

# **RAPPORT DE LA COMMISSION CIVILE DE L'ONTARIO SUR LA POLICE CONCERNANT LE SERVICE DE POLICE DE WINDSOR ET LA COMMISSION DES SERVICES POLICIERS DE WINDSOR**

(Available in English)

## **Introduction**

En 2018, la Commission civile de l'Ontario sur la police (la « CCOP ») a reçu cinq plaintes déposées par des membres du Service de police de Windsor (le « Service »). Ces plaintes soulevaient des problèmes liés à la façon dont le Service avait traité les plaignants ainsi que des problèmes systémiques plus importants. Les plaintes comportaient des allégations visant la haute direction du Service et la Commission des services policiers de Windsor (la « Commission »).

La CCOP a décidé de faire enquête sur certains des problèmes soulevés par les plaintes, mais pas tous<sup>1</sup>. L'enquête avait pour mandat de répondre aux questions suivantes :

1. les processus par lesquels les promotions sont accordées, en particulier pour accéder aux postes de direction, sont-ils équitables et transparents et la Commission assure-t-elle une surveillance appropriée de ces processus de promotion?
2. Les processus d'embauche sont-ils équitables et transparents lorsqu'il est question d'embaucher des parents ou des proches de membres du Service?
3. La Commission connaît-elle suffisamment les questions administratives liées à son mandat, notamment les processus de promotion visant à permettre à des candidats d'accéder à des postes de direction?
4. Y a-t-il eu une ingérence abusive dans des procédures judiciaires particulières et une telle ingérence a-t-elle été initiée, favorisée ou soutenue par les membres actuels de la direction du Service ou de la Commission?
5. Un environnement de travail toxique a-t-il été créé, favorisé ou soutenu par les membres actuels de la direction du Service en ce qui concerne les politiques sur le lieu de travail ou les demandes de mesures d'adaptation?
6. Le Service dispose-t-il de processus équitables et transparents pour traiter les plaintes de harcèlement au travail et relatives aux droits de la personne?

---

<sup>1</sup> Voir les alinéas 25(1)a) et b) de la *Loi sur les services policiers*, LRO 1990, chap. P.15, dans sa version modifiée (la « Loi »).

7. La Commission remplit-elle son rôle de surveillance prévu par la loi en ce qui concerne les points 5 et 6?

Le mandat contient des paramètres supplémentaires concernant l'enquête :

[TRADUCTION] L'évaluation des questions susmentionnées doit être effectuée en tenant compte du paragraphