



Public Safety
Canada

Sécurité publique
Canada

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.

L'établissement de bilans de l'égalité entre les sexes dans les organisations policières

Rapport préparé pour Condition féminine 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.

Préparé par : Ruth Montgomery

Date : mars 2012

Le présent document exprime le point de vue de l'auteure et ne reflète pas forcément le point de vue ou les politiques officielles de Condition féminine Canada ou du gouvernement du Canada.

L'établissement de bilans de l'égalité entre les sexes dans les organisations policières
Table des matières

Résumé	5
1. Aperçu du projet	7
2. Méthodologie.....	8
3. Définitions	8
3.1 Analyse comparative entre les sexes	8
3.2 Institutions du secteur de la sécurité sensibles aux questions de genre.....	9
4. Bilans de l'égalité entre les sexes : Finalité et utilité	9
5. Pratiques exemplaires pour dresser des bilans exhaustifs de l'égalité entre les sexes dans les organisations policières	12
5.1 Police provinciale de l'Ontario, Ontario	12
<i>Destination Diversité : Le chemin vers la diversité de la Police provinciale de l'Ontario</i>	12
5.2 La National Policing Improvement Agency (NPIA) et la British Association of Women in Policing (BAWP)	15
<i>Le Gender Agenda 2 et le Gender Agenda 2 Good Practice Document</i>	15
5.3 Centre pour le contrôle démocratique des forces armées (DCAF) de Genève, Suisse.....	18
<i>Guide d'auto-évaluation sur le genre pour la police, les forces armées et le secteur de la justice</i>	18
6. Bilan de l'égalité entre les sexes dans les organisations policières : L'expérience canadienne	19
6.1 Pratiques policières tenant compte des questions de genre : surtout en ce qui a trait à la violence faite aux femmes	20
7. Bilans de l'égalité entre les sexes centrés sur l'augmentation de la représentation des femmes dans les corps policiers.....	22
7.1 Canada	22
7.1.1 Service de police de Toronto	22
<i>Étude des systèmes d'emploi</i>	22
7.1.2 Femmes policières des provinces de l'Atlantique et la Force policière de Fredericton	24
7.1.3 La Division E de la GRC (Colombie-Britannique)	25
Bureau divisionnaire de la stratégie de diversité.....	25
7.1.4 La Division K de la GRC, Alberta	26
Comité consultatif des femmes	26

7.1.5	Royal Newfoundland Constabulary, Terre-Neuve-et-Labrador	26
7.2	États-Unis.....	27
7.2.1	Bureau of Alcohol, Tobacco, Firearms and Explosives (ATF).....	27
	<i>Contemporary Approach to Federal Law Enforcement: A Comprehensive Recruitment Strategy</i>	27
	<i>for Women Special Agents</i>	27
7.2.2	Le service de police de Madison, Wisconsin, États-Unis.....	28
7.2.3	Le service de police d'Albuquerque, Nouveau-Mexique (États-Unis).....	29
	Autoévaluation en matière de recrutement et maintien en poste des femmes.....	29
7.3	Australie	30
7.3.1	La police de Victoria	30
7.4	Royaume-Uni	32
7.4.1	Direction de la diversité de la police de Surrey.....	32
	<i>Gender Equality Scheme 2007-2010</i>	32
8.	Outils servant à dresser des bilans de l'égalité entre les sexes	33
8.1	Guides d'évaluation de l'égalité entre les sexes destinés aux organisations policières	33
8.1.1	L'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE)	34
	<i>Projets d'intégration d'une démarche soucieuse d'égalité entre les sexes dans les partenariats</i> <i>police-public (2009).....</i>	34
8.1.2	Office des Nations Unies contre la drogue et le crime.....	35
	<i>Outil d'évaluation de l'égalité entre les sexes dans le système de justice pénale</i> Error! Bookmark not defined.	
8.1.3	Maintien de la paix des Nations Unies (UNPOL)	36
8.1.4	National Center for Women and Policing (NCWP)	36
	<i>Recruter les femmes et les maintenir en poste : Guide d'auto-évaluation pour les services de police</i> <i>.....</i>	36
8.2	Guides d'évaluation de l'égalité entre les sexes visant des organisations de secteurs autres que la police.....	37
8.2.1	Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)	37
	<i>Intégration des considérations liées à l'égalité entre les sexes dans la pratique : Boîte à outils</i> <i>(Gender Mainstreaming in Practice: A Toolkit).....</i>	37
8.2.2	Ministère du développement international du Royaume-Uni.....	38

<i>Introduction à la méthodologie de l'évaluation de l'égalité entre les sexes : conception et mise en œuvre au Malawi (Introduction to Gender Audit Methodology: Its design and implementation in DFID Malawi)</i>	38
8.2.3 Organisation internationale du travail (OIT)	38
<i>Un manuel à l'intention des facilitateurs de bilans de l'égalité entre les sexes : Méthodologie participative de l'OIT pour dresser un bilan de l'égalité entre les sexes (A Manual for Gender Audit Facilitators: ILO Participatory Gender Audit Methodology)</i>	38
8.2.4 Condition féminine Canada, le Bureau du Conseil privé et le Secrétariat du Conseil du Trésor	39
<i>Plan d'action ministériel pour l'analyse comparative entre les sexes</i>	39
8.2.5 Gouvernement de l'Écosse, Commission des droits de la personne	40
<i>Outil d'évaluation d'impact sur l'égalité</i>	Error! Bookmark not defined.
9. Observations finales.....	42

L'établissement de bilans de l'égalité entre les sexes dans les organisations policières

Résumé

Cette étude a été commandée dans le but de recenser les bilans de l'égalité entre les sexes réalisés par des organisations policières, de fournir des exemples des cadres et processus qui ont servi à les établir, et pour évaluer jusqu'à quel point ces bilans ont contribué à intégrer et à améliorer la prise en compte du genre dans les organisations policières.

L'étude a porté sur trois aspects des bilans de l'égalité entre les sexes, à savoir :

1. les bilans centrés sur la dimension interne et sur l'emploi dans les organisations policières;
2. les bilans centrés sur les opérations et la prestation de services dans les organisations policières;
3. les guides des bilans d'égalité entre les sexes pour organisations policières et non policières.

La majorité des évaluations et des analyses réalisées dans les organisations policières visaient principalement à augmenter la représentation des femmes dans les corps policiers, de même qu'à réduire les obstacles à leur recrutement, à leur maintien en poste, à leur affectation à des postes spécialisés et à leur avancement. Il a été plus difficile de trouver de l'information sur d'éventuels efforts visant à cerner et à surmonter des obstacles culturels, ou à mettre au point des politiques et des pratiques opérationnelles sensibles au genre.

Plusieurs importants services de police canadiens ont piloté des examens et des évaluations sur la diversité qui comprenaient un volet sur l'égalité entre les sexes. Toutefois, au Canada, aucune organisation policière ne semble avoir examiné séparément l'égalité entre les sexes. Aux États-Unis, plusieurs bilans de l'égalité entre les sexes ont été dressés dans des organisations policières. Ces bilans visaient surtout à augmenter la représentation des femmes. D'après notre recherche, aucun bilan dressé dans des organisations américaines ne portait exclusivement sur les enjeux opérationnels de l'égalité entre les sexes. Nous avons cependant trouvé un exemple australien de bilan ayant débouché sur des changements dans les politiques et les pratiques. On en trouvera un résumé dans le présent rapport.

Depuis 2001, le gouvernement du Royaume-Uni et la British Association of Women Police (BAWP) travaillent de concert pour cerner et régler les préoccupations des femmes dans la police britannique. Sur le site de la BAWP, ils encouragent aussi la documentation et la diffusion des pratiques exemplaires. En 2010, le gouvernement du Royaume-Uni a promulgué une loi obligeant les organismes d'État, y compris la police, à évaluer les répercussions des nouvelles politiques, pratiques ou activités, ou les répercussions des modifications apportées à des politiques, pratiques et activités existantes, sur les personnes présentant des « caractéristiques protégées » [NDT : En fait, des motifs de discrimination prohibés par la loi]. De plus, le gouvernement exige que ces mêmes organismes évaluent régulièrement les effets sexospécifiques et rendent ces évaluations publiques. Bien que le changement de sexe, le sexe

et l'orientation sexuelle fassent partie des caractéristiques protégées, la grande majorité des rapports d'évaluation semblent se concentrer sur la diversité ethnoculturelle plutôt que sur les effets sexospécifiques.

L'évaluation de l'égalité entre les sexes offre une solide base factuelle à l'élaboration et à l'amélioration des politiques, processus et pratiques dans une optique de genre. La prise en compte du genre peut, de fait, rehausser l'efficacité et la responsabilisation des organisations policières. Car, les évaluations permettent de cerner les difficultés et contribuent à concentrer les efforts dans des domaines importants, sur lesquels il faut se pencher. Une organisation doit toutefois pouvoir compter sur une direction forte, capable d'orienter les efforts et de réitérer sans cesse aux effectifs et aux autres parties prenantes le bien-fondé des objectifs en matière d'égalité entre les sexes. Parce que l'organisation dans son ensemble y gagne, et que c'est également avantageux pour les femmes et pour les hommes évoluant au sein de l'organisation et pour la collectivité desservie par l'organisation en question.

Les organisations gagnent à documenter et à diffuser leurs apprentissages et leurs expériences, car non seulement peuvent-elles ainsi stimuler la naissance de nouvelles idées et favoriser les échanges, mais elles peuvent en même temps agir comme modèles pour d'autres organisations. Ce projet a permis de constater qu'il y a peu d'information sur les bilans de l'égalité entre les sexes, de même que sur la mise en œuvre et l'évaluation des politiques et pratiques sensibles au genre dans les organisations policières. Les entrevues complémentaires qui ont été pour cette étude ont mis en évidence d'importants travaux faits dans ce sens. Il est crucial de diffuser cette information.

L'établissement de bilans de l'égalité entre les sexes dans les organisations policières

1. Aperçu du projet

Condition féminine Canada a commandé cette étude en vue de cerner les méthodes utilisées pour dresser un bilan de l'égalité entre les sexes dans les organisations policières et de présenter en exemples des bilans qui ont débouché sur des politiques, des processus et des pratiques prenant en considération la question du genre. Bien qu'il soit largement admis que les femmes sont sous-représentées dans les organisations policières, et surreprésentées parmi les victimes de crimes sexistes, il n'existe pas de données consolidées sur les évaluations réalisées pour déterminer quelle est la capacité et l'engagement des organisations policières canadiennes en matière d'intégration des femmes au niveau institutionnel et opérationnel. Cette étude a donc pour but de nous aider à mieux comprendre l'importance des bilans de l'égalité entre les sexes pour les organisations policières; à fournir des exemples de cadres et de méthodes d'établissement de tels bilans, et à présenter les effets des changements effectués dans leur foulée. Cette étude traite essentiellement des organisations policières, mais comprend aussi de l'information sur les méthodes d'établissement de ces bilans en général qui pourraient présenter un intérêt pour les organisations policières. Il est ici question de trois catégories de bilans de l'égalité entre les sexes, à savoir :

1. Des bilans complets de l'égalité entre les sexes dans le contexte policier — Ces bilans portent sur les politiques, les programmes, les pratiques et les activités, de nature institutionnelle ou opérationnelle et visent à évaluer leurs répercussions sur les femmes et les hommes évoluant au sein de l'organisation, mais aussi sur la collectivité.
2. Bilans complets de l'égalité entre les sexes ne portant pas sur le milieu policier — Ces bilans sont établis sous un angle institutionnel ou opérationnel, voire intègrent les deux. Certains portent plus largement sur les systèmes et institutions dans le domaine de la justice; d'autres ont été mis au point pour diverses industries, ou visent à appuyer des projets de développement international ou communautaire. On trouvera ici plusieurs exemples de ces bilans, ce qui permettra de comparer les méthodes et leur composante évaluationnelle, ainsi que de stimuler la réflexion quant à leur application dans les organisations policières.
3. Les bilans de l'égalité entre les sexes centrés sur la représentation des femmes dans le milieu policier — La grande majorité de ces bilans visent à mettre en relief les obstacles au recrutement et au maintien en poste des policières, de sorte que l'on puisse formuler des stratégies pour rehausser cette représentation à tous les échelons et dans toutes les facettes du travail de policier.

Pour dégager la meilleure approche, ou la meilleure combinaison d'approches et proposer une méthodologie complète, on a analysé les instruments et le déroulement des bilans. Le présent rapport présente deux exemples à retenir en matière de bilans de l'égalité entre les sexes dans le milieu policier, ainsi qu'un guide d'évaluation de l'égalité entre les sexes.

2. Méthodologie

Nous avons réalisé une recherche sur Internet pour recueillir de l'information sur les bilans de l'égalité entre les sexes dans les organisations policières. Les résultats de cette recherche ont été analysés et certains exemples ont été retenus ici pour donner un aperçu des différents types d'évaluation qu'il est possible de faire, des outils qu'il est possible d'utiliser et des résultats que l'on peut obtenir grâce à un bilan de l'égalité entre les sexes. Les méthodes et instruments utilisés pour dresser les bilans ont fait l'objet d'une analyse afin de dégager lesquels profitaient davantage aux femmes et aux hommes travaillant au sein de l'organisation et aux collectivités desservies par cette organisation.

L'information ainsi obtenue étant limitée, nous avons également eu des entretiens libres, par courriel et par téléphone, avec un certain nombre de personnes. Ceci a fourni des données additionnelles sur les méthodes et les initiatives, ainsi que les répercussions des bilans.

Il faut souligner que la démarche et la technique d'échantillonnage utilisées dans le cadre de cette étude n'avaient pas la prétention d'être exhaustives ni scientifiquement représentatives des méthodes, outils et initiatives servant à dresser des bilans de l'égalité entre les sexes dans le milieu policier.

3. Définitions

3.1 Analyse comparative entre les sexes

Condition féminine Canada définit l'analyse comparative entre les sexes comme une méthode d'analyse qui permet de déterminer si une politique, un programme ou une initiative produit ou produira vraisemblablement le même effet sur différentes populations de femmes et d'hommes (jeunes, personnes âgées, etc.). Elle permet de remettre en question nos idées préconçues et de dresser un portrait instantané de la réalité des femmes et des hommes aux prises avec un enjeu particulier. L'analyse comparative entre les sexes donne aux divers intervenants et intervenantes, dont les analystes, les chercheuses et chercheurs, les évaluatrices et évaluateurs ainsi que les décideurs, les moyens d'améliorer constamment leur travail et d'atteindre de meilleurs résultats pour la population canadienne, en les rendant plus sensibles aux circonstances et aux besoins particuliers.

L'analyse comparative entre les sexes a bien évidemment le sexe comme point de départ, mais il est important d'aller au-delà de cette dimension. En effet, les femmes et les hommes, de même que les

garçons et les filles, ne forment pas des groupes homogènes. Il est donc nécessaire de tenir compte de facteurs comme l'âge, l'éducation, la langue, la situation géographique, la culture et le revenu.

3.2 Institutions du secteur de la sécurité sensibles aux questions de genre

Selon le centre pour le contrôle démocratique des forces armées (DCAF) de Genève, dans le secteur de la sécurité, l'institution sensible au genre est celle « qui prend en considération les différents besoins des hommes, des femmes, des garçons et des filles en matière de justice et de sécurité, tout en encourageant la participation pleine et entière des hommes et des femmes. Une institution du secteur de la sécurité prenant en charge les questions de genre doit avoir instauré des processus permettant d'identifier les besoins spécifiques de différents groupes d'hommes, de femmes, de garçons et de filles au sein de la collectivité. Cette institution prend ensuite les mesures qui permettent de répondre à ces besoins, tout en assurant le suivi et l'évaluation de leur impact. Au sein d'une institution du secteur de la sécurité prenant en charge les questions de genre, tous les effectifs, les femmes comme les hommes, sont valorisés, encouragés et soutenus dans la recherche d'un équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Une institution du secteur de la sécurité prenant en charge les questions de genre travaille en partenariat avec les hommes et les femmes de la collectivité afin de mieux comprendre les attentes et d'améliorer sa réponse aux besoins locaux. Une telle institution est dotée de processus de contrôle forts et transparents afin de répondre aux problèmes de discrimination et de harcèlement sexuel. » (Bastick, 2011, p. 6).

4. Bilans de l'égalité entre les sexes : Finalité et utilité

Lorsqu'une organisation dresse un bilan de l'égalité entre les sexes, elle signale à ses effectifs, à la collectivité et aux autres parties prenantes qu'elle est résolue à améliorer la qualité de ses services, à se conformer à des normes professionnelles élevées, à offrir à son personnel d'excellentes conditions de travail, à assurer l'égalité des chances aux membres de ce personnel, ainsi qu'à lui offrir un milieu de travail plus sensible aux questions de genre. Un bilan de l'égalité entre les sexes peut promouvoir l'apprentissage individuel, organisationnel (au niveau de l'unité de travail ou de l'organisation dans son ensemble) et communautaire. Il permet de dégager les pratiques et les attitudes exemplaires qui ont contribué à intégrer les questions de genre au sein de l'organisation et qui devraient être communiquées et valorisées.

Si une organisation a déjà pris des mesures pour promouvoir la pleine et entière participation des femmes et des hommes, un bilan lui permettra de s'assurer que les effectifs et le milieu de travail sont en harmonie. En effet, grâce à ce type de bilan, il est possible d'évaluer jusqu'à quel point l'organisation

réussit à atteindre ses objectifs, de dégager ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, et de cerner les écarts et les lacunes qui devraient faire l'objet de mesures correctives.

Le bilan de l'égalité entre les sexes permet aussi de mettre en lumière ce qui contribue réellement à répondre aux besoins des femmes et des hommes au sein d'une organisation et de la collectivité desservie, et ce qui doit être amélioré. La consultation des membres du personnel et des parties prenantes évoluant à l'extérieur de l'organisation dans le cadre de l'évaluation des questions de genre et de l'élaboration de stratégies sensibles aux questions de genre peut contribuer à susciter un engagement de la part de la collectivité et à la rallier autour de mesures favorisant l'égalité entre les sexes. Cela peut également renforcer les partenariats avec les collectivités, les organismes non gouvernementaux et les prestataires de services complémentaires.

Un bilan de l'égalité entre les sexes permet à une organisation d'examiner l'efficacité de ses politiques, de ses procédures et de ses pratiques, de voir si on s'y conforme et si elles renforcent adéquatement les objectifs paritaires. Un tel bilan sert d'assise aux mesures suivantes :

1. Planification et décisions stratégiques en matière d'égalité entre les sexes;
2. Conception d'un mécanisme organisationnel permettant de repérer systématiquement les possibilités de perfectionnement;
3. Création d'un mécanisme de cueillette d'information ou de données permettant de procéder régulièrement à des analyses fondées sur les faits et de mesurer les progrès réalisés;
4. Repérage, recommandation et adoption de nouvelles stratégies encore plus efficaces.

Ce type de bilan peut aussi contribuer à cerner les préjugés sexistes — réels ou apparents — et conduire à des politiques et pratiques combattant ces préjugés. Il sert également à déterminer les ressources institutionnelles qui contribuent déjà ou pourraient contribuer à régler les problèmes liés au genre et à définir les besoins en matière de formation et d'équipement.

Toute démarche visant à dresser un bilan de l'égalité entre les sexes doit être rigoureuse. Elle doit aussi bénéficier d'un solide appui de la direction et cet appui, être visible. La direction doit participer à cet effort et le promouvoir, en plus d'y consacrer les ressources nécessaires. Avant de réaliser une analyse comparative entre les sexes, il est important de jauger dans quelle mesure une organisation est prête à s'engager dans une telle démarche, ainsi que de prendre en considération les répercussions négatives qu'elle pourrait avoir et de prévoir des mesures pour les atténuer. Condition féminine Canada a mis au point un guide expliquant les principaux éléments qui doivent être en place pour une mise en œuvre durable de l'analyse comparative entre les sexes, conformément au *Plan d'action ministériel pour l'analyse comparative entre les sexes* (Condition féminine Canada, 2011). Le DCAF insiste sur le fait que, si une organisation n'a pas encore établi les fondements nécessaires à un bilan de l'égalité entre les sexes, il vaut mieux qu'elle commence par ouvrir un dialogue avec ses effectifs et qu'elle les sensibilise aux questions de genre afin que tout le monde comprenne bien ce que l'organisation pourrait gagner en étant plus sensible aux questions de genre (Bastick, 2011, p. 9).

Les évaluations de l'égalité peuvent être réalisées à l'échelon de l'unité, de l'organisation, des politiques ou des activités. Elles peuvent porter sur une ou plusieurs structures internes, sur des politiques, des processus, des procédures, des activités ou des services offerts au public, ou en collaboration avec le public. Lorsque le bilan de l'égalité est dressé au niveau organisationnel, il permet une bonne vue d'ensemble de la situation qui prévaut et fournit des données de référence couvrant l'ensemble de l'organisation. Ces données de référence aideront l'organisation à formuler une stratégie pour progresser. Le bilan organisationnel permet aussi de dégager les enjeux et les défis qui touchent l'ensemble de l'organisation et qui devraient être traités en priorité, ainsi que de déterminer comment ces enjeux peuvent être alignés avec les autres priorités stratégiques de l'organisation et traités en même temps qu'elles. Ainsi, l'organisation peut adopter une démarche cohérente sur tous les fronts. Pour savoir s'il est viable de procéder à un bilan portant sur l'ensemble de l'organisation, il est d'abord nécessaire d'examiner l'importance qu'on y accorde, le savoir-faire disponible, ainsi que le temps et les ressources qui seront nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.

Les bilans de l'égalité entre les sexes peuvent être réalisés par une équipe d'évaluation interne ou externe. Le DCAF dresse la liste (ci-dessous) des avantages et des inconvénients de l'une et l'autre option (Bastick, 2011, p. 3).

Avantages et inconvénients de confier une évaluation de l'égalité entre les sexes à une équipe interne ou externe (DCAF)		
	Avantages	Inconvénients
• Équipe interne	• Peut être moins coûteux et plus simple • Connaissance des structures internes, des procédures et de la hiérarchie • Plus grande crédibilité, selon l'ancienneté et l'influence des membres du groupe de travail	• Inexpérience dans la conduite d'évaluations centrées sur les questions de genre • Manque d'indépendance • Peur d'être trop critique • Difficulté éventuelle de recueillir de l'information auprès des collègues de rangs plus élevés ou d'autres unités
• Équipe externe	• Point de vue plus indépendant, potentiellement plus large • Pas de craintes quant aux répercussions d'éventuelles critiques sur les processus internes • Expérience dans la conduite d'évaluations centrées sur les questions de genre	• Compréhension insuffisante du fonctionnement de l'institution • Difficulté éventuelle d'obtenir la coopération et l'engagement du personnel • Absence d'une vision ou d'un objectif commun et capacité d'interprétation des résultats potentiellement plus limitée

5. Bilans exhaustifs de l'égalité entre les sexes dans les organisations policières : pratiques exemplaires

Cette section présente un aperçu des deux meilleures pratiques en matière de bilan de l'égalité entre les sexes dans les organisations policières. L'une fait partie des politiques et des pratiques de la Police provinciale de l'Ontario, tandis que l'autre a été mise au point par la National Policing Improvement Agency (agence britannique d'amélioration des services policiers), et réalisée conjointement avec la British Association of Women in Policing (association nationale des femmes travaillant dans les services policiers du Royaume-Uni). Y figure aussi un exemple de guide portant spécifiquement sur les bilans de l'égalité entre les sexes dans les organisations policières. On estime qu'un bilan est complet s'il porte sur la dimension interne et sur l'emploi, ainsi que sur les enjeux opérationnels et sur la prestation de services, et qu'il vise à améliorer les pratiques des organisations policières en matière de genre et de diversité.

Dans le cadre de cette étude, plusieurs guides d'évaluation ont été passés en revue (section 7). Le guide le plus exhaustif est celui du DCAF, le *Guide d'auto-évaluation sur le genre pour la police, les forces armées et le secteur de la justice* (Bastick, 2011). Il présente clairement les étapes du processus d'évaluation et, plus important encore, il met l'accent sur l'ensemble des conditions internes et externes qui doivent être soigneusement prises en considération pour conduire une évaluation rigoureuse. Le DCAF présente aussi une liste de ressources supplémentaires qui peuvent faciliter chaque étape de l'évaluation. Le guide peut facilement être adapté aux besoins particuliers d'une organisation. Pour mener à bien le processus d'évaluation, l'équipe doit avoir une bonne compréhension de l'organisation, de la gestion de projet, de la collecte et de l'analyse de données, ainsi que de l'élaboration, de la mise en œuvre et de l'évaluation de stratégies.

5.1 Police provinciale de l'Ontario

Destination Diversité : le chemin vers la diversité de la Police provinciale de l'Ontario

La Police provinciale de l'Ontario (PPO) a adopté une démarche multidimensionnelle pour s'assurer que la diversité soit valorisée, tant à titre de prestataire de service que d'employeur de premier choix. Ce corps policier a remporté plusieurs prix internationaux, nationaux et provinciaux pour les mesures qu'il a prises en faveur de la diversité.

Bien que la PPO n'ait pas dressé un bilan officiel de l'égalité entre les sexes, au cours des 20 dernières années, elle a réalisé d'importantes recherches et mis en place une série de politiques et procédures servant les objectifs qu'elle s'est fixés en matière de diversité. On trouvera ci-dessous quelques-unes de ses initiatives liées au genre :

- création d'un réseau des femmes (1992);
- enquêtes au sujet du contenu et de la distribution de courriels inappropriés (2001);

- consultation de 400 membres (femmes, Autochtones, membres auxiliaires, services spéciaux, personnel des quartiers généraux et le conseil exécutif) au sujet de l'amélioration du professionnalisme (2002);
- création d'un comité consultatif communautaire du commissaire, composé de plusieurs chefs de file choisis parmi le public (2002);
- création d'un programme de recrutement visant les femmes, intitulé Option carrière policière (2002-2005);
- animation de groupes de discussion internes et externes sur la diversité (2004-2005);
- création et adoption d'une nouvelle compétence, étiquetée « valorisation de la diversité » et intégrée à la gestion du rendement et aux plans de perfectionnement des agentes et agents brevetés, et organisation de groupes de discussions sur les femmes occupant des postes de niveau élevé dans les services de police (2006);
- en 2009-2010, adoption d'une stratégie pour la diversité et l'inclusion mettant l'accent sur les aspects suivants :
 - intégration de la diversité dans toutes les politiques et procédures — politiques opérationnelles, mesures de contrôle et de contrepois, outils de communication, formation et éducation
 - création d'un milieu de travail intégrateur, sans harcèlement ni discrimination — amélioration du milieu de travail, conseils sur la diversité, recrutement et sensibilisation, travailler et apprendre ensemble, recherche;
 - engagement à faire en sorte que la PPO soit représentative des collectivités qu'elle sert, et ce, à tous les niveaux — bâtir des relations de confiance durables à l'appui des programmes de sécurité publique qui répondent aux besoins des diverses collectivités — missions internationales de maintien de l'ordre, technologie, conseils communautaires, stratégie de prestation de services en français, projet pour des collectivités justes et sécuritaires — Argentine, équipes de relations avec les Autochtones, justice réparatrice, programme de responsabilisation des jeunes;
 - célébration — célébrations communautaires, réalisations exceptionnelles, excellence par la valorisation de la diversité.

Des échanges avec plusieurs cadres de la PPO ont mis en évidence le fait que, pendant des années, la question du genre avait été traitée de façon isolée, jusqu'à ce que les politiques et les pratiques évoluent et qu'elle soit rangée dans la catégorie de la diversité. La question du genre demeure centrale dans tous les aspects de la stratégie pour la diversité. Les principes et les politiques découlent de la politique du gouvernement de l'Ontario et s'y conforment.

Il a été signalé qu'avant de mettre en œuvre des stratégies et des politiques liées au genre et à la diversité, un travail considérable de recherche a été effectué pour démasquer les difficultés et les obstacles. La PPO a notamment procédé à des sondages et à des entrevues, et organisé des séances visant à recueillir de l'information et des opinions sur ce qui fonctionnait et sur ce qui pourrait faire l'objet d'améliorations. Plusieurs conclusions ont été tirées, notamment les suivantes :

1. Les femmes et, par la suite, la communauté allosexuelle et les communautés ethniques n'étaient pas suffisamment représentées au sein de la PPO. Elles étaient particulièrement sous-représentées aux échelons supérieurs et dans les unités spéciales. Les femmes qui s'enrôlaient quittaient souvent la PPO avant même d'être admissibles à la retraite. D'importants travaux de recherche ont été réalisés pour trouver les raisons de ces variations.
2. La recherche a montré que les femmes s'écartaient elles-mêmes des processus de promotion, car elles avaient l'impression que la préférence était accordée aux hommes. Le processus de promotion de la PPO a donc été modifié pour corriger cette situation. De plus, un certain nombre de femmes ont dit avoir l'impression qu'il n'y avait aucun soutien pour les employées qui avaient des enfants ou prodiguaient des soins à une ou un membre de leur famille. La PPO a donc mis en œuvre des politiques favorisant un régime de travail souple, y compris des formules de travail à temps partiel, de partage de poste et de congé autofinancé.
3. Les femmes haut placées dans la PPO se sont fait les championnes de ces améliorations et les ont appuyées. La seule commissaire de la PPO a été le fer de lance de l'initiative Option carrière, qui a permis d'offrir aux femmes désirant entrer dans la PPO l'occasion de comprendre par l'expérience ce que signifiait une carrière dans la police. Le programme a permis d'enregistrer davantage de demandes d'emploi et de recruter des agentes. D'autres femmes occupant des postes de commandement clés se sont faites les championnes de l'étude et de la mise en œuvre de régimes de travail souples ainsi que de l'accès des femmes aux postes spécialisés traditionnellement réservés aux hommes (p. ex. équipes d'intervention en cas d'urgence, services de renseignements, unités canines).
4. En réponse aux demandes d'accroître la visibilité des femmes au sein de l'organisation et d'élargir l'accès au mentorat, la PPO a mis sur pied des groupes de mentorat et, pour maximiser les occasions offertes aux femmes et aux hommes, a créé une formule de mentorat inversé consistant à jumeler des membres prometteurs du corps policier à des cadres qu'elles et ils n'auraient autrement jamais rencontrés.

Au cours des 30 dernières années, la PPO a changé sa perspective : l'accent porte maintenant moins sur les questions de genre que sur la diversité, le premier étant considéré partie intégrante de la seconde. Le personnel de la PPO qui a été interviewé pour cette étude a souligné que pour opérer le passage d'une perspective à l'autre, il avait d'abord fallu consacrer de nombreux efforts à cerner et à régler les difficultés éprouvées par les femmes, les personnes noires et les membres de la communauté allosexuelle, et compris que beaucoup des enjeux importants pour ces trois groupes l'étaient aussi pour les autres. Une fois jetées ces bases, les questions de genre ont pu être intégrées progressivement à une approche diversitaire, plus vaste. L'organisation continue de se pencher sur les difficultés propres à certains groupes au fur et à mesure qu'elles surgissent.

