

# Améliorer la situation des femmes à tous les niveaux dans les services de police

## Rapport sommaire

Conférence-discussion tenue  
le 30 septembre 2014

## REMERCIEMENTS

La conférence-discussion *Améliorer la situation des femmes à tous les niveaux dans les services de police* a été un effort conjoint du gouvernement du Manitoba et du Forum des hauts fonctionnaires fédéraux-provinciaux-territoriaux responsables de la situation de la femme. La Division de la situation de la femme du Manitoba remercie ses partenaires fédéraux, provinciaux et territoriaux dont les contributions ont rendu possible la conférence-discussion.

Celle-ci a été organisée dans le cadre de la 52<sup>e</sup> conférence annuelle de formation de l'International Association of Women Police (IAWP), qui a eu lieu à Winnipeg du 28 septembre au 2 octobre 2014. Nous voulons également exprimer notre gratitude aux organisateurs de la conférence de formation de l'IAWP qui nous ont permis de faire partie de leur conférence réussie.

Finalement, la Division de la situation de la femme du Manitoba remercie sincèrement les panélistes de la conférence-discussion d'avoir échangé leur expertise, leurs expériences et leurs idées tout au cours de la conférence.

## INTRODUCTION

La conférence-discussion *Améliorer la situation des femmes à tous les niveaux* dans les services de police a eu lieu le 30 septembre 2014 à Winnipeg. Environ 60 personnes ont assisté à la discussion en personne et l'événement a été diffusé sur le Web pour favoriser la participation du plus grand nombre. La conférence-discussion a mis en avant un groupe dynamique de présentateurs qui travaillent à améliorer la diversité et l'inclusion dans les services de police. Les panélistes ont échangé des expériences tirées de leurs propres carrières et ils ont discuté des pratiques et des stratégies exemplaires en vue d'engager les femmes à occuper des postes à tous les niveaux dans les services de police.

### Panélistes :

#### **Isobel Granger**

**Sergente-chef, Section de la violence familiale, Service de police d'Ottawa**

Le travail acharné, l'excellence, le professionnalisme et le service de la sergente-chef Isobel Granger ont fait une grande différence dans la vie des femmes et des enfants au Canada et à l'étranger. Sa carrière a connu de nombreux jalons importants qui comprennent le fait d'avoir été la première agente noire à joindre les rangs de la British South Africa Police au Zimbabwe, la première agente noire à se joindre au Service de police d'Ottawa et la première dirigeante noire d'un peloton. Dans le cadre de ses fonctions au sein de la Section de la jeunesse (diversité et relations interraciales) et la Section des voies de fait contre un conjoint (violence conjugale) du Service de police d'Ottawa, elle a démontré son engagement de toute une carrière en faveur du changement social et de l'habilitation des personnes pour une meilleure vie.

Isobel Granger est titulaire d'un baccalauréat ès arts en études du maintien de l'ordre et d'une maîtrise en leadership. En 2012, elle s'est rendue aux Pays-Bas où elle a bénéficié d'une formation relative aux enquêtes sur les crimes de guerre. Elle est aujourd'hui l'une des quelque cent personnes dans le monde qui font partie du Groupe d'intervention rapide pour l'administration de la justice, une initiative des Nations Unies sur la condition de la femme, et qui sont qualifiées pour enquêter sur les crimes de guerre liés à la violence sexuelle sexiste au niveau international.

#### **Kathie King**

**Sergente-chef (retraîtée), membre de l'Ordre du mérite des corps policiers**

Kathie King a joint les rangs de la GRC en 1975 à titre de membre de la deuxième troupe de policières de l'histoire de la GRC. Gravissant les échelons, elle est devenue la sous-officière responsable de l'Unité des services aux crimes graves, qui compte 84 personnes.

