femmes. Les répondants ont insisté sur l'importance de préparer les femmes en vue d'un avancement, comme cela se fait pour les hommes.

Des répondants ont dit craindre que les programmes d'équité en matière d'emploi s'appliquant à l'embauchage et à l'avancement n'entraînent une détérioration du moral dans les services de police et ne nuisent aux relations de travail entre les groupes. La plupart des femmes se préoccupaient du maintien ou de l'établissement de normes cohérentes. La présence de quelques policières jugées «incompétentes» nuira à la crédibilité des autres policières, inspirera des doutes quant à leur valeur et incitera les hommes à s'insurger contre la présence des femmes dans la police. Certaines femmes estimaient que les hommes de race blanche faisaient déjà l'objet d'une discrimination à rebours, ce qui ne ferait qu'accroître le ressentiment des hommes à l'égard des femmes. Cette situation a des conséquences bien précises sur le milieu de travail et entraîne une augmentation des taux de roulement et des demandes de mutation motivées par le désir de quitter des affectations stressantes.

- «Jé constate une détérioration des rapports entre les policiers et les policières; les pratiques d'embauchage suscitent de la colère, de la jalousie et de l'hostilité. Ce climat de préjugés créera un milieu de travail désagréable que certaines femmes ne pourront pas supporter, ce qui les poussera à demander une mutation ou à démissionner.»
- «Les hommes doivent se voir accorder les mêmes possibilités en ce qui concerne l'embauchage et l'avancement, autrement il y aura beaucoup de ressentiment, ce qui ne fera que rendre la situation encore plus difficile pour les femmes.»
- «L'embauchage de femmes qui ne sont pas physiquement aptes à ce travail entraînerait des conséquences désastreuses pour nous tous.»
- «Il faudrait réévaluer les critères de sélection et de promotion en fonction de la capacité de rendement.»
- «Les programmes d'équité en matière d'emploi établis en vertu de la loi provoqueront un grave choc en retour pour les femmes si l'on fait avancer ces dernières à la hâte à l'école de la police et s'il n'y a pas de critères normalisés. Ce n'est pas que le travail soit difficile, mais il faut une certaine personnalité pour faire face à l'élément criminel et aux collègues du sexe masculin.»
- «Il faut que des femmes participent aux activités de recrutement et de dotation, ainsi qu'aux autres activités d'importance critique.»
- «Il n'est pas bon pour le moral ou pour la crédibilité des femmes que ces dernières obtiennent de l'avancement plus rapidement que les hommes simplement parce qu'elles sont des femmes.»
- «Il faudrait mettre l'accent sur le recrutement de femmes compétentes et non pas simplement de femmes... Les femmes incompetentes doivent être renvoyées.»

Les hommes qui se sont dits en faveur de pratiques d'embauchage et de promotion favorables aux femmes ont nuancé leurs remarques en disant qu'il fallait veiller au respect de certaines normes en ce qui concerne ces deux activités. De cette manière, les femmes seront respectées pour leurs compétences, étant donné que la qualité est le facteur clé au moment de l'embauchage. À condition de prendre des mesures judicieuses, les services de police rehausseront le rôle des femmes dans la police puisque ces dernières deviendront de bons modèles de comportement pour les candidates éventuelles et les jeunes recrues. Il faudrait améliorer la planification de carrière tant pour les hommes que pour les femmes.

Un grand nombre de répondants croyaient qu'une augmentation du nombre de policières entraînerait un relâchement des normes d'embauchage et de promotion. Ils estimaient que les pratiques actuelles qui consistent à accroître le recrutement de femmes et à favoriser l'avancement accéléré de ces dernières étaient vues par les agents du sexe masculin comme une discrimination à rebours. Cette situation suscite du ressentiment et nuit aux relations de travail entre hommes et femmes. Pour un grand nombre de répondants, les pratiques d'embauchage basées sur les principes d'équité étaient le résultat d'une décision politique visant à calmer certains groupes d'intérêts spéciaux particulièrement vociférants, et elles étaient cause d'une discrimination à rebours à l'égard des hommes de race blanche. Ce problème se posait également dans les cas de mutation latérale et d'affectation en service réduit. Les agents du sexe masculin croyaient que leur carrière stagnait, ce qui entraînait une détérioration du moral. D'autres répondants ont fait observer que les mesures à prendre pour parvenir à l'équité totale élèveraient des barrières entre les groupes, surtout si les politiques semblaient favoriser les femmes. Selon des répondants, cette évolution vers l'égalité entre les sexes sur les plans de l'embauchage et de l'avancement menaçait la culture des services de police et elle créerait des problèmes dans l'avenir si elle persistait. D'autres croyaient que le public était mécontent de cette tendance à vouloir réaliser l'équité entre les sexes, étant donné qu'elle avait des répercussions sur la qualité du service offert et qu'elle pouvait accroître le risque de blessure.

- «Il y aura très certainement une réduction des possibilités de carrière.»
- «L'avancement dépendra du fait qu'on est un homme ou une femme et non pas de l'aptitude.»
- «À condition qu'on applique des critères uniformes de sélection et de promotion, il ne faut pas reprocher aux femmes d'avancer.»
- «Il faudra des générations avant que les agents du sexe masculin acceptent d'avoir des femmes comme supérieures. Il y a des femmes dans des postes supérieurs, mais la situation n'est pas acceptée. On estime que les femmes ont été promues à cause des exigences législatives et non pas en raison de leurs capacités... cela nuit au moral.»
- «Le souci de se conformer à la loi peut susciter une tendance à respecter les quotas... on embauchera la mauvaise personne, ce qui peut mettre en danger la vie des citoyens et des agents de police... Les services de police devraient pouvoir embaucher les candidats les plus qualifiés.»
- «Je n'ai rien contre la présence de femmes dans les services de police. Toutefois, les normes doivent être uniformes; certaines femmes sont si petites qu'elles ne peuvent pas placer tout le matériel sur leur ceinture ni atteindre l'accélérateur dans la voiture.»
- «Il semble que, depuis 10 ans, les recrues du sexe féminin abordent le travail policier avec plus de professionnalisme... elles veulent faire carrière... il faut les encourager à se tailler une place dans la police.»
- «J'ai travaillé avec beaucoup d'excellentes policières, mais il y en a un grand nombre qui optent pour le travail policier simplement parce que le traitement est intéressant.»
- «Trop de policières ne possèdent pas la capacité naturelle de s'affirmer qu'exige le travail policier.»
- «Les policières sont tout à fait aptes à défendre elles-mêmes leur candidature à des postes et à obtenir des promotions selon leur mérite. Cette façon de procéder améliorera l'idée qu'on se fait des femmes dans la police.»

### POLITIQUE D'ÉQUITÉ

Les policières estimaient que l'embauchage d'un nombre accru de femmes permettrait de réduire graduellement le racisme, le sexisme et le fanatisme qu'on constate actuellement dans le secteur. L'avancement d'un nombre accru de femmes y contribuera également.

Un grand nombre de femmes ont dit que leur difficulté à se faire accepter par leurs collègues du sexe masculin tenait en partie au fait qu'elles avaient elles-mêmes l'impression de devoir faire leurs preuves bien plus qu'il n'était nécessaire. Dans certains services, on «force» même les sous-officiers du sexe masculin à suivre des cours spéciaux sur la façon de traiter les policières; des pratiques comme celle-là font que les femmes sont jugées encore plus sévèrement.

- «Les hommes acceptent mieux les femmes maintenant que lorsque nous sommes entrées dans le service, mais je serai probablement toujours portée à croire que je dois en faire plus pour être acceptée sur un pied d'égalité.»
- «Je crois que s'il y a du travail à faire, il faut tout simplement se mettre à la tâche.»
- «Il n'y a pas de question qui intéresse strictement les femmes, à l'exception peut-être d'un vêtement pare-balles mieux ajusté et du congé de maternité. Les insultes, le manque de reconnaissance et les agressions dont je suis victime, tous les agents sont confrontés à ces obstacles...»

Certains hommes jugeaient important d'accroître le nombre de femmes afin que le service soit plus représentatif de la population; d'autres estimaient important de parvenir à une juste représentation plutôt qu'à une représentation égale, qui serait plus «politiquement correcte». Beaucoup de répondants ont fait observer que les obstacles disparaîtraient quand l'image du policier macho que perpétue la vieille garde sera éliminée.

Toutefois, dans la plupart des cas, les hommes ont réexprimé leurs préoccupations au sujet d'un abaissement des normes motivé par le souci de répondre aux exigences de l'égalité entre les sexes. Les hommes et les femmes doivent être traités sur un pied d'égalité pour éviter le ressentiment et la détérioration du moral. Dans plusieurs cas, les répondants ont aussi minimisé l'importance de l'égalité entre les sexes et ont plutôt insisté sur la nécessité d'élaborer des politiques et pratiques susceptibles d'améliorer le travail policier en général. Certains répondants ont fait observer que la population des délinquants n'était pas également répartie entre hommes et femmes et que l'équité en matière d'embauchage risquait de mettre les agents de police et le public en danger. Pour éviter cette situation, il ne fallait pas tenir compte uniquement, en ce qui concerne la politique sur l'embauchage, de facteurs démographiques.

- «Je crois qu'il faut cesser de s'inquiéter de la question de l'égalité des sexes et se préoccuper de faire un bon travail policier.»
- «Tant que la socialisation des hommes et des femmes se fera en fonction de certains rôles, la capacité des uns et des autres d'accomplir certaines tâches continuera d'être mise en question... Il faut traiter de ces questions dans un contexte plus vaste...»

En résumé, les répondants des six services de police qui ont fait l'objet d'une enquête sur place (N = 783) ont fourni des éclaircissements au sujet des facteurs liés au recrutement, à la sélection, à la formation, à l'avancement et aux autres politiques et pratiques de gestion du personnel. Les femmes représentaient 10,5 % (n = 82) de l'échantillon, et 6,1 % (n = 5) d'entre elles avaient obtenu une promotion, mais aucune au-delà du grade de sergent d'état-major. Les hommes et les femmes, indépendamment de leur grade, estimaient que, pour l'avancement, c'est à l'évaluation du rendement que l'on attachait le plus d'importance. Les gestionnaires supérieurs ont ajouté que la recommandation d'un officier supérieur était aussi un critère important en ce qui concerne la promotion à des postes de haute direction. Les femmes avaient été affectées à la plupart des fonctions et unités du service de police, bien que leurs affectations aient été légèrement différentes de celles de leurs collègues du sexe masculin.

En début de carrière, les femmes avaient un niveau d'études plus élevé que celui des hommes, et c'était vrai même si l'on tenait compte des états de service. En général, c'est à la GRC qu'il y avait le pourcentage le plus élevé d'hommes et de femmes ayant un grade universitaire en début de carrière. Il y avait des différences significatives entre les services de police pour ce qui est de l'amélioration du niveau d'études depuis le recrutement.

Les agents, hommes et femmes, ont coté de façon assez positive leur attitude face au travail par rapport aux aspects suivants : satisfaction, fait que le travail policier réponde aux attentes personnelles, conséquences du travail policier sur la vie privée et moral. Les hommes et les femmes avaient à peu près le même niveau de stress lié au travail. En général, ceux qui avaient obtenu de l'avancement ont attribué les cotes les plus élevées à leur attitude face au milieu de travail.

Les méthodes de recrutement employées par les services de police variaient, mais les hommes et les femmes ont dit que l'intérêt personnel était leur principal facteur de motivation, suivi de l'influence exercée par un parent, un ami ou un agent de

police. Les critères de sélection des services de police se ressemblaient beaucoup, même si le nombre de femmes choisies variait sensiblement selon le service. Les hommes et les femmes ont dit que l'entrevue était le critère le plus couramment utilisé durant le processus de sélection, suivi de l'examen écrit et du niveau d'études. Un pourcentage sensiblement plus élevé de femmes avaient subi un test d'aptitudes physiques, toutefois, en tenant compte des états de service, on a constaté une réduction de l'écart entre les deux sexes. Les agents sont de plus en plus conscients de la nécessité d'uniformiser davantage les normes relatives à la forme et aux aptitudes physiques, du fait que la forme physique ne se limite pas à la force des membres supérieurs et du fait que les agents qui ne se maintiennent pas en forme sont plus susceptibles d'être blessés, handicapés ou de se faire tuer. Les policiers et les policières ont exprimé des inquiétudes au sujet des capacités physiques des agents de petite taille, surtout des petites femmes. On croit que, au cours d'une bagarre, la taille d'un agent peut être un facteur de dissuasion. Toutefois, un grand nombre de répondants croyaient qu'il était plus important de savoir épeler le mot camion que de pouvoir soulever un camion! La différence sur le plan physique demeure cependant un obstacle important à la pleine acceptation des femmes. Cette question a perdu quelque peu de son importance, étant donné qu'un grand nombre de femmes se sont montrées aptes à se défendre et à défendre leurs partenaires. Les agents utilisent davantage des techniques d'autodéfense, qui peuvent contribuer à réduire les agressions physiques véritables.

On n'a pas suffisamment recours aux femmes à titre d'agents de formation pratique puisque le nombre de femmes qui exercent des fonctions d'AFP n'est pas proportionnel au nombre de femmes embauchées. Les méthodes de formation les plus fréquemment employées au sein de l'échantillon étaient l'affectation auprès d'un agent chevronné et la participation à un programme structuré de formation pratique. Les services de police de l'Ontario étaient fortement influencés par la législation provinciale, tandis que la GRC était influencée surtout par les politiques internes relatives à l'embauchage, à la formation et à l'avancement des femmes.

Dans tous les services de police, il existait des mécanismes officiels permettant aux agents, hommes ou femmes, de faire part de leurs préoccupations. Dans un service, il existait aussi une organisation structurée permettant aux policières de discuter ouvertement des questions intéressant expressément les femmes. Beaucoup de femmes se sentent isolées parce qu'elles sont encore exclues du réseau des hommes et des rencontres informelles où se décident les choses.

Neuf pour cent des agents avaient pris un congé de plus de trois mois. La plupart des services étudiés n'avaient pas de mécanisme en place pour aider les agents à reprendre le travail après une absence prolongée.

Étant donné qu'un plus grand nombre de femmes en âge de procréer entrent dans la police, il faudra élaborer des politiques judicieuses au sujet des congés de maternité et du soin des enfants. Les femmes prennent plus de congés de maladie que les hommes, et 65 % de leurs congés sont des congés de maternité. Plusieurs services ont déjà adopté des politiques à ce sujet et leurs agents, hommes et femmes, semblaient mieux renseignés au sujet de l'existence d'une politique que les agents de services n'ayant pas adopté de politiques en la matière. Aucun des services n'avait élaboré de politique précise au sujet des affectations prénatales, et les agents étaient incertains des mesures à prendre. La plupart des services utilisent une combinaison de formules de façon à mieux répondre aux circonstances particulières, l'affectation en service réduit conformément à la pratique du service étant la formule la plus fréquemment employée. Il y avait beaucoup de différences entre hommes et femmes, et aussi au sein des services entre policiers et policières, pour ce qui était de comprendre les méthodes employées.

Il y avait aussi des différences entre les services de police quant à l'adoption de politiques relatives au harcèlement sexuel. Les répondants des services ayant adopté une politique étaient mieux renseignés au sujet de l'existence de celle-ci; par ailleurs, un pourcentage plus élevé de policières savaient s'il existait ou pas une politique au sujet du harcèlement sexuel. L'adoption d'une politique relative à l'égalité des chances en matière d'emploi constitue une première étape importante qu'il faut absolument franchir. Les services n'avaient pas tous adopté des procédures internes d'intervention en cas de plaintes pour harcèlement sexuel. Il y avait des différences significatives entre hommes et femmes, et aussi au sein des services entre policiers et policières, pour ce qui était de connaître les procédures internes au sujet du harcèlement sexuel.

Une analyse du contenu des commentaires sur les tendances futures et les questions intéressant les femmes dans la police a révélé que les femmes y étaient confrontées à plusieurs obstacles, soit le travail traditionnel, la crédibilité, les idées préconçues et les obstacles élevés par les femmes elles-mêmes.

L'analyse des réponses a permis de distinguer cinq thèmes : a) les congés; b) la capacité physique et le risque de violence et de blessure; c) les tendances; d) les normes relatives à l'embauchage et à la promotion; e) la politique d'équité. Les réponses ont révélé que les services de police devront élaborer des politiques et des pratiques au sujet de l'utilisation des ressources, notamment en ce qui concerne les horaires souples, le partage d'emploi, les postes à temps partiel, la garde d'enfants, les groupes de soutien à l'intention des agents et les congés autorisés structurés.

**INTERVIEWS MENÉES SUR PLACE ET ENREGISTRÉES (N = 131)**

Des interviews en profondeur d'une trentaine de minutes chacune ont été réalisées, à chaque endroit, auprès d'un échantillon de policiers et de policières afin de recueillir les vues des répondants sur l'intégration plus poussée des femmes dans la police. Ces interviews ont été enregistrées. Quatre employés civils ont également été interviewés parce qu'ils s'occupaient de questions intéressant directement le travail policier, c'est-à-dire de recrutement, de formation et de programmes d'intervention auprès des victimes. À chaque endroit, avec l'aide du responsable de la dotation, nous avons établi une liste nominale. Les superviseurs et les officiers de grade supérieur ont été choisis pour les interviews selon la technique de l'échantillon de cas critiques, c'est-à-dire que tous les gestionnaires supérieurs, tous les gestionnaires responsables du recrutement, de la formation et de la gestion du personnel, et tous les chefs de section ont été inclus dans l'échantillon. On a employé la méthode de l'échantillonnage aléatoire stratifié pour choisir les policiers et les policières affectés à diverses sections du service de police. Selon la méthode de la sélection aléatoire, chaque agent de police a été assigné à un groupe (hommes ou femmes) et avait ensuite la même chance que tous les autres agents d'être choisi. À chaque endroit, la liste des interviewés éventuels a été remise à la personne-ressource avec laquelle le chercheur traitait. Cette personne-ressource s'est ensuite chargée de communiquer avec les interviewés, d'établir le calendrier des interviews et de distribuer les six questions d'interview. Dans chaque service, la collaboration obtenue du personnel a été exceptionnelle.

En tout, 131 personnes ont été interviewées, dont 69,5 % étaient des hommes (n = 91) et 30,5 %, des femmes (n = 40). La répartition de l'échantillon entre hommes et femmes et selon le grade est présentée dans le tableau ci-dessous.

GRADE	HOMMES (n = 91)	FEMMES ( n = 40)	TOTAL (N = 131)
GENDARME	24 26,4 %	32 80,0 %	56 42,7 %
CAPORAL	07 7,7 %	01 2,5 %	08 6,1 %
SERGEANT	16 17,6 %	02 5,0 %	17 13,0 %
SGT É-M	17 18,7 %	01 2,5 %	18 13,7 %
INSPECTEUR ET SUPÉRIEUR	28 30,8 %	0 0 %	27 20,6 %
CIVIL	0 0 %	04 10,0 %	04 3,1 %

Les 131 interviews ont été enregistrées, et les enregistrements ont été transcrits. Les réponses à chaque question ont ensuite été soumises à une analyse de contenu approfondie. Les principaux thèmes cernés ont permis d'établir les grandes catégories dans lesquelles pouvaient être classées la plupart des observations. Nous traiterons, dans cette partie, des questions et des grandes catégories d'observations qu'ont permis de distinguer les interviews :

- Obstacles systémiques;
- Stratégies de recrutement;
- Normes de rendement;
- Incidence de la présence de femmes gestionnaires;
- Conditions organisationnelles d'une plus grande assimilation;
- Transfert de responsabilités à des civils;
- Attentes apparentes du public.

1. **OBSTACLES SYSTÉMIQUES À L'ACCEPTATION ET À L'ASSIMILATION DES FEMMES DANS LA PROFESSION POLICIÈRE**

Il y a un certain nombre d'obstacles systémiques à l'acceptation et à l'assimilation réelle des femmes dans la profession policière. Comme les réponses aux six questions d'interview ont révélé l'existence de tels obstacles, à différents degrés, il est apparu nécessaire de créer une catégorie des obstacles en milieu de travail. Il semble que les principaux obstacles auxquels sont confrontées les femmes en milieu de travail sont les suivants : le travail traditionnel; la crédibilité; les

idées préconçues; les obstacles créés par les femmes elles-mêmes; et l'isolement.