5.2 La National Policing Improvement Agency (NPIA) et la British Association of Women in Policing (BAWP)

Le *Gender Agenda 2* et le *Gender Agenda 2 Good Practice Document*

En octobre 2010, le Royaume-Uni a voté une loi sur l'égalité (*The Equality Act*) à laquelle toutes les organisations offrant des services au public doivent se conformer. Plus précisément, avant de mettre en œuvre des politiques, procédures, programmes ou activités, ces organisations doivent évaluer leurs répercussions sur les personnes qui se distinguent par une ou plusieurs des neuf caractéristiques protégées (Écosse, 2010, Partie 2, ch. 1), soit :

- âge;
- handicap;
- changement de sexe;
- mariage et conjoint de fait;
- grossesse et maternité;
- race;
- religion ou croyance;
- sexe;
- orientation sexuelle.

Cette loi prévoit aussi que les organisations doivent régulièrement faire état de leurs évaluations dans ce domaine et de leurs progrès au regard des objectifs fixés.

La norme *Equality Standard for the Police Service* s'applique uniquement à la police et précise comment la police doit répondre aux exigences de la loi. Adaptée aux demandes de la communauté policière d'aujourd'hui, la norme se veut un cadre pour améliorer la confiance du public dans le service policier, fournir un bon rapport qualité-prix et rompre avec l'ancienne approche diversitaire, qui était réactive et centrée sur des cibles précises (NPIA, 2010, p. 3).

Ce cadre est conçu pour aider le service de police à répondre aux exigences de la loi sur l'équité, soit :

- évaluer les activités en cours;
- relever les lacunes en matière de rendement;
- mesurer les progrès et diffuser les pratiques exemplaires;
- améliorer le rendement en obtenant des résultats positifs en matière d'égalité.

Le cadre explique de quelle manière la norme sera appliquée, précise le type de soutien mis à la disposition des corps policiers, puis définit les critères (NPJA, 2010, p. 6) pour obtenir les résultats suivants :

- les données de base — évaluer une activité qui doit être mise en place;
- l'intégration — évaluer un domaine qui est intégré dans le cadre plus large des activités;
- l'excellence — évaluer un résultat qui contribue à améliorer la confiance de la collectivité.

Le cadre établit des indicateurs pour les dimensions suivantes (NPJA, 2010, p. 6 à 12) :

- les pratiques opérationnelles — répondre aux besoins de personnes et de collectivités diverses — 11 indicateurs (p. 6 à 8)
- les gens et la culture — créer un milieu de travail intégrateur et solidaire — 5 indicateurs (p. 9 à 10)
- les processus organisationnels — intégrer l'égalité dans tous les secteurs d'activités — 5 indicateurs (p. 11 et 12)

Cette norme a un complément : le *Gender Agenda 2 (2006)* du gouvernement. Il s'agit d'un plan d'action pour l'égalité entre les sexes dans les services policiers, élaboré en collaboration avec la BAWP (site Web de la BAWP). Le premier *Gender Agenda* a été élaboré en 2001, à partir d'entrevues réalisées par la BAWP auprès d'un vaste éventail de femmes. Ce premier plan d'action mettait l'accent sur la façon dont les femmes travaillant dans les services de police percevaient leur milieu de travail, et proposait des solutions pratiques pour améliorer la situation. En 2003, pour mesurer les répercussions qu'il avait eues, le Royaume-Uni a réalisé une enquête nationale auprès des femmes faisant carrière dans la police. *Gender Agenda 2* a été élaboré en 2006, dans la foulée d'une série de groupes de discussion avec des femmes servant dans la police à travers le pays. *Gender Agenda 2* est en train d'être actualisé à la lumière des réformes policières effectuées par le gouvernement de coalition (BAWP, 2011, p. 4).

Un certain nombre de pratiques exemplaires ont été mises en œuvre à la suite de la recherche qui a débouché sur l'élaboration du *Gender Agenda 2*. La BAWP a reconnu qu'il était important de diffuser cette information, et a mis au point un gabarit pour inviter les corps policiers du pays à présenter des exemples de pratiques exemplaires adoptées dans la foulée du plan d'action pour l'égalité entre les sexes. Des exemples et, lorsqu'elles sont disponibles, des évaluations des initiatives sont régulièrement publiés sur la page du *Good Practice Document* [recueil des pratiques exemplaires] (site Web de la BAWP).

Le *Gender Agenda 2* met l'accent sur les politiques et les pratiques internes visant à valoriser la présence des femmes au sein de l'organisation et à leur donner le soutien nécessaire pour bien faire leur travail. Le cadre du *Good Practice Document* est fondé sur les cinq buts à long terme du *Gender Agenda 2*. Chaque but est associé à des catégories précises, pour lesquelles on recueille des données (site Web de la BAWP).

Cadre du <i>Good Practice Document</i> de la British Association of Women in Policing	
But n° 1	Le service de police valorise systématiquement la présence des femmes dans le corps policier. • mentorat • perfectionnement • réseaux • mise en valeur du rôle des femmes • questions allosexuelles • recrutement
But n° 2	Au niveau du rang, du rôle, de la structure et de la spécialisation, avoir une représentation équilibrée du point de vue du genre, de l'ethnicité et de l'orientation sexuelle. • opinion publique - marketing et recrutement • formation • structures et processus rigides • plages fixes • unités spéciales • progression
But n° 3	Faire entendre la voix des femmes dans les tribunes stratégiques influentes mettant l'accent sur la prestation de services internes et externes. • représentation des femmes • consultations — internes et externes
But n° 4	Acquérir une compréhension des tensions que suscitent la recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée et la quête du succès professionnel. • horaires souples — tous les types • santé des femmes • enjeux liés à la maternité • politiques adaptées aux besoins des familles
But n° 4	Offrir aux femmes un environnement de travail et de l'équipement répondant aux normes de qualité en vigueur afin qu'elles puissent s'acquitter de leurs tâches avec professionnalisme. • uniforme et équipement, y compris des uniformes de maternité • environnement de travail

Un examen rapide des pratiques exemplaires publiées sur le site Web de la BAWP montre que d'importants efforts sont déployés, par exemple pour accroître la représentation des femmes au sein du groupe chargé des uniformes et de l'équipement (Derbyshire), ou encore établir, mettre en œuvre, suivre et évaluer un programme-pilote de mentorat à l'intention des femmes et des membres de race noire ou asiatique (Londres). La majorité des pratiques passées en revue ont une portée interne.

5.3 Centre pour le contrôle démocratique des forces armées (DCAF) de Genève, Suisse

Guide d'auto-évaluation sur le genre pour la police, les forces armées et le secteur de la justice

Le DCAF note que si ce guide peut servir à d'autres institutions du secteur de la sécurité, il convient particulièrement aux corps policiers, aux forces armées et aux institutions du secteur de la justice (Bastick, 2011, p. 1).

Ce guide complet d'autoévaluation est conçu pour aider les institutions du secteur de la sécurité à évaluer à quel point leurs politiques et leurs pratiques institutionnelles et opérationnelles tiennent compte des questions de genre, et à leur offrir les outils nécessaires pour élaborer, mettre en œuvre, suivre et évaluer les plans d'action ciblant les questions de genre. Il réitère la nécessité de distinguer les besoins propres à chacun des segments de leur clientèle — femmes, hommes, filles et garçons — et de miser sur le fait que la pleine et entière intégration des femmes et des hommes aux services policiers et à la collectivité représente un atout pour la conception et la prestation de services de sécurité.

Le guide fait état des avantages et des inconvénients des évaluations réalisées par des équipes internes ou externes et fait des suggestions sur la manière de préparer un échéancier. Il présente ensuite une marche à suivre comportant huit étapes pour réaliser une autoévaluation institutionnelle, recueillir et analyser des données, formuler un plan d'action, suivre et évaluer la mise en œuvre de ce plan. En plus de présenter des listes de vérification permettant aux utilisateurs de se préparer à un bilan de l'égalité entre les sexes et de le gérer, il fournit de l'information sur la démarche et sur les sources de soutien, d'expertise et de conseils.

Le guide insiste sur le fait que les données recueillies doivent être analysées soigneusement et qu'il faut préparer un rapport des constats avant d'entamer la planification. Il réitère l'utilité de s'appuyer sur une recherche statistique et factuelle, et souligne l'importance de préparer un résumé des processus et de l'information descriptive qui pourra ultérieurement servir à établir des comparaisons. Il fournit également une liste des ressources supplémentaires où recueillir des données, évaluer les questions de genre dans les institutions du secteur de la sécurité, préparer un budget favorisant l'égalité entre les sexes et planifier les interventions. De plus, ce guide présente des exemples de plans de travail sur les questions de genre, des gabarits pour les autoévaluations, la collecte de données et les plans d'action. Enfin, on y trouvera des conseils sur la conduite d'entrevues.

Le guide recommande d'examiner la prise en charge des questions de genre dans 16 dimensions opérationnelles ou institutionnelles (Bastick, 2011, p. 17). Ces dimensions sont regroupées sous six grands thèmes :

DCAF : Prise en charge des questions de genre dans 16 dimensions	
Au niveau institutionnel	Au niveau opérationnel

Lois, politiques et planification • Normes et lois nationales, régionales ou internationales • Politiques, procédures et coordination institutionnelles	Rendement • Capacité et formation • Accès aux services • Données sur les crimes sexistes
Effectifs • Recrutement et sélection • Maintien en poste • Affectations, détachements, avancement et rémunération • Mentorat et soutien • Infrastructure et équipement	Relations avec la collectivité • Opinion publique • Coopération et concertation avec le public
Culture institutionnelle • Compréhension des questions de genre et des relations entre les employées et les employés • Direction et présentation publique	Responsabilité et surveillance • Plaintes contre les effectifs du secteur de la sécurité (police) • Surveillance interne et externe

Chaque dimension est associée à un énoncé global, suivi de questions auxquelles toutes les institutions du secteur de la sécurité devraient répondre, puis de questions s'adressant particulièrement aux forces armées, aux corps policiers et aux institutions du secteur de la justice. À la fin de chaque segment, on suggère des sources d'information qui aideront à répondre aux questions.

Cette évaluation constitue le fondement des échanges et de la planification, de la création de données de référence à partir desquelles les progrès pourront être mesurés, ainsi que de la préparation d'un plan d'action pour l'égalité entre les sexes comprenant un volet de suivi et un volet d'évaluation.

6. Bilan de l'égalité entre les sexes dans les organisations policières : l'expérience canadienne

D'après la recherche réalisée pour cette étude, aucune organisation policière canadienne ne se consacre exclusivement à des questions et initiatives touchant le genre. Cependant, un certain nombre d'organisations policières canadiennes ont des postes, des équipes ou des unités qui coordonnent les questions de diversité, d'égalité et de droits de la personne. Les responsabilités qui leur sont confiées varient d'une organisation à l'autre, mais comprennent généralement les suivantes :

- diriger des initiatives liées à la diversité et à l'équité en matière d'emploi;
- s'assurer que l'organisation offre aux effectifs un milieu de travail respectueux, intégrateur et équitable, sans aucune forme de harcèlement ou de discrimination;
- répondre aux plaintes pour atteinte aux droits de la personne;
- s'assurer que l'organisation offre à la collectivité des services dépourvus de tout préjugé.

Dans le cadre des efforts que déploient plusieurs organisations policières canadiennes pour favoriser la diversité, les femmes sont souvent un des groupes désignés. Toutefois, un examen rapide des initiatives décrites sur les sites Web et de la documentation publiée montre que, dans la majorité des cas, ces unités mettent surtout l'accent sur la diversité ethnoculturelle.

Les corps policiers canadiens ne semblent pas dresser des bilans exclusivement centrés sur l'égalité entre les sexes. La Police provinciale de l'Ontario (PPO), le Service de police de Toronto et le Service de police d'Ottawa (SPO) ont procédé à des examens de fond sur la diversité, comprenant des volets consacrés au genre. Ainsi, en 2007-2008, le Service de police de Toronto a examiné séparément les méthodes d'emploi des agentes et agents assermentés et celles du personnel civil. Pour sa part, la Police provinciale de l'Ontario a publié *Destination diversité : le chemin vers la diversité de la Police provinciale de l'Ontario* (PPO, 2011), qui décrit les étapes suivies par la PPO pour intégrer la diversité à l'ensemble de ses politiques et processus, créer un milieu de travail intégrateur, sans harcèlement ni discrimination, ainsi que pour faire en sorte que la police provinciale soit le reflet des collectivités qu'elle sert et offrir des programmes de sécurité publique adaptés aux besoins de la population, notamment en tissant des liens avec plusieurs collectivités de l'Ontario (PPO, 2011, p. 2). Enfin, en 2005, le Service de police d'Ottawa a effectué un recensement auprès de ses effectifs. Ce recensement, intitulé *Comptez-moi!*, a permis à l'organisation d'avoir un instantané de sa composition, y compris de la proportion de femmes aux différents échelons, et de prendre connaissance des difficultés que devaient surmonter les effectifs. L'étude visait à recueillir des données sur le personnel du SPO afin d'aider le corps policier à comprendre comment mieux répondre aux besoins de ses effectifs et de la ville (SPO, 2005, p. 1). Dans le cadre de leurs évaluations, ces trois corps policiers ont pris en considération leurs employées civiles et agentes assermentées. La section 7.1.1 du présent rapport donne un aperçu du Service de police de Toronto; la section 5.1, de la Police provinciale de l'Ontario. Bien que tous deux aient porté une attention considérable à l'augmentation de la représentation féminine, ils avaient aussi pour but la détection, puis la résolution d'autres enjeux.

6.1 Pratiques policières tenant compte des questions de genre : surtout en ce qui a trait à la violence faite aux femmes

Au Canada, des efforts considérables ont été déployés au cours des 35 dernières années pour offrir des services de police répondant aux besoins des femmes et des hommes victimes de violence. On trouvera ci-dessous quelques illustrations de ces efforts :

- La Force de police de Fredericton a travaillé avec le Centre de recherche sur la violence familiale Muriel McQueen Ferguson, de l'Université du Nouveau-Brunswick, pour réaliser une recherche et mettre au point un programme complet de formation des formatrices et formateurs, ainsi qu'un manuel connexe intitulé *Comprendre les répercussions de la violence conjugale : améliorer l'intervention des forces policière*. Ce programme, qui comprend cinq modules, traite de la culture, des conjoints de même sexe, des répercussions de la violence, des pratiques d'enquête, ainsi que des conséquences de la violence conjugale sur les agentes et agents de police. La Force de police de Fredericton s'est également dotée d'une politique sur la question. On signale que le programme a permis d'avoir des échanges honnêtes : les agentes et agents de police ont saisi l'occasion pour soulever des questions liées à la violence en milieu de travail et que l'organisation a ainsi pu adopter des mesures proactives.
- À Mission, la division britanno-colombienne de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) a travaillé avec les prestataires locaux de services et la Couronne pour mettre au point un système

d'intervention intégrée visant avant tout à assurer la sécurité des victimes de violence conjugale et de leur famille.