Cette unité comprend la Section des crimes graves (homicides), quatre sections des crimes majeurs répartis sur le territoire du Manitoba, un groupe de lutte contre l'exploitation des enfants sur Internet (pornographie juvénile et exploitation des enfants), l'Unité intégrée de lutte contre les délinquants sexuels à risque élevé du Manitoba, la Section de la criminalité technologique, le SALCV (Système d'analyse des liens entre les crimes de violence) et l'équipe des interrogatoires et du polygraphe. Elle a donné des conférences et a joué un rôle de ressource sur les scènes provinciale et canadienne, ainsi qu'au Collège canadien de police dans les domaines des enquêtes sur les mauvais traitements envers des enfants, de la gestion de scène de crime et de la gestion des cas graves.

Elle a été membre de plusieurs comités manitobains comme le Comité consultatif de notification du public, le Groupe des liaisons avec les tribunaux, ainsi que les comités sur les divulgations, les mandats de perquisition, les personnes disparues et les restes humains retrouvés. Elle est également membre de l'Ordre du mérite des corps policiers.

#### **Suki Manj**

**Inspecteur, Détachement de Lloydminster de la GRC**

Suki Manj est né et a grandi en Colombie-Britannique. Il fait partie de la première génération canadienne d'une famille d'origine sud-asiatique. Il s'est joint à la GRC en 1995 à l'âge de 21 ans et il a travaillé dans des détachements d'importance variée dans le Lower Mainland, en Colombie-Britannique. Il occupe présentement le poste d'inspecteur du Détachement municipal de Lloydminster de la GRC, qui dessert une population de 80 000 personnes. Pendant sa carrière, il a assuré la gestion de plusieurs unités comptant des employés de tous les milieux. Il est marié à une agente de la GRC et père d'un fils de neuf ans et d'une fille de sept ans.

Nota : Au moment de la conférence-discussion, Suki Manj était l'Officier responsable du Détachement de Lloydminster de la GRC. Il a été nommé au poste d'inspecteur peu de temps après la conférence-discussion.

## Ruth Montgomery

Présidente, Pyxis Consulting Group Inc.

Ruth Montgomery est une consultante en maintien de l'ordre et en justice pénale, qui est spécialisée dans la réforme policière et le renforcement des capacités, le développement organisationnel, la gestion du rendement et l'intégration de l'égalité des sexes dans les politiques et les pratiques du secteur de la sécurité. Elle a travaillé sur les plans national et international à des initiatives telles que la réalisation d'analyses des besoins et l'élaboration de structures, de politiques et de procédures organisationnelles dans des pays en développement. Elle est également spécialisée dans la conduite de recherches internationales, la mise en œuvre et l'amélioration de programmes, politiques et pratiques multi-organisationnelles, ainsi que la conception et la création de programmes éducatifs nationaux et internationaux. Elle est une ancienne surintendante de police.

## Edith Turner

**Sergente de patrouille, agente de liaison avec la communauté autochtone, Service de police de Winnipeg**

Edith Turner dessert la collectivité depuis environ vingt ans à titre de membre du Service de police de Winnipeg. Pendant cette période, elle a assumé avec succès certaines des affectations les plus exigeantes que son emploi pouvait lui offrir. Elle a travaillé comme agente de police et enquêteuse dans l'unité divisionnaire des crimes et l'unité de soutien communautaire. Elle a aussi été membre des unités de lutte contre le crime organisé, contre la drogue et contre les gangs du Bureau des enquêtes criminelles, où elle a travaillé comme spécialiste des opérations d'infiltration. Elle a aussi mis au point une technique d'infiltration qui est enseignée aujourd'hui aux policiers de l'ensemble du Canada. Elle est aujourd'hui la superviseuse de l'Unité des affaires autochtones et de la diversité du Service de police de Winnipeg.

La sergente Turner a grandi au sein de la Nation crie de Misipawistik et à titre d'enfant d'une survivante des pensionnats autochtones, elle comprend très bien la valeur des modèles de rôle positifs pour les jeunes Autochtones. Son engagement exceptionnel envers de nombreuses initiatives a servi à renforcer les relations entre la communauté autochtone et les forces policières.