#### LE TRAVAIL TRADITIONNEL

Un des principaux obstacles rencontrés par les femmes est directement lié à la socialisation et aux stéréotypes courants au sujet des rôles acceptés des hommes et des femmes dans la société. Par le passé, il était rare de voir des femmes dans la police, mais le climat social a changé de façon marquée. De nos jours, les femmes travaillent dans toutes les professions et elles font efficacement concurrence aux hommes. Pourtant, le travail policier demeure un secteur où les femmes sont sous-représentées, surtout au niveau des cadres intermédiaires et supérieurs. Un grand nombre de policières ont fait observer que les parents ou les conseillers scolaires encourageaient rarement les filles à s'intéresser à un travail dans la police, considérant celui-ci comme «un travail d'homme». Ces stéréotypes ont commencé à disparaître, tout récemment, grâce à la présence croissante de policières, aux initiatives d'équité en matière d'emploi et à certains gestionnaires de la police aux idées évoluées. Beaucoup de femmes ont prouvé qu'elles pouvaient accomplir le travail, et c'est pourquoi le milieu de la police et la société en général ont commencé à accepter davantage leur présence.

On a reproché aux médias de présenter au public une vue déformée du travail policier véritable. Pour que les femmes soient acceptées dans le milieu de la police, le public doit être sensibilisé au fait que les femmes doivent accomplir le même travail que les hommes et que leur présence dans la police est recherchée.

La lenteur avec laquelle le milieu policier a commencé à accepter les femmes a été attribuée à la résistance des administrateurs de la police à évoluer au même rythme que les réalités sociales et politiques. Beaucoup de cadres intermédiaires et supérieurs ne sont pas au courant de ce qui se passe dans la vie courante et s'en tiennent à des modes de comportement traditionnels. D'après les répondants, tant que la haute direction n'aura pas reconnu que la répartition traditionnelle des rôles entre les hommes et les femmes est dépassée, l'acceptation des femmes dans la police ne pourra progresser que lentement.

Enfin, des facteurs comme les congés de maternité et les affectations en service réduit font qu'on tient les policières responsables du manque de ressources et des pénuries de personnel dans les services de police. Beaucoup de femmes ont l'impression que leurs collègues du sexe masculin leur reprochent d'avoir provoqué un accroissement des charges de travail et un relâchement des normes à cause des mesures législatives sur l'équité en matière

d'emploi et des congés de maternité. Les femmes sont frustrées et excessivement stressées en raison de leur rôle de mère.

- «L'administration policière doit accepter le fait que les femmes ne restent pas toutes chez elles pour s'occuper de tâches ménagères.»
- «Le milieu de la police a du rattrapage à faire en ce qui concerne les changements survenus dans la société. Le processus est enclenché mais ne se déroule pas aussi rapidement que tous le voudraient.»
- «Les émissions de télévision doivent présenter une image fidèle du travail de policier. Il est très rare qu'on voie une policière à la télévision.»
- «Les policiers en voudront aux policières qui sont en congé de maternité tant que la direction ne s'occupera pas de trouver des remplaçants pour ces dernières.»

#### LA CRÉDIBILITÉ

En raison de la pression exercée en faveur de l'équité en matière d'emploi dans le milieu policier, les policières doivent constamment prouver qu'elles ont leur place dans cette profession et qu'elles sont capables d'accomplir le travail. Des répondants ont dit que, pour respecter les quotas prévus par la loi, on avait assoupli les normes en matière d'embauchage et de formation. La présence de recrues du sexe féminin qui ne possèdent pas les qualités requises présente une image défavorable de toutes les policières et elle suscite beaucoup de ressentiment parmi les policiers. Les femmes tarderont à être acceptées si les normes d'embauchage ne sont pas maintenues à un niveau acceptable et si le service n'embauche pas que les personnes les plus qualifiées. Vu cette exigence de respecter des quotas, beaucoup de femmes mettent en question leur mérite et la valeur de leurs compétences et de leur poste.

La performance physique des femmes constitue un important obstacle à leur acceptation dans la police. Un grand nombre d'agents du sexe masculin ont dit que beaucoup de femmes étaient petites. On croit que ces femmes seront incapables d'intervenir sans renfort dans des situations éventuellement violentes. Les policiers se souciaient véritablement de la santé et de la sécurité des policières en patrouille; certains d'entre eux ont donc tendance à surprotéger ces dernières et à appliquer dans leur cas des critères d'affectation différents. Les femmes n'ont pas tardé à signaler que leur acceptation par leurs collègues du sexe masculin dépendait ordinairement de leur performance dans une

intervention mettant en jeu la force physique. Elles ont ajouté que le recours à la force était pour elles la dernière des solutions et qu'elles préféreraient faire appel à leurs compétences en communication pour tenter de désamorcer un conflit. Le milieu de la police doit reconnaître que les méthodes traditionnelles d'application des lois sont dépassées et que les femmes peuvent accomplir un travail aussi efficacement que les hommes en procédant toutefois différemment.

C'est sur le plan de l'avancement que les femmes ont de la difficulté à établir leur crédibilité. Les hommes ont dit que l'avancement accéléré et les mutations latérales traduisaient la préséance accordée aux femmes dans le processus d'avancement. Les répondants estimaient que l'avancement accéléré était directement lié à la volonté d'atteindre trop rapidement les buts prévus par la loi. Les femmes s'interrogeaient quant à elles sur la légitimité des promotions, et, à cause du ressentiment auquel elles faisaient face, un grand nombre d'entre elles craignaient de chercher de l'avancement.

- «À l'heure actuelle, nous embauchons des gens simplement pour atteindre les quotas. Le service veut embaucher des femmes, et l'on a assoupli les normes pour faciliter les choses.»
- «Certaines femmes, dans le service, ne valent rien sur la route. Comment peuvent-elles espérer survivre quand elles pèsent moins de 100 livres?»
- «Je n'envisage pas d'avancement parce que je sais que c'est une femme qui, de toute façon, obtiendra le poste.»
- «Je souhaiterais la fin de l'avancement accéléré. Ce processus oblige à mettre en question son mérite et ses habiletés. Personne ne veut être la femme symbole.»

#### LES IDÉES PRÉCONÇUES

D'après les répondants, certaines personnes croient que beaucoup de femmes s'orientent vers le travail policier pour des raisons très différentes de celles qui poussent les hommes à opter pour cette profession. On a dit que les femmes entraient dans la police pour des raisons purement financières ou pour se trouver un mari. Un certain nombre de policiers ont affirmé que les femmes ne prenaient pas au sérieux une carrière dans la police et ils croyaient que les femmes quittaient leur travail dès qu'elles devenaient enceintes.

Selon une idée préconçue fort courante qu'ont mentionnée certains répondants, les femmes sont, par nature, plus

compréhensives et compatissantes. Il semble qu'on assigne aux femmes une grande part des cas d'agression sexuelle et d'agression contre des enfants parce qu'on s'imagine qu'elles sont automatiquement plus aptes à s'en occuper. Tant les policiers que les policières ont fait valoir que beaucoup d'hommes étaient aussi habiles et compatissants, dans ces circonstances, que les femmes, mais qu'ils se voyaient souvent refuser la possibilité d'intervenir dans ce genre de cas. Des répondants ont fait valoir que les critères sur lesquels il fallait se fonder pour déterminer la capacité d'un agent de s'occuper de questions délicates étaient l'expérience professionnelle, la formation et la personnalité, et non pas le sexe de la personne.

- «Les femmes n'entrent pas dans la police pour les mêmes raisons que les hommes. Il faut avoir un réel désir d'accomplir le travail. Il est facile de distinguer celles qui entrent dans la police uniquement pour des motifs financiers ou pour le prestige.»
- «Il est difficile de justifier l'embauchage de femmes quand, de toute façon, elles vont tout simplement tomber enceintes et démissionner.»
- «Les femmes font un excellent travail dans les cas de voies de fait ou d'agression. Elles manifestent tout simplement plus de compassion que les hommes et semblent plus aptes à s'occuper de ces situations.»
- «Il est faux de croire que toutes les femmes savent comment intervenir dans un cas d'agression sexuelle simplement parce qu'elles sont des femmes. Je n'ai aucune expérience avec les enfants, mais parce que je suis une femme, on suppose que je devrais automatiquement savoir quoi faire.»

#### LES OBSTACLES ÉLEVÉS PAR LES FEMMES ELLES-MÊMES

Dans certains cas, les femmes suscitent elles-mêmes un certain degré de ressentiment et de frustration chez leurs collègues du sexe masculin. Des répondants ont affirmé que les femmes ne devaient pas avoir des attentes exagérées à l'égard de l'organisation, qu'il devait, jusqu'à un certain point, y avoir des concessions de part et d'autre. Les femmes qui exigeaient un traitement spécial ou qui exploitaient la situation suscitaient du ressentiment. Les femmes «politiquement hostiles» contribuaient, selon les répondants, au ressentiment éprouvé à l'égard de toutes les policières ainsi qu'aux stéréotypes sociaux au sujet du féminisme et de la sexualité.

- «Il ne faut pas trop attendre de l'organisation. Il doit y avoir des concessions de part et d'autre, autrement on vous considérera comme une féministe.»
- «Il n'est pas juste que les femmes obtiennent tous ces privilèges spéciaux. Nous touchons tous le même traitement, mais les femmes font moins de travail.»
- «Il y a des femmes qui profitent de la politique d'équité en matière d'emploi et qui misent sur le fait qu'elles sont des femmes pour avancer. Mais elles ne sont pas respectées par leurs collègues et elles projettent une image défavorable de toutes les femmes.»

### L'ISOLEMENT

Étant donné qu'il y a relativement peu de femmes dans la police, il n'existe guère de réseaux, officiels ou informels. Les répondants ont attaché beaucoup d'importance aux réseaux et à l'encadrement, ainsi qu'à la structure de soutien qu'ils créent. Les femmes ont dit qu'une bonne part du stress qu'elles ressentaient était attribuable à un sentiment d'isolement et à un manque de soutien. Des réseaux d'entraide permettraient aux femmes de discuter de questions qui les intéressent expressément. On a toutefois dit craindre qu'une structure de réseaux officielle n'éveille des soupçons et ne suscite une scission entre hommes et femmes. Des réseaux mixtes permettraient par contre d'accroître le soutien personnel tout en encourageant l'unité au sein du service de police.

- «Comme policière, j'ai trouvé un soutien dans la compagnie d'autres femmes.»
- «Il est important de créer des liens et de se trouver des alliés; or, la création de réseaux contribue à ce processus.»
- «L'établissement de réseaux favorise la division entre les sexes au sein du service de police.»

## 2. QUELLES STRATÉGIES DE RECRUTEMENT ONT PERMIS D'ATTIRER DES CANDIDATES QUALIFIÉES? LE SERVICE DE POLICE DOIT-IL EMPLOYER DES MÉTHODES DIFFÉRENTES POUR RECRUTER DES FEMMES?

Les répondants ont été invités à signaler, le cas échéant, les stratégies de recrutement qui avaient permis d'accroître le nombre de candidates. Ils ont également été invités à dire si, à leur avis, le service de police devait employer, pour recruter des femmes, des méthodes différentes de celles qu'il employait pour

recruter des hommes. On ne voulait pas dire par là qu'il fallait appliquer des normes d'entrée et de rendement différentes, mais plutôt qu'une approche différente était nécessaire pour intéresser les femmes à la profession policière. Les réponses à cette question pouvaient être groupées en quatre catégories : la législation relative à l'équité en matière d'emploi; le recrutement; l'embauchage; l'avancement. La législation relative à l'équité en matière d'emploi a été jugée faire partie intégrante des trois autres catégories, bien qu'elle présente aussi des avantages et des problèmes particuliers.

#### LÉGISLATION RELATIVE À L'ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI

Trente pour cent des répondantes étaient en faveur de l'équité en matière d'emploi. Cette mesure, a-t-on dit, a ouvert des portes aux femmes, sur le marché du travail, en obligeant les employeurs éventuels à prendre au sérieux les demandes d'emploi des femmes. Elle était considérée comme un pas sur la voie de l'égalité entre les sexes.

Selon 28 % des répondantes, on s'attendait de réaliser, en appliquant la législation relative à l'équité en matière d'emploi, des progrès trop considérables et trop rapides. À leur avis, la loi ne faisait que susciter chez les hommes plus de ressentiment à l'égard des policières. Les femmes croyaient que, dans certains cas, on ramenait les normes à un niveau dangereusement bas pour satisfaire aux pressions politiques associées au programme d'équité. L'embauchage éventuel de personnes non qualifiées, dans le but de respecter les quotas du gouvernement, pouvait avoir des répercussions graves sur le plan de l'acceptation de toutes les femmes dans la police.

D'après 19 % des policières, pour réaliser une juste représentation de la collectivité, la législation relative à l'équité en matière d'emploi favorise en fait une discrimination à rebours à l'égard des policiers du sexe masculin et de race blanche. Des répondantes ont mis grandement en doute la légitimité de viser un effectif policier composé de 50 % de femmes. Selon elles, il est illusoire de croire que le même nombre d'hommes et de femmes d'une population donnée veulent faire carrière dans la police ou possèdent les qualités requises.

Enfin, 10 % des répondantes ont dit que le principe de l'équité en matière d'emploi n'était pas pris au sérieux sur le plan pratique. On craignait que les cadres intermédiaires ne fassent fi de cette politique.

- «Il est temps que le gouvernement reconnaisse que la police doit être comme tous les autres secteurs d'emploi et que les femmes ont quelque chose à offrir.»
- «Je crois que la politique d'équité en matière d'emploi a suscité beaucoup de rancœur chez certains hommes. Si une femme ne peut pas donner un certain rendement, cela se répercute sur toutes les femmes du service. Je crois que cela se produit plus fréquemment à l'heure actuelle.»
- «Je ne crois pas qu'il soit réaliste de s'attendre à ce que, dans cinq ou dix ans, le service compte 50 % de femmes. Je ne sais pas s'il y a tant de femmes qui veulent devenir agents de police.»

Trente-six pour cent des répondants étaient aussi d'avis que les responsables de la politique d'équité en matière d'emploi voulaient obtenir des résultats trop rapidement. Selon eux, l'objectif apparent de 50 % d'agents du sexe féminin n'a aucun rapport avec la réalité, entraîne un abaissement des normes d'entrée et favorise la discrimination à rebours. Le service a besoin de policières, mais non pas aux dépens d'autres candidats qualifiés. Certains ont dit que si les pratiques actuelles étaient maintenues, la sécurité des citoyens et des policiers risquait d'être compromise. Mentionnons également le sentiment de frustration qui semblait être directement attribuable à l'assouplissement des normes d'embauchage et à l'avancement accéléré des femmes pour atteindre les quotas fixés par le gouvernement.

Selon 26 % des hommes interviewés, l'équité en matière d'emploi est une question importante sur laquelle l'administration du service de police doit se pencher. Conscients du fait qu'il pouvait être difficile pour les femmes d'entrer dans une profession traditionnellement à prédominance masculine, ces agents considéraient les mesures d'équité en matière d'emploi comme un moyen structuré d'atteindre le but final de l'égalité entre les sexes dans le milieu de travail.

D'après 15 % des hommes, les mesures d'équité créent un fardeau financier étant donné que le gouvernement, qui a imposé la législation à ce sujet, ne fournit aucun appui. Ces répondants estimaient injuste que l'administration du service de police et la municipalité soient obligées d'appuyer financièrement une politique imposée par un palier supérieur de gouvernement alors que les services de police manquent déjà de fonds.

Onze pour cent des hommes ont déclaré que le gouvernement devait se rendre compte de l'impossibilité de satisfaire aux demandes de tous les groupes d'intérêts spéciaux au sein de la

population. Ils estimaient injuste de cibler la police comme une profession à prédominance masculine qui devait changer, alors même que des professions à prédominance féminine, comme les services infirmiers et l'enseignement, n'avaient jamais été soumises à cette pression.

Enfin, 8 % des hommes ont déclaré que les théories et lignes de conduite en matière d'équité étaient déjà mises en pratique dans leur service, et que la législation ne faisait que donner du poids à ces pratiques et les appuyer.

- «Nous voulons que tout soit politiquement correct, mais il est alors difficile de respecter les normes de sûreté et de sécurité pour assurer la protection de la collectivité.»
- «Le gouvernement exige beaucoup, mais donne si peu. Comment peut-on s'attendre à ce que nous mettions activement cette législation en pratique sans avoir plus de ressources?»
- «La politique d'équité en matière d'emploi a beaucoup aidé les femmes à parvenir à l'égalité dans cette profession.»

#### RECRUTEMENT

Selon 48 % des femmes, il ne devrait pas y avoir de distinction entre les sexes durant le recrutement. Convaincues que les services de police doivent compter des femmes, les répondantes estimaient toutefois que des stratégies de recrutement différentes constituaient un traitement préférentiel, auquel les femmes étaient fermement opposées.

D'après 27 % des répondantes, les services de police doivent s'efforcer plus activement d'entretenir des relations avec la collectivité et de recruter des femmes, sans pour autant renoncer à leurs normes. Il faut accroître la visibilité des policières dans la collectivité au moyen d'affiches, d'allocutions et d'activités de liaison auprès de divers groupes de services communautaires.

Treize pour cent des policières ont affirmé que le service de police devait donner une meilleure idée de la nature du travail policier à tous les candidats éventuels. Elles jugeaient indispensable de faire comprendre la nature véritable des activités policières à un public déjà saturé par les images médiatiques, c'est-à-dire d'éliminer les stéréotypes et les idées erronées bien ancrés au sujet de la profession.

Enfin, selon 10 % des femmes, la carrière de policier ne convient pas à tout le monde. Il doit tout d'abord y avoir un véritable désir de faire ce genre de travail, et aucune campagne de recrutement, aussi intense soit-elle, ne peut changer ce fait.

- «Il devrait y avoir une seule méthode pour tous. Les aspects qui attirent un homme devraient aussi attirer une femme.»
- «Le service doit manifester sa présence dans la collectivité, par ses publications, ses formules de demande d'emploi, sa publicité de recrutement. Il doit insister sur le fait qu'il cherche tant des femmes que des hommes. Les images ne doivent pas représenter uniquement des hommes.»
- «Il est important de signaler au public les avantages de cette carrière. Le travail policier n'a rien à voir avec l'image qu'on en donne à la télévision.»
- «Je pense que le travail doit véritablement vous intéresser, et je ne vois pas comment une affiche de recrutement peut éveiller cet intérêt. Celui-ci doit exister en premier lieu.»

Les hommes ont affirmé, dans la même proportion que les femmes (53 %), qu'on ne devrait pas employer des stratégies de recrutement différentes pour les hommes et pour les femmes. Ils ont fait observer que puisque tous les agents sont censés respecter les mêmes normes, dans la rue, les hommes et les femmes doivent nourrir les mêmes attentes à l'égard du travail policier.

D'après 21 % des hommes, la présence d'un plus grand nombre de policières dans la rue s'est avérée plus efficace que n'importe quelle campagne de recrutement. La meilleure publicité qu'on puisse faire est de montrer que les femmes sont bienvenues dans la police et de prouver qu'elles peuvent accomplir le travail efficacement.

Selon 11 % des hommes, plus de femmes devraient s'occuper de recrutement. Elles seraient plus en mesure de répondre aux questions intéressant expressément la situation des femmes dans la police. Aussi, les femmes en général pourraient ainsi mieux comprendre le rôle des policières.

Enfin, 9 % des hommes s'inquiétaient de la mesure dans laquelle le recrutement était axé sur les femmes et les groupes minoritaires. Ces agents croyaient que les recruteurs du service de police laissaient pour compte les candidats éventuels du sexe

masculin et de race blanche, en faveur des groupes «politiquement corrects».