- La région de Niagara (centre pour les victimes d'agression sexuelle, le bureau de la Couronne, et des médecins légistes spécialisés dans l'examen des victimes d'agression sexuelle) a mis au point un protocole d'intervention intégré pour les agressions sexuelles en vertu duquel les victimes peuvent signaler un crime à caractère sexuel tout en conservant l'anonymat. Les autorités signalent que ceci permet de repérer rapidement les tendances en matière de crimes et d'intervenir de façon proactive.
- Le centre pour les victimes d'agression sexuelle d'Edmonton, le service de police d'Edmonton et un centre local de service aux immigrantes et immigrants se sont associés pour offrir aux immigrantes désirant parler à la police ou signaler un incident à la police le choix de le faire sur les lieux mêmes du centre de service aux immigrantes et immigrants.
- Les services de police canadiens se sont dotés d'une politique de tolérance zéro, en vertu de laquelle ils sont tenus d'intervenir en cas de signalement de violence conjugale.

La police australienne a pris des mesures semblables. Par exemple, en 2009, le service de police de Victoria a mis en œuvre le programme *Living Free from Violence - Upholding the Right : Victoria Police Strategy to Reduce Violence Against Women and Children 2009 - 2014* [Défendre le droit de vivre sans violence : stratégie de la police de Victoria en vue de réduire la violence contre les femmes et les enfants — 2009-2014] et s'est engagée à prendre les 32 mesures prévues (Victoria Police, p. 40). Le programme vise notamment à améliorer l'efficacité des interventions et des enquêtes, à offrir des services intégrés pilotés par le service de police, à réduire les risques grâce à la prévention et l'intervention précoce, et à sensibiliser davantage les effectifs à la violence faite aux femmes et aux enfants pour garantir des interventions plus appropriées. Le document prévoit des mesures du rendement qui serviront à évaluer les progrès enregistrés en vue d'atteindre chacun des objectifs (Victoria Police, 2011).

Au Canada comme à l'étranger, il semble y avoir beaucoup moins d'exemples de politiques et de pratiques policières qui sont sensibles au genre. Le Royaume-Uni est seul à exiger que tous les ministères et organismes du gouvernement, y compris les corps policiers, examinent les répercussions que peuvent avoir les politiques, pratiques et activités, nouvelles ou modifiées, sur des groupes désignés, et qu'ils en rendent compte (section 5.1.2). Ailleurs, on ne semble pas évaluer ou prendre en compte les effets sexospécifiques des politiques, pratiques et activités policières. Au nombre des exemples canadiens, signalons les suivants :

- tous les services de police canadiens ont adopté des politiques précisant que les fouilles corporelles doivent être faites par une personne du même sexe que celui de la personne fouillée;
- les services policiers et les collectivités s'efforcent d'avoir une représentation plus paritaire aux conseils de gouvernance et aux comités consultatifs de la police, ainsi que dans les activités communautaires et les activités de maintien de l'ordre;
- un certain nombre de cadres de la police ont recours à des comités consultatifs formés de membres de la collectivité pour les aider à cerner les préoccupations et à y remédier. La

majorité des comités consultatifs relevés durant la présente recherche mettaient l'accent sur la diversité en général, et plus précisément sur les groupes ethnoculturels, plutôt que sur le genre.

Au Royaume-Uni, la direction de la police de Surrey comprend une équipe de 18 agentes et agents assurant la liaison avec la communauté lesbienne et gaie. Les membres de l'équipe ont suivi une formation et acquis un savoir-faire en ce qui a trait aux enjeux de la communauté allosexuelle (site Web de la police de Surrey). L'équipe travaille en étroite collaboration avec la communauté allosexuelle et peut offrir des conseils et de l'aide aux victimes d'incidents et de crimes homophobes, ou aux personnes qui en sont témoins.

7. Bilans de l'égalité entre les sexes centrés sur l'augmentation de la représentation des femmes dans les corps policiers

Même si le Canada compte des policières depuis plus de 30 ans, seulement 20 % des effectifs policiers sont féminins (Conseil sectoriel de la police, 2009). Bon nombre d'organisations ont de la difficulté à constituer des effectifs plus paritaires ainsi qu'à remédier à la sous-représentation des femmes dans certains secteurs, notamment les postes de gestion et de direction. Un examen rapide du rapport annuel et du site Web d'organisations policières montre qu'elles accordent la priorité à l'augmentation de la diversité au sein de leurs effectifs. Une recherche documentaire montre que d'importants efforts sont consacrés au recrutement de femmes et à leur maintien en poste, ainsi qu'à l'élaboration de formules de travail privilégiant le bien-être et l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle.

Un rapide examen de la documentation et du site Web d'organisations policières dans des pays en développement, sortant d'un conflit et dans des pays développés montre qu'elles doivent relever les mêmes défis. Certaines ont enregistré des réussites. On trouvera ci-dessous plusieurs exemples provenant de pays développés.

7.1 Canada

7.1.1 Service de police de Toronto *Étude des méthodes d'emploi*

En 2008, le service de police de Toronto a procédé à un examen de ses méthodes d'emploi, plus particulièrement les politiques, procédures et pratiques pour son personnel policier et son personnel civil. Cet examen a porté sur les obstacles que posaient les politiques, procédures et pratiques, et sur la manière dont lesdits obstacles nuisaient aux groupes désignés, notamment aux Autochtones, aux personnes handicapées, aux minorités raciales, lesbiennes, gais, aux transgenres et aux femmes (Toronto Police Service, 2008, p. 8 [personnel assermenté] et p. 6 [personnel civil]). L'étude comprend des recommandations visant à éliminer les obstacles systémiques et à améliorer les méthodes d'emploi.

Le genre représentait un volet important de l'examen. L'examen portant sur les agentes et agents de police était divisé en quatre parties :

1. Un examen des documents — pour cerner les obstacles enchâssés dans les politiques et procédures, y compris l'évaluation des politiques ou procédures pour déterminer si elles comportaient des préjugés sexistes.
2. Une analyse du milieu des agentes et agents de police, et l'opinion de ceux-ci relativement aux méthodes d'emploi,
3. Des entrevues de deux heures avec 20 agentes et agents de police de divers rangs,
4. Douze groupes de discussion, dont un pour les femmes et un pour les agentes et agents allosexuels. Chaque groupe discutait du recrutement, de la sélection, de l'embauche, de la mobilité, de la formation, du perfectionnement, du maintien en poste, de la cessation des fonctions, des mesures d'adaptation, des conditions de travail et de la culture interne, et a été invité à formuler des recommandations en vue d'améliorer les choses.

La même démarche a été adoptée pour le personnel civil, en plus de communications par courriel.

Les agentes et agents de police ont notamment signalé les difficultés suivantes :

- la diversité raciale prenait une place importante sur le site Web du service de police de Toronto, mais il y avait peu d'images de femmes, d'Autochtones et de personnes handicapées;
- certains estimaient que les femmes ne pouvaient physiquement assumer certaines fonctions;
- certains uniformes et équipements n'étaient pas adaptés aux besoins des deux sexes;
- l'étude révèle qu'il y a un climat de mécontentement face au fait que certains groupes se voient accorder un traitement de faveur, notamment les femmes et les membres de minorités raciales, qui sont recrutés en priorité et qui ont droit à des séances spéciales d'encadrement et de mentorat, car cela désavantagerait les agents de race blanche;
- 67,5 % des femmes ayant participé à l'étude n'était pas d'accord avec l'énoncé suivant : « les mutations dans des unités spéciales sont fondées sur les qualifications, l'expérience et le mérite des candidates et candidats admissibles ».

En guise de conclusion, le rapport sur les agentes et agents de police présente une série de recommandations à long terme, notamment les suivantes :

- Élaborer un programme enrichi favorisant l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, en concertation avec les agentes et les agents de police de tous les rangs, unités et divisions.
- Élaborer et mettre en œuvre un ensemble clair de politiques et procédures concernant les mutations internes.
- Intégrer la gestion de la diversité au nombre des principaux critères d'évaluation du rendement des officières supérieures et officiers supérieurs, ainsi que des superviseuses et superviseurs.
- Éliminer les questions sur l'absentéisme, les heures supplémentaires et les quarts de travail dans les entrevues.

- Offrir aux recrues des conditions de travail comprenant le partage d'un poste, ainsi que des heures et des quarts de travail réduits.

Le personnel civil a notamment signalé les difficultés suivantes :

- Impression que les efforts visant à avoir une représentation équitable sont lents à donner des résultats, car le recrutement se fait au sein de l'organisation plutôt qu'à l'extérieur.
- Les écarts relatifs à la rémunération et aux avantages sociaux entre les agentes et agents assermentés et le personnel civil sont vus comme injustes.
- Dans plusieurs domaines, les conditions de travail rigides et le stress ont des répercussions sur les recrues.
- Les employées et employés portant l'uniforme sont régis par des règles et ont des privilèges différents de ceux du personnel civil, qu'il s'agisse de formation professionnelle, de promotion ou de gestion de la relève.

Les recommandations formulées pour le personnel civil sont notamment les suivantes :

- Nécessité de mettre en place un processus de recrutement et de sélection plus ouvert, qui favorise une plus grande diversité.
- Faire en sorte que le système d'avancement, de formation et de perfectionnement soit plus accessible et plus intégrateur, et offrir davantage de possibilités de mutation.
- Mettre en place des programmes de cessation d'emploi et de maintien en poste plus souples et mettre davantage l'accent sur les droits de la personne.
- Rationalisation et centralisation des mesures d'adaptation.
- Nécessité d'apporter des améliorations pour que l'environnement de travail soit plus sain, plus intégrateur et moins divisé.

7.1.2 Femmes policières des provinces de l'Atlantique et la Force policière de Fredericton

La Force policière de Fredericton, un petit organisme composé de 117 agentes et agents, s'est rendu compte que les femmes ne présentaient pas leur candidature pour les promotions et qu'aucune politique de mentorat ou de gestion de la relève n'appuyait les femmes et les hommes. Pour encourager les femmes à participer à des processus d'avancement et pour les aider à perfectionner leurs compétences et à prendre confiance en elles-mêmes, la Force s'est engagée à adopter des pratiques visant à s'assurer qu'en matière de formation, les femmes soient prises en considération au même titre que les hommes. La Force a créé un poste budgétaire distinct pour que les femmes et d'autres groupes sous-représentés puissent participer à des séances de formation locale et en ligne, et qu'une femme participe chaque année à la conférence de l'International Association of Women in Policing. De plus, la Force s'est également associée à l'organisme Femmes policières des provinces de l'Atlantique pour recueillir des fonds qui serviront à envoyer d'autres agentes de police à la conférence de formation de

l'Association internationale des policières¹. Femmes et hommes participent en grand nombre aux activités de financement, comprenant par exemple des dîners chauds et des barbecues. Ces activités ont permis de faire en sorte que six à huit femmes de plus assistent chaque année à la conférence de l'International Association of Women in Policing.

D'autres organisations et divisions d'organisations ont conduit des enquêtes internes, organisé des ateliers pour cerner les difficultés liées au genre et les régler. Certaines organisations ont créé un comité consultatif des femmes, pour informer les cadres de direction des enjeux propres à chaque division. Au nombre des exemples, signalons les suivants :

7.1.3 La Division E de la GRC (Colombie-Britannique) **Bureau divisionnaire de la stratégie en matière de diversité**

La Division « E » est connue pour avoir élaboré et mis en œuvre une série d'initiatives liées au genre. Elle a notamment créé un bureau divisionnaire chargé de la stratégie en matière de diversité. Elle a aussi mis sur pied un comité consultatif de femmes composé d'employées, dont le mandat est de conseiller les cadres de direction sur différents enjeux divisionnaires, dégagés grâce à des questionnaires et à des ateliers de suivi. Les questionnaires ont servi à évaluer les différences entre les districts au sein de la division et à cerner les besoins et les enjeux propres à chaque région. Par exemple, des répondantes travaillant dans des régions isolées ont dit éprouver le besoin de créer davantage de liens avec d'autres personnes au sein de leur division, et d'avoir à leur disposition des programmes de mentorat pouvant être adaptés aux particularités de leur milieu de travail. Les données recueillies à l'aide des questionnaires servent ensuite à alimenter les discussions ayant lieu dans le cadre des ateliers.

La Division accorde beaucoup d'importance aux discussions en face à face qui ont lieu dans le cadre des ateliers, car elles permettent de dégager des enjeux qui n'apparaissent pas forcément dans les questionnaires. Les effectifs peuvent y parler de leurs préoccupations dans un environnement sécurisant. Par exemple, plusieurs participants ont avoué, pour la première fois, qu'ils doivent relever des défis semblables à ceux qui se posent aux femmes. Ces révélations ont débouché sur la création d'un comité consultatif sur l'équité en matière d'emploi qui s'est vu confier un mandat plus large et qui est chargé de conseiller le commandant divisionnaire.

Les femmes ont exprimé le besoin d'avoir des journées de perfectionnement professionnel conçues spécifiquement pour elles et traitant de sujets variés allant de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée à la création de programmes de mentorat permettant de perfectionner leurs compétences. La Division explore en ce moment la possibilité de mettre au point des mécanismes qui permettraient d'avoir facilement et rapidement accès à des mentors qualifiés susceptibles de répondre aux besoins de chaque personne.

La Division est également en train d'animer une série de groupes de discussion avec des employées et des employés, au sujet du harcèlement sexuel. Ces groupes de discussion permettront de faire une série

¹ Jusqu'à présent, aucun homme n'a posé sa candidature pour participer à cette conférence.

de constats qui serviront de fondement à l'élaboration de stratégies proactives favorisant le respect en milieu de travail.

7.1.4 La Division K de la GRC, Alberta Comité consultatif des femmes

En 2009, le comité consultatif des femmes de la Division K a effectué un sondage auprès des effectifs, pour cerner leurs sujets de préoccupation. Ce sont majoritairement des femmes qui ont répondu (c'est-à-dire, 98 % des personnes qui ont répondu au sondage étaient de sexe féminin). La discrimination ou le harcèlement en milieu de travail, les possibilités d'avancement et les responsabilités parentales étaient les trois enjeux les plus préoccupants. Le comité consultatif des femmes a effectué un suivi en 2010 en rassemblant 50 agentes venues de toute l'Alberta dans un atelier sur le mentorat et le réseautage, et le comité continue de se pencher sur ces questions.

7.1.5 Royal Newfoundland Constabulary, Terre-Neuve-et-Labrador

En 2004, les agentes de police représentaient 6 % du corps policier du Royal Newfoundland Constabulary (RNC). Les efforts considérables déployés pour attirer les femmes ont permis d'augmenter de 20 % la proportion des agentes de police et d'augmenter le nombre de femmes participant au programme de formation des recrues. Quarante-deux pour cent des recrues qui vont participer à la prochaine vague de formation sont des femmes.

En 2006, la Royal Newfoundland Constabulary a réalisé une enquête auprès de ses effectifs pour cerner leurs difficultés et comprendre les raisons pour lesquelles les femmes ne participaient pas aux concours en vue d'obtenir une promotion. Les réponses ont montré que de nombreuses femmes étaient satisfaites de leurs fonctions et ne désiraient pas poser leur candidature à d'autres postes; certaines ont signalé ne pouvoir modifier leur horaire de travail sans nuire à leur rôle de mère; d'autres encore ont déclaré que les concours n'affichaient pas clairement les attentes et les critères de sélection associés aux postes annoncés. À la suite de cette enquête, la Royal Newfoundland Constabulary a travaillé avec le syndicat pour élaborer une politique de *respect en milieu de travail* et dressé une liste des compétences et qualifications recherchées pour les postes affichés dans le cadre de concours.