## La discussion

Les panélistes ont évoqué leur passion pour l'avancement de la diversité et de l'inclusion dans les services de police, échangé des expériences uniques qui les ont aidés à façonner l'évolution de leur propre carrière et discuté de ce qu'ils perçoivent être les éléments essentiels pour aider les femmes à progresser dans leur carrière dans les services de police. Les panélistes ont également souligné certaines stratégies réussies en matière d'égalité des sexes et de diversité dont ils ont été témoins, et ont suggéré des idées sur les autres moyens qui devraient être mis en œuvre pour favoriser l'avancement des femmes dans les services de police. La discussion a été animée par Barbara Bowes, présidente de Legacy Bowes Group.

La Division de la situation de la femme du Manitoba a préparé le document *Les femmes et la police au Canada : dossier d'information et document de discussion* pour mettre en évidence les avantages de la diversité pour les organismes de maintien de l'ordre et stimuler un dialogue sur cette question. Le document a été publié en conjonction avec la conférence-discussion et il est offert sur la page Web [www.gov.mb.ca/msw/publications/women\\_in\\_policing\\_fr.pdf](http://www.gov.mb.ca/msw/publications/women_in_policing_fr.pdf).

## SOMMAIRE DE LA DISCUSSION EN GROUPE

### Une passion pour le changement

La discussion a commencé avec la description par les panélistes de ce qui a suscité dans leurs propres expériences leur passion pour l'avancement de la diversité des sexes dans les services de police. Ruth Montgomery a parlé du besoin pressant et continu de changement. Elle a rappelé qu'elle était l'une des cinq seules officières de patrouille de son organisme et qu'elle a finalement gravi les échelons pour devenir surintendante. Elle était découragée parce qu'après sa retraite de son poste de cadre supérieure, aucune femme n'a occupé son poste pendant les onze années qui ont suivi. Ruth Montgomery travaille aujourd'hui sur le plan international sur cette question. Elle voit de nombreuses agentes de police qui mènent une vie très difficile, ce qui l'inspire à poursuivre son travail pour le changement.

Kathie King a relaté ses débuts dans la police qui ressemblaient à ceux de Ruth Montgomery. Elle a déclaré que les dirigeants ne savaient pas comment traiter les femmes agents de police il y a quelques décennies. Elle a indiqué qu'elle a été témoin d'un changement important dans la GRC au cours des quarante dernières années. Il y a aujourd'hui des femmes à tous les échelons et l'organisme a connu sa première commissaire dans la personne de Beverly Ann Busson. Kathie King est attachée aux avantages de la diversité, en grande partie en raison de son expérience de la direction d'unités des crimes graves. Elle a vu que les femmes offraient un point de vue différent dans les enquêtes et avaient parfois un effet calmant sur les membres du groupe.

L'engagement d'Isobel Granger envers le changement social provenait de la ségrégation qu'elle avait vécue en Rhodésie (aujourd'hui le Zimbabwe), son pays d'origine. Issue de parents de race mixte et ayant la peau la plus noire de sa famille, elle était particulièrement désavantagée. Tout a changé lorsqu'en 1978, elle est devenue la première policière non blanche à joindre les rangs de la police blanche de Rhodésie. À l'époque, les possibilités de gravir les échelons étaient fortement limitées pour les agents noirs – le poste de sergent-major était le grade le plus élevé auquel ils pouvaient aspirer. Et la discrimination allait bien au-delà. Une personne blanche qui intégrait le corps de police à titre d'agent surclassait immédiatement un sergent-major noir. En ce qui concernait les salaires, les policiers les mieux payés étaient les hommes blancs, suivis des hommes noirs, puis des femmes blanches, les femmes noires restant aux échelons les moins bien rémunérés. Lorsqu'on a finalement permis aux femmes de participer aux opérations de police, au lieu de les cantonner aux contraventions de stationnement, Isobel Granger a réalisé à quel point c'était important pour elle de réussir et elle a relevé le défi.

Edith Turner a expliqué que lorsqu'elle s'est jointe au Service de police de Winnipeg il y a vingt ans, la présence d'une agente de police autochtone était une nouveauté. Elle se rappelle qu'elle avait beaucoup de mal à convaincre les plaignants de la laisser entrer chez eux. Ces derniers ne croyaient pas que des femmes autochtones pouvaient être des agentes de police. Edith Turner a constaté que certains de ses supérieurs l'ont aidée à ses débuts, mais que d'autres ne voulaient même pas lui adresser la parole. Elle s'est donc donné la mission de les rallier à sa cause.