- «On devrait employer pour les hommes et les femmes des méthodes de recrutement uniformes. Nous visons tous le même objectif. Il faut que la situation soit identique pour les deux sexes, car c'est uniquement de cette manière que les gens comprendront en quoi consiste le travail policier.»
- «Je crois que ce serait un atout indéniable d'avoir une femme comme agent de recrutement. Une femme peut avoir un certain nombre de préoccupations auxquelles un homme ne pourra pas répondre. La policière qui a travaillé dans la rue connaît la nature du travail et ses conséquences. Je pense qu'elle pourrait répondre aux questions beaucoup plus efficacement qu'un homme.»
- «Tout en encourageant les femmes et les groupes minoritaires sur le plan du recrutement, nous ne pouvons pas laisser pour compte tous les autres candidats éventuels.»

#### EMBAUCHAGE

Selon 48 % des policières, les pratiques et normes d'embauchage sont les mêmes pour les hommes et les femmes. À l'embauchage, les femmes ne bénéficient pas d'un traitement spécial; les répondantes estimaient donc avoir mérité leur situation au sein du service et faire concurrence sur un pied d'égalité aux candidats du sexe masculin.

D'après 30 % des répondantes, les pratiques d'embauchage sont trop indulgentes à l'endroit des femmes. Pour respecter les quotas imposés par le gouvernement, on laisse pour compte des candidats parfaitement qualifiés en faveur de candidates. Or, il ne faudrait embaucher que les personnes les plus qualifiées. Les erreurs commises par des policières ne possédant pas toutes les compétences requises nuisent à la crédibilité de toutes les policières et à l'acceptation de ces dernières, ce qui ne fait qu'accroître l'hostilité que les agents du sexe masculin ressentent à l'égard des femmes.

- «Je crois avoir mérité mon poste dans ce service. J'ai suivi la même formation que les hommes, j'ai participé à des concours avec eux sur un pied d'égalité, et je crois que je mérite d'être acceptée.»
- «À cause des exigences législatives, nous n'avons pas embauché les meilleurs candidats. À long terme, le souci d'atteindre les quotas fixés ne fait que nuire aux femmes. Nous sommes si peu nombreuses que nous pâtissons toutes des actions d'une seule d'entre nous.»
- «Il est important d'embaucher des femmes, mais l'on ne peut, ce faisant, laisser les hommes de côté.»

Quarante-cinq pour cent des hommes ont dit qu'il était important d'embaucher des femmes dans la police, mais ont aussi déclaré qu'on avait assoupli les normes afin d'atteindre les ratios prescrits. Les répondants craignaient surtout qu'on ne choisisse pas, pour un poste, le meilleur candidat. Les hommes ont souligné l'importance de respecter les normes d'aptitude physique à l'entrée dans le service de police, puisque ces normes ont des répercussions directes sur la sécurité des agents dans la rue et sur celle de la collectivité.

D'après 27 % des hommes, on utilise, pour l'embauchage, des méthodes de sélection trop analytiques et l'on attache trop d'importance au niveau d'études et aux résultats des tests, et trop peu aux qualités personnelles et aux compétences des candidats. Les répondants ont ajouté qu'il serait dans l'intérêt de l'administration des services de police d'étudier l'exemple des entreprises commerciales prospères, en s'attachant tout spécialement aux stratégies favorisant une utilisation efficace des ressources humaines.

D'après 11 % des hommes interviewés, on attache trop d'importance au niveau d'études à l'étape de l'embauchage. À leur avis, on ferme les yeux sur les lacunes en matière d'aptitudes, de présence physique et d'expérience, pour insister sur le niveau d'études. Or, selon les répondants, ce n'est pas toujours d'une personne très instruite qu'on a besoin pour l'exercice des fonctions générales de policier.

- «Nous devons cesser de chercher à atteindre des quotas; les femmes finiront par entrer de leur propre gré dans la police. Nous devrions laisser la situation évoluer naturellement.»
- «Je crois que nous devrions attacher plus d'importance à la scolarité, à la formation et aux autres habiletés de la personne. Il est important de tirer parti des compétences spéciales de nos agents.»
- «La scolarité est importante, mais ne devrait pas être le principal critère. Une personne instruite trouvera probablement le travail de patrouille ennuyant, mais il faut avoir cette expérience pour accomplir le travail.»

#### AVANCEMENT

Soixante pour cent des femmes ont exprimé une certaine préoccupation en ce qui concerne l'avancement. Elles ont dit craindre de participer au processus d'avancement parce qu'elles ne voulaient pas obtenir une promotion pour des raisons symboliques. Elles ont souligné que l'avancement devait être fondé sur le mérite et que l'avancement accéléré ne pouvait, à long terme, que nuire à la personne et au service de police. Comme les femmes trouvent déjà difficile d'être acceptées dans des circonstances normales, l'avancement basé uniquement sur le fait que la personne est une femme ne peut que nuire à l'ensemble des policières. Il n'y a aucun doute, d'après les répondantes, que les femmes méritent d'être promues, mais elles jugent essentiel de mériter une promotion par son rendement et grâce au respect de ses collègues.

Selon 28 % des femmes, le processus d'avancement est aussi juste que possible. Les candidats participent aux concours sur un pied d'égalité, et, en définitive, le meilleur candidat est choisi. Les répondantes ont affirmé qu'après une promotion, indépendamment du fait qu'on ait choisi un homme ou une femme, les personnes qui doutent du bien-fondé du choix éprouvent toujours de la rancœur. Il s'agit tout simplement là d'une réaction au processus des concours.

- «Il y a toujours cette pression qui s'exerce lorsqu'on obtient une promotion. Il y a toujours des gens qui se plaignent.»
- «Je veux être acceptée et promue en raison de mes habiletés. Je ne veux pas de promotion si je ne la mérite pas.»
- «Je crois que le service veut accélérer l'avancement de beaucoup de femmes. Il y a énormément d'animosité entre les sexes en raison de cette volonté de respecter les quotas. Cette situation ne fait que confirmer les préjugés des hommes à l'égard des femmes dans la police.»
- «Le système de l'avancement accéléré vous enlève l'envie de participer à un concours pour obtenir une promotion. Je ne veux pas vivre avec la crainte d'avoir obtenu une promotion uniquement parce que je suis une femme.»

Cinquante et un pour cent des hommes n'étaient pas optimistes en matière d'avancement. Ils croyaient que les femmes jouissaient d'un traitement préférentiel et obtenaient toujours des promotions accélérées, après avoir accumulé le minimum d'états de service, alors qu'on laissait de côté des policiers plus qualifiés. Cette situation contribuait, selon eux, à un sentiment de désespoir qui nuisait grandement au moral au sein du service.

Selon 25 % des répondants, le processus d'avancement est juste et équitable pour les deux sexes. Les répondants ont attribué la rancœur qu'éprouvaient certains agents face à l'avancement des femmes au fait que ces dernières travaillaient dans la police depuis assez peu de temps. Dans certains cas, la présence des femmes continue d'être considérée comme une curiosité, étant donné que ces dernières sont relativement peu nombreuses dans le service.

Onze pour cent des hommes ont dit que l'avancement des femmes était une réalité qu'il fallait accepter. Les répondants ont ajouté que l'avancement accéléré, dans le service, n'était pas un phénomène réservé aux femmes. Ils ont signalé des cas de promotion prématurée dont les bénéficiaires étaient des hommes.

- «Il y a beaucoup de promotions qui sont accordées parce que la personne est une femme. Cette situation est extrêmement mauvaise pour l'organisation et pour le moral. Il y a un sentiment de désespoir qui s'implante.»
- «Notre régime d'avancement est bon et équitable; de plus, il s'améliore. Il s'agit du meilleur régime possible dans le contexte actuel.»
- «L'avancement accéléré constitue certes un problème, mais il ne faut pas blâmer uniquement les femmes. Beaucoup d'hommes en ont profité à de nombreuses reprises par le passé.»

**3. IMPOSE-T-ON, DANS LA POLICE, DES NORMES DE RENDEMENT DIFFÉRENTES SELON QU'ELLES S'APPLIQUENT AUX FEMMES OU AUX HOMMES?**

Cette question gravitait autour des attentes qu'avaient au sujet du rendement des policières tant les cadres que les collègues. Les réponses ont été réparties entre quatre catégories principales : normes, attentes, rendement et acceptation.

**NORMES**

D'après 34 % des répondantes, un certain nombre de femmes entrent dans la police sans satisfaire aux normes d'aptitude physique. Il semble que certaines personnes qui sont embauchées à l'heure actuelle ne l'auraient pas été par le passé. L'entrée dans la police d'un grand nombre d'agents de très petite taille serait attribuable à l'élimination et (ou) à la réduction des exigences de taille et de poids.

Selon 20 % des femmes, tous les agents, dans le service, répondent aux mêmes normes sur les plans physique et scolaire. Les répondantes ont aussi fait remarquer que beaucoup d'hommes de petite taille entraient dans la police.

Seize pour cent des femmes interviewées ont dit que les hommes étaient troublés par le fait que la plupart des femmes ne répondaient pas aux mêmes normes qu'eux. La force physique et la capacité des femmes d'intervenir dans la rue étaient leurs principales sources d'inquiétude. Les femmes ont quant à elles exprimé certaines préoccupations à cet égard, en ajoutant toutefois que les interventions physiques ne représentaient qu'une très petite partie de l'emploi du temps d'un agent. Elles étaient certaines de pouvoir obtenir du renfort, au besoin; de plus, elles estimaient que la capacité de communiquer était essentielle.

Enfin, 10 % des répondantes ont affirmé que les femmes qui entraient dans la police tendaient à être bien renseignées au sujet du travail policier et qu'elles avaient un niveau d'études supérieur à celui des hommes. D'autres ont fait observer que les femmes ne satisfaisaient peut-être pas aux normes d'aptitude physique fixées arbitrairement par les hommes, mais que le milieu de la police devait reconnaître que leur capacité de communiquer compensait leur manque de force physique.

- «Certaines femmes qui entrent maintenant dans la police sont toutes petites. Elles atteignent à peine l'accélérateur de la voiture de police. Il faut s'interroger sur leur sécurité.»
- «Je sais que j'ai satisfait aux mêmes normes que les hommes lorsque je suis entrée dans la police. D'accord, certaines femmes sont très petites, mais il y a aussi des hommes de petite taille.»
- «Comment pouvons-nous satisfaire à une norme fixée par des hommes et basée sur leurs attentes de performance? Je crois que les femmes ont prouvé qu'elles étaient en mesure d'accomplir le travail, différemment peut-être mais néanmoins efficacement. Il faut tout simplement que les hommes l'acceptent.»

Quarante-cinq pour cent des hommes craignaient qu'on ait assoupli les normes, ou qu'on les ait éliminées, notamment dans le cas des exigences de taille et de poids. Les répondants s'inquiétaient de la sécurité des agents et de la collectivité. Il a été rappelé que les agents doivent tous maintenir un certain niveau de rendement physique pendant leur carrière dans la police.

Selon 22 % des hommes interviewés, l'assouplissement des normes ne touche pas uniquement les femmes. On peut en voir les conséquences parmi les recrues des deux sexes. Des répondants ont signalé qu'il fallait réévaluer et réviser les normes du service pour tenir compte des tendances socio-politiques actuelles.

Dix-sept pour cent des hommes étaient inquiets du manque d'uniformité dans les exigences physiques et la formation. Selon les répondants, l'absence de normes nationales en ce domaine suscite des écarts entre les services quant aux normes et à la formation.

- «Beaucoup de femmes qui ne sont pas très fortes entrent dans la police. Elles ne devraient pas travailler dans ce milieu parce qu'elles ne peuvent pas accomplir le travail.»
- «Partout, il semble s'être produit un relâchement des normes.»
- «On rencontre parfois des agents qui viennent d'autres services de police. On se demande comment ils ont réussi à entrer dans la police.»

### ATTENTES

Selon 50 % des répondantes, on s'attend à ce que les policières fassent le même travail que les policiers. L'accent est mis sur la conscience professionnelle et l'importance de faire le meilleur travail possible. Les femmes n'ont pas tardé à signaler les dangers que pouvait créer un désir obsessif de satisfaire aux attentes. Elles ont précisé que, pour être acceptées et pour répondre aux attentes des policiers, il n'était ni souhaitable ni obligatoire de renoncer à leur féminité.

Vingt pour cent des répondantes ont affirmé que la plupart des cadres et leurs collègues du sexe masculin s'attendaient à ce que les femmes fassent preuve de plus de compréhension et de compassion. Sous l'influence des médias et en raison du mode de socialisation des femmes, ces dernières sont considérées comme plus habiles en matière de communication et de médiation que les hommes, hypothèse que les répondantes ont énergiquement réfutée.

Selon 13 % des répondantes, on s'attend à ce que les femmes travaillent plus fort que les hommes. De plus, on croit qu'elles ne prennent pas leur carrière dans la police au sérieux. Les femmes doivent constamment chercher à répondre aux attentes des autres.

- «On s'imagine que les femmes sont toujours plus habiles à s'occuper des enfants et qu'elles sont plus compréhensives. Cela dépend de la personne. Un certain nombre d'hommes sont extrêmement doués pour la communication. Le choix de l'agent le plus compétent pour une situation donnée devrait être fondé sur la personnalité et non pas sur le sexe de la personne.»
- «On s'attend à ce que les femmes accomplissent le même travail que les hommes. Nous ne jouissons pas d'un traitement de faveur sur la route.»
- «D'après certains hommes, les femmes ne prennent pas ce travail au sérieux et entrent dans la police uniquement pour gagner un bon salaire ou pour se trouver un mari.»

Cinquante et un pour cent des répondants avaient les mêmes attentes pour les femmes et pour les hommes. Les qualités jugées essentielles pour réussir dans cette profession étaient l'engagement envers le service de police et une volonté d'accomplir le travail. Les hommes ne s'attendaient pas à ce que les femmes aient le même rendement qu'eux sur le plan physique, mais à ce qu'elles accomplissent le travail dans toute la mesure de leurs capacités.

Vingt-huit pour cent des hommes s'attendaient à ce que les femmes excellent dans les interventions délicates comme celles qui étaient requises dans les cas d'agression sexuelle et d'agression contre un enfant. Les hommes semblent en effet croire que toutes les femmes sont naturellement maternelles et comprennent mieux ces questions que les hommes.

Enfin, selon 11 % des répondants, les femmes ne prennent pas le travail policier au sérieux. On croit que beaucoup de femmes sont attirées uniquement par l'appât du gain et la perspective de rencontrer des hommes. On s'attend aussi à ce que toutes les policières aient en définitive des enfants, augmentant ainsi les pressions que connaît le service sur le plan des ressources financières et humaines. On s'imagine que les femmes ne resteront dans la police aussi longtemps que les hommes.

- «Les femmes du service doivent accomplir le même travail que les hommes. Pourquoi leur ferions-nous suivre la même formation que les hommes et leur verserions-nous le même salaire si elles devaient faire un travail différent?»
- «Les femmes sont plus aptes à s'occuper des cas d'agression, de voies de fait ou de violence familiale que les hommes.»
- «Sur le plan opérationnel, il est difficile d'appuyer les femmes quand la plupart d'entre elles, de toute façon, tomberont enceintes et seront libérées de leurs fonctions de patrouille.»

#### RENDEMENT

Selon 55 % des répondantes, les femmes peuvent réussir dans tous les secteurs du travail policier. Le problème vient de l'importance que les hommes attachent à la force physique. Les femmes, admettent-elles, ne sont pas aussi fortes physiquement que les hommes, mais leur plus grande aptitude à la communication compense cette lacune. Les femmes n'hésitent pas à intervenir physiquement, mais elles considèrent en général une intervention de ce genre comme la solution de dernier recours. Elles ont signalé que, dans certains cas, elles peuvent apaiser des situations explosives et calmer des personnes sur le point de sortir de leurs gonds. Elles croyaient être moins menaçantes que les agents du sexe masculin et par conséquent moins susceptibles de provoquer une altercation. Les femmes étaient sûres que tous les agents pouvaient obtenir le renfort suffisant pour régler un conflit si une situation devenait impossible à maîtriser.

Trente-cinq pour cent des répondantes ont dit qu'il était impossible d'établir un lien entre le sexe d'une personne et son rendement. Le rendement d'un agent ne doit pas être considéré comme le miroir de celui de toutes les femmes ou de tous les hommes. Selon les répondantes, c'est malheureusement ce qui se produit pour les femmes. [D'après elles, le rendement des femmes est jugé deux fois plus sévèrement que celui des hommes; de plus, les erreurs qu'on oublierait rapidement si elles avaient été commises par un homme ont des conséquences négatives pour toutes les femmes du service.]

Cinq pour cent des répondantes ont parlé du rendement fourni par les femmes qui entrent dans la police. Il semblerait qu'à cause de l'assouplissement des normes d'entrée, certaines recrues ont de grandes difficultés sur la route. On s'inquiète sérieusement de la sûreté de ces agents.

- «Les femmes semblent plus aptes à éviter l'affrontement dans la rue. À mon avis, il est plus facile de régler les situations de violence ou d'agression en recourant moins à l'affrontement.»
- «Il n'est pas juste qu'on mette toutes les femmes dans le même sac. Il y a des bons et des mauvais policiers du sexe masculin, c'est un fait.»
- «Certaines femmes de petite taille qui entrent actuellement dans le service vont se faire blesser sur la route. Elles ne peuvent tout simplement pas se défendre.»

Quarante-sept pour cent des répondants ont accueilli favorablement l'entrée des femmes dans la police et étaient convaincus de leur capacité de fournir un bon rendement sur la route. Les femmes apportent autant que les hommes au service, a-t-on dit, et, dans certains cas, elles doivent travailler plus fort pour répondre aux attentes. Il est bon qu'elles emploient des méthodes différentes, à condition qu'il n'y ait pas de perte d'efficacité. Les hommes ont fait observer que, pour régler des conflits, les femmes compensaient leur manque de force en faisant appel à leurs habiletés sociales et sur le plan de la communication.

Selon 22 % des répondants, parce que beaucoup de femmes sont de petite taille, les hommes tendent à les protéger davantage dans des situations qui risquent d'être dangereuses. Certains craignaient que cela n'oblige les policiers à partager leur attention entre leurs collègues du sexe féminin et la tâche à accomplir. En les empêchant de se concentrer exclusivement sur l'exercice de leurs fonctions, cela pourrait, en définitive, les exposer à des blessures.

D'après 15 % des répondants, [il y a des femmes qui négligent certaines de leurs fonctions policières à cause d'un manque de confiance et par crainte d'un affrontement.] On a par exemple cité le cas de policières qui n'arrêtaient pas des conducteurs suspects, le soir, de crainte d'un affrontement. [On s'inquiète aussi de ce que certaines femmes pourraient hésiter à intervenir, dans des situations violentes, au point où cela pourrait exposer leurs collègues à des blessures]

Onze pour cent des répondants ont dit que les femmes n'avaient pas la capacité physique nécessaire pour être vraiment efficaces dans des fonctions de patrouille. D'après les répondants, les femmes tendent à être plus faibles physiquement et plus fragiles

sur le plan psychologique, et elles inspirent moins de respect aux citoyens que les hommes.

- «Les femmes font un aussi bon travail que les hommes. Elles sont ici, elles font leur travail, on ne peut rien demander de plus.»
- «Je m'inquiète de voir des policières salariées qui n'arrêtent même pas une voiture la nuit.»
- «La personne qui veut faire ce genre de travail doit être capable, physiquement, d'en exercer toutes les fonctions. Les femmes doivent s'affirmer davantage et être plus agressives, autrement il faudra toujours leur fournir du renfort dans des situations qui risquent d'être violentes.»

#### ACCEPTATION

Selon 45 % des répondantes, les femmes sont, depuis peu, davantage acceptées dans la police. Les services de police auraient accompli des progrès considérables pour ce qui est de reconnaître que les femmes sont entrées dans la police pour y rester et qu'elles ont beaucoup à offrir. Les femmes ont constaté qu'après avoir fait leurs preuves, elles étaient considérées au même titre que n'importe quel autre policier digne de confiance. Leur acceptation est attribuée à leur conscience professionnelle et à leur capacité de faire face à diverses situations.

Cependant, 34 % des répondantes ont fait remarquer qu'il y avait encore beaucoup de progrès à faire avant que les femmes ne soient entièrement acceptées dans la police. Il y existe du ressentiment, à tous les paliers de la hiérarchie policière, pour une foule de raisons, notamment la résistance au changement, la socialisation, les idées dépassées des superviseurs au sujet du rôle de la femme dans la société, la tendance à surprotéger les femmes au moment de décider du déploiement des effectifs, et les modifications des politiques qui semblent accorder des avantages aux femmes en ce qui concerne l'embauchage et l'avancement.