7.2 États-Unis

7.2.1 Bureau of Alcohol, Tobacco, Firearms and Explosives (ATF) *Contemporary Approach to Federal Law Enforcement: A Comprehensive Recruitment Strategy for Women Special Agents*

À la suite d'enquêtes réalisées par le Women in Federal Law Enforcement (WIFLE) montrant que plus de la moitié des répondantes avaient été victimes de harcèlement sexuel dans leur milieu de travail, et que l'attitude négative de leurs collègues de sexe masculin et leur vie professionnelle étaient au centre de leurs difficultés, le Bureau of Alcohol, Tobacco, Firearms and Explosives (ATF) a lancé un projet pour déterminer quels étaient les obstacles inopinés, susceptibles de décourager les femmes de choisir une carrière dans la police ou minant les efforts déployés pour recruter des femmes et les maintenir en poste (US Department of Justice, p. 3). L'évaluation était en partie fondée sur un document du National Center for Women and Policing, intitulé *Recruiting and Retaining Women : a Self - Assessment Guide for Law Enforcement* [recruter les femmes et les maintenir en poste : Guide d'auto-évaluation pour la police] (Harrington, 2003).

Le projet comprenait une étude sur la condition des femmes à l'ATF, et visait plusieurs objectifs : évaluer la contribution des femmes à la profession; cerner les défis et les obstacles qui se posaient dans le cadre des processus de recrutement, de formation et de gestion des talents; mettre en évidence les enjeux culturels et formuler des recommandations stratégiques en vue d'accroître le nombre de candidates et de maintenir les femmes en poste à l'ATF. À la lumière des résultats, 23 importantes recommandations ont été présentées à la haute direction; de ce nombre 21 ont été suivies. La chercheuse attribue le succès de cette initiative à la personne responsable de l'ATF qui a bien voulu examiner les enjeux et se faire la championne des changements qu'il fallait apporter. Au nombre des résultats obtenus, signalons les suivants :

1. Dans le cadre de la recherche, les responsables ont voulu comprendre à quel moment et pourquoi les femmes se retiraient du processus de recrutement et de la formation des recrues. Il se trouve que cinq fois plus de femmes que d'hommes échouaient la formation au maniement des armes. Des spécialistes techniques ont été invités à déterminer pourquoi les femmes échouaient plus souvent que les hommes et à trouver des solutions pour améliorer le taux de réussite parmi les femmes. Les spécialistes ont recommandé d'offrir aux femmes des cours de rattrapage, des armes dotées d'une détente plus courte et de poignées plus adaptées à leurs mains, et de remplacer les armes ordinaires par des armes répondant mieux aux besoins des utilisatrices. Depuis que ces changements ont été apportés, toutes les femmes ont réussi leur formation.
2. La recherche a également montré que les femmes étaient moins susceptibles que les hommes de passer les tests d'endurance physique et tactiques. Le test consistant à escalader un mur de six pieds représentait l'épreuve la plus difficile pour les femmes. Au moment de l'étude, la majorité des agences policières du gouvernement fédéral avaient recours à un test d'endurance

physique normalisé en fonction de l'âge et du sexe. L'ATF y a ajouté des épreuves, notamment l'escalade d'un mur de six pieds. Des recherches plus poussées ont montré que cette épreuve n'était pas pertinente dans le cadre professionnel, et même qu'elle s'opposait à ce qui était enseigné à l'ATF, notamment de ne jamais sauter par-dessus un mur sans savoir ce qu'il y avait derrière. Cette épreuve a donc été éliminée. Toutefois, il y a eu un gel de l'embauche depuis que cette décision a été prise, il n'est donc pas possible pour l'instant de connaître les effets de cette nouvelle politique.

7.2.2 Le service de police de Madison, Wisconsin, États-Unis

Le chef du service de police de Madison s'est publiquement engagé à créer un milieu de travail représentatif de la collectivité. Les agentes de police représentent 34 % des effectifs policiers. On estime que c'est parce que le chef veut être à l'écoute de son personnel et adopter des politiques et des pratiques conséquentes avec ce qui lui est dit que le service de police est en mesure de maintenir un tel niveau de représentation féminine. Le Service effectue régulièrement des sondages pour déterminer quels sont les sujets de préoccupation de ses effectifs. Les deux enquêtes réalisées en 2011 ont mis l'accent sur la direction et sur les relations de confiance. Les analystes portent une attention particulière aux différences entre les réponses des femmes et les réponses des hommes. Lorsqu'une telle différence est décelée, une enquête de suivi est réalisée pour en déterminer la cause. Le chef tient ensuite des *séances d'écoute*, pour entendre de la bouche des participantes et participants quelles mesures pourraient être prises pour corriger les problèmes décelés. Les modifications aux politiques et aux pratiques sont ensuite apportées à la lumière des résultats de ces échanges. Le service procède également à des examens réguliers en vue de déterminer si ces changements ont des répercussions négatives sur les femmes et sur les hommes travaillant au sein de l'organisation. Le cas échéant, d'autres *séances d'écoute* sont tenues pour trouver des stratégies permettant de résoudre ces nouvelles difficultés.

Le chef s'est engagé, au minimum, à maintenir le niveau actuel de représentation des femmes, mais il a également affecté des fonds spéciaux au recrutement de nouvelles candidates. Le service de recrutement de l'agence a mis au point des stratégies ciblées de recrutement consistant par exemple à viser des communautés enregistrant un taux de chômage élevé ou à écrire des lettres aux entraîneuses sportives d'étudiantes de niveau collégial pour vanter les avantages d'une carrière dans le service de police. Ces stratégies semblent donner de bons résultats puisque le service de police signale avoir reçu davantage de demandes provenant de ces groupes et avoir pu recruter davantage d'étudiantes et d'entraîneuses pour doter des postes d'agentes de police. Lors d'une entrevue, une agente de police supérieure a signalé que l'organisation s'est maintenant taillé la réputation d'être sensible aux questions de genre, et que beaucoup de femmes posent leur candidature et sont embauchées. Récemment, plus de 50 % des nouvelles recrues en formation étaient des femmes.

7.2.3 Le service de police d'Albuquerque, Nouveau-Mexique (États-Unis)

Autoévaluation en matière de recrutement et maintien en poste des femmes²

En 1995, le nombre de femmes posant leur candidature à des postes au sein des services de police d'Albuquerque (Albuquerque Police Department, APD) a diminué. L'APD a réagi en lançant le projet « Un nouveau lieu de travail pour les femmes » (New Workplace for Women), dont la première étape a consisté à réaliser une auto-évaluation. En utilisant un guide d'auto-évaluation élaboré par le National Center for Women & Policing [centre national pour les femmes et la police] avec l'aide du National Institute for Women in Trades, Technology and Sciences [institut national pour les femmes travaillant dans le commerce, les technologies et les sciences], l'APD a réalisé une évaluation des besoins et une auto-évaluation (Harrington, 2003).

L'évaluation des besoins comportait trois volets :

- Une évaluation de la capacité de l'APD à intégrer des femmes à des postes traditionnellement réservés aux hommes à travers des entretiens avec divers intervenants clés, des enquêtes anonymes auprès de femmes et d'hommes membres des forces de police, des groupes de discussion, l'étude des politiques et des procédures, l'analyse des données statistiques et un examen des équipements, des uniformes, des vestiaires et des toilettes.
- La mise en place d'une équipe chargée du soutien au recrutement des femmes, en partenariat avec les parties prenantes.
- Une campagne de sensibilisation à l'initiative « Un nouveau lieu de travail pour les femmes » au sein de l'APD grâce à des présentations auprès du personnel, dans les bulletins et d'autres moyens de communications internes, au cours d'entretiens individuels et de groupes de discussion. .

Les forces de police d'Albuquerque ont prolongé les efforts déployés lors de l'évaluation des besoins par une auto-évaluation axée sur les questions suivantes.

- Quelles sont les méthodes de recrutement et, plus encore, l'institution mène-t-elle des campagnes de recrutement actif?
- Quels messages faites-vous passer? Les brochures de recrutement donnent-elles l'impression que les femmes sont les bienvenues au sein de l'institution?
- Analysez les taux de rétention du personnel : en quoi diffèrent-ils en fonction du sexe et de l'origine ethnique?
- Considérez les politiques en matière de harcèlement sexuel et les comportements qui sont tolérés ou non au sein de l'organisation.
- Quelles sont les politiques existantes en matière de garde d'enfants, de congés familiaux et de congés de maternité?
- Vos services disposent-ils ou peuvent-ils fournir des équipements et uniformes adaptés aux femmes?

² Extrait du *Guide d'auto-évaluation sur le genre pour la police, les forces armées et le secteur de la justice*, du DCAF, p. 15.

L'auto-évaluation a mis en lumière l'élimination disproportionnée, lors du processus de recrutement, de certaines personnes à cause de leur origine ethnique ou de leur sexe, tandis que les campagnes de sensibilisation et de recrutement ne parvenaient pas à cibler les groupes sous-représentés, notamment les femmes.

Le National Institute for Women in Trades, Technology and Sciences a réalisé un rapport et un plan d'action basés sur les résultats de l'auto-évaluation. Le projet « Un nouveau lieu de travail pour les femmes » a été axé sur un meilleur accès des femmes à l'emploi au sein de l'APD grâce à des processus de recrutement plus équitables, des campagnes de sensibilisation et de recrutement à l'intention des femmes, la mise en place de politiques internes prenant mieux en considération les besoins particuliers des femmes, tels que l'accès à un système de garde d'enfant ou à des uniformes adaptés, et des initiatives pour prévenir le harcèlement sexuel.

Deux ans après le lancement du projet « Un nouveau lieu de travail pour les femmes », la proportion de femmes recrutées à l'école de police est passée de 10 à 25 %, et le taux de rétention des femmes a atteint un niveau comparable à celui des hommes.

7.3 Australie

7.3.1 La police de Victoria

À la fin des années 1990, les effectifs de la police de Victoria comptaient systématiquement seulement 13 à 16 % de femmes, ce qui, en 1999, était la plus faible représentation de femmes parmi les services de police dans le pays. Parallèlement, le taux de démission des femmes était plus élevé que celui des hommes et les médias ont rapporté des cas de harcèlement sexuel ainsi que de discrimination à caractère sexuel et racial au sein des services de police. En 2001, une femme, Christine Nixon, est nommée au poste de commissaire de police. Elle déploie immédiatement des efforts pour accroître la diversité au sein du service et, après un an en poste, elle avait lancé plus de 30 projets visant à régler les problèmes qui se posaient à l'organisation (Metz et Kulik, 2008).

Des consultations et des travaux de recherche, structurés ou non, ont été lancés sur une variété d'enjeux liés au genre. En plus de la recherche structurée, les cadres du service de police ont été affectés à des quarts dans des postes de police pour créer des liens avec les agentes et agents de police de première ligne et pour comprendre les difficultés avec lesquelles ils étaient aux prises. Entre 2002 et 2004, plus de 40 équipes de projet ont formulé 293 recommandations en vue de corriger la situation.

Voici des exemples des projets qui ont été réalisés afin d'accroître la diversité et l'égalité :

- Préparation d'une proposition de plan quinquennal visant à gérer la diversité et à instaurer une culture du respect des particularités de chacun, et mise en œuvre du plan.

- Mise en œuvre d'un réseau de soutien au recrutement mettant l'accent sur les difficultés que les nouvelles recrues, femmes et hommes confondus, peuvent éprouver en matière de diversité et d'égalité.
- Lancement, évaluation et mise en œuvre d'un projet de réseau de liaison sur les questions allosexuelles.
- Lancement, évaluation et mise en œuvre d'un réseau consultatif de femmes visant à aider la police de Victoria à atteindre l'excellence en misant sur le potentiel des femmes, notamment en multipliant les occasions qui leur sont offertes, en éliminant les obstacles et en valorisant la diversité. Des réseaux ont été mis en place dans toute l'organisation.
- Lancement d'un programme de formation à la diversité et à l'équité, composé deux volets et de plusieurs facettes, à l'intention des recrues, des agentes et agents de police, des gestionnaires et des surveillantes et surveillants immédiats.
- Création d'un groupe de travail composé d'agentes et d'agents de police supérieurs (Leading Senior Constables Working Party) chargé d'offrir du mentorat et de montrer la voie aux agentes et agents de police, tous rangs confondus.
- Un projet sur les besoins du personnel en matière de garde d'enfant (Employee Child Care Needs Project) a permis de trouver des modalités d'aide à la garde d'enfants; de lancer le programme « restons en contact » (Keep in Touch) destiné aux employées et employés en congé parental et de mettre au point une trousse d'information sur les services de garde d'enfants (Child Care Information Kit).
- Le projet lié aux modalités de travail souples — amorcé en collaboration avec l'Université de Melbourne, a permis de cerner les obstacles et les préjugés auxquels sont confrontées les agentes de police et de formuler des recommandations à l'intention de la direction des ressources humaines. Un deuxième projet a permis de se pencher sur les politiques entourant le travail à temps partiel. Les recommandations ont été mises en œuvre.
- Élaboration d'une stratégie de recrutement et de maintien en poste — le travail se poursuit en collaboration avec l'Université Monash en vue de cerner les préjugés sexistes et culturels et la discrimination dans le cadre des politiques et des pratiques de recrutement et de maintien en poste.
- Mise en œuvre d'un programme d'encadrement des équipes (Team Leadership Program) — un atelier de deux jours portant sur la façon de faciliter le changement dans le milieu de travail et d'améliorer les aptitudes au commandement et les techniques de relations interpersonnelles.
- Création d'une division des affaires communautaires et culturelles; création d'un poste de gestionnaire chargé de l'équité et de la diversité; un homme n'étant pas de race blanche et une femme ont été nommés respectivement directeur et directrice adjointe des ressources humaines.

Après de nombreux efforts de consultation, le service de police a adopté six nouvelles valeurs (intégrité, leadership, souplesse, respect, entraide et professionnalisme) et énoncé la série de comportements (p. 380) témoignant de ces valeurs. L'organisation a également décidé d'évaluer le rendement de chacun des employés et employées à l'aune de ces nouvelles valeurs.

En 2005, la représentation des femmes avait augmenté de 19,3 % parmi les effectifs assermentés, et de 16,5 % parmi les effectifs assermentés travaillant à temps plein. Le taux de départs, établi à 2,3 %, était le plus bas depuis dix ans. Le taux de satisfaction du public à l'égard du service de police de Victoria s'est avéré plus élevé qu'ailleurs en Australie.

La commissaire Nixon a quitté le service de police en 2009. Son remplaçant a de toute évidence repris le flambeau pour augmenter la représentation des femmes au sein de l'organisation. Le rapport annuel de 2010-2011 du service de police de Victoria signale que les femmes représentent 24,6 % des effectifs et 26,6 % des recrues (police de Victoria, 2011, p. 64).

7.4 Royaume-Uni

7.4.1 Direction de la diversité de la police de Surrey ***Gender Equality Scheme 2007-2010***

Le document, *Gender Equality Scheme 2007-2010*, produit par la direction de la diversité de la police de Surrey met en évidence le travail de fond qui a été réalisé et les systèmes de surveillance qui ont été implantés pour mettre en œuvre et évaluer le plan d'action pour l'égalité entre les sexes de la police de Surrey. Le travail de cueillette de données et de concertation a notamment pris les formes suivantes : une enquête auprès des détectives des deux sexes sur la représentation des femmes, ainsi que des ateliers connexes; des enquêtes et des ateliers organisés en collaboration avec l'association des agentes de police de Surrey (Surrey Women Officer's Association); une enquête sur la peur de la criminalité au sein de la collectivité; une enquête sur la police de quartier; une enquête auprès des effectifs de la police de Surrey; des ateliers sur l'égalité entre les sexes à l'intention de la division de Surrey Est, sans oublier le travail du groupe sur la représentation (2006-2007).