Suki Manj était un partisan convaincu des avantages de la diversité pour les services de police dès les débuts de sa carrière. Ses expériences ont confirmé que les policières ont beaucoup à offrir dans la manière dont elles présentent leurs idées, une manière à laquelle les hommes n'ont souvent pas pensé. C'est pourquoi il accorde d'emblée le même degré de confiance à toutes les personnes avec lesquelles il travaille, ce qui, selon lui, peut faire défaut dans certaines organisations. Suki Manj évalue les forces de chaque personne, quels que soient leur sexe ou leurs autres caractéristiques. Pour lui, la clé est le fait que les chefs de file ont besoin d'être des meneurs. Il arrive souvent qu'une personne soit considérée comme un chef de file en raison de son grade, mais il s'est rendu compte que des problèmes survenaient lorsque la personne ne prenait pas son rôle au sérieux.

**« Nous avons besoin de chefs de file qui sont des meneurs. »**

### Possibilités

Les panélistes ont discuté de l'importance de la recherche de possibilités d'avancement et de tirer parti des possibilités qui se présentent.

Suki Manj croit qu'il y a des possibilités d'avancement partout, mais que les gens trouvent souvent des excuses pour ne pas en profiter. Il essaie d'inspirer les autres à être fiers de ce qu'ils sont et d'avoir confiance dans les contributions qu'ils apportent. Des personnes (souvent les policières elles-mêmes) peuvent croire qu'en raison de l'incitation à promouvoir plus de femmes aux échelons supérieurs des services de police, de telles promotions ne sont pas méritées. Suki Manj est entièrement en désaccord avec une telle notion, car les femmes qu'il a vues gravir les échelons hiérarchiques possèdent toutes les qualités requises.

Ruth Montgomery a parlé des recherches sur les services de police canadiens qui démontrent que proportionnellement, très peu de policières soumettent leur candidature à des postes supérieurs, comparativement au nombre de leurs homologues masculins. Certains services ont examiné la cause de ce phénomène et essaient de déterminer ce qui peut être fait pour donner aux femmes la confiance et l'assurance nécessaires pour tirer parti des possibilités qui s'offrent à elles.

Kathie King a ajouté qu'elle a commencé à travailler à 19 ans, à un âge où elle n'hésitait pas à relever de nouveaux défis. Chaque occasion qu'elle a acceptée lui a donné plus de confiance pour réussir à tirer parti d'autres possibilités. Il était important d'obtenir un soutien initial des gens qui croyaient en son potentiel et cela a jeté les bases de sa carrière subséquente.

Isobel Granger a discuté du besoin pour les dirigeants d'adopter une vision organisationnelle plus large lorsqu'ils examinent les possibilités de préparation de leurs policières à des promotions. Elle a mentionné un exemple où une policière risquait de ne pas être acceptée à un cours de formation parce qu'elle était transférée à une autre unité. Toutefois, si on examinait son potentiel de perfectionnement dans une vision d'ensemble de l'organisation, la formation était bien justifiée et elle a bénéficié d'un soutien pour y participer. Dans un autre exemple, une policière au rendement faible a fait un revirement complet après que ses supérieurs lui ont laissé savoir qu'elle était un élément précieux de l'équipe.

**« Lorsque les gens sont appréciés, ils sont prêts à tout. »**

Isobel Granger a mentionné qu'il est important pour les dirigeants de se préoccuper de tels sujets, parce que les corps policiers créent parfois une culture d'élitisme et de favoritisme, et marginalisent parfois certains employés, souvent sans en avoir l'intention. Elle a mis l'accent sur l'importance de procéder à des analyses comparatives entre les sexes pour démanteler les obstacles systémiques qui ne sont pas visibles à l'œil nu. Elle pense que nous devons nous demander ce qui empêche les femmes d'occuper des emplois particuliers. Certaines femmes croient qu'elles ne sont pas suffisamment compétentes, mais lorsqu'on creuse un peu, on constate que les femmes arrivent dans des structures conçues pour les hommes.