Selon 11 % des répondantes, l'acceptation est une question personnelle qui ne tient pas au fait d'être une femme ou un homme. L'acceptation ou la non-acceptation d'une personne dépend directement du rendement de cette dernière. En raison de leur rendement et de leur attitude, certaines personnes ne sont jamais acceptées par leurs collègues, et c'est là une réalité du travail policier.

Il est intéressant de noter que, lorsqu'elles ont été priées de citer un incident critique qui, à leur avis, avait joué un rôle déterminant dans leur acceptation par leurs collègues du sexe masculin à un point antérieur de leur carrière, les policières ont, sans exception, mentionné un **incident de nature physique** durant lequel elles s'étaient montrées capables de se défendre et (ou) de défendre leur partenaire.

- «La situation ici s'est beaucoup améliorée. Les femmes travaillent dans la police depuis assez longtemps pour ne plus être considérées comme une curiosité.»
- «Il est beaucoup plus difficile pour les femmes que pour les hommes de faire leurs preuves. On ne met pas en question la capacité d'un homme d'accomplir le travail à moins de preuves du contraire. Pour les femmes, c'est l'inverse.»
- «Toute personne qui entre dans la police doit, jusqu'à un certain point, faire ses preuves. Ensuite, il n'y a plus de problèmes.»

Cinquante et un pour cent des répondants ont dit que la profession policière avait accepté les femmes dans ses rangs. Les transformations sociales et la législation étaient considérées comme des catalyseurs qui avaient favorisé cette acceptation.

Selon 32 % des hommes, les femmes ne seront jamais pleinement acceptées dans la police tant qu'elles bénéficieront d'un traitement de faveur sur les plans de l'embauchage, de la formation et de l'avancement. L'avancement accéléré, les mutations latérales, les congés de maternité et l'assouplissement apparent des normes des services de police sont à l'origine d'une bonne part de la colère et du ressentiment. Les femmes ne seront jamais entièrement acceptées dans la police tant que ces questions ne seront pas réglées.

- «Il faut se rendre à la réalité : les femmes sont entrées dans la police pour y rester. Elles se sont avérées aptes et disposées à accomplir le travail, et je pense que tout le monde le reconnaît.»
- «Les femmes apportent avec elles une foule de questions et de problèmes qui peuvent être source de complications. Des questions comme le congé de maternité pèsent sur la main-d'oeuvre et les ressources du service.»
- «Il est difficile de voir quels avantages la police peut bien retirer de la présence de femmes dans ses rangs; tout ce que je vois, c'est un accroissement de la charge de travail, une diminution du nombre de jours de congé, une baisse de mes chances d'obtenir de l'avancement et un sentiment constant de frustration. Cela tue le moral.»

#### 4. QUELLE INCIDENCE L'ACCROISSEMENT DU NOMBRE DE FEMMES GESTIONNAIRES AURA-T-IL SUR LA PROFESSION POLICIÈRE?

Les réponses des hommes et des femmes à cette question gravitaient autour des mêmes points. Selon 57 % des agents, l'accroissement du nombre de femmes gestionnaires n'entraînera pas de vrais changements pour la profession policière. Les agents ont affirmé que la structure et le fonctionnement du service demeureront les mêmes pourvu qu'on nomme à des postes de gestion des personnes qualifiées et sérieuses. L'avancement accéléré peut créer des difficultés sur les plans de la discipline, de l'acceptation et du respect, étant donné qu'on attache alors moins d'importance au mérite et à l'ancienneté.

Selon 36 % des répondants, un accroissement du nombre de femmes gestionnaires rendra l'administration plus compatissante et plus compréhensive à l'égard des employés. Les agents ont soutenu que, dans l'ensemble, les femmes étaient plus aptes à la communication et qu'elles utilisaient une approche plus proactive que les hommes. Ils prévoyaient l'adoption d'une approche plus constructive et moins opposée au changement. La présence d'un plus grand nombre de femmes gestionnaires permettra, selon eux, d'établir de meilleurs rapports avec la collectivité, et de combler ainsi en partie le fossé entre les forces de l'ordre et le public.

Quinze pour cent des agents s'attendaient à ce que l'accroissement du nombre de femmes gestionnaires s'accompagne de la création de réseaux tant officiels qu'informels. Selon les répondants, l'accroissement du nombre de femmes gestionnaires permettra d'offrir aux femmes un soutien et des modèles de comportement, ce qui n'était pas possible par le passé. Tout en soulignant l'importance des réseaux pour les policières, les agents

ont mis en garde contre le danger de tenir les femmes encore plus à l'écart de leurs collègues du sexe masculin.

- «Chaque personne apporte avec elle sa personnalité. J'aimerais bien travailler pour une femme à condition qu'elle ait gravi les échelons de la hiérarchie et qu'elle doive sa promotion à son mérite. Les femmes sont parfois supérieures aux hommes sous certains rapports, comme la communication et la compassion.»
- «Il y a désormais plus de femmes dans tous les secteurs d'activité. La plupart des gens s'arrêtent au mérite de la personne et non pas au fait qu'il s'agit d'un homme ou d'une femme.»
- «Je ne pense pas que cela sera important, à condition que les femmes promues méritent leur poste et qu'elles aient le respect de leurs pairs.»
- «J'entrevois un meilleur réseau de soutien pour les femmes parce que des femmes gestionnaires seront plus en mesure de comprendre les préoccupations des femmes et d'intervenir.»

**5. QUELLES CONDITIONS DOIVENT EXISTER DANS L'ORGANISATION POUR FAVORISER LE PLUS POSSIBLE L'ASSIMILATION DES FEMMES DANS LA POLICE?**

Les réponses à cette question ont touché à une vaste gamme de sujets et de préoccupations. Les participants ont parlé d'une foule de difficultés et de considérations d'ordre opérationnel liées au congé de maternité. Il était clair que l'assimilation réelle des femmes dans la police exigeait qu'un certain nombre de questions soient réglées. Les répondants ont insisté sur les aspects suivants : le congé de maternité, les affectations prénatales en service réduit, le conflit famille-carrière, le partage d'emploi et le harcèlement sexuel.

**CONGÉ DE MATERNITÉ**

Vingt-neuf pour cent des répondantes ont dit pouvoir compter sur l'appui du service de police en ce qui concerne les congés de maternité. La politique écrite répondait efficacement aux préoccupations de l'administration et de la policière enceinte. Le congé de maternité était une question sur laquelle le service devait se pencher.

Selon 26 % des policières, la question du congé de maternité suscite beaucoup de ressentiment au sein de la direction et parmi

les collègues du sexe masculin. Les congés de maternité créent en outre des pénuries de personnel puisque, dans les pelotons, on ne remplace pas les policières qui ont pris un congé de ce genre. Selon les femmes, un grand nombre d'hommes estiment que les policières se servent du congé de maternité pour être dispensées de fonctions de patrouille tout en continuant à recevoir leur plein salaire. À leur avis, beaucoup d'hommes considèrent le congé de maternité comme des vacances prolongées. Ils sont amers d'avoir à assumer une charge de travail accrue en raison de la réduction de l'effectif disponible, mais c'est une situation qui se produit aussi chaque fois qu'un agent, homme ou femme, est en congé autorisé, par exemple pour cause de maladie ou de blessure.

D'après 24 % des répondantes, la politique du service relative au congé de maternité n'est pas suffisante. Les femmes ont l'impression d'être isolées et abandonnées par l'administration tant durant qu'après leur grossesse. À leur avis, la politique écrite ne les appuie pas et elle traduit un manque de vision. Dans un grand nombre de cas, la politique constitue simplement une solution à court terme qui ne suffirait pas si le nombre de femmes augmentait considérablement dans la police.

Selon 11 % des policières, les congés de maternité ne font qu'intensifier le stress lié aux fonctions de patrouille. L'alourdissement des charges de travail, le temps supplémentaire et la diminution du nombre de congés seraient tous attribuables à des pénuries de personnel, que peuvent sérieusement aggraver les congés de maternité. D'après les répondantes, ceux-ci nuisent à toutes les femmes et continueront à leur nuire tant que les questions de dotation ne seront pas réglées.

Enfin, 8 % des répondantes croyaient que la politique relative au congé de maternité était discriminatoire à l'endroit des agents du sexe masculin. Selon les femmes, la création d'un congé de paternité étoufferait en partie le mécontentement des hommes.

- «Je n'ai eu aucune difficulté durant ma grossesse ou mon congé de maternité. Tout le monde m'a appuyée.»
- «Dès qu'une femme tombe enceinte, nous la perdons. Les femmes qui partent nous manquent.»
- «Le congé de maternité entraîne des répercussions sur le quart parce qu'on ne nomme pas de remplaçant.»
- «Selon beaucoup d'hommes, le congé de maternité permet aux femmes de profiter du système. Le service devrait envisager la création d'un congé de paternité, qui éliminerait sûrement une part de l'hostilité.»

Cinquante-trois pour cent des agents du sexe masculin ont déclaré que les congés de maternité exerçaient sur le service une énorme pression sur les plans financier et opérationnel. Ils étaient frustrés de savoir qu'une femme continuait à accumuler de l'ancienneté durant son congé de maternité. Tout en reconnaissant que les femmes faisaient partie intégrante du service policier, les hommes ont dit qu'il fallait trouver des moyens plus efficaces et plus pratiques pour faire face aux pénuries de main-d'oeuvre et de ressources. Ils ont suggéré, comme moyen de faire face aux pénuries de personnel causées par les congés de maternité, de constituer une réserve d'agents qualifiés. Les répondants ont clairement indiqué qu'il fallait impérativement modifier la politique et les mécanismes opérationnels, étant donné l'entrée en nombre croissant de femmes dans la police.

Selon 22 % des hommes, il faut s'attendre, avec l'entrée des femmes dans la police, à ce que certaines de ces dernières soient enceintes et prennent des congés de maternité. Les répondants ont fait remarquer que l'administration du service de police devait examiner les méthodes employées dans des professions comme les services infirmiers et l'enseignement, où l'effectif est à prédominance féminine. À leur avis, on pourrait tirer des leçons de diverses branches d'activité, dans le secteur privé, qui font face efficacement aux pénuries de personnel qu'entraînent régulièrement les congés de maternité.

Onze pour cent des hommes ont souligné l'importance d'adopter une politique bien définie quant aux questions liées au congé de maternité. Cette politique doit être mise en oeuvre de façon équitable et elle doit être comprise par tous les paliers de l'administration. Selon les répondants, il est important de ne pas faire preuve de discrimination à l'endroit des femmes simplement à cause de leur rôle de mère.

Enfin, 10 % des hommes croyaient que la politique en vigueur au sujet du congé de maternité était convenable. À leur avis, le service pouvait facilement absorber, sur les plans financier et opérationnel, les pénuries causées par les congés de maternité.

- «Il va falloir modifier les politiques relatives au congé de maternité. Nous devons envisager des moyens de faire face aux pénuries. Il nous faudra soit embaucher plus de personnes soit constituer une réserve d'agents qualifiés aptes à combler les vacances dans les pelotons.»
- «Les autres employés absorbent la charge de travail. C'est ce qui se fait aussi si un agent du sexe masculin est blessé.»
- «Le service compte très peu de femmes; à l'heure actuelle, nous nous organisons donc bien et sommes en mesure de faire face aux congés de maternité.»

#### AFFECTATIONS EN SERVICE RÉDUIT

Selon 39 % des répondantes, il est important de soustraire les agentes enceintes aux éventuels dangers des fonctions de patrouille générale. À leur avis, les femmes peuvent compter sur l'administration, qui accorde promptement aux femmes enceintes des affectations en service réduit. Parmi les fonctions auxquelles les agentes enceintes sont affectées, elles ont mentionné les communications, les archives et l'accueil.

D'après 26 % des répondantes, les pénuries d'effectif dans les pelotons sont attribuables au fait qu'on accorde aux policières enceintes des affectations en service réduit. À leur avis, il faut réviser la politique et affecter des ressources supplémentaires soit à l'embauchage d'agents additionnels soit à l'établissement d'une réserve d'agents à temps partiel.

Selon 19 % des femmes, l'administration du service de police n'affecte pas les policières enceintes dans un grand nombre de secteurs productifs. Les affectations en service réduit sont considérées comme ennuyantes, banales et superflues, de sorte que la policière n'a pas l'impression de faire un travail utile. Une femme ne perd pas ses capacités mentales lorsqu'elle attend un enfant; les policières croient donc pouvoir, durant leur grossesse, continuer à apporter leur contribution à l'organisation d'un certain nombre de manières.

Onze pour cent des policières ont dit que les affectations en service réduit avaient des conséquences défavorables sur toutes les femmes. Selon les répondantes, les hommes considèrent une affectation de ce genre comme un traitement de faveur. En effet, beaucoup de policières enceintes sont affectées à des postes qui, d'après un grand nombre de policiers occupant des postes de patrouille générale, constituent une récompense. La frustration

que les hommes en éprouvent se transforme en ressentiment à l'égard de toutes les femmes qui travaillent dans la police.

- «Dès que l'administration apprend qu'une policière est enceinte, elle la retire immédiatement de ses fonctions à l'extérieur et l'affecte à un poste à l'intérieur.»
- «L'administration met l'accent sur la sûreté de la mère et de l'enfant à naître.»
- «Normalement, une affectation en service réduit n'est pas très recherchée. Il s'agit ordinairement d'un poste assez ennuyant.»
- «Selon les hommes, les affectations en service réduit sont simplement un autre avantage dont les femmes jouissent dans cette profession.»

Quarantè-sept pour cent des hommes étaient conscients de la nécessité d'accorder aux femmes des affectations en service réduit pour protéger la santé et la sécurité de la mère et de l'enfant. Les agents s'inquiétaient toutefois de ce que le poste de la policière concernée, au sein d'un peloton, demeurerait vacant. À leur avis, il faudrait dans l'avenir réévaluer les procédures, étant donné l'accroissement du nombre de femmes dans la police.

D'après 29 % des hommes, vu l'augmentation du nombre de femmes dans la police, il sera très difficile pour le service de trouver des affectations prénatales convenables. En effet, un nombre croissant de postes administratifs sont convertis en postes civils. Étant donné l'accroissement de l'effectif civil, le service de police aura de la difficulté à trouver des affectations prénatales ou des affectations en service réduit pour les agents qui ont été blessés. Cette transformation élimine aussi des postes qui étaient auparavant accordés à des agents supérieurs vers la fin de leur carrière dans la police. D'après les répondants, il est important que le service ne perde pas toute compassion à l'égard de ses agents dans ses efforts pour économiser des ressources.

Selon 16 % des hommes, les policières enceintes acquièrent, grâce à des affectations en service réduit, une expérience utile que beaucoup d'autres agents n'ont pas l'occasion d'acquérir. Cette expérience est mise à profit lors de concours d'avancement et elle est considérée comme un avantage injuste, dont les hommes sont privés parce qu'ils n'ont pas l'occasion d'avoir des affectations de ce genre.

- «Nous ne pouvons pas nous attendre à ce que les femmes continuent à patrouiller dans la rue lorsqu'elles sont enceintes. Mais le problème est que le nombre de postes auxquels nous pouvons les affecter diminue sans cesse.»
- «Le transfert de tâches à des civils a grandement réduit le nombre de postes auxquels nous pouvons affecter les agents souffrant d'incapacité.»
- «Certaines affectations en service réduit se font dans des secteurs où nous aspirons tous à travailler. Il est injuste que ces postes soient toujours attribués aux policières enceintes.»

### X CONFLIT FAMILLE-CARRIÈRE

Selon 55 % des répondantes, les femmes font face à une très grande pression dans leur tentative de concilier leurs responsabilités familiales et leurs obligations professionnelles. Le travail par quarts constitue un obstacle de taille, surtout lorsque les enfants sont d'âge préscolaire. Dans bien des cas, les femmes n'ont pas pu résister à cette pression, et c'est ce qui explique le taux de roulement élevé des policières. Les répondantes ont suggéré de nombreuses façons d'atténuer le stress causé par la conjugaison du travail et des responsabilités familiales. À leur avis, on pourrait, par exemple : créer dans le service de police ou à proximité de celui-ci une garderie dont les heures d'ouverture correspondraient aux heures de travail des policiers; instituer un régime de partage d'emploi, ce qui suppose essentiellement de scinder un poste en deux postes à temps partiel; enfin, créer des postes à temps partiel dans divers secteurs du service.

Vingt-trois pour cent des femmes étaient inquiètes des conséquences de la maternité sur l'avancement. Les répondantes ont laissé entendre que les femmes célibataires étaient vues d'un oeil plus favorable par la direction lorsqu'il s'agissait d'accorder des mutations et des promotions. Beaucoup de policières qui avaient des enfants croyaient qu'elles étaient laissées pour compte lorsqu'il s'agissait d'accorder de l'avancement parce que la direction ne les considérait pas comme fiables et s'attendait à ce qu'elles démissionnent pour des raisons familiales.

Dix-sept pour cent des répondantes ont dit que l'administration du service de police appuyait beaucoup les femmes lorsqu'elles reprenaient le travail après un congé de maternité. Certaines ont fait observer que le service considérait tous ses agents comme des atouts importants qu'il ne fallait pas perdre.

Des femmes ont aussi affirmé que leurs collègues leur avaient apporté beaucoup de soutien.

- «Il est difficile de partager son temps entre les responsabilités familiales et le travail. Il n'y a pas de raison pour que ma carrière souffre du fait que j'ai un enfant. Ce n'est pas le cas dans les autres professions.»
- «Nous avons besoin d'une garderie, qui serait utilisée par un grand nombre d'agents.»
- «Je crois que le fait d'être mariée a nui à ma carrière et qu'il continue d'en être ainsi. L'administration s'attend presque à ce que vous ayez un enfant. Cela signifie que la policière sera absente de la section et que le service devra néanmoins la compter parmi son effectif pendant un an.»
- «Le service tente de nous aider autant que possible.»

Selon 28 % des hommes, les femmes doivent prendre une décision en ce qui concerne leur famille et leur carrière. Les répondants ont affirmé que les femmes se voient accorder un congé prolongé et qu'elles tendent à ne pas reprendre le travail. Ceci cause beaucoup de ressentiment à l'égard des femmes, étant donné les coûts élevés associés à la formation de ces policières et les dépenses qu'il faut engager pour embaucher de nouveaux agents.

Vingt-deux pour cent des répondants n'étaient pas en faveur de ce qu'ils considéraient comme un traitement de faveur pour les femmes. Pour que des initiatives comme le partage d'emploi et le travail à temps partiel soient acceptées, elles doivent aussi être offertes aux agents du sexe masculin. Autrement, le ressentiment des hommes à l'égard des femmes ne fera qu'augmenter.

Enfin, 19 % des hommes interviewés ont fait observer que les femmes faisaient face à une pression considérable en ce qui concerne la famille et la carrière et qu'elles devaient satisfaire à des attentes énormes. Des répondants trouvaient injuste que les femmes soient automatiquement obligées de choisir entre leur famille et leur carrière à cause de stéréotypes et de conventions sociales. À leur avis, une politique dans ce domaine s'impose.

- «Le travail policier n'est pas fait pour tout le monde, et c'est aux femmes de décider ce qui est le plus important : leur carrière ou leur famille. Il faut être prêt à faire certains sacrifices pour réussir dans cette profession.»
- «Voilà tout simplement un autre exemple des avantages offerts aux femmes dans cette profession. Pour être efficaces, des solutions comme le travail à temps partiel et le partage d'emploi doivent être offertes à tous.»
- «Il est regrettable qu'on s'attende toujours à ce que les femmes mettent leur carrière en veilleuse pour avoir des enfants. Je ne vois pas pourquoi un homme ne pourrait pas rester à la maison pour s'occuper des enfants.»