Ce document présente le suivi et les évaluations couramment coordonnés par la direction de la diversité, et supervisés par un comité du programme de la diversité présidé par le chef de police adjoint et comprenant une vaste représentation de différents groupes de personnes. En sont d'ailleurs membres les présidents des groupes suivants : le groupe d'expertes et d'experts sur l'engagement communautaire (Community Engagement Panel), le groupe consultatif indépendant du service de police (Force Independent Advisory Group); la fédération de la police de Surrey (Surrey Police Federation) — une organisation syndicale; l'association des policiers de race noire de Surrey (Surrey Black Police Association); l'association des femmes de Surrey (Surrey Women Association), l'association des gais et lesbiennes (Spectrum Association), l'association des commissaires de police de Surrey (Surrey Police Superintendents Association); le réseau défendant les droits des employées et employés du service de police qui ont un handicap (Surrey Police Ability Network). Participent également aux travaux de ce comité les chefs des communications internes et de la direction de la diversité, ainsi que les directrices et directeurs des finances et des ressources humaines (Surrey, 2007, p. 18).

Le comité est chargé de s'assurer que la stratégie d'égalité entre les sexes (Gender Equality Scheme) et le plan d'action connexe atteignent les objectifs suivants :

- promouvoir la confiance et l'égalité dans les services de police;
- veiller à ce que le service de police applique efficacement la loi et les recommandations externes;
- établir l'orientation stratégique du programme de la diversité de la police de Surrey;
- disposer d'un budget et des ressources nécessaires pour mettre en œuvre les priorités convenues;
- mise en œuvre cohérente des priorités partout au sein du service de police;
- création d'une stratégie de communication efficace;
- l'évaluation est fondée sur la mesure des efforts de promotion en vue de gagner la confiance de la collectivité à l'égard du service de police;
- évaluation appropriée du risque et assurance de la qualité.

Le document engage aussi le service de police de Surrey à évaluer les fonctions et les politiques sous l'angle de l'égalité entre les sexes et à analyser en profondeur les politiques présentant un risque moyen ou élevé pour mesurer leur impact sur l'égalité.

8. Outils servant à dresser des bilans de l'égalité entre les sexes

On trouvera dans cette section un aperçu d'autres guides et outils utiles pour dresser un bilan de l'égalité entre les sexes. Certains s'adressent particulièrement aux organisations policières, mais d'autres sont plus généraux. La section se termine par un aperçu d'un outil d'évaluation des effets sexospécifiques mis au point par le gouvernement écossais.

8.1 Guides d'évaluation de l'égalité entre les sexes destinés aux organisations policières

En plus du guide du DCAF, plusieurs autres guides d'évaluation de l'égalité entre les sexes dans les organisations policières ont été passés en revue dans le cadre de cette étude et sont présentés dans le présent rapport. Le guide de l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE), intitulé *L'intégration d'une démarche soucieuse d'égalité entre les sexes dans les partenariats police-public* (OSCE, 2009) traite plus étroitement que le guide du DCAF de considérations liées à l'égalité entre les sexes, et ce, dans le but de lancer des initiatives de « police de proximité » (qu'on appelle au Canada « police communautaire »). Le guide de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (UNODC), *Gender in the Criminal Justice System Assessment Tool* [outil d'évaluation de l'égalité entre les sexes dans le système de justice] (UNODC, 2006) met l'accent sur la nécessité de répondre aux crimes sexistes par des interventions sensibles au genre. Ces deux guides recommandent d'adopter des méthodes saines et posent des questions au sujet d'enjeux importants liés au genre — enjeux auxquels les corps policiers doivent réfléchir et qu'ils doivent prendre en considération pour travailler en collaboration

avec les partenaires communautaires. Les deux guides font partie d'un ensemble complet d'outils conçus principalement à l'intention des services policiers dans le contexte du développement international.

Cette section se termine par un aperçu d'un document préparé par le National Center for Women and Policing, *Recruiting and Retaining Women : A Self - Assessment Guide for Law Enforcement* [recruter et maintenir en poste des femmes : un guide d'auto-évaluation pour les services policiers], publié en 2003 (Harrington 2003).

8.1.1 L'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE) *Integrating a Gender Approach into Police Public Partnership Projects (2009)*

Le guide *Integrating a Gender Approach into Police Public Partnership Projects*, de l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE), met l'accent sur l'intégration des questions de genre dans les projets de police de proximité, notamment en garantissant que les femmes comme les hommes ont également accès aux services policiers, que toutes les personnes bénéficient des services policiers et que les femmes et les hommes ont des chances égales de s'enrôler dans la police pour offrir des services de sécurité. L'OSCE prévoit une démarche en cinq étapes qui devrait être suivie pour s'assurer d'atteindre l'égalité entre les sexes dans le cadre des opérations policières de proximité. (OSCE, 2009 9-20).

Démarche de l'OSCE pour la prise en compte du genre le cadre des partenariats police-public	
Étapes	Principales considérations
1. Analyse des situations et évaluation des besoins dans une optique d'égalité	• Tenir compte des activités, conditions et préoccupations propres aux femmes et aux hommes
2. Planification de projet tenant compte du genre	• Tenir compte de l'égalité entre les sexes dans la définition des objectifs et résultats, ainsi que dans le choix des activités • S'assurer que le personnel et les partenaires ont à leur disposition des ressources, des compétences et une formation suffisantes.
3. Établissement d'une structure de projet tenant compte du genre	• Intégrer les questions de genre n'est pas la responsabilité d'une seule personne, mais de tous les membres d'une équipe • Viser la parité dans les comités de direction et les comités consultatifs communautaires

4. Mise en œuvre de projet tenant compte du genre	• prendre en considération la représentation hommes-femmes et leur participation aux conférences, réunions, ateliers et séances de formation • avoir des échanges réguliers pour obtenir de la rétroaction et s'assurer que les questions de genre sont soulevées et traitées • planifier des activités de communication, de sensibilisation et de reddition de comptes
5. Suivi et évaluation tenant compte du genre	• S'assurer que les indicateurs mis au point tiennent compte du genre • Déterminer dans quelle mesure les résultats d'un projet ont contribué à l'égalité entre les sexes

On trouvera dans chaque segment les principales questions devant être prises en considération. On y trouve aussi des exemples de la manière dont un même enjeu peut être perçu différemment par les femmes et par les hommes. Par exemple, en Azerbaïdjan, dans le cadre d'un atelier visant à évaluer les besoins, les femmes ont affirmé que leurs principales préoccupations en matière de sécurité étaient la violence domestique et les agressions sexuelles contre les enfants; de leur côté, les hommes étaient surtout préoccupés par leurs droits légaux et par les agressions sexuelles contre les garçons (OSCE, 2009, p. 11).

8.1.2 Office des Nations Unies contre la drogue et le crime ***Gender in the Criminal Justice System Assessment Tool***

Cet outil fait partie de la Compilation d'outils d'évaluation de la justice pénale de l'UNODC (UNODC, 2006). Le chapitre 4 de cet outil porte précisément sur les services de police. Il présente une série de questions contribuant à évaluer et à concevoir des interventions policières sensibles au genre en cas de crimes sexistes. Les principaux domaines d'intérêt incluent :

- politiques, procédures et mécanismes de soutien relatifs aux enquêtes policières sur des crimes sexistes;
- accès à des services pour les femmes;
- sélection, formation et soutien des agentes et agents de police qui interviennent et enquêtent, y compris une formation de sensibilisation;
- prise en compte des besoins uniques des femmes, y compris des considérations d'ordre culturel;
- soutien communautaire;
- prévention du crime;
- intégrité et responsabilisation de la police, y compris les procédures de plainte et les mesures disciplinaires.

L'outil présente également une série de questions centrées sur la représentation des femmes dans les organisations policières.

8.1.3 Maintien de la paix des Nations Unies (UNPOL)

La boîte à outils d'UNPOL sur l'égalité entre les sexes (*UN Police Gender Toolkit*), qui sera bientôt prête, a été faite dans l'optique d'aider la police du pays d'accueil à élaborer et à mettre en œuvre des politiques d'égalité entre les sexes, à mettre sur pied des unités policières spécialisées dans le domaine de la violence sexuelle à caractère sexiste, à offrir un accompagnement lors d'enquêtes sur des crimes sexuels à caractère sexiste et à collaborer efficacement avec les services d'aiguillage (site Web d'UNPOL).

8.1.4 National Center for Women and Policing (NCWP)

Recruiting and Retaining Women: A Self - Assessment Guide for Law Enforcement

Ce manuel complet présente étape par étape la marche à suivre pour que les cadres des services de police évaluent systématiquement leurs politiques et leurs pratiques en matière de recrutement, de contrôles, de sélection, de formation, d'avancement et d'affectations, ainsi que leurs politiques en matière de harcèlement sexuel et de grossesse, cernent les obstacles et mettent en œuvre des solutions (Harrington, 2003, p. 16).

Le guide traite plus particulièrement de la dimension interne et des ressources humaines, ce qui comprend les considérations suivantes :

- les avantages d'embaucher des femmes et de les maintenir en poste;
- évaluer les services de police;
- élaborer une description de poste;
- recruter des candidates et candidats de qualité;
- éliminer les obstacles inhérents au processus de sélection;
- créer des académies de recrues et des programmes de formation sur le terrain qui sont de qualité;
- offrir du mentorat pour favoriser le maintien en poste;
- valoriser les effectifs civils;
- mettre en œuvre des politiques tenant compte des besoins des familles;
- effectuer un suivi des évaluations du rendement;
- prévenir le harcèlement sexuel et sexiste, la discrimination et les représailles;
- veiller à l'impartialité des enquêtes internes et des mesures disciplinaires;
- créer des programmes de récompense et de reconnaissance efficaces.

Chaque chapitre traite des problèmes qui se posent le plus souvent dans les organisations policières, dégage les questions juridiques qui devraient faire l'objet d'un examen, les solutions possibles et les modèles de politiques et de pratiques, puis liste des références et ressources et présente une liste de vérification qui comprend un sommaire des étapes à franchir à chaque stade du processus d'auto-évaluation.

Le chapitre consacré à l'évaluation souligne que les méthodes varient selon la taille des organisations et les ressources dont elles disposent pour conduire une évaluation. Il présente des recommandations sur les méthodes pour les services de police de taille moyenne à grande, ainsi que celles à privilégier pour les petits services.

Au nombre des services de police ayant réalisé des évaluations à l'aide de ce guide et qui ont apporté des changements dans la foulée de leurs évaluations, il y a le bureau du shérif du comté de Los Angeles (en Californie) ainsi que les services de police d'Albuquerque (Nouveau-Mexique) et de San Jose (Californie).

8.2 Guides d'évaluation de l'égalité entre les sexes qui ne sont pas spécifiquement destinés aux organisations policières

Un certain nombre de bilans de l'égalité entre les sexes portent sur des initiatives plus larges, notamment des projets communautaires ou gouvernementaux et des projets de développement de la gouvernance. On note dans bien des cas une similitude entre leurs processus et ceux utilisés par les organisations policières, y compris dans les dimensions analysées. C'est particulièrement vrai en ce qui a trait à la gestion des ressources humaines. Ces guides comportent des domaines d'analyse et des questions qui pourraient s'appliquer au contexte d'une organisation policière. On trouvera ici un résumé de ces processus à des fins de comparaison avec les processus propres aux organisations policières, mais aussi pour stimuler la réflexion et la prise en compte de questions plus larges liées au genre. On trouvera ensuite un examen approfondi du guide d'évaluation de l'égalité entre les sexes produit par l'Organisation internationale du travail (OIT). En guise de conclusion, on trouvera un aperçu du *Plan d'action ministériel pour l'analyse comparative entre les sexes* établi par Condition féminine Canada, le Bureau du Conseil privé et le Secrétariat du Conseil du Trésor.

8.2.1 Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) *Gender Mainstreaming in Practice: A Toolkit*

Cette boîte à outils a été conçue pour guider ceux qui n'ont pas de compétences spécialisées dans la définition des besoins sexospécifiques et l'intégration des considérations liées à l'égalité entre les sexes. Le site Web du PNUD note que la boîte à outils est destinée aux praticiennes et praticiens œuvrant dans le domaine des politiques publiques et du développement dans n'importe quel pays dans le monde, mais tout particulièrement ceux des pays du Sud et de l'Europe de l'Est (site Web du PNUD).

8.2.2 Ministère du développement international du Royaume-Uni

Introduction to Gender Audit Methodology: Its design and implementation in DFID Malawi

Ce document de travail (Moser, 2005) décrit la méthodologie ayant servi à évaluer les politiques, les stratégies et les activités en vue de mettre en œuvre la stratégie d'intégration des considérations liées à l'égalité entre les sexes au ministère du développement international, au Malawi. Il traite notamment des défis qu'il a fallu relever lors des travaux de recherche (p. 20) et de l'élaboration d'indicateurs de mesure (p. 22), ainsi que de la manière dont on a surmonté la résistance (p. 24).

8.2.3 Organisation internationale du travail (OIT)

A Manual for Gender Audit Facilitators: ILO Participatory Gender Audit Methodology

L'OIT est une organisation internationale reconnue qui supervise les normes en matière de travail. Elle comprend tout un bureau se consacrant à la question de l'égalité entre les sexes (site Web de l'OIT). Le Bureau pour l'égalité entre hommes et femmes de l'Organisation internationale du travail vise avant tout à promouvoir les débouchés pour les femmes et les hommes, afin qu'ils aient un travail décent et productif en toute liberté, équité, sécurité et dignité (OIT, 2007, p. 8). À son sens, un bilan de l'égalité entre les sexes à caractère participatif se définit comme un bilan social qui évalue si les pratiques internes et les mécanismes de soutien connexes pour l'intégration des considérations liées à l'égalité entre les sexes sont efficaces et se renforcent mutuellement, et s'ils sont appliqués (OIT, 2007, p. 2).

Le *Manual for Gender Audit Facilitators: ILO Participatory Gender audit Methodology* (ILO 2007) est un guide complet qui a été utilisé pour dresser des bilans de l'égalité entre les sexes au sein de l'OIT, un bilan national parmi des mandants de l'OIT au Sri Lanka, à la Confédération syndicale internationale et dans des organismes de l'ONU au Zimbabwe et au Mozambique. Toutes les organisations participant à des bilans ont déclaré avoir obtenu des résultats, notamment une plus grande capacité d'institutionnaliser l'égalité entre les sexes dans les programmes et processus.

La méthodologie de l'OIT s'appuie sur l'analyse de douze principaux domaines, prenant en considération les aspects institutionnels aussi bien qu'opérationnels (OIT, 2007, p. 14). Des questions orientent les facilitatrices et facilitateurs dans chaque domaine, pour les aider à obtenir des données importantes.

Les douze principaux domaines d'analyse de l'OIT pour dresser un bilan de l'égalité entre les sexes	
A	Les questions nationales et internationales courantes liées au genre et les débats entourant le genre qui ont des répercussions sur l'unité faisant l'objet d'une évaluation, et l'interaction de l'unité avec les mécanismes nationaux de promotion de l'égalité des sexes et les groupes de

	femmes.
B	La stratégie intégrée de l'organisation en matière d'égalité entre les sexes et la manière dont elle se manifeste dans les objectifs, le programme et le budget de l'unité visée
C	L'intégration de considérations liées à l'égalité entre les sexes dans la mise en œuvre de programmes et d'activités de coopération technique
D	Le savoir-faire disponible en matière de genre et la stratégie en vigueur pour acquérir des compétences en la matière
E	Gestion de l'information et du savoir
F	Systèmes et instruments servant à la surveillance et à l'évaluation
G	Choix des organisations partenaires
H	Produits et image publique
I	Prise de décisions relativement à l'intégration de considérations liées à l'égalité entre les sexes
J	Dotation et ressources humaines
K	Culture organisationnelle
L	Appréciation des réalisations en matière d'égalité entre les sexes

8.2.4 Condition féminine Canada, le Bureau du Conseil privé et le Secrétariat du Conseil du Trésor ***Plan d'action ministériel pour l'analyse comparative entre les sexes***

Condition féminine Canada, le Secrétariat du Conseil du Trésor et le Bureau du Conseil privé ont publié un *Plan d'action ministériel pour l'analyse comparative entre les sexes* (Condition féminine Canada, Bureau du Conseil privé, Secrétariat du Conseil du Trésor, 2009) à l'automne 2009, à la suite d'une vérification pilotée par la vérificatrice générale du Canada et portant sur la pratique de l'analyse comparative entre les sexes au gouvernement fédéral, dont le rapport a été publié au printemps 2009 (Bureau du vérificateur général du Canada, 2009).