Ruth Montgomery a insisté sur la nécessité d'une base de données probantes pour aller de l'avant. Connaissons-nous les postes qu'occupent les femmes comparativement aux hommes? Depuis combien de temps occupent-elles ces postes? Est-ce que les femmes bénéficient des mêmes possibilités de communiquer avec les décideurs et d'occuper des emplois qui leur permettront d'étendre leurs connaissances, leurs compétences et leurs aptitudes, et de démontrer qu'elles peuvent fonctionner à un échelon plus élevé?

**« Nous avons besoin de savoir que les politiques et les pratiques sont aussi équitables pour les femmes que pour les hommes. »**

Isobel Granger a ajouté que les personnes peuvent choisir d'utiliser des moments difficiles comme des possibilités de formation. Elle a découvert que le dicton « ne détestez pas, éduquez » lui servait bien. Elle a indiqué que les femmes doivent être inclusives et enrôler les hommes, car elles se rendent compte qu'elles doivent collaborer avec les hommes pour faire avancer les choses. L'inégalité entre les sexes n'est pas le problème des femmes; c'est plutôt un problème pour nous tous. Les femmes doivent reconnaître et apprécier le fait qu'il y a un grand nombre d'hommes de bien avec lesquels elles peuvent collaborer.

Edith Turner était d'accord et a ajouté que les femmes doivent continuer à aller de l'avant et à persévérer afin que les gens voient qu'elles sont à la hauteur.

## Surmonter les obstacles

On a demandé aux panélistes de décrire les obstacles ou les défis qu'ils ont personnellement surmontés dans leurs carrières respectives. Ces derniers ont fait part d'expériences communes vécues dans les débuts de leur carrière, y compris faire l'objet de commentaires sexistes, racistes et offensants, être rejetés par leurs collègues, ne pas se faire offrir l'aide reçue par d'autres aspirants policiers et faire l'objet du ressentiment des autres pour tirer parti des possibilités d'avancement. Dans certains cas, les comportements abusifs se sont atténués, car ces policiers ont persévéré et démontré qu'ils étaient capables et qu'ils méritaient les possibilités qui leur étaient offertes.

Kathie King a indiqué qu'au moment d'entreprendre sa carrière, les femmes arrivaient dans un corps policier qui avait été un domaine réservé exclusivement aux hommes pendant environ un siècle. L'arrivée des femmes dans les corps policiers n'était pas seulement une nouveauté pour les policiers, mais aussi pour la collectivité, ce qui a exigé des rajustements de part et d'autre. Elle a fait face à cette réalité en essayant de voir les choses selon ce point de vue et en continuant simplement d'aller de l'avant.

Certains panélistes ont mentionné des expériences qui ont persisté au-delà de leurs débuts de carrière. Par exemple, l'inspecteur Manj a souligné des occasions où on a présenté de fausses allégations d'activité criminelle à son sujet pour tenter de détruire sa carrière. Il a ajouté que certaines allégations étaient assez récentes. Kathie King n'a pas pu profiter d'une affectation anticipée dans le Nord parce que le commandant divisionnaire du nouveau détachement a téléphoné à l'agent du personnel pour demander l'annulation du transfert.

Les panélistes ont indiqué que certaines de ces pratiques existaient toujours de nos jours. Ils ont rapidement souligné qu'un leadership fort est la clé de la transformation de la culture du milieu de travail. Bon nombre des personnes qui expriment des commentaires inappropriés et celles qui se dérobaient aux décisions en matière de dotation en personnel ont simplement besoin d'être informées des effets négatifs de leurs comportements. Suki Manj a ajouté que dans les cas où il a expliqué en privé à un policier que son comportement était inacceptable, il a appris que c'était souvent la première fois qu'on prenait l'initiative d'en discuter avec le policier visé. La plupart du temps, les personnes visées ont apprécié les conseils et un changement positif était apparu rapidement dans leur comportement. Bien qu'il puisse être malaisé de se battre pour ce qui est juste, cela fait partie de l'acceptation d'un rôle de leadership. Il est décevant que de nombreuses personnes n'assument pas sérieusement une telle responsabilité, a-t-il ajouté.