**PARTAGE D'EMPLOI**

Selon 68 % des répondantes, le partage d'emploi est une excellente formule, qui aiderait à régler le conflit famille-carrière dans tous les secteurs du travail policier. Cette formule doit toutefois être offerte aux hommes et aux femmes de façon à ne pas favoriser la discrimination à l'endroit des hommes. Certaines répondantes ont signalé la nécessité de poursuivre constamment la formation, en ajoutant qu'il appartenait à chaque agent de se tenir au courant des transformations au sein de la collectivité et des changements apportés à la politique du service de police. Le partage d'emploi était considéré comme un bon moyen de retenir dans la profession un plus grand nombre de policiers et de réduire par conséquent les coûts qu'entraînent l'embauchage et la formation de nouveaux agents.

Vingt-trois pour cent des policières interviewées ont affirmé que, bien que le partage d'emploi soit réalisable dans le cas des postes administratifs, ce régime serait presque impossible à mettre en pratique dans des secteurs comme la patrouille générale et les enquêtes criminelles. Dans ces secteurs d'activité, les agents doivent constamment être en rapport avec la collectivité et les éléments criminels. Selon les répondantes, il serait extrêmement difficile d'assurer la continuité des enquêtes et les comparutions devant les tribunaux, étant donné qu'il n'y a pas d'horaire fixe dans la police.

- «Il n'y a aucune raison pour que nous ne puissions pas avoir un régime de partage d'emploi. Ce serait une excellente solution pour un certain nombre de postes du service. Je connais beaucoup de personnes que ce régime de travail intéresserait. À mon avis, cela n'entraînerait pas de baisse d'efficacité.»
- «L'idée du partage d'emploi me plaît, je pense que cela pourrait être la solution. Cela intéresserait suffisamment d'agents.»
- «Il est impossible d'avoir des agents à temps partiel parce que la plupart des enquêtes se poursuivent et qu'il faut en assurer la continuité.»
- «Le problème avec le partage d'emploi, c'est que, pour un grand nombre d'enquêtes, il faut faire beaucoup de suivi; il est donc presque impossible de travailler à temps partiel dans la patrouille.»

Selon 29 % des hommes interviewés, le partage d'emploi est un bon moyen d'atténuer certaines des difficultés créées par le

conflit entre les obligations familiales et les responsabilités professionnelles. D'après les répondants, il faudrait que le régime de partage d'emploi soit offert à tous les agents, hommes et femmes. Une personne ne devrait toutefois pas travailler en partage d'emploi de façon permanente, mais devrait plutôt pouvoir profiter de ce régime lorsque, en plus de ses responsabilités professionnelles, elle doit s'occuper de jeunes enfants.

Comme leurs collègues du sexe féminin, les répondants ont affirmé, dans une proportion de 37 %, qu'il serait très difficile d'appliquer le régime du partage d'emploi dans des secteurs comme la patrouille ou les enquêtes générales. Il serait toutefois possible de mettre le régime en application dans le secteur administratif. Les répondants estimaient que, sur le plan opérationnel, le travail policier ne pouvait pas se faire à temps partiel.

Selon 13 % des hommes, le partage d'emploi créerait un dilemme sur les plans de la gestion et de l'administration. Les agents se sont interrogés sur les conséquences du partage d'emploi quant à l'avancement, aux congés et aux avantages sociaux. À leur avis, les agents qui choisiraient le partage d'emploi nuiraient essentiellement à leurs chances d'avancement au sein du service.

Enfin, 10 % des hommes interviewés craignaient que le partage d'emploi n'élimine des postes auxquels aspirent les agents de patrouille. Les répondants ont souligné l'importance de cultiver l'unité et un bon moral au sein du service. À leur avis, le partage d'emploi risquait de susciter une plus grande tension et de creuser le fossé entre policiers et policières.

- «Les policières qui ont acquis une expérience considérable en cours d'emploi, qui ont des enfants et qui ne reprennent pas le travail représentent notre plus grande perte. Nous perdons ainsi un riche bassin d'expérience, et je crois que le partage d'emploi permettrait d'éviter cette saignée.»
- «Personne, à mon avis, ne peut présenter d'argument légitime contre le partage d'emploi, sauf peut-être en ce qui concerne l'administration et l'organisation du régime.»
- «Il est impossible d'instaurer un régime de partage d'emploi dans les sections spécialisées parce que celles-ci comportent des postes qui sont considérés comme une récompense pour un travail de patrouille bien fait. Il ne serait pas juste envers les agents de patrouille qui aspirent à ces postes d'attribuer ceux-ci à des employés à temps partiel. Si les agents patrouilleurs sont mécontents, le public s'en rendra compte.»

#### HARCÈLEMENT SEXUEL

Soixante-cinq pour cent des répondantes ont affirmé que, même si l'on constate des cas de harcèlement sexuel dans la police, ce n'est pas considéré comme un problème majeur. Les policières ont déclaré que, généralement, la femme peut efficacement et immédiatement régler le problème. On considère comme faisant partie intégrante du travail les commentaires et plaisanteries de nature sexiste ou suggestive, auxquels on peut facilement faire la sourde oreille. Mais il faudrait absolument sensibiliser tous les agents à la question du harcèlement sexuel. Dans le cas d'un problème persistant, les femmes étaient certaines que la politique officielle du service permettait de régler celui-ci rapidement et équitablement. De plus, l'existence même d'une politique officielle à ce sujet exerçait un effet de dissuasion.

D'après 23 % des répondantes, les politiques relatives au harcèlement ne précisent pas suffisamment le caractère du harcèlement sexuel et les différentes formes que celui-ci peut prendre. [Selon les femmes, une définition claire du harcèlement permettrait d'éviter l'abus et la mauvaise application de la politique officielle à ce sujet.]

Selon 8 % des répondantes, le harcèlement constitue un problème grave à tous les paliers de la hiérarchie. Il semble que beaucoup de femmes refusent d'invoquer la politique relative au

harcèlement de crainte de représailles de la part de la direction et de leurs collègues.

- «On peut ordinairement régler un problème de harcèlement sexuel en discutant avec l'individu responsable. Il est réconfortant d'avoir en place une politique qui protège les femmes contre ce genre de comportement.»
- «Il faut définir soigneusement le harcèlement. Est-ce que celui-ci inclut les plaisanteries grivoises qu'on entend de temps à autre? Pour que la politique soit efficace, il faut bien préciser en quoi consiste le harcèlement sexuel.»
- «Selon moi, le service n'a adopté que pour la forme une politique sur le harcèlement. Il faut savoir défendre ses droits.»
- «Il est très difficile de signaler les cas de harcèlement parce qu'il faut travailler avec ces types et pouvoir compter sur eux dans la rue.»

Cinquante-sept pour cent des hommes ont affirmé que le harcèlement sexuel, quelque forme qu'il prenne, n'a pas sa place dans le milieu de travail. Il faut impérativement avoir une politique officielle, qui ne doit toutefois être invoquée qu'en dernier recours. Le harcèlement sexuel est considéré comme un problème grave qui a de grandes répercussions; il ne faut donc pas prendre à la légère les plaintes pour harcèlement sexuel.

Dix-neuf pour cent des hommes craignaient que la politique relative au harcèlement sexuel ne traduise un parti pris contre l'accusé. On semble croire qu'aux yeux de l'administration policière, les hommes sont tenus pour coupables jusqu'à preuve du contraire. Selon les répondants, il faudrait réévaluer la politique relative au harcèlement afin de prévoir un moyen juste et efficace de régler le problème.

Selon 13 % des hommes, les cas de harcèlement sexuel sont extrêmement rares dans le milieu de la police. Il n'y aurait pas eu de problèmes graves sur ce plan.

- «Le harcèlement sexuel, quelque forme qu'il prenne, n'a pas sa place dans le milieu de travail. Ce genre de comportement ne doit pas être toléré, et les coupables doivent accepter les conséquences de leurs actes.»
- «On vous considère comme coupable jusqu'à preuve du contraire. La direction se range surtout du côté de la partie accusatrice, ce qui n'est ni juste ni objectif.»
- «Je n'ai jamais été témoin d'un cas de harcèlement sexuel durant ma carrière.»

**6. ON TEND ACTUELLEMENT À TRANSFÉRER À DES CIVILS UN GRAND NOMBRE DES FONCTIONS TRADITIONNELLEMENT CONFIÉES AUX AGENTS DE POLICE. FAUDRAIT-IL RÉÉVALUER CETTE PRATIQUE?**

Les opinions et préoccupations à ce sujet des hommes et des femmes se ressemblaient.

Quarante-huit pour cent des agents croyaient que le transfert de fonctions à des civils était dans l'intérêt économique de l'organisation. Dans la plupart des cas, un service de police peut embaucher deux civils pour le prix d'un seul agent de police. Des répondants ont aussi fait remarquer que le transfert de responsabilités à des civils permet à l'organisation d'embaucher des personnes qualifiées pour des fonctions spécialisées (par ex., les communications et les archives), ce qui libère un plus grand nombre d'agents pour les demandes d'assistance. De plus, l'entrée latérale de civils possédant des compétences techniques, ou des compétences en gestion et en relations interpersonnelles, pour combler des postes auparavant occupés par des agents de police peut jeter un jour nouveau sur certains aspects de l'organisation policière.

Selon 43 % des agents, un vaste transfert de responsabilités à des civils comporte des dangers; en effet, l'accroissement du nombre de civils élimine des postes auxquels pouvaient auparavant être affectés des agents supérieurs ou souffrant d'incapacité, ou encore des policières enceintes. À leur avis, il est important pour le service de s'occuper de ses agents qui ont été blessés ou qui sont stressés, ainsi que de ses policières enceintes, en plus de pouvoir offrir des affectations en service réduit aux agents en fin de carrière. Les postes «à l'intérieur» permettent aux agents de continuer à travailler pour l'organisation jusqu'à la fin de leur carrière après avoir quitté des postes de fonctions générales. Conscients de l'importance d'avoir un bon rapport coût-efficacité, les répondants estimaient néanmoins qu'il ne fallait en aucun cas

perdre de vue la compassion que l'administration doit, jusqu'à un certain point, manifester à l'égard de ses employés.

D'après 15 % des agents, les civils affectés aux fonctions de répartition ne possèdent pas l'expérience pratique nécessaire pour prendre des décisions judicieuses en matière de déploiement. Les policiers superviseurs affectés à ce secteur doivent donc constamment vérifier les décisions prises par les civils, ce qui ne fait qu'accroître leur stress et leur charge de travail. C'est une tâche qui leur serait épargnée si ces fonctions étaient remplies par des policiers qualifiés.

Enfin, 7 % des agents ont fait état des conflits qui survenaient entre l'administration policière et les syndicats de civils au cours des négociations portant sur les postes qui avaient traditionnellement été réservés à des agents handicapés ou se remettant d'un accident du travail.

- «Il y a beaucoup de secteurs dans lesquels nous pourrions utiliser des civils; c'est une question de rentabilité.»
- «À mon avis, nous ne devrions pas transférer autant de responsabilités à des civils, afin de conserver des emplois pour les policières enceintes, les agents handicapés, ou encore ceux qui ont tout simplement besoin d'un répit dans leurs fonctions de patrouille.»
- «Dans beaucoup de secteurs administratifs, une expérience de policier s'impose parce qu'il faut connaître la profession avant de prendre des décisions importantes en matière de finances, de déploiement et de protocole opérationnel.»
- «Nous avons toujours des difficultés lorsqu'il s'agit de négocier avec le syndicat des employés civils, notamment au sujet des affectations en service réduit.»

**7. QUELLES SONT, SELON VOUS, LES ATTENTES DU PUBLIC EN CE QUI A TRAIT AU RÔLE DES FEMMES ET DES HOMMES DANS LA POLICE?**

Les opinions et les préoccupations des hommes et des femmes à ce sujet se ressemblaient.

Selon 52 % des agents interviewés, il n'y a pour ainsi dire pas de différence quant aux attentes du public ou quant à la façon dont les hommes et les femmes sont traités lorsqu'ils répondent à une demande d'assistance. Les répondants ont déclaré que les femmes travaillent dans la police depuis assez longtemps pour être acceptées par le public. La plupart des victimes d'un acte

criminel souhaitent tout simplement qu'un agent en uniforme règle efficacement leur problème.

Selon 43 % des agents, le public s'attend à ce que les policières fassent preuve de plus de compréhension et de compassion que les policiers. On croit qu'à cause de leur instinct maternel, les femmes sont plus aptes à s'occuper d'enquêtes portant sur une agression sexuelle ou l'exploitation d'enfants. Bon nombre de répondants ont signalé que, dans ce genre de cas, les victimes demandent souvent l'intervention de policières.

Vingt-trois pour cent des agents ont fait observer que les policières n'inspirent pas autant de respect que les policiers au sein de certaines minorités ethniques, surtout parmi les hommes membres de ces minorités. Ces derniers refusent de reconnaître l'autorité d'une policière et supposent que l'homme est un agent supérieur possédant plus d'expérience. Cette situation est attribuée aux caractéristiques propres aux diverses cultures.

Selon 18 % des agents, le public s'attend toujours à voir intervenir un policier conforme au modèle traditionnel (un homme de race blanche bien charpenté). Certains citoyens continuent à considérer les policières comme une curiosité.

Onze pour cent des réponses portaient sur le fait que le public avait tendance à se préoccuper de la sécurité physique et de l'efficacité des policières dans les situations de violence ou d'affrontement.

- «Le public s'attend à ce que les femmes exercent leur rôle de policier aussi bien que les hommes. Il s'attend à ce que l'agent soit apte à intervenir en réponse à une plainte, qu'il s'agisse d'un homme ou d'une femme. Les citoyens sont maintenant convaincus que les femmes travaillent dans la police si elles sont capables de bien accomplir le travail.»
- «La victime, si elle est une femme, demandera souvent l'intervention d'une policière, surtout dans un cas d'agression sexuelle.»
- «Beaucoup de minorités ethniques refusent de traiter avec des policières, mais adoptent une attitude entièrement différente à l'égard des hommes. Nous ne pouvons pas changer du jour au lendemain des attitudes enracinées dans leur culture.»
- «Certains citoyens se plaignent qu'on envoie des policières... Ils s'attendent à ce que ce soit un policier de race blanche bien charpenté qui intervienne. Cela est dû au fait que la société n'a pas évolué aussi rapidement que les administrations publiques le souhaiteraient.»

En résumé, les observations faites au cours des interviews enregistrées se rangeaient dans les catégories suivantes :

- Stratégies de recrutement. Les réponses à cette question appartenaient à quatre catégories précises : la législation relative à l'équité en matière d'emploi, le recrutement, l'embauchage et l'avancement.
- Normes de rendement. Cette question était centrée sur les attentes que nourrissaient la direction et les collègues de travail quant au rendement des policières. Les réponses ont été réparties en quatre grandes catégories : normes, attentes, rendement et acceptation.
- Incidence de la présence de policières à des postes de gestion.
- Conditions de l'organisation susceptibles de favoriser l'assimilation. Les réponses à cette question ont porté sur une vaste gamme de sujets comme le congé de maternité, les affectations prénatales en service réduit, les conflits famille-carrière, le partage d'emploi et le harcèlement sexuel.
- Transfert de responsabilités à des civils.

- 
- Opinions au sujet des attentes du public à l'égard des policiers et des policières.

## CONCLUSIONS DE L'ENQUÊTE RÉALISÉE AUPRÈS D'ANCIENS AGENTS DE POLICE

À chaque endroit, il a été demandé au responsable du personnel 1) de remplir un questionnaire en indiquant le nombre d'agents, hommes et femmes, ayant quitté le service au cours des cinq dernières années, leurs états de service, leur grade et la raison de leur départ et 2) de fournir la liste de ces agents, avec leur adresse, afin qu'un questionnaire puisse leur être envoyé directement. Ce dernier questionnaire renfermait des questions semblables à celles qui étaient incluses dans l'enquête postale nationale et dans l'enquête réalisée sur place auprès de certains services de police, ainsi que des questions supplémentaires visant à déterminer la raison pour laquelle l'agent avait quitté le travail policier.

Voici la répartition numérique des agents, hommes et femmes, qui ont quitté la police au cours des cinq dernières années, selon le service de police; parmi ces anciens agents, 86,5 % étaient des hommes et 13,5 %, des femmes.

	<u>% TOTAL</u> (N = 104)	<u>HOMMES</u> (n = 90)	<u>FEMMES</u> (n = 14)
•Service de police de Moncton.	N = 11	10	01
•Service de police de Delta	N = 08	07	01
•Détachement de la GRC de Burnaby	N = 08	06	02
•Détachement de la GRC de Surrey	N = 06	03	03
•Police régionale de Halton	N = 42	38	04
•Service de police de London	N = 29	26	03

Il est difficile de déterminer les taux de roulement de la GRC au niveau du détachement parce que les membres sont mutés à l'intérieur des divisions ainsi qu'entre celles-ci. Ainsi, le nombre d'agents qui ont été mutés à Burnaby et le nombre d'agents qui ont été mutés de Burnaby à un autre détachement en 1992 étaient respectivement de 49 et 57; pour Surrey, les nombres correspondants étaient 47 et 53. L'officier responsable du personnel a donc fourni les noms des membres qui ont quitté la GRC pendant leur affectation au détachement en question. Toutefois, les données pour l'ensemble de la GRC fournissent une information fort utile. Le taux d'attrition moyen, depuis 1774, des agents de la GRC faisant partie de la même cohorte (ayant les mêmes états de service) est de 2,78 % pour les hommes et de 5,31 % pour les femmes. Le tableau suivant indique les taux d'attrition des agents

de la GRC appartenant à la même cohorte (ayant les mêmes états de service) pour la période 1983-1993.

<u>TAUX D'ATTRITION DE LA GRC</u>		
<u>ANNÉE</u>	<u>HOMMES</u>	<u>FEMMES</u>
83-84	1,2 %	4,1 %
84-85	1,5 %	5,4 %
85-86	2,3 %	4,9 %
86-87	2,1 %	3,8 %
87-88	2,1 %	6,4 %
88-89	1,6 %	4,7 %
89-90	1,5 %	3,7 %
90-91	1,6 %	3,4 %
91-92	1,3 %	3,1 %
92-93	1,2 %	2,2 %

Nous avons initialement espéré obtenir de Statistique Canada des renseignements supplémentaires au sujet des taux de roulement dans les services municipaux; toutefois, le CCSJ ne recueille pas cette information. Par ailleurs, nous avons communiqué avec le Bureau de renseignements sur le travail, à Ottawa, pour obtenir les taux de roulement enregistrés pour les hommes et les femmes dans d'autres professions et dans la police. Malheureusement, il n'y avait pas de données recueillies sur cet aspect.

Dans cette partie du Chapitre Trois, nous présenterons les conclusions tirées des résultats de l'enquête réalisée auprès des responsables du personnel, ainsi que des questionnaires remplis par d'anciens agents de police.

RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE RÉALISÉE AUPRÈS DES RESPONSABLES DU PERSONNEL SUR LES ANCIENS AGENTS DE POLICE (N = 104)

TABLEAU 39

## ÉTATS DE SERVICE DES POLICIERS

<u>% TOTAL</u>	<u>ÉTATS DE SERVICE</u>	<u>HOMMES</u>	<u>FEMMES</u>
41,3 %	moins de 5 ans	38,9 % (n = 35)	57,1 % (n = 8)
26,9 %	5 à 10 ans	26,7 % (n = 24)	28,6 % (n = 4)
21,2 %	11 à 15 ans	22,2 % (n = 20)	14,3 % (n = 2)
8,7 %	16 à 20 ans	10,0 % (n = 9)	0 %
1,9 %	21 à 25 ans	2,2 % (n = 2)	0 %

<u>GRADE</u>			
<u>% TOTAL</u>	<u>GRADE</u>	<u>HOMMES</u>	<u>FEMMES</u>
1,0 %	Insp. et SUPÉRIEUR	1,1 % (n = 1)	0 %
5,8 %	S. é.-m. et Sgt	6,7 % (n = 6)	0 %
93,3 %	Gend. et Cpl	92,2 % (n = 83)	100 % (n = 14)
<u>RAISON DU DÉPART</u>			
<u>% TOTAL</u>	<u>RAISON</u>	<u>HOMMES</u>	<u>FEMMES</u>
1,0 %	INCAPACITÉ	1,1 % (n = 1)	0 %
1,0 %	GROSSESSE	0 %	7,1 % (n = 1)
1,0 %	AUTRES RAISONS DE SANTÉ	0 %	7,1 % (n = 1)
2,9 %	CONFLIT FAMILLE-CARRIÈRE	0 %	21,4 % (n = 3)
5,8 %	RAISONS FAMILIALES	2,2 % (n = 2)	28,6 % (n = 4)
12,5 %	INSATISFACTION	12,2 % (n = 11)	14,3 % (n = 2)
38,5 %	AUTRE EMPLOI	41,1 % (n = 37)	21,4 % (n = 3)
7,7 %	RENOI	8,9 % (n = 8)	0 %
8,7 %	DÉPART VOLONTAIRE AU LIEU DU RENVOI	10,0 % (n = 9)	0 %
20,2 %	AUTRES	24,4 % (n = 22)	0 %

RÉSULTATS DU QUESTIONNAIRE ENVOYÉ AUX ANCIENS AGENTS DE POLICE  
(N = 19)

Sur les 104 questionnaires envoyés à d'anciens agents de police, 34 sont revenus avec la mention «déménagé, adresse

inconnue». Il est impossible de savoir combien de questionnaires sont en fait parvenus à destination, mais 19 ont été renvoyés dûment remplis. (Si 70 questionnaires sont parvenus à leur destinataire, le taux de réponse est de 27 %.)

## CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON

L'échantillon comprenait 19 sujets. La répartition entre services de police était la suivante : Halton n = 7, London n = 2, Delta n = 2, Burnaby n = 3 et Surrey n = 5. En ce qui concerne la répartition entre hommes et femmes, il y avait 68,4 % d'hommes (n = 13) et 31,6 % de femmes (n = 6). Le service de police de Moncton n'est pas représenté, étant donné qu'aucun questionnaire rempli n'a été renvoyé.

### CARACTÉRISTIQUES AU MOMENT DU DÉPART

La répartition en pourcentage sera présentée pour l'ensemble de l'échantillon, puis pour les hommes et les femmes. Il n'y avait aucune différence statistiquement significative entre hommes et femmes quant aux caractéristiques suivantes de l'échantillon.

### TABLEAU 40

#### CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON

<u>GRADE</u>			
<u>% TOTAL</u>	<u>GRADE</u>	<u>HOMMES</u>	<u>FEMMES</u>
<u>15,8 %</u>	S. é.-m. et Sgt	23,1 % (n = 3)	0 %
<u>84,2 %</u>	Gend. et Cpl	76,9 % (n = 10)	100 % (n = 6)

Les deux hommes (parvenus au grade de sergent) et la femme (parvenue au grade de caporal) qui avaient obtenu des promotions ont dit que le service avait utilisé les méthodes de sélection suivantes pour leur accorder leur avancement :

<u>NOMBRE DE RÉPONSES AFFIRMATIVES</u>		
<u>MÉTHODES</u>	<u>CPL</u>	<u>SGT</u>
Évaluation du rendement	n = 3	n = 2
Recommandation d'un officier supérieur	n = 3	n = 2
Conseil de promotion	n = 0	n = 2
Examen écrit	n = 1	n = 1
Entrevue	n = 1	n = 1
Évaluation psychologique	n = 1	n = 0
Formule d'évaluation des possibilités d'avancement	n = 1	n = 2

ÉTATS DE SERVICE DANS LA POLICE

<u>% TOTAL</u>	<u>ÉTATS DE SERVICE</u>	<u>HOMMES</u>	<u>FEMMES</u>
<u>15,8 %</u>	moins de 5 ans	15,4 % (n = 2)	16,7 % (n = 1)
<u>15,8 %</u>	5 à 10 ans	7,7 % (n = 1)	33,3 % (n = 2)
<u>36,8 %</u>	11 à 15 ans	30,8 % (n = 4)	50,0 % (n = 3)
<u>26,3 %</u>	16 à 20 ans	38,5 % (n = 5)	0 %
<u>5,3 %</u>	26 ans ou plus	7,7 % (n = 1)	0 %

TRANCHES D'ÂGES

<u>% TOTAL</u>	<u>TRANCHES D'ÂGES</u>	<u>HOMMES</u>	<u>FEMMES</u>
<u>31,6 %</u>	19 à 29 ans	23,1 % (n = 3)	50,0 % (n = 3)
<u>57,9 %</u>	30 à 39 ans	61,5 % (n = 8)	50,0 % (n = 3)
<u>5,3 %</u>	40 à 49 ans	7,7 % (n = 1)	0 %
<u>5,3 %</u>	50 à 59 ans	7,7 % (n = 1)	0 %

ORIGINE RACIALE

<u>% TOTAL</u>	<u>RACE</u>	<u>HOMMES</u>	<u>FEMMES</u>
<u>89,5 %</u>	Blanche	84,6 % (n = 11)	100 % (n = 6)
<u>10,5 %</u>	Autre	15,4 % (n = 3)	0 %

ÉTAT MATRIMONIAL

<u>% TOTAL</u>	<u>ÉTAT MAT.</u>	<u>HOMMES</u>	<u>FEMMES</u>
<u>68,4 %</u>	Marié(e)	69,2 % (n = 9)	66,7 % (n = 4)
<u>10,3 %</u>	Célibataire	7,7 % (n = 1)	15,7 % (n = 1)
<u>5,3 %</u>	Séparé(e)	7,7 % (n = 1)	0 %
<u>15,8 %</u>	Divorcé(e)	15,4 % (n = 2)	16,7 % (n = 1)

ENFANTS

<u>% TOTAL</u>	<u>ENFANTS</u>	<u>HOMMES</u>	<u>FEMMES</u>
<u>42,1 %</u>	NON	30,8 % (n = 4)	66,7 % (n = 4)
<u>57,9 %</u>	OUI	69,2 % (n = 9)	33,3 % (n = 2)

**NIVEAU D'ÉTUDES AU MOMENT DU DÉPART**

<u>% TOTAL</u>	<u>NIVEAU D'ÉTUDES</u>	<u>HOMMES</u>	<u>FEMMES</u>
<u>10,5 %</u>	DIP. D'ÉTUDES SEC.	15,4 % (n = 2)	0 %
<u>10,5 %</u>	ÉTUDES COLLÉGIALES	7,7 % (n = 1)	16,7 % (n = 1)
<u>36,8 %</u>	DIP. D'ÉTUDES COLL.	46,2 % (n = 6)	16,7 % (n = 1)
<u>26,3 %</u>	ÉTUDES UNIV.	23,1 % (n = 3)	33,3 % (n = 2)
<u>10,5 %</u>	BACCALAURÉAT	7,7 % (n = 1)	16,7 % (n = 1)
<u>5,3 %</u>	AUTRES	0 %	16,7 % (n = 1)

**POURSUITE DES ÉTUDES APRÈS LE DÉPART DE LA POLICE**

<u>% TOTAL</u>	<u>ÉTUDES</u>	<u>HOMMES</u>	<u>FEMMES</u>
<u>57,9 %</u>	NON	61,5 % (n = 8)	50,0 % (n = 3)
<u>42,1 %</u>	OUI	38,5 % (n = 5)	50,0 % (n = 3)

Les répondants, hommes et femmes, ont dit avoir suivi des cours à un collège communautaire ou à l'université en criminologie, en gestion et en affaires.

**ATTITUDE FACE AU MILIEU DE TRAVAIL**

Les cinq questions suivantes portaient sur l'attitude face au travail policier. Le test de chi carré a révélé qu'il n'y avait aucune différence statistiquement significative entre hommes et femmes quant à la satisfaction professionnelle, au fait que le travail répondait aux attentes et aux conséquences du travail sur la vie privée.

TABLEAU 41 : ATTITUDE FACE AU MILIEU DE TRAVAIL

## 1. EN GÉNÉRAL, DANS QUELLE MESURE LE TRAVAIL POLICIER VOUS PLAISAIT-IL?

<u>% TOTAL</u>	<u>SATISFACTION</u>	<u>HOMMES</u>	<u>FEMMES</u>
<u>5,6 %</u>	AUCUNEMENT	7,7 % (n = 1)	0 %
<u>5,6 %</u>	ASSEZ	7,7 % (n = 1)	0 %
<u>16,7 %</u>	RAISONNABLEMENT	23,1 % (n = 3)	0 %
<u>27,8 %</u>	PASSABLEMENT	15,4 % (n = 2)	60,0 % (n = 3)
<u>44,4 %</u>	BEAUCOUP	46,2 % (n = 6)	40,0 % (n = 2)

## 2. VOTRE CARRIÈRE DANS LA POLICE A-T-ELLE RÉPONDU À VOS ATTENTES?

<u>% TOTAL</u>	<u>ATTENTES</u>	<u>HOMMES</u>	<u>FEMMES</u>
<u>16,7 %</u>	ASSEZ	23,1 % (n = 3)	0 %
<u>44,4 %</u>	RAISONNABLEMENT	38,5 % (n = 5)	60,0 % (n = 3)
<u>16,7 %</u>	PASSABLEMENT	15,4 % (n = 2)	20,0 % (n = 1)
<u>22,2 %</u>	BEAUCOUP	23,1 % (n = 3)	20,0 % (n = 1)

Les répondants ont été invités à expliquer en quoi le travail policier avait ou n'avait pas répondu à leurs attentes sur le plan professionnel. Les commentaires ont été évalués pour l'un et l'autre sexes et aussi en fonction de leur caractère positif ou négatif. L'analyse du contenu a permis de distinguer les cinq catégories suivantes : manoeuvres internes, système de justice, travail satisfaisant et stimulant, aide aux citoyens et possibilités d'emploi. En général, les répondantes ont donné des réponses plus positives que les répondants.

- «Le travail policier est formidable; le manque de soutien de la part de la direction est décevant.»
- «Lorsqu'on a apporté des changements à la direction des activités policières, on a beaucoup insisté sur les relations avec la collectivité, plutôt que de souligner la prévention du crime et l'application des lois.»
- «On avait toujours l'impression, dans le système de justice, de ne rien accomplir.»
- «Très stimulant, sur les plans physique et psychologique.»  
«Possibilité d'exercer une variété de fonctions.»
- «Ce travail me donnait l'impression d'exercer une influence réelle sur la vie de certaines personnes; pourtant, nous étions surréglementés dans le service, nous étions traités comme des enfants.»
- «Bonnes possibilités d'avancement; toutefois, impossibilité de rester dans un domaine qui nous plaisait vraiment.»
- «Aucune incitation à progresser; le gendarme moyen doit attendre de 10 à 15 ans avant d'être admissible à une promotion, ce qui est trop long.»
- «Milieu de travail non structuré, souple, où je pouvais prendre mes propres décisions.»

**3. ÉTIEZ-VOUS SATISFAIT DE L'INCIDENCE DE VOTRE TRAVAIL SUR VOTRE VIE PRIVÉE?**

<u>% TOTAL</u>	<u>SATISFACTION</u>	<u>HOMMES</u>	<u>FEMMES</u>
<u>11,1 %</u>	AUCUNEMENT	15,4 % (n = 2)	0 %
<u>33,3 %</u>	ASSEZ	38,5 % (n = 5)	20,0 % (n = 1)
<u>33,3 %</u>	RAISONNABLEMENT	30,8 % (n = 4)	40,0 % (n = 2)
<u>22,2 %</u>	BEAUCOUP	15,4 % (n = 2)	40,0 % (n = 2)

**4. AU COURS DE VOTRE DERNIÈRE ANNÉE DANS LA POLICE, AVEZ-VOUS CONNU DES EXPÉRIENCES PROFESSIONNELLES PARTICULIÈREMENT STRESSANTES?**

<u>% TOTAL</u>	<u>STRESS</u>	<u>HOMMES</u>	<u>FEMMES</u>
<u>36,8 %</u>	NON	23,1 % (n = 3)	66,7 % (n = 4)
<u>63,2 %</u>	OUI	76,9 % (n = 10)	33,3 % (n = 2)

Beaucoup plus d'hommes que de femmes avaient vécu des expériences professionnelles stressantes; la différence entre les pourcentages enregistrés pour les deux sexes était statistiquement significative.

Les incidents stressants ont été évalués pour les hommes et pour les femmes. Quatre catégories s'appliquaient aux hommes et aux femmes, tandis qu'une autre ne concernait que les femmes. Il s'agissait des catégories suivantes : incidents intéressant la collectivité; avancement et mutations; gestion; enquêtes internes; harcèlement sexuel.

- «Le stress est parfois causé par une demande d'assistance ou par le fait que le public ne comprend pas bien le rôle de la police, mais surtout, il est attribuable aux manoeuvres internes du bureau.»
- «Poursuites à grande vitesse...» «Cas d'agression contre des enfants...» «Suicides...» «Interventions où l'on met sa vie en danger et où l'on n'a presque pas de renfort...» «Affaires judiciaires relatives à des infractions graves...»
- «Demander des promotions et ne jamais être convoqué à une entrevue.»
- «Une mutation qui m'obligerait à vendre ma maison. J'en ai assez de ne jamais contrôler le cours de ma vie.»
- Conflit d'intérêts entre la direction et un agent au sujet du travail de policier et d'un autre emploi. «Être invité à partir.»
- «Le harcèlement sexuel [explicite] existe bel et bien [entre gestionnaire et subordonné] dans la police...»

##### 5. MORAL AU MOMENT DU DÉPART

<u>% TOTAL</u>	<u>MORAL</u>	<u>HOMMES</u>	<u>FEMMES</u>
26,3 %	EXTRÊMEMENT BAS	38,5 % (n = 5)	0 %
31,6 %	BAS	23,1 % (n = 3)	50,0 % (n = 3)
26,3 %	SATISFAISANT	23,1 % (n = 3)	33,3 % (n = 2)
10,5 %	BON	15,4 % (n = 2)	0 %
5,3 %	EXTRÊMEMENT BON	0 %	16,7 % (n = 1)

Le pourcentage d'hommes qui ont dit que leur moral était bas au moment du départ était sensiblement plus élevé que celui des femmes qui étaient de cet avis.

**TABLEAU 42****RAISONS DU DÉPART**

[Comme les répondants pouvaient choisir plusieurs réponses, le total n'est pas égal à 100]

<u>POURCENTAGE</u>	<u>RAISON</u>	<u>HOMMES</u>	<u>FEMMES</u>
<u>63,2 %</u>	AUTRE EMPLOI	69,2 % (n = 9)	50,0 % (n = 3)
<u>36,8 %</u>	CONFLIT FAMILLE- CARRIÈRE	30,8 % (n = 4)	50,0 % (n = 3)
<u>31,6 %</u>	INSATISFACTION QUANT À L'EMPLOI	46,2 % (n = 6)	0 %
<u>21,1 %</u>	AUTRES	23,1 % (n = 3)	16,7 % (n = 1)
<u>15,8 %</u>	RAISON FAMILIALE	23,1 % (n = 3)	0 %
<u>10,5 %</u>	RAISON DE SANTÉ	15,4 % (n = 2)	0 %
<u>5,3 %</u>	INCAPACITÉ	7,7 % (n = 1)	0 %
<u>5,3 %</u>	GROSSESSE	0 %	16,7 % (n = 1)
<u>5,3 %</u>	DÉPART VOLONTAIRE AU LIEU DU RENVOI	7,7 % (n = 1)	0 %

**CRITÈRES DE RECRUTEMENT ET DE SÉLECTION**

Comme les agents ayant participé aux enquêtes sur place, les répondants ont été priés d'indiquer, à partir d'une liste de méthodes de recrutement, celles qui avaient été utilisées lors de leur embauchage; ils devaient également préciser les critères dont on s'était, à leur avis, inspiré au moment de leur sélection. La répartition en pourcentage des réponses affirmatives données pour chaque variable est présentée pour l'ensemble de l'échantillon, ainsi que pour les hommes et les femmes. Selon le test de chi carré, il n'y a pas de différence significative entre les sexes.

TABLEAU 43 : RECRUTEMENT

<u>MÉTHODE DE RECRUTEMENT</u>	<u>% TOTAL</u> <u>OUI</u>	<u>HOMMES</u>	<u>FEMMES</u>
Intérêt personnel	89,5 %	84,6 % (n = 11)	100 % (n = 6)
Influence d'un parent ou d'un ami	21,1 %	15,4 % (n = 2)	33,3 % (n = 2)
Influence d'autres agents de police	21,1 %	23,1 % (n = 3)	16,7 % (n = 1)
Agent de recrutement	26,3 %	23,1 % (n = 3)	33,3 % (n = 2)
Équipe de recruteurs	0 %		
Bénévolat dans une activité parrainée par la police	15,8 %	15,4 % (n = 2)	16,7 % (n = 1)
Publicité dans les médias	26,3 %	38,5 % (n = 5)	0 %
Autres	15,7 %	7,7 % (n = 1)	33,3 % (n = 2)

Les «autres» raisons incluait le fait d'avoir été agent de police dans un autre service; une carrière militaire; un emploi civil dans un service de police.

TABLEAU 44

## CRITÈRES DE SÉLECTION

SÉLECTION	% TOTAL		HOMMES		FEMMES	
	OUI					
Entrevue	100	%	100	%(n = 13)	100	%(n = 6)
Examen écrit	100	%	100	%(n = 13)	100	%(n = 6)
Niveau d'études	89,5	%	92,3	%(n = 12)	83,3	%(n = 5)
Test de personnalité	63,2	%	53,8	%(n = 7)	83,3	%(n = 2)
Test d'intelligence	57,9	%	53,8	%(n = 7)	66,7	%(n = 2)
Compétences spéciales	31,6	%	30,8	%(n = 4)	33,3	%(n = 2)
Examen médical	89,5	%	100	%(n = 13)	66,7	%(n = 4)
Test d'aptitude phys.	52,6	%	69,2	%(n = 9)	33,3	%(n = 2)
Test d'aptitude phys. AVANT la formation de base	52,6	%	61,5	%(n = 8)	33,3	%(n = 2)
Vision	88,9	%	88,4	%(n = 13)	92,7	%(n = 4)
Âge	89,5	%	100	%(n = 13)	66,7	%(n = 2)
Taille	73,7	%	84,6	%(n=11)	50,0	%(n=3)
Poids	63,2	%	69,2	%(n=9)	50,0	%(n=3)
Autres exigences physiques	10,5	%	7,7	%(n=1)	16,7	%(n=1)

Les «autres» exigences incluait des tests d'endurance et des examens médicaux plus poussés. Quant aux compétences spéciales, elles comprenaient une expérience antérieure comme agent de police; la maîtrise d'autres langues; une expérience connexe; des qualités sportives.

Selon 42,1 % (n = 8) de l'échantillon, soit six hommes et deux femmes, on avait attaché plus d'importance à un des critères de sélection ci-dessus, c'est-à-dire l'entrevue (trois hommes et deux femmes); des compétences spéciales (un homme); le test d'intelligence (un homme); et l'aptitude physique (un homme).

## FORMATION

Tous les répondants avaient suivi une formation de base dans une école de police, et 94,7 % (13 hommes et cinq femmes) avaient terminé cette formation de base avant d'être promus au grade de

gendarme de première classe. Comme le révèle le tableau ci-dessous, tous les répondants avaient participé à un programme de formation pratique sur place.

**TABLEAU 45 : FORMATION PRATIQUE SUR PLACE**

<u>FORMATION PRATIQUE SUR PLACE</u>	<u>% TOTAL OUI</u>	<u>HOMMES</u>	<u>FEMMES</u>
Formation pratique structurée	78,9 %	84,6 % (n = 11)	66,7 % (n = 4)
Affectation auprès d'un agent chevronné	94,7 %	92,3 % (n = 12)	100 % (n = 6)
Autres types de formation	42,1 %	38,5 % (n = 5)	50,0 % (n = 3)

Les «autres» types de formation étaient la formation assurée dans le service de police et une expérience antérieure de policier. Tous les répondants avaient exercé des fonctions générales avant d'atteindre leur rang de gendarme de première classe.

### AFFECTATIONS

Les répondants devaient ensuite préciser les divers secteurs de travail auxquels ils avaient été affectés durant leur carrière de policier. En règle générale, tant les hommes que les femmes n'avaient pas été affectés à certains secteurs de travail. Selon le test de **chi carré**, il y avait une différence statistique significative au niveau de  $p = 0,05$  entre hommes et femmes, étant donné qu'un plus grand nombre d'hommes avaient exercé des fonctions liées à la circulation.