Le Plan d'action fournit aux ministères et organismes du gouvernement une structure à partir de laquelle faire de l'analyse comparative entre les sexes+ (ACS+) une pratique viable. Il prévoit deux grands domaines d'intervention :

- Le renforcement des capacités organisationnelles en matière d'ACS+ grâce à la mise en œuvre d'un cadre d'ACS+.
- L'application systématique de l'ACS+ aux programmes, aux politiques et aux mesures législatives.

Condition féminine Canada a deux documents résumant l'analyse comparative entre les sexes et présentant les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral en la matière (Condition féminine Canada, 2011b). L'organisme a aussi un document expliquant les différents éléments présentés dans le Plan d'action en vue de renforcer les capacités organisationnelles (Condition féminine Canada, 2011a).

8.2.5 Gouvernement de l'Écosse, Commission des droits de la personne *Equality Impact Assessment Tool*

En Écosse, l'article 5 du règlement de 2011 de la loi sur l'égalité de 2010 (obligations légales) impose aux institutions listées dans la loi, y compris aux services de police, d'évaluer les répercussions des politiques et pratiques, nouvelles ou modifiées, sur les personnes qui présentent des « caractéristiques protégées », définies à l'article 149(1) de la loi sur l'égalité. L'article 4 de la loi oblige ces institutions à publier tous les deux ans un rapport sur les mesures prises et les progrès réalisés (articles 4 et 5 du règlement de la loi sur l'égalité de l'Écosse). Les caractéristiques protégées en vertu de la loi (c'est-à-dire, les motifs de discrimination prohibés) sont : l'âge, le handicap, le changement de sexe, la grossesse et maternité, la race, la religion ou la croyance, le sexe, et l'orientation sexuelle (Écosse, 2010, article 149(1)).

L'outil d'évaluation du gouvernement écossais (Scotland Human Rights Commission, 2011) réitère que les politiques touchant les personnes doivent être associées à une évaluation. S'il est décidé que l'initiative n'a pas de répercussions sur les personnes, cette décision doit être approuvée et envoyée au chef ou à la chef de la division ou de la direction pour obtenir son autorisation finale.

L'outil prévoit l'évaluation de quatre axes (Scotland Human Rights Commission, 2011, p. 55) :

1. Politique — une définition claire de la politique et de ses objectifs;
2. Recueillir des éléments d'information auprès des groupes cibles et les mobiliser;
3. Effets sexospécifiques — prendre une décision éclairée à savoir si la politique a des effets différents sur certains groupes dont les membres présentent des caractéristiques protégées, à quel niveau on interviendra et quelles mesures seront prises pour corriger les effets négatifs;
4. Mesure des résultats — déterminer comment la politique sera suivie et évaluée pour garantir que les résultats escomptés se concrétiseront et profiteront à tous les groupes.

L'outil prévoit un processus en 10 étapes : (Scotland Human Rights Commission, 2011, p. 55) :

Processus d'évaluation des effets sexospécifiques du gouvernement écossais	
Étape 1	Définir les objectifs de votre politique.
Étape 2	Que savez-vous déjà au sujet des besoins ou du vécu de votre public cible?
Étape 3	Quels sont les autres renseignements dont vous avez besoin pour vous aider à comprendre l'éventail des besoins et vécus de votre

	public cible?
Étape 4	Quels constats pouvez-vous faire à partir de l'information dont vous disposez au sujet des répercussions positives ou négatives que cette politique pourrait avoir sur les différents groupes faisant partie du public cible?
Étape 5	Est-ce que vous allez modifier votre politique?
Étape 6	Est-ce que votre politique offre la possibilité de promouvoir l'égalité des chances ou de bonnes relations?
Étape 7	En vous appuyant sur le travail que vous avez réalisé — classez le niveau de pertinence de votre politique — ÉLEVÉ, MOYEN OU FAIBLE
Étape 8	Devriez-vous faire une autre évaluation des effets sexospécifiques?
Étape 9	Veuillez expliquer de quelle manière vous allez effectuer un suivi de cette politique et l'évaluer pour mesurer les progrès
Étape 10	Approuvez l'évaluation et publiez-la

Chaque étape comprend des questions à poser et auxquelles réfléchir, des conseils sur la cueillette de données, sur la création d'une base de données, sur la planification de mesures, sur la mise en œuvre, sur le suivi et l'évaluation de la politique, ainsi que sur les communications.

Une fois terminées, les évaluations des effets sexospécifiques doivent être publiées sur le site Web du gouvernement de l'Écosse³.

Plusieurs des évaluations réalisées par les services de police de la Grande-Bretagne et de l'Écosse examinées en ligne mettent l'accent sur la diversité; toutefois, après une analyse plus poussée, il a été constaté que, plutôt que d'examiner la prestation de services aux femmes, bon nombre de ces initiatives se concentrent sur le service à des segments particuliers de la population et leurs relations avec ces segments, qui comprennent les personnes se distinguant par leur ethnie, leur âge (jeunes et personnes âgées), leur religion, leur orientation sexuelle (personnes gaies, lesbiennes, bisexuelles ou transgenres) ou le fait d'avoir un handicap.

³ L'information n'a pu être trouvée. On nous a répondu que les évaluations n'étaient temporairement pas disponibles en ligne, mais que le gouvernement déploie des efforts pour qu'elles le soient à nouveau dans les plus brefs délais.

Plusieurs plans d'action en matière d'égalité et de diversité préparés par des services de police britanniques et écossais tiennent compte de l'égalité entre les sexes d'un point de vue opérationnel. Par exemple, dans son plan d'action de 2010, la police de Staffordshire prévoit utiliser diverses méthodes adaptées aux besoins locaux pour avoir des rapports fructueux avec les diverses communautés. Le rapport signale que ces méthodes seront prises en compte dans les plans locaux de mobilisation de la collectivité. Des groupes d'expertes et d'experts divisionnaires sur la diversité vont inclure le développement de ces plans et le progrès de leur mise en œuvre comme point permanent à l'ordre du jour de leurs réunions pour contribuer à faire en sorte que les mesures soient complètement appliquées. La section du rapport ayant fait l'objet d'une mise à jour signale que la mobilisation de la collectivité est intégrée aux plans de la police communautaire. Cependant, aucun renseignement n'est donné quant à la nature de cette participation, ou aux résultats prévus.

9. Observations finales

Cette étude a montré que très peu de bilans de l'égalité entre les sexes ont été réalisés dans les organisations policières des pays développés. La plupart des organisations policières canadiennes mettent davantage l'accent sur la diversité dans son ensemble, avec une composante liée au genre, plutôt que sur l'égalité entre les sexes en tant que telle. La plupart des études sur l'égalité entre les sexes réalisées par des organisations policières traitent du recrutement des femmes et de leur maintien en poste. Seule une poignée d'études a cherché à rendre compte de la manière dont la culture organisationnelle compose avec les considérations liées au genre.

Sur le plan opérationnel, au Canada, on a fait un travail considérable au cours des 35 dernières années pour assurer la prestation de services policiers répondant aux besoins des femmes et des hommes victimes de violence. Toutefois, il n'existe pratiquement aucune information consignée sur le degré et le type d'attention accordée à la nécessité de déterminer, de suivre et d'évaluer les répercussions des politiques, des processus et des activités sur les deux sexes, ni sur la nécessité d'intégrer plus largement les considérations liées au genre à la prestation de services.

Bon nombre d'organisations ont pris des mesures pour promouvoir la pleine et entière participation des femmes et des hommes aux corps policiers. Toutefois, la majorité des recherches, évaluations et initiatives liées au genre se sont avérées parcellaires et peu structurées, à l'exception des projets nationaux du gouvernement du Royaume-Uni, de la stratégie organisationnelle de la police de Victoria (2002-2009), ainsi que des initiatives de la Police provinciale de l'Ontario, du Service de police de Toronto, du Service de police d'Ottawa et de la police d'Albuquerque, dont il a été question plus tôt dans ce rapport. Les évaluations étaient plutôt de nature quantitative et portaient généralement sur la variation du pourcentage de femmes venant grossir les effectifs ou en faisant partie.

Toutes les organisations policières ayant fait l'objet de cette étude épousent les principes d'équité et d'égalité dans leurs objectifs et leurs énoncés de valeur. Toutefois, très peu d'entre elles, voire aucune en Amérique du Nord, n'indique dans ses rapports avoir adopté une approche stratégique pour la

planification, la mise en œuvre et l'évaluation de mesures favorisant l'égalité entre les sexes. Quelle que soit la somme de travail abattue par une organisation pour faire en sorte que ses politiques, processus, pratiques et activités prennent en compte la question de l'égalité entre les sexes, il n'en reste pas moins qu'il est toujours utile de dresser un bilan de l'égalité entre les sexes pour cerner ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, ainsi que pour dégager les écarts et les lacunes auxquels remédier. Ce type de bilan fournit aussi des données de référence pouvant aider les organisations à mesurer les progrès qu'elles enregistrent dans leurs efforts en vue d'être plus sensibles aux questions de genre.

La voie menant à ce but commence toutefois bien avant de dresser un bilan. Il faut en effet commencer par faire un examen pour voir si l'organisation est prête à utiliser l'analyse comparative entre les sexes. Si une organisation n'est pas disposée à considérer le genre dans l'élaboration de ses politiques et de ses pratiques, ou n'a pas la capacité de ce faire, il y aura peu d'avantages à dresser un bilan de l'égalité entre les sexes. Dresser un tel bilan, analyser les résultats et mettre au point des politiques et des pratiques tenant compte des considérations liées au genre n'est pas simple et prend du temps. L'expérience de plusieurs organisations et les guides dont il a été question dans cette étude montrent qu'il faut déployer des efforts considérables et faire preuve d'un engagement soutenu pour intégrer des considérations liées au genre au fonctionnement d'une organisation.

Bien que les processus recommandés pour dresser un bilan varient d'un guide à l'autre, il reste que tous ceux qui ont été examinés ici insistent sur la nécessité des étapes suivantes :

1. Clarifier le but et énoncer clairement ce que l'organisation désire réaliser;
2. Prendre le temps d'analyser la situation qui prévaut, et d'évaluer les avantages et les risques d'un bilan — s'il est décidé d'aller de l'avant et de procéder à une évaluation, il faut établir un plan définissant clairement qui conduira l'évaluation et de quelle manière, sans oublier les objectifs, les échéanciers, les responsabilités et les coûts;
3. Adapter le processus d'évaluation aux travaux prévus pour s'assurer que le résultat permettra d'obtenir l'information recherchée;
4. Mener l'évaluation, y compris recueillir des données et les analyser, et préparer un rapport contenant des recommandations;
5. Élaborer un plan d'action comprenant des critères pour le suivi et l'évaluation subséquente;
6. Suivre les progrès et apporter les corrections nécessaires pour que les mesures prises restent pertinentes.

Plusieurs des guides qui ont été examinés soulignent l'importance de consulter les effectifs et la collectivité dans le cadre de la recherche, car c'est une façon de les rallier à la démarche et de les sensibiliser aux enjeux.

Les dimensions devant être évaluées ne font pas non plus l'unanimité parmi les guides dont il a été question dans cette étude. Les domaines qui font l'objet de l'évaluation, de même que les questions qui vont guider l'évaluation, dépendent des objectifs qui sont visés par le bilan. De façon générale, plus nombreuses sont les questions auxquelles on peut répondre, plus l'évaluation sera de bonne qualité et meilleures seront les assises informationnelles de nos plans d'action et stratégies.

Par ailleurs, les choses ne s'arrêtent pas une fois l'évaluation terminée et les résultats analysés. En effet, une évaluation n'est rien d'autre qu'un instantané de la sensibilité d'une organisation au genre à un moment donné dans le temps. Un bilan permet de jeter les bases à partir desquelles formuler un plan d'action. Pour être utile et pertinent, ce plan ne doit pas être statique, mais faire régulièrement l'objet d'un suivi et de mises à jour.

Il est nécessaire de mettre au point des mécanismes pour mesurer les progrès et de les comparer aux données de base. Il faut surveiller attentivement les progrès et, au fur et à mesure que l'environnement et l'organisation évoluent, apporter les modifications qui s'imposent aux politiques et aux pratiques. Pour réussir, il est essentiel d'intégrer les considérations liées au genre aux « usages » de l'organisation. Il faut donc en permanence évaluer les répercussions des politiques, des pratiques et des projets sur les femmes et les hommes évoluant au sein de l'organisation et de la collectivité.

Il est également important de documenter l'apprentissage et l'expérience. Les activités de communication et d'information au sujet des progrès réalisés, des réussites et des leçons apprises sont des éléments indispensables à des pratiques couronnées de succès. Ce projet a montré qu'il existe peu d'information au sujet des bilans de l'égalité entre les sexes ou de la mise en œuvre et de l'évaluation de politiques et de pratiques sensible à l'égalité entre les sexes dans les organisations policières. Des entrevues complémentaires ont permis de dégager le travail fait à cet égard. Au nom de notre succès collectif, il est important de diffuser cette information.

Autre élément important du succès : une direction forte et engagée. Le Royaume-Uni, ATF, la PPO, le service de police de Madison et la police de Victoria fournissent autant d'exemples qui viennent confirmer le fait que, sans des dirigeantes et dirigeants résolus à promouvoir ces efforts, il aurait été impossible d'apporter des changements durables aux pratiques. Mais l'engagement de la direction ne suffit pas à garantir le succès d'une telle entreprise. La planification, le suivi et la révision des interventions en matière de genre doivent cadrer avec les priorités stratégiques de l'organisation et intégrés à sa gestion, à la planification stratégique et aux cycles redditionnels. Le financement et les ressources doivent venir confirmer et appuyer cet engagement.

Il faut prouver qu'une organisation gagne à être plus sensible aux questions de genre. Une organisation policière qui est consciente des répercussions positives et négatives que peuvent avoir ses politiques, ses processus, ses structures et ses activités sur les femmes et les hommes, et qui en fait l'analyse, peut devenir plus efficace sur le plan de la gestion, des opérations et de la prestation de services. C'est là le principal message qu'il faut lancer. L'excellence organisationnelle va de pair avec la sensibilité de l'organisation au genre. Pour atteindre l'excellence, il faut compter sur une direction forte — il faut des dirigeantes et dirigeants capables de transmettre ce message et de faire la preuve qu'une organisation gagne à tenir compte du genre et, surtout, il faut des dirigeantes et dirigeants qui peuvent se faire les champions de cette cause.

Autrement dit, lorsqu'on fait un bilan de l'égalité entre les sexes et qu'on y donne suite au moyen d'un plan d'action, on montre du même coup aux effectifs et aux parties intéressées que tout le monde gagne à être plus sensible au genre : les femmes et les hommes qui travaillent au sein de l'organisation, l'organisation elle-même et la collectivité servie par elle.