**« Le meneur le plus efficace a de l'influence sur les autres en utilisant ses capacités et sa volonté, et non son autorité. »**

## Recherche de la conciliation travail-vie

On a demandé aux panélistes de commenter la nature de la conciliation travail-vie selon les sexes, étant donné que les recherches indiquent que les femmes assurent toujours la plus grande partie de la prestation des soins à la famille. Les panélistes ont souligné que les choses allaient progressivement dans la bonne direction, en raison de l'évolution des lois au cours des ans qui ont permis des congés de maternité prolongés, l'accroissement du nombre de policiers qui prennent des congés de paternité et l'accroissement des possibilités de partage de poste dans de nombreux services de police.

Toutefois, les panélistes ont convenu que des problèmes persistent. Isobel Granger a présenté un exemple d'une policière sous sa supervision qui hésitait à l'informer qu'elle était enceinte. Lorsqu'on lui a demandé pourquoi elle craignait de communiquer ce renseignement, la policière a expliqué qu'il y avait deux raisons. Premièrement, elle se sentait coupable parce qu'avec son départ, l'unité serait en sous-effectif. Deuxièmement, elle a décrit une situation où la divulgation de sa grossesse antérieure avait provoqué une réaction très négative : son ancienne superviseuse lui avait dit qu'elle n'aurait pas dû devenir policière.

Les panélistes ont décrit des conversations qui commençaient à avoir lieu dans certains services de police et qui visaient à maintenir le contact avec les femmes pendant leur congé de maternité. L'idée était de veiller à ce qu'elles ne reviennent pas au travail en se sentant complètement déconnectées des événements récents. Il arrive trop souvent qu'on envoie les policières à la patrouille générale pendant un an à la fin de leur congé de maternité. Bon nombre de femmes voient cela comme une punition, c'est comme si on attendait de celles qui ont une famille qu'elles « en paient le prix ».

Ruth Montgomery a parlé des recherches sur un continuum allant d'un petit groupe de femmes qui sont très concentrées sur la famille et pas du tout sur l'emploi, à un autre petit groupe de femmes qui sont très concentrées sur la carrière et très peu sur la famille, avec un plus grand groupe de femmes dans le milieu qui sont concentrées à la fois sur la famille et le travail. Les femmes du dernier groupe sont celles qui se débattent souvent pour gérer l'équilibre entre les deux pôles de leur vie.

Lorsqu'on observe les hommes, les mêmes groupes existent, mais leur taille est entièrement différente. La taille du groupe des hommes qui se concentrent grandement sur la carrière est énorme, soit entre 40 % et 50 % de l'effectif masculin, et le groupe des hommes qui sont très concentrés sur la famille est très petit.

Heureusement, le groupe qui vise l'équilibre entre la famille et la carrière commence à s'accroître (à la fois concentré sur la famille et sur l'emploi). Ruth Montgomery a expliqué que cela démontre que les services de police doivent examiner des politiques qui permettent aux employés de s'adapter plus facilement aux modes de vie qu'ils choisissent. Un tel changement est nécessaire pour avoir des employés heureux et productifs, qui ne s'inquiètent pas de ce qui arrive à la maison et qui savent que les autres se soucient d'eux et de leurs familles. Du point de vue des dirigeants, il s'agit d'un véritable défi parce que leur service fonctionne 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, et qu'il faut veiller à bien équilibrer la charge de travail des employés. Ruth Montgomery a ajouté qu'elle est très heureuse de voir qu'il y a de plus en plus de cadres de la police au Canada qui affirment qu'ils doivent apporter des modifications et qui examinent des options de travail à temps partiel, à mi-temps et à trois quarts de temps qui assureront que leurs employés sont heureux, productifs et en santé.