TABLEAU 46 : AFFECTATION SELON LE SEXE

<u>SECTEUR D'AFFECTATION</u>	<u>% TOTAL</u> (N = 19)	<u>HOMMES</u> (n = 13)	<u>FEMMES</u> (n = 6)
Fonctions générales	100 %	100 %	100 %
Circulation *	78,9 %	92,3 %	50,0 %
Administration/ planification et recherche	57,9 %	61,5 %	50,0 %
Prévention du crime/ liaison avec les écoles	47,4 %	38,5 %	66,7 %
Enquêtes criminelles/ enquêtes générales/ renseignements/ surveillance/crimes graves	42,1 %	46,2 %	33,3 %
Communications/ répartition	42,1 %	46,1 %	33,3 %
Lutte antidrogue	31,6 %	23,1 %	50,0 %
Formation/éducation	31,6 %	30,8 %	33,3 %
Criminalité commerciale	26,3 %	38,5 %	0 %
Tribunaux	21,2 %	30,8 %	0 %
Dotation/personnel	21,1 %	30,8 %	0 %
Police de la navigation	21,1 %	30,8 %	0 %
Moeurs	21,1 %	15,4 %	33,3 %
Délinquants juvéniles	15,8 %	23,1 %	0 %
Groupe de l'identité	15,8 %	23,1 %	0 %
Archives	10,5 %	15,4 %	0 %
Prison	10,5 %	15,4 %	0 %
Analyse de la criminalité	10,5 %	15,4 %	0 %
Affaires internes	5,3 %	7,7 %	0 %
Escouade canine	0 %	0 %	0 %
Autres	21,1 %	15,4 %	33,3 %

Les «autres» affectations incluait des fonctions de lecture et d'analyse liées aux enquêtes criminelles; le groupe de l'application coordonnée des lois (CLEU); les enquêtes relatives aux alcootests et aux accidents.

## POLITIQUES ET PRATIQUES RELATIVES AU PERSONNEL

### CONGÉ DE MATERNITÉ, AFFECTATIONS PRÉNATALES ET HARCÈLEMENT SEXUEL

L'enquête a porté sur trois aspects de la politique : le congé de maternité, les affectations prénatales et le harcèlement sexuel. Les répondants devaient indiquer, pour chaque aspect, si leur service avait une politique explicite.

#### CONGÉ DE MATERNITÉ ET AFFECTATIONS PRÉNATALES

Tant les hommes que les femmes au sein de chacune des cohortes, c'est-à-dire des groupes d'agents qui avaient quitté la police soit avant, soit après l'adoption d'une politique, étaient incertains de l'existence d'une politique au sujet du congé de maternité. Le tableau ci-dessous présente la répartition en pourcentage des opinions des répondants au sujet de la pratique générale en matière d'affectations prénatales. Il n'y avait pas de différences significatives selon le sexe.

**TABLEAU 47 : AFFECTATIONS PRÉNATALES**

<u>AFFECTATION</u>	<u>% TOTAL</u> <u>OUI</u>	<u>HOMMES</u>	<u>FEMMES</u>
Affectation en service réduit conformément à la politique écrite	53,8 %	50,0 %	66,7 %
Affectation en service réduit à la demande de la femme	30,8 %	30,0 %	33,3 %
Affectation en service réduit à la discrétion du superviseur	15,4 %	10,0 %	33,3 %
Affectation normale jusqu'au moment du départ en congé de maternité	23,1 %	100 %	0 %
Autres	7,7 %	10,0 %	0 %

Les hommes ont fait observer que le fait de ne pas remplacer une employée en service réduit ou en congé de maternité créait, pour un quart de travail, un manque de personnel qui était source de problèmes. Selon les répondants, cette situation exerçait des pressions supplémentaires sur les ressources restantes et suscitait

pressions supplémentaires sur les ressources restantes et suscitait du ressentiment à l'égard de la femme concernée, même s'il s'agissait en réalité d'un problème opérationnel.

### HARCÈLEMENT SEXUEL

Lorsqu'on tient compte de la date de départ de la police et de l'existence (ou de l'absence) d'une politique, on constate que les agents sont davantage au courant de l'existence d'une politique sur le harcèlement sexuel que d'une politique sur le congé de maternité.

Trois femmes ont fait les observations suivantes :

- «Le harcèlement sexuel était considéré comme le prix à payer pour être policière.» «Le harcèlement sexuel était pratiqué ouvertement et à tous les grades...»

Sept hommes ont fait les commentaires suivants :

- «L'avantage évident d'avoir une politique, c'est de faire preuve de respect et de compréhension, du moins en surface, à l'égard de l'un et l'autre sexes.»
- «Certaines femmes sont trop sensibles à cette question.»
- «Je soupçonne que, dans certains cas, les accusations de discrimination servent de béquille ou d'arme.»

### CONGÉ AUTORISÉ

La plupart des répondants (78,9 %) ont dit n'avoir «jamais» pris un congé autorisé de plus de trois mois. Toutefois, deux hommes ont dit avoir pris un congé prolongé une fois, tandis que deux femmes s'étaient à deux reprises absentes pendant une longue période. Les principales raisons données par les hommes et les femmes étaient les suivantes :

- a) femmes : dans trois cas, il s'agissait d'un congé de maternité d'une durée de six à 12 mois et dans un autre, d'un congé pour raisons de santé (dépression) d'un an.
- b) hommes : un congé de quatre mois pour des raisons de santé et un congé de quatre mois à cause de stress.

Les quatre répondants ont indiqué qu'il n'y avait pas de réseau structuré en place pour les aider à reprendre le travail. Un homme a dit qu'il y avait un réseau non structuré d'entraide tandis que les trois autres répondants ont affirmé qu'il n'existait pas de réseau de ce genre. Un répondant a fait l'observation suivante : «Nous n'étions pas mis au courant des modifications apportées à la politique; de plus, il n'y a jamais suffisamment de personnel pour qu'on puisse affecter deux agents à une patrouille et permettre ainsi à celui qui reprenait le travail de se remettre dans le bain.»

### TENDANCES FUTURES ET QUESTIONS INTÉRESSANT LES FEMMES DANS LA POLICE

La plupart des répondants ont répondu à la dernière question, qui était la suivante : «À supposer que les femmes continuent de renforcer leur présence au sein des services policiers, quelles seront, selon vous, les principales conséquences de ce phénomène?» Ils ont également répondu à l'invitation à ajouter tout commentaire susceptible d'aider à mieux comprendre les questions relatives à l'emploi des femmes.

L'analyse du contenu des réponses données par les HOMMES a révélé que les femmes faisaient face aux obstacles suivants en milieu de travail : a) travail traditionnel; b) crédibilité; c) idées préconçues.

TRAVAIL TRADITIONNEL

- «Il faudra faire appel à un plus grand nombre d'agents de police pour combler les vacances durant les congés de maternité, les absences dues au stress...»
- «Il y a sûrement une place pour les femmes... mais non pas en tant qu'agents exerçant des fonctions générales sur la ligne de front.»
- «Les femmes entraînent des coûts de formation plus élevés étant donné que leur carrière est plus courte que celle de leurs collègues du sexe masculin.»

CRÉDIBILITÉ

- «Les femmes n'ont pas les capacités physiques nécessaires pour être prises au sérieux par le public...»
- «Bien que les femmes soient un atout dans certains secteurs du travail policier, ce sont les hommes qui commettent 90 % des crimes, et les agents du sexe masculin sont mieux placés pour s'occuper de ces délinquants... les femmes n'ont pas la force physique requise.»
- «Les hommes éprouvent du ressentiment parce qu'ils n'avancent pas aussi rapidement que les femmes, c'est-à-dire qu'ils obtiennent moins de promotions et qu'ils ont moins de chance d'être affectés à différents secteurs.»
- «Une conséquence de la politique d'équité en matière d'emploi sera l'embauchage de personnes moins qualifiées, ce qui entraînera une détérioration du service policier.»

IDÉES PRÉCONÇUES

- «L'attitude générale de la plupart des agents... est que les femmes n'ont pas leur place dans la police.»
- «Les femmes peuvent certes jouer un rôle dans la police; il n'y en a pas beaucoup qui envisagent de faire carrière dans un poste de fonctions générales.»
- «La direction surprotège les femmes, ce qui leur vaut d'être prises en grippe par les hommes.»

En général, les FEMMES ont donné des réponses très différentes de celles des hommes. Leurs observations portaient sur l'évolution du service policier, l'importance d'avoir des normes, la discrimination et le partage d'emploi.

- «En 1973, je ne pouvais même pas obtenir d'entrevues parce que les femmes n'étaient pas censées être des agents de police... la situation s'est vraiment améliorée.»
- «La force numérique apporte une certaine sécurité : avec l'entrée en plus grand nombre de femmes dans la police, on peut s'attendre à une baisse de la discrimination et à l'avancement progressif des femmes dans la hiérarchie... les femmes exerceront en définitive une influence sur la politique et les promotions.»
- «Soutien des agents du sexe masculin et du public.»
- «La direction doit embaucher la personne la plus qualifiée pour le poste plutôt que de se soucier d'atteindre des quotas; cette dernière façon de faire n'est pas dans l'intérêt des femmes, puisqu'elles auront ainsi plus de difficulté à prouver leur compétence.»
- «Il faut mettre en place un régime de partage d'emploi pour les policières qui veulent reprendre le travail; étant donné le stress créé par l'emploi et les exigences auxquelles font face les nouvelles mères, cela faciliterait grandement la transition entre le congé de maternité et le travail à temps plein.»

En résumé, environ 104 agents ont quitté au cours des cinq dernières années les six services de police qui ont fait l'objet d'une enquête sur place : 86,5 % étaient des hommes et 13,5 %, des femmes. À la GRC, le taux national d'attrition, pour les membres ayant les mêmes états de service, a diminué graduellement entre 1988 et 1992 (en 1988, il s'établissait à 1,6 % pour les hommes et à 4,7 % pour les femmes, tandis qu'en 1992, les taux correspondants étaient de 1,2 % et de 2,2 %).

La plupart des hommes et des femmes avaient accumulé entre moins de cinq ans et 15 ans de service. Quatre-vingt-treize pour cent des agents (92,2 % des hommes et 100 % des femmes) étaient des gendarmes, 6,7 %, des sergents d'état-major et des sergents, et 1 %, des inspecteurs. Les principales raisons du départ chez les hommes étaient les suivantes : un autre emploi, le départ volontaire au lieu du renvoi, le congédiement, et d'autres raisons; chez les femmes, les principales raisons étaient les suivantes : des raisons de famille, des conflits famille-carrière, un autre emploi et l'insatisfaction professionnelle.

Sur les 104 questionnaires envoyés aux anciens agents, 34 sont revenus avec la mention «déménagé, adresse inconnue». On ne sait pas combien de questionnaires sont en définitive parvenus à leur destinataire, mais 19 questionnaires remplis ont été renvoyés. La répartition selon les sexes était la suivante : 68,4 % d'hommes (n = 13) et 31,6 % de femmes (n = 6). Une femme avait atteint le grade de caporal et les autres étaient des gendarmes au moment de leur départ, tandis que dix hommes étaient des gendarmes et les trois autres avaient atteint le grade de sergent d'état-major ou de sergent.

Tant les hommes que les femmes estimaient que l'évaluation du rendement et la recommandation d'un officier supérieur étaient les principales méthodes employées pour accorder de l'avancement. La plupart des hommes avaient de 11 à 20 ans d'ancienneté, tandis que les femmes avaient de 11 à 15 ans d'ancienneté. La majorité des hommes et des femmes étaient âgés de 19 à 39 ans et étaient mariés. Plus des deux tiers des hommes et un tiers des femmes avaient des enfants au moment de leur départ. Les membres des deux groupes avaient une bonne instruction puisque la plupart détenaient un diplôme d'études collégiales ou un diplôme universitaire. La moitié des répondants avaient poursuivi leurs études après avoir quitté la police. Notons d'une manière générale que les membres des deux groupes n'avaient pas eu l'occasion d'exercer diverses fonctions. Ils avaient de l'expérience dans le domaine des fonctions générales, mais beaucoup plus d'hommes avaient travaillé dans le secteur de la circulation, tandis qu'un nombre plus considérable de femmes avaient de l'expérience dans le domaine de la prévention du crime.

Les répondants avaient des attitudes très contrastées face au milieu de travail pour ce qui est de la satisfaction au travail, de la capacité du travail à répondre aux attentes individuelles, des conséquences du travail policier sur la vie privée et du moral. En général, la satisfaction des femmes par rapport à ces variables était plus élevée que celle des hommes. Les aspects qui, d'après les répondants, influaient sur les attentes au sujet du travail policier incluaient les suivants : un manque d'appui de la part de la direction; le fait d'être surréglementés par le service et d'être traités comme des enfants; des rotations trop fréquentes et l'impossibilité de rester dans un poste intéressant; l'absence d'incitations à avancer dans sa carrière, étant donné que l'admissibilité à l'avancement aux grades de gendarme, de caporal et de sergent dépend des états de service.

Les hommes ont, dans une proportion statistiquement significative, rencontré plus de situations de travail stressantes que les femmes. Les principales sources de stress signalées par les deux groupes étaient les suivantes : les incidents concernant la collectivité; les promotions et mutations; les conflits avec la direction; les enquêtes internes; le harcèlement sexuel.

Les principales raisons données pour justifier le départ étaient, pour les hommes : un autre emploi, l'insatisfaction professionnelle et des conflits famille-carrière; pour les femmes : un autre emploi et des conflits famille-carrière.

L'intérêt personnel était, d'après les répondants, le facteur qui avait le plus joué au moment du recrutement. Tant les hommes que les femmes ont jugé que les critères de sélection les plus couramment utilisés étaient l'entrevue, l'examen écrit et le niveau d'études. La moitié des répondants estimaient que le test de capacité physique n'avait pas une importance capitale. Tous les répondants avaient suivi une formation de base dans une école de police et reçu une formation pratique dans le cadre d'un programme structuré ou d'une affectation auprès d'un agent chevronné.

Le principal problème signalé par les hommes et les femmes au sujet des affectations prénatales et du congé de maternité était le fait que les postes restaient vacants pendant une affectation en service réduit et (ou) le congé de maternité, ce qui suscitait de l'hostilité envers les femmes. Selon certaines femmes, le harcèlement sexuel était le prix à payer pour être policière.

Vingt et un pour cent des répondants (deux hommes et deux femmes) avaient pris un congé de plus de trois mois. Dans le cas des femmes, il s'était agi d'un congé de maternité et d'un congé pour dépression, et, dans celui des hommes, d'un congé pour des problèmes de santé et d'un congé pour stress. Personne n'avait bénéficié d'un programme structuré visant à faciliter le retour au travail.

Une analyse du contenu des réponses données par les HOMMES a révélé que les femmes faisaient face, en milieu de travail, à des obstacles déjà signalés dans ce rapport : a) travail traditionnel, b) crédibilité et c) idées préconçues. Les préoccupations exprimées par les FEMMES gravitaient autour de l'évolution de la police, de l'importance des normes, de la discrimination et du partage d'emploi.

## CHAPITRE QUATRE

### RECOMMANDATIONS

Il se peut que, dans l'avenir, on ne tienne pas compte, dans les pratiques d'emploi, du fait qu'une personne est un homme ou une femme, et qu'on traite toutes les personnes uniquement selon leur mérite. Toutefois, dans la profession à prédominance masculine qu'est la police, ce jour n'est pas encore venu. Pour modifier la situation des femmes dans ce milieu, les dirigeants des services de police doivent s'efforcer d'augmenter le nombre de policières et d'intégrer activement ces dernières dans tous les aspects du travail policier. Les administrateurs doivent se mettre ou continuer à surveiller de près l'application des mesures d'équité en matière d'emploi et ne pas se contenter de satisfaire aux quotas ou d'employer des mesures de rattrapage. Ils doivent aussi planifier et mettre en application des programmes visant le recrutement, la sélection, la formation et le maintien en poste de femmes.

#### 1. Recrutement, sélection et équité en matière d'emploi

- Évaluer la façon dont les conseillers d'orientation des écoles secondaires et des universités comprennent le rôle en évolution de la police, la prestation des services de police communautaire et les qualités que les services de police recherchent chez leurs candidats.
- Inclure des femmes parmi les agents de recrutement.
- Faire en sorte que les services de police aient des programmes d'équité en matière d'emploi et fassent activement du recrutement. La meilleure façon d'accroître la représentation des femmes est d'intensifier les efforts de recrutement afin d'élargir le bassin de candidates qualifiées.
- Déterminer l'idée que se font les membres des services de police de l'application dans le milieu de travail du principe de l'équité en matière d'emploi. Cela aiderait à éliminer les mythes et les fausses idées au sujet de l'équité en matière d'emploi et des pratiques d'embauchage.
- Diffuser largement dans le service l'information sur les programmes d'équité en matière d'emploi et organiser des groupes de discussion sur le sujet.

- Faire en sorte que les recruteurs encouragent les femmes à envisager une carrière dans la police en présentant objectivement les affectations de patrouille, les possibilités d'affectations variées, les plans de carrière, les avantages offerts aux employés et les conflits famille-carrière. Cette information favoriserait une présélection plus judicieuse des candidates et le maintien en poste d'un plus grand nombre de femmes.
  - Examiner les critères de sélection et d'embauchage et éliminer tous ceux qui ne sont pas liés à l'emploi.
  - Veiller à ce que les entrevues de sélection et d'embauchage soient menées par des équipes d'interrogateurs composées d'hommes et de femmes.
2. Formation des recrues et (ou) formation en cours d'emploi
- Veiller à ce que la formation des recrues inclue des exercices physiques divers (et non pas seulement des exercices destinés à développer le haut du corps), des techniques d'autodéfense et des méthodes de résolution de problèmes, de façon que les agents soient en mesure de travailler efficacement et en toute sûreté dans la rue.
  - Normaliser les tests de rendement physique.
  - Mener des études afin d'explorer les raisons pour lesquelles on considère la capacité physique comme la principale qualité que doivent posséder les agents de police, et donc les femmes.
  - Inclure certaines conditions préalables dans le processus de sélection des recrues, c'est-à-dire RCR, connaissances en informatique, natation, secourisme et cours d'introduction en psychologie et en sociologie.
  - Veiller à ce que les cours donnés dans les écoles de police incluent des séances de discussion informelle avec des agents de police d'expérience, hommes et femmes. Il s'agirait de discuter ouvertement des difficultés que les femmes sont susceptibles de rencontrer, du fait que, pour beaucoup d'affectations, elles jouent un rôle symbolique, ainsi que de leur proposer des moyens de se faire accepter comme agents de police.
  - Favoriser la création de réseaux d'entraide de femmes pour aider les stagiaires à faire face aux problèmes que rencontrent les femmes dans cette profession à prédominance masculine.

- Faire en sorte que des femmes servent de modèles de comportement visibles et accessibles pour les recrues, tant à l'école de police que durant la formation pratique.
- Faire en sorte que les services examinent les données sur le nombre d'hommes et de femmes, selon la race, qui ont présenté une demande d'emploi, se sont vu offrir un emploi, ont entrepris le processus de formation et ont terminé leur formation, ainsi que les explications possibles. Cette information jetterait des lumières nouvelles et utiles sur le processus de recrutement et de sélection.
- Interviewer les policiers démissionnaires afin de cerner les raisons de leur départ, puis analyser cette information pour mesurer l'efficacité du processus de recrutement d'après le rendement professionnel à long terme de l'agent.
- Veiller à ce que la formation ne renforce pas les inégalités entre les sexes. Évaluer la formation et assurer le recyclage des formateurs.
- Veiller à ce que l'information relative aux activités de formation interne soit bien diffusée et à ce que ces activités soient exemptes de toute discrimination fondée sur le sexe.
- Discuter, dans le cadre de la formation, des possibilités d'avancement des policières et sensibiliser les personnes responsables de l'avancement, au sein du service, aux problèmes auxquels les femmes font face.