Bibliographie

- BASTICK, Megan. *Guide d'auto-évaluation sur le genre pour la police, les forces armées et le secteur de la justice*. [en ligne], <http://www.dcaf.ch/Publications/Guide-d-auto-evaluation-sur-le-genre-pour-la-police-les-forces-armees-et-le-secteur-de-la-justice>, Geneva Centre for the Democratic Control of the Armed Forces, Genève, 2011.
- British Association of Women Police, « The Gender Agenda 3 », *Grapevine*, Hiver 2011, p. 3 –disponible sur Internet : <http://www.bawp.org/Resources/Documents/Grapevine%20Winter%202011.pdf>.
- British Association of Women Police, *The Gender Agenda Good Practice Document* — disponible sur Internet : <http://www.bawp.org/assets/file/GA2%20GP%20document%20current.pdf>.
- Condition féminine Canada, *Analyse Comparative entre les Sexes + cadre — .Guide pour renforcer la capacité des organisations*, 2011a –disponible sur Internet : <http://www.cfc-swc.gc.ca/pol/gba-ac/s/guide-fra.html>.
- Condition féminine Canada, Bureau du Conseil privé et Secrétariat du Conseil du Trésor, *Plan d'action ministériel pour l'analyse comparative entre les sexes*, 2009 — disponible sur Internet : <http://www.swc-cfc.gc.ca/pol/gba-ac/s/ap-pa/ap-pa-eng.html>.
- Condition féminine Canada, *Un aperçu de l'ACS+ au gouvernement fédéral*, 2011b — disponible sur Internet : <http://www.swc-cfc.gc.ca/pol/gba-ac/s/over-aper-fra.pdf>.
- Conseil sectoriel de la police, *Environmental Scanning. Labour Market Information Project*, 2009 — disponible sur Internet <http://www.policecouncil.ca/reports/PSC%20%20Environmental%20Scan%202009%20FINAL.pdf>.
- Écosse, *Equality Act (Statutory Duty) (Scotland) Regulations 2011. Mainstreaming Equality Sec. 5 and Publications of Equality Outcomes by Listed Authorities Sec. 4* — disponible sur Internet : <http://www.scotland.gov.uk/Publications/2011/02/24153631/3>.
- Écosse, *Equality Act 2010. Public Sector Equality Duty Sec 149(7)* — disponible sur Internet : <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/15/section/149>.
- Écosse, Human Rights Commission, *Equality Impact Assessment Tool*, novembre 2011. http://www.equalityhumanrights.com/uploaded_files/Scotland/Research/ehrc_sec_31_report_better_policy_better_lives_nov_2011_.pdf.
- Harrington, Penny, *Recruiting and Retaining Women: A Self - Assessment Guide for Law Enforcement* [en ligne], National Center for Women and Policing, 2003 — disponible sur Internet : <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/bja/185235.pdf>.
- Metz, Isabel et Kulik, Carol, « Making public organizations more inclusive: a case study of the Victoria Police Force », *Human Resource Management*, 2008, vol. 47, n° 2, pp. 369-387.

Niemanis, Astrida, *Gender Mainstreaming in Practice: A Toolkit*, 3^e édition, Dolata, Nadja, éd., PNUD — disponible sur Internet :

http://descentralizare.gov.md/public/publications/936268_en_gender_mainstre.pdf.

Organisation internationale du travail, *A Manual for Gender Audit Facilitators: The ILO Participatory Gender Audit Methodology* [en ligne], 2007 — disponible sur Internet :

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_093425.pdf

Organisation internationale du travail, *ILO Participatory Gender Audit* — disponible sur Internet :

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@gender/documents/publication/wcms_101030.pdf.

Organisation internationale du travail. [site Web] <http://www.ilo.org>.

Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE), *OSCE Toolbox for the Promotion of Gender Equality*, mars 2011 — disponible sur Internet : <http://www.osce.org/gender/26403>.

Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE), *Integrating a Gender Approach into Police Public Partnership Projects*, 2009 — disponible sur Internet :

http://polis.osce.org/library/details?doc_id=3582&lang_tag=&q=.

Police provinciale de l'Ontario, Bureau des initiatives stratégiques, *Destination Diversité : Le chemin vers la diversité de la Police provinciale de l'Ontario*, février 2011.

Quast, S., *Gender in the Criminal Justice System Assessment Tool: Criminal Justice Assessment Toolkit*.

Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, New York, 2010, UNODC — disponible sur Internet : <http://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/crimeprevention/E-book.pdf>.

Ramsay, Anne, Renseignements recueillis à partir d'une entrevue par courriel.

Royaume-Uni, *Equality Act 2010 Chap 15. Part 2 Protected Characteristics* — disponible sur Internet :

<http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/15>.

Service de police d'Ottawa, Recensement des effectifs 2005 — disponible sur Internet :

<http://www.ottawapolice.ca/en/resources/publications/pdf/2005%20Workforce%20Census.pdf>.

Staffordshire Police, *Equality and Diversity Action Plan 2010-2011* — disponible sur Internet :

http://www.staffordshire.police.uk/media/doc_rep/annual_reports/pdf/equality_diversity_action_plan1.

Surrey Police, Diversity Directorate, *Gender Equality Scheme 2007 — 2010* — disponible sur Internet :

http://www.surrey.police.uk/gender_equality_scheme.pdf.

Surrey Police, Diversity Directorate, *Lesbian and Gay Liaison Officers* [site Web du service de police] —

disponible sur Internet : <http://www.surrey.police.uk/about/diversity.asp>

Toronto Police Service, *Employment Systems Review of Human Resources Policies, Procedures and Practices of the Toronto Police Service*, octobre 2008.

Toronto Police Service, *Employment Systems Review of Civilian Human Resources Policies, Procedures and Practices of the Toronto Police Service*, janvier 2008.

UK National Police Improvement Agency, *The Equality Standard for the Police Service — Framework*, 2010 — disponible sur Internet :
http://www.npia.police.uk/en/docs/equality_standard_for_police_service_-_framework.pdf.

UNODC, *Compilation d'outils d'évaluation de la justice pénale*, 2006 — disponible sur Internet :
<http://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/cjat/Introduction.pdf>.

UNPOL [site Web] <http://www.un.org/en/peacekeeping/sites/police/networksupport.shtml>.

US Department of Justice, *ATF's Contemporary Approach to Federal Law Enforcement: A Comprehensive Recruitment Strategy for Women Special Agents*.

Victoria Police, *Living free from violence - upholding the right: Victoria Police strategy to reduce violence against women and children 2009 — 2014* — disponible sur Internet :
www.police.vic.gov.au/content.asp?Document_ID=48.

Victoria Police, *Victoria Police Annual Report 2010-2011*— disponible sur Internet :
<http://www.vicpolannualreport.net.au/>.

Ressources supplémentaires

Adams, K., *Women in senior police management*, Australasian Centre for Policing Research, Payneham, 2001.

Agence canadienne de développement international, *Guide des indicateurs tenant compte des écarts entre les hommes et les femmes*, 1997 — disponible sur Internet : [http://www.acdi-cida.gc.ca/inet/images.nsf/vLUIImages/Policy/\\$file/WID-GUID-F.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/inet/images.nsf/vLUIImages/Policy/$file/WID-GUID-F.pdf)

Archbold, Carol et Kimberly Hassel, « Paying a marriage tax: an examination of the barriers to promotion of female officers », *Policing: An International Journal of Policing Strategies and Management*, vol. 32, n° 1 2009, p. 56-74.

Archbold, Carol, Hassel, Kimberly et Amy Stichman, « Comparing promotion aspirations among female and male police officers », *The International Journal of Police Science and Management*, vol. 12, n°2 2010, p. 287-303.

Association of Chiefs of Police of Scotland, *Equality and diversity strategy 2009-2012: Celebrating and valuing difference* — disponible sur Internet : <http://www.acpos.police.uk/Documents/Policies/ACPOSEquDivStrategy2009.pdf>.

Boni, Nadia, « Barriers and facilitating factors for women in policing: considerations for making policing an employer of choice », *The Journal for Women and Policing*, n° 17, 2006, p. 13-17.

Boni, Nadia, Adams, Kim et Michelle Circelli, *Educational and professional development experiences of female and male police employees*. Australian Centre for Policing Research, Payneham, 2001.

Catalyst, Perspective 2003, *Tackling resistance to diversity: what every manager should know*, 2003.

Catalyst, *Using talent management to support inclusion: a how to guide for organizations*, 2012 — disponible sur Internet : <http://www.catalyst.org/publication/518/using-talent-management-to-support-inclusion-a-how-to-guide-for-organisations>

Chan, Janet, Doran, Sally, et Christina Marel, « Doing and undoing gender in policing », *Theoretical Criminology*, vol. 14, n° 25, 2010, p. 425-446.

Charlesworth, Sara et Debra Robertson, *Policing, gender and working time: the case of the part time detective, Engendering leadership through research and practice conference*, Perth, 21-24 août, juillet 2008, p. 108-123.

Charlesworth, Sara et Robertson, Debra, « Policing, gender and working time: an Australian case study », *Police Practice and Research*, 2011, p. 1-13.

Comité sénatorial permanent des droits de la personne, *Les femmes, la paix et la sécurité : Le Canada agit pour renforcer la participation des femmes*, novembre 2010.

- Cordner, Gary et Ann Marie Cordner, « Stuck on a Plateau? Obstacles to recruitment, selection, and retention of women police », *Police Quarterly*, vol. 14, n°3, 2011, p. 207-226.
- Corsianos, Marilyn, *Policing and gendered justice: examining the possibilities*, Presses de l'Université de Toronto, Toronto, 2009.
- Davis, Karen, *Gender based analysis*, présentation au Comité militaire des politiques et de la planification en matière de ressources humaines, Ottawa, Canada, 22 janvier 2004.
- Davis, Karen, *Gender based analysis: a potential strategic human resource tool*, 2002, Ottawa, Canada.
- Dick, Gavin, et Metcalfe, Beverley, « The progress of female officers? An empirical analysis of organisational commitment and tenure explanations in two UK police forces », *International Journal of Public Sector Management*, vol. 20, n° 2, 2007, p. 81-100.
- Dodge, Mary, Valcore, Laura, et Klinger, David, « Maintaining separate spheres in policing: Women on SWAT teams », *Women and Criminal Justice*, vol. 20, n° 3, 2010, p. 218-238.
- Dowler, Kenneth et Arrai, Bruce, « Stress, gender and policing: the impact of perceived gender discrimination on symptoms of stress », *International Journal of Police Science and Management*, n° 10, 2 juillet 2006, p. 123-135.
- Etter, Barb, « The gendered nature of leadership and power within policing », Engendering leadership through research and practice conference, Perth, 21-24 août, juillet 2008, p. 172-183.
- Hall, Jane, *The red wall: a woman in the RCMP*, Renfrew, Ontario, General Store Publishing House, 2007.
- Hassel, Kimberly et Brandl, Steven, « An examination of the workplace experiences of police patrol officers: the role of race, sex, and sexual orientation », *Police Quarterly*, vol. 12, n° 4, 2009, p. 408-430.
- Hassel, Kimberly, Archbold, Carol, et Stichman, Amy, « Comparing the workplace experiences of male and female officers: examining workplace problems, stress, job satisfaction and consideration of career change », *International Journal of Police Science and Management*, vol. 13, n° 1, 2011, p. 37-53.
- Irving, Rachel, « Career trajectories of women in policing in Australia », *Trends and Issues in Crime and Criminal Justice*, gouvernement de l'Australie, no 370, février 2009.
- Jones, Robin. « Recruiting women », *The Police Chief magazine*, vol. 71, n° 4, 2004.
- Kakar, Suman, « Gender and police officers' perceptions of their job performance: an analysis of the relationship between gender and perceptions of job performance », *Criminal Justice Policy Review*, vol. 13, n° 3, septembre 2002, p. 238-256.

- Lonsway, Kim, Aguirre, Patricia, Gilliams, Nicole, Lukens, Ashley, Tejani, Sharyn, Moore, Margaret, Harrington, Penny, Smeal, Eleanor, et Spillar, Katherine, *The Effect of consent decrees on the representation of women in sworn law enforcement*, 2003, National Center for Women and Policing.
- Lonsway, Kim, Moore, M., Harrington, P., Smeal, Eleanor, et Spiller, Katherine, « Hiring and retaining more women: the advantages to law enforcement agencies », National Center for Women and Policing , 2003.
- Northern Ireland Policing Board, *Gender Action Plan 2008* — disponible sur Internet : <http://www.acpos.police.uk/Documents/Policies/ACPOSEquDivStrategy2009.pdf>
- Pinch, Franklin, MacIntyre, Allister, Browne, Phyllis, et Okros, Alan, *Challenge and change in the military: gender and diversity issues*, Défense nationale, Canada, 2003.
- Prenzler, Tim, et Fleming, Jenny, « Gender Equity in the Australian and New Zealand Police Forces: A five year review 2003 — 2008 », *Australasian Policing: A Journal of Professional Research and Practice*, vol. 2, n° 2, été 2011, 584-595.
- Rabe-Hemp, Cara, « PoliceWOMEN or POLICEwomen? Doing gender and police work », *Feminist Criminology*, vol 4, no 2, 2009, p. 114-129.
- Rabe-Hemp, Cara, « Survival in an all boys club: policewomen and their fight for acceptance », *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, vol. 31, n° 2, 2008, p. 251-270
- Reiffenstein, Anne, *Gender Mainstreaming in the Canadian Armed Forces*, 2009.
- Reuben, Ernesto, Rey-Biel, Pedro, Sapienza, Paola, et Zingales, Luigi, « The emergence of male leadership in competitive environments », *Journal of Economic Behaviour and Organization*, Bonn: Germany, Document de travail pour l'Institute for the Study of Labor, octobre 2010.
- Robinson, Susan et Virginia Arentsen. « A Pilot Study of Women in the New South Wales Police Force 1979 to 2008: Have Thirty Years Really Made Any Difference? », article présenté lors de la 7^e conférence australienne sur les femmes dans les corps policiers, *Police and Community: Making it Happen* , 21-24 août 2011, Hobart, Australie.
- Ryan, Cheryl, *Tough, Loyal, Reputable: discourses and subcultures in police training*, thèse de maîtrise, Université Deakin, Deelong, Australie.
- Somvadee, Chaiyavej et Morash, Merry, « Dynamics of sexual harassment for policewomen working alongside me », *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, vol. 31, no 3, 2008, p. 485-498.
- Steyn, Jean, « Venus versus Mars: An attitudinal comparison made at the start of South African police service basic training », *International Journal of Police Science and Management*, vol. 9, n° 2, 2007, 145-163

UNIFEM, *Gender sensitive police reform in post conflict societies*, document d'information stratégique, octobre 2007.

Dissertations et thèses*

Perron, Sandra. *Women. Weapons of mass reconstruction? Gender mainstreaming in the Canadian Forces: an operational necessity*, thèse de maîtrise, University College Dublin School of Politics and International Relations, Dublin, Irlande

*Robison, Kristenne, *Gender at Work on the Force*, thèse de doctorat, Université de Syracuse, 2010, résumé disponible à : http://surface.syr.edu/soc_etd/62/

*Sousa, Candida, *Female police officers in the Winnipeg Police Service: a case study exploring experiences, perceptions, and gender dynamics* [microfilm], thèse de maîtrise, Université du Manitoba, 2006, résumé disponible à : <http://amicus.collectionscanada.ca>

*Documents qui n'ont pas été passés en revue