## Stratégies de changement

On a demandé aux panélistes d'indiquer des stratégies gagnantes en matière d'égalité des sexes et de diversité qu'ils connaissaient. Isobel Granger a décrit ce qu'elle a découvert au Rwanda lorsqu'elle y a travaillé en 2010. Le Parlement rwandais s'est engagé lors de la Conférence mondiale de 2010 de Beijing de ne plus jamais avoir un génocide comme celui de 2004. Aujourd'hui, le Parlement compte 53 % de femmes parmi ses membres et la représentation des femmes de tous les grades est de 50 % dans le corps policier national. Dans l'environnement politique positif, le Commissaire de police a mis de l'avant un engagement de haut en bas en faveur d'une représentation égalitaire. Isobel Granger a été personnellement témoin du respect mutuel et de la coopération entre les policiers et les policières avec lesquels elle a travaillé.

Ruth Montgomery a cité un certain nombre d'exemples positifs tirés du secteur privé qui peuvent être adaptés aux services de police. Certaines entreprises internationales prospères tiennent les personnes qui occupent les postes clés de direction responsables de la gestion de la diversité dans leur organisation. Il y a des chefs de la direction qui se sont engagés publiquement en déclarant qu'ils veulent des femmes et des personnes d'autres cultures à des postes de direction et qu'ils déploient de grands efforts pour que cela devienne réalité. Les sociétés Coca-Cola et Shell sont des exemples d'un tel engagement et elles publient la composition de leur main-d'œuvre dans leurs rapports annuels.

La panéliste a ajouté qu'il fallait faire attention de ne pas penser uniquement en termes de nombre. Déclarer simplement que nous voulons « X » femmes dans nos services ne constitue pas, en soi, une réponse. Sauf si nous modifions notre façon de travailler avec les femmes dans nos services de police, sauf si nous démontrons qu'elles sont appréciées et que nous nous soucions d'elles, et sauf si nous veillons à ce qu'elles aient les possibilités de produire du mieux qu'elles le peuvent, nous n'aurons que des effets limités.

Edith Turner a décrit certaines initiatives prises par son service de police. Il ont un système de réseau interne pour les femmes et une équipe de ressources diversifiée qui est active à l'interne et dans la communauté. Ces efforts indiquent des résultats positifs.

Suki Manj a souligné que pour réussir à attirer et à promouvoir les bonnes personnes, il est nécessaire à la base de reconnaître les éléments positifs qu'elles apportent à l'équipe et de leur montrer qu'elles sont appréciées. Il arrive trop souvent que l'on dépense beaucoup de temps et d'argent à recruter et à former des gens. Et une fois que les policiers sont intégrés dans le service, on ne les traite pas bien. Lorsque les policiers sont dans les rues à faire leur travail, ils évoluent dans un environnement où les gens sont souvent contre eux, quel que soit le milieu dont ils sont issus. Au lieu de mettre de l'avant une culture de compétitivité chez des collègues de travail, il serait beaucoup plus efficace et facile de composer avec la réalité s'il existait une ambiance de soutien et de respect mutuel entre collègues.

Ruth Montgomery a ajouté qu'il est absolument critique que tous les membres de l'organisation assument une certaine responsabilité pour la gestion de la diversité dans leurs groupes particuliers. Cela permettra à tous de se sentir inclus, utiles et voulus, et qu'ils peuvent contribuer à l'équipe. Pour les personnes qui occupent des postes de supervision, de gestion et de direction, il est important de cerner les possibilités de contribution de leurs employés. Qu'on ait recours à un objectif de développement organisationnel ou à des évaluations, les gens ont besoin qu'on leur dise ce qu'on attend d'eux. S'ils sont intéressés par une promotion à une fonction ou à un emploi particulier, il est important alors de les aider à comprendre les exigences du poste et de s'assurer qu'ils sont capables d'acquérir les compétences, les connaissances et les capacités pour l'occuper.



## Avancement à tous les niveaux

On a demandé aux panélistes d'exprimer leurs commentaires sur ce qui doit être fait pour poursuivre l'avancement des femmes à tous les niveaux des services de police. Isobel Granger a insisté sur la nécessité pour les superviseurs de fournir des instructions claires aux personnes qu'ils tentent de former et de s'assurer qu'elles comprennent ce qu'ils essaient d'atteindre. Elle a mentionné une situation où une policière qui avait récemment gravi un échelon croyait que sa superviseuse lui préférerait ses homologues masculins, parce qu'elle recevait habituellement les affectations les plus difficiles. Lorsqu'on a posé des questions à la superviseuse à ce sujet, elle a dit qu'elle était dure avec la policière parce qu'elle voyait beaucoup de potentiel en elle et voulait qu'elle réussisse, mais elle ne lui avait jamais dit cela.