### 3. Exigences en matière d'avancement

- Examiner les exigences en matière d'avancement étant donné que les états de service auront une plus grande incidence sur les perspectives d'avancement des femmes que sur celles des hommes. Ne plus tenir compte de l'ancienneté, ou alors y attacher moins d'importance, et déterminer la place d'une personne sur la liste d'avancement selon les résultats obtenus à un examen écrit et les notes attribuées par un centre d'évaluation.
- Encourager les femmes à rechercher de l'avancement en créant et en maintenant un processus équitable et transparent.
- Encourager les femmes à présenter leur candidature à des postes «opérationnels».
- Ne pas limiter le nombre de fois qu'une personne peut être candidate à un avancement.

- Séparer les évaluations du rendement du processus d'avancement.

#### 4. Réseaux d'entraide

Les réseaux structurés ou informels d'entraide, de partage de l'information ou d'encadrement sont importants pour assurer la réussite d'une organisation. Il faut par conséquent :

- Veiller à ce que les services de police encouragent l'établissement de relations d'encadrement structurées et de réseaux informels, et à ce qu'ils facilitent la participation à des organisations professionnelles.
- Faire en sorte que les policières jouent un rôle plus actif en tant que représentantes de syndicats, d'associations ou de districts.

#### 5. Décisions en matière de déploiement

- Insister, dans les cours de perfectionnement des sergents et des inspecteurs, sur les préjugés sexistes éventuels qui pourraient influencer sur les décisions en matière de déploiement.
- Permettre aux employés d'acquérir d'autres formes d'expérience et leur offrir des programmes de perfectionnement en cours d'emploi pour les aider à acquérir l'expérience nécessaire.
- Veiller à ce que les services de police vérifient périodiquement les affectations de façon que les femmes ne soient pas affectées uniquement à des postes de bureau ou des fonctions typiquement féminines.

#### 6. Évaluations du rendement

- Baser les évaluations sur des critères précis, écrits et liés à l'emploi, plutôt que sur la quantité de travail accompli ou le potentiel d'avancement.
- Faire en sorte que les services examinent périodiquement les évaluations de leurs surveillants afin de déterminer s'il y a des différences entre hommes et femmes dans les résultats généraux, de déceler des tendances pouvant révéler l'existence de problèmes pour les hommes et les femmes, et de juger de la persistance des stéréotypes sexuels.

---

**7. Harcèlement sexuel**

- Formuler un énoncé de politique sur le harcèlement sexuel et établir une procédure assurant que ce type de harcèlement est bien considéré comme une infraction indéniable à la discipline.
- Donner à tous les superviseurs une formation en cours d'emploi au sujet de la politique et de l'importance de l'appliquer.
- Proposer des moyens nouveaux et officiels de régler les problèmes de harcèlement sexuel.
- Assurer un soutien aux victimes.

**8. Réduction des conflits famille-carrière et du roulement**

- Veiller à ce que les services établissent une politique relative au congé de maternité ainsi que des règles concernant les affectations prénatales.
- Faire largement connaître les détails de la politique sur le congé de maternité et les affectations prénatales.
- S'employer à combler tous les postes opérationnels d'importance cruciale dont les titulaires sont absents pour cause de blessure ou d'incapacité, ou pour une autre raison.
- Faire en sorte que les services de police adoptent une politique sur le congé de paternité.
- Offrir des congés de paternité, qui aideraient les femmes à combiner leurs responsabilités familiales et leur carrière, et qui permettraient aux hommes de participer davantage aux tâches domestiques.
- Appuyer les agents qui ont des enfants en établissant un groupe de soutien bénévole à l'intention des parents qui travaillent.
- Veiller à ce que les services de police et les syndicats se penchent ensemble, si possible, sur les conflits entre le travail et les responsabilités familiales. S'occuper, en priorité, de mettre des services de garderie à la disposition des policiers et des policières.
- Faire en sorte que les services de police adoptent des politiques au sujet d'un congé sans traitement prolongé pour les raisons suivantes : les soins et l'éducation d'enfants d'âge préscolaire, et les besoins personnels.

- Offrir des garderies et établir des mécanismes de counseling à l'intention des agents qui ont de la difficulté à combiner leurs obligations familiales et leurs responsabilités professionnelles.
- Attirer l'attention sur les agents qui ont réussi à combiner leurs obligations familiales et leur carrière, surtout s'ils exercent des fonctions opérationnelles, pour qu'ils servent d'exemple aux autres.
- Examiner la politique sur la rotation des équipes afin de déterminer si elle est compatible avec les besoins familiaux des agents.
- Mettre à l'essai des régimes de travail à temps partiel, de partage d'emploi ou d'horaire souple comme moyens de réduire le roulement, l'épuisement professionnel et l'absentéisme. Appliquer ces régimes de travail non pas uniquement aux postes peu prestigieux et peu spécialisés, mais aussi à ceux qui sont stimulants et estimés. Ne pas choisir, pour mettre ces régimes à l'essai, des postes qui ont été transférés à des civils.

#### 9. Transfert de responsabilités à des civils

- Effectuer avec prudence le transfert de responsabilités à des civils. Les postes visés pourraient être utiles pour les affectations en service réduit de policiers et de policières.
- Réévaluer la formation donnée aux civils, surtout pour les fonctions de répartition et d'accueil, afin de favoriser la prise de décisions efficaces et judicieuses en matière de déploiement et une diffusion exacte de l'information auprès du public. Cette initiative devrait contribuer à réduire les interventions requises de la part des commandants de veille.

## POSTFACE

Une ébauche du présent rapport a été envoyée aux gestionnaires des six services de police qui ont fait l'objet d'une enquête sur place. Quelques révisions mineures ont été apportées au texte à la lumière des commentaires fournis. Ceux-ci ont par conséquent été éliminés des lettres reproduites ci-dessous, étant donné qu'ils n'étaient plus pertinents. Toutefois, les autres observations sont présentées telles qu'elles ont été communiquées.

### 1. SERVICE DE POLICE DE DELTA

«À la demande du gendarme en chef Wilson, j'ai passé en revue votre rapport intitulé "La situation des femmes dans la police au Canada : 1993".

J'ai trouvé le rapport très informatif, et vos recommandations, intéressantes et percutantes. En général, le service a déjà adopté ou est en voie d'adopter des politiques au sujet des aspects visés par vos recommandations.

Les recommandations que vous formulez sous la rubrique "Réduction des conflits famille-carrière et du roulement" sont fort intéressantes et valables. Malheureusement, compte tenu de la conjoncture économique actuelle et des contraintes budgétaires, nous ne disposons pas des fonds nécessaires pour mettre en oeuvre des programmes comme celui des garderies. Quant aux autres mesures préconisées dans ce domaine, elles n'entraînent guère ou pas de coûts et peuvent, à mon avis, être mises en oeuvre.

Les craintes que vous exprimez au sujet du transfert de responsabilités à des civils sont fort valables, mais elles vont à l'encontre des tendances actuelles dans la police, encore une fois, à cause des coûts élevés des services de police.

À mon avis, ce rapport sera utile à tout service de police qui élabore des plans d'avenir. Il porte sur un certain nombre de questions pertinentes qui, si ce n'est pas déjà le cas, feront bientôt l'objet de mesures législatives. Je compte personnellement m'en servir comme document de référence dans mes tâches de planification futures.

Veillez agréer, Madame, l'expression de ma considération distinguée.

H.G. West, inspecteur  
Officier responsable  
Direction du perfectionnement du personnel»

## 2. SERVICE DE POLICE DE MONCTON

«Objet : "La situation des femmes dans la police au Canada : 1993". J'ai feuilleté avec beaucoup d'intérêt l'ébauche de votre rapport de recherche. Vous y exposez plusieurs sujets de préoccupation. Des mesures ont été prises pour mettre en place une politique et des procédures convenables au sujet des aspects suivants :

- (1) Plaintes de harcèlement sexuel;
- (2) Congé de maternité et affectations prénatales.

Nous attendons une copie du rapport final.

Veuillez agréer, Madame, l'expression de ma considération distinguée.

John J. Lawlor, sous-chef  
Directeur, Opérations»

## 3. SERVICE DE POLICE RÉGIONAL DE HALTON

«J'ai examiné, comme vous me le demandiez, l'ébauche du rapport intitulé La situation des femmes dans la police au Canada : 1993. Il s'agit d'un rapport exhaustif et fouillé, dont les conclusions ne sont pas étonnantes.

- **Recrutement**

Les services de police doivent être conscients du fait que le bassin de candidats diminue et que, s'ils veulent recruter les meilleurs candidats, il leur faudra trouver des moyens novateurs d'attirer les femmes et les membres de minorités.

- **Normes**

Les normes devraient rester identiques pour les policiers et les policières, bien que, dans leur application, il faille tenir compte du fait qu'il est possible de réaliser le même objectif malgré des différences de rendement. On doit attendre de tous les agents qu'ils respectent la même norme.

Je n'ai guère constaté de différence, sur le plan du rendement, entre les hommes et les femmes; ni les uns ni les autres n'ont le monopole de l'énergie, du courage ou de l'habileté. À mon avis, l'acceptation a toujours été une question de choix individuel. Il ne fait aucun doute que certains hommes en veulent aux femmes pour les progrès

qu'elles ont accomplis; toutefois, ce problème diminue avec l'accroissement du nombre de femmes dans les forces de l'ordre.

- **Femmes gestionnaires**

À mon avis, l'accroissement du nombre de femmes gestionnaires n'aura pas de conséquences majeures pour le service de police. Il est naïf de croire que le schème des valeurs ou l'organisation seront transformés de fond en comble parce que les femmes sont plus compatissantes que les hommes.

- **Assimilation**

Les femmes seront assimilées dans la police simplement en raison de leur présence; la situation évoluera en conséquence. On pourrait certes faciliter le processus en adoptant des procédures pour régler des questions comme celle du congé de maternité.

Ces questions doivent toutefois faire l'objet de négociations entre les conseils de police et les associations de policiers dans le contexte des contrats de travail. Les élus doivent prendre leurs responsabilités quant à ces préoccupations lorsqu'ils fixent des limites en matière de dotation, tout comme les associations de policiers doivent accepter la nécessité de recourir à des employés à temps partiel pour remplir des tâches d'agent de police.

- **Transfert de responsabilités à des civils**

Dans le contexte actuel, il est impossible de prévoir des dispositions spéciales pour les agents incapables d'exercer les fonctions qui leur sont assignées. Il faut certes permettre à des agents d'exercer des fonctions modifiées dans le cadre de leur processus de réadaptation, mais l'on ne peut créer de postes pour des spécialistes très bien rémunérés.

Les fonctions remplies par la plupart des civils qui font partie de l'effectif des services de police exigent des compétences spéciales, et les agents ne sont pas toujours en mesure de les exercer. Dans ce contexte, les conseils de police doivent trouver des solutions de rechange pour les agents qui sont blessés durant l'exercice de leurs fonctions, en prévoyant notamment des pensions convenables.

- **Qualité du service**

Certains facteurs culturels mis à part, les citoyens voient seulement qu'ils ont affaire à un agent et, à moins d'être mécontents du service obtenu, ils n'attachent guère d'importance au fait que l'agent soit un homme ou une femme.

Comme vous le savez, le Service de police régional de Halton a mis en application un grand nombre des recommandations que renferme votre rapport. Bien que conscients d'avoir encore des progrès à accomplir, nous avons confiance que l'évolution entamée se poursuivra dans l'avenir.

A.J. Barratt  
Sous-chef  
Opérations»

#### 4. DÉTACHEMENT DE LA GRC DE SURREY

«Pour répondre à votre demande de commentaires, je me concentrerai sur vos **recommandations**, en touchant un mot des remarques d'introduction que vous faites dans le résumé.

Dans ces remarques, vous insistez sur les tendances actuelles, qui auraient eu pour effet de modifier le rôle professionnel de l'agent de police. Beaucoup estimerait exagéré de dire que le rôle de la police a changé. Il ne fait aucun doute que nous renouvelons notre association avec la collectivité, mais il ne faudrait pas pour autant s'attendre à des changements rapides, susceptibles de modifier sensiblement le rôle de tous les agents de police.

Dans vos **recommandations**, vous affirmez que, dans l'avenir, avec l'évolution des mentalités et des opinions au sujet des femmes, toutes les personnes seront jugées selon leur mérite. Certes, la GRC a encore beaucoup à faire pour recruter plus de femmes, mais je crois que, depuis quelques années, nous avons fait de grands efforts pour que les femmes soient traitées de façon équitable. Les mentalités ont beaucoup changé depuis 1974, année qui a été marquée par l'entrée des premières femmes dans la GRC. D'après mon expérience, les femmes s'attirent actuellement le respect de leurs collègues de la même façon que les hommes, c'est-à-dire par leur conscience professionnelle et leur entegent.

Permettez-moi maintenant de commenter les recommandations que vous avez faites sous diverses rubriques :

**1. RECRUTEMENT, SÉLECTION ET ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI**

Je suis tout à fait d'accord que nous devons continuer à examiner nos pratiques et méthodes de recrutement afin de faire en sorte que les femmes soient incitées à présenter leur candidature. Toutefois (comme je l'ai signalé dans mes remarques d'introduction), je nuancerais mes remarques pour ce qui est de dire que le rôle de la police est en voie d'évolution. Les candidats éventuels doivent avoir l'idée la plus juste possible des diverses fonctions qui sont exercées dans la Gendarmerie. Autrement, ils risquent d'être désenchantés dès qu'ils font face à la réalité du travail. À la GRC, il y a des femmes et des membres de minorités visibles, bien qu'en nombre encore assez restreint, parmi les agents de recrutement. Il reste beaucoup à faire dans la ligne de vos recommandations.

**2. FORMATION DES RECRUES ET (OU) FORMATION EN COURS D'EMPLOI**

Je ne crois pas qu'il soit nécessaire d'effectuer de nouvelles études pour justifier les normes de capacité physique imposées aux agents, hommes ou femmes, étant donné que la vie de ces derniers (de même que celle de leurs collègues) peut dépendre de leur capacité physique. Je suis d'accord que les hommes et les femmes devraient être tenus de se maintenir en forme.

La recommandation selon laquelle il faudrait inclure des exigences préalables dans le processus de sélection des recrues est judicieuse, et il faudrait y donner suite aussitôt que possible.

**3. EXIGENCES EN MATIÈRE D'AVANCEMENT**

Les mesures recommandées sont déjà en place.

**4. RÉSEAUX D'ENTRAIDE**

Recommandations valables.

**5. DÉCISIONS EN MATIÈRE DE DÉPLOIEMENT**

À la GRC, les femmes ne sont pas traitées différemment des hommes. Au détachement de Surrey, il n'y a presque pas de postes administratifs pouvant être occupés par n'importe quel membre.

**6. ÉVALUATIONS DU RENDEMENT**

Les recommandations sont valables.

**7. HARCÈLEMENT SEXUEL**

À la GRC, il existe une politique à ce sujet. Il y aurait encore beaucoup à faire sur le plan de la formation en cours d'emploi, mais d'importantes compressions budgétaires nuisent à une initiative de ce genre. On continue de faire de la sensibilisation de façon non structurée.

**8. RÉDUCTION DES CONFLITS FAMILLE-CARRIÈRE ET DU ROULEMENT**

Un grand nombre des recommandations faites sous cette rubrique sont valables. Les compressions budgétaires continueront d'avoir des répercussions sur la capacité des services de police d'opérer les changements préconisés.

**9. TRANSFERT DE RESPONSABILITÉS À DES CIVILS**

En ce qui concerne strictement ce détachement, nous ne pouvons pas nous permettre de ne pas transférer à des civils le plus grand nombre de postes possible, étant donné les contraintes budgétaires. Nos agents de police doivent être sur la voie publique. En ce qui concerne votre recommandation selon laquelle les services de police devraient réévaluer la formation fournie au personnel civil, je ne vois pas très bien où elle se situe dans votre étude.

J'espère que mes commentaires vous seront utiles pour mener à bonne fin votre projet. Si je puis, de quelque autre manière, vous venir en aide, n'hésitez pas à communiquer avec mon bureau.

Veillez agréer, Madame, l'expression de ma considération distinguée.

J.W. TOWNSEND, surintendant  
Officier responsable, Détachement de Surrey»

**5. SERVICE DE POLICE DE LONDON**

«J'ai bien reçu une ébauche de votre rapport intitulé "La situation des femmes dans la police au Canada : 1993" et j'en ai discuté avec l'inspecteur Dan Vickery, de notre Direction des normes professionnelles. Voici mes observations.

1. Sous le titre "Recommandations", vous proposez un grand nombre de mesures fort valables. Malheureusement, étant donné que

nos ressources humaines et financières sont restreintes à l'heure actuelle, nous ne pouvons pas les mettre en oeuvre présentement.

2. À la page xxvii du rapport, vous traitez de l'opportunité d'inclure dans le processus de sélection des exigences préalables comme des cours d'introduction en psychologie et en sociologie. Une condition comme celle-là empêcherait un grand nombre de candidats par ailleurs qualifiés de postuler un emploi dans la police.
3. À la même page, vous traitez également de la formation en cours d'emploi, notamment du fait que celle-ci doit être bien annoncée et être exempte de discrimination fondée sur le sexe. Votre commentaire au sujet de la nécessité d'annoncer cette formation m'amène à me demander si vous comprenez bien en quoi consiste le programme de formation en cours d'emploi. Tous les membres du Service de police de London doivent participer aux séances de formation en cours d'emploi. Nous avons également l'habitude d'inviter les employés civils à assister aux séances intéressant leur domaine de responsabilité. En ce qui concerne la discrimination fondée sur le sexe, nous avons toujours cherché à mener des séances de formation professionnelle, et je crois que nous y sommes parvenus.
4. À la même page, vous traitez, dans le contexte des exigences en matière d'avancement, de l'opportunité d'éliminer l'ancienneté comme condition d'avancement. Il semble s'agir d'une solution de facilité, étant donné qu'un grand nombre de femmes sont relativement nouvelles dans les forces de l'ordre. Il faut bien comprendre qu'elles doivent acquérir l'expérience et les compétences nécessaires pour assumer les responsabilités accrues que supposent les grades supérieurs. Vous parlez également de la nécessité de "créer et maintenir un processus équitable et transparent". Le Service de police de London a adopté un règlement au sujet du système d'évaluation du rendement et une politique en matière d'avancement qui s'applique à chaque membre assermenté du service.
5. À la page 103, vous faites observer, en ce qui concerne le harcèlement sexuel, que, par suite de l'adoption de la législation relative à l'équité en matière d'emploi, tous les services de police de l'Ontario seront tenus d'avoir, d'ici la fin de 1993, une politique prévoyant les mesures à prendre face à des plaintes pour harcèlement sexuel.

Je vous signale qu'à l'heure actuelle, en Ontario, indépendamment de nos bonnes intentions de répondre aux préoccupations au sujet du harcèlement sexuel et de l'équité en matière d'emploi ainsi qu'à d'autres préoccupations valables, il nous est difficile, à cause de

graves restrictions financières, de fournir à la collectivité les simples services policiers de base. Je ne puis faire autrement que de critiquer une bureaucratie qui, d'une part, nous impose des restrictions sévères et qui, d'autre part, nous reproche de ne pas donner suite à toutes les mesures qui sont préconisées, loin des réalités concrètes, en matière de prestation de services de police à nos collectivités.

J'ose espérer que mes observations vous seront utiles.

Veillez agréer, Madame, l'expression de ma considération distinguée.

J. Fantino  
Chef de police»

#### 6. DÉTACHEMENT DE LA GRC DE BURNABY

«À la suite de notre conversation téléphonique d'aujourd'hui, je vous renouvelle mes félicitations pour cette étude bien faite, complète et intéressante. Mes observations formelles seront courtes et se résumeront à ceci :

"Il s'agit d'un rapport exhaustif sur la situation des femmes dans la police, qui comporte des recommandations réalisables."

Je vous remercie de m'avoir donné l'occasion de participer à l'étude et de formuler des commentaires sur le rapport.

Veillez agréer, Madame, l'expression de ma considération distinguée.

B.A. Beaudreau, S<sup>dt</sup>  
Officier responsable, Détachement de la GRC de Burnaby  
6355 Deer Lake Avenue  
Burnaby (C.-B.) V5G 2J2»