Bien que des progrès soient réalisés, les panélistes ont convenu que les bonnes personnes ne sont pas toujours dans la pièce. Les personnes qui fréquentent les conférences et programmes d'éducation qui font la promotion de la diversité sont le plus souvent les personnes qui connaissent déjà ses avantages et qui l'adoptent. Les panélistes ont répété que les chefs de file doivent démontrer véritablement leur ralliement à la diversité dans leurs actions.

**« Quand on parle en utilisant des clichés et que les actions n'existent pas, la confiance est au plus bas. »**

Ruth Montgomery a insisté sur la nécessité d'établir des attentes claires en matière de comportements acceptables et inacceptables, puis de tenir les gens responsables des comportements inacceptables qu'ils adoptent. Elle a résumé en ajoutant que les dirigeants doivent se renseigner. Ils doivent examiner soigneusement leurs organisations et si les gens ne sont pas heureux ou productifs, les dirigeants doivent se demander pourquoi.

## Réflexions

À la conclusion de la conférence-discussion, la période de questions a suscité une vive discussion. Une membre de l'auditoire a ajouté des commentaires à la discussion sur la conciliation travail-vie. Elle a affirmé qu'il est souvent inacceptable dans la culture du milieu de travail d'échanger de l'information sur la vie familiale d'une personne, mais qu'on fait souvent des suppositions au sujet de sa disponibilité. Elle a donné l'exemple de policières ayant des enfants auxquelles on accorde la priorité lorsqu'il s'agit de prendre un congé pendant la période des Fêtes, alors que d'autres policiers qui sont censés prendre leurs quarts de travail prennent peut-être soin d'autres membres de leur propre famille (p. ex., parents âgés) qui méritent également du temps et de l'attention. Au cours de la discussion qui a suivi, les panélistes ont réitéré qu'il était important que les dirigeants connaissent leurs employés et créent une culture de confiance. Il s'agit d'une culture où les employés peuvent échanger de l'information sur leur vie familiale sans craindre des conséquences ou des perceptions négatives au travail.

Une personne de l'auditoire a parlé de la nécessité de favoriser l'entrée en politique municipale de plus de femmes, car les conseillers municipaux ont beaucoup d'influence sur l'établissement du budget des services de police. Une autre a ajouté qu'il était également important d'examiner la composition des conseils de police et des organisations policières nationales en matière de diversité.

## CONCLUSION

Les cinq panélistes ont échangé une foule de renseignements au cours de la conférence-discussion. Ils ont présenté des faits saillants tirés de leurs propres expériences qui ont illustré l'importance de veiller à ce que les organisations policières travaillent à accroître la diversité dans leurs pratiques de recrutement, de conservation et de promotion. Ils ont révélé les difficultés associées à la culture courante, qui récompense souvent les longues heures de travail, les comportements agressifs et compétitifs et les attitudes qui renforcent le statu quo à dominance masculine au lieu de le changer pour accueillir plus de femmes dans des postes de commandement supérieur. Toutefois, les panélistes ont également dit qu'ils voient des signes de changement positif.

Nous croyons que les participants ont quitté la conférence-discussion en étant encouragés par certaines pratiques prometteuses déjà en cours dans des services de police partout au Canada et sur la scène internationale. Nous avons bon espoir qu'ils poursuivent la conversation dans leurs propres réseaux pour faire progresser la participation des femmes et d'autres groupes sous-représentés dans les organisations policières. Les agents chargés de l'application de la loi sont les mieux placés pour comprendre la culture et la dynamique de leurs organisations. Nous espérons, grâce à leurs points de vue uniques, qu'ils découvriront des moyens de collaborer à tous les niveaux pour créer des services de police plus inclusifs dans l'ensemble du pays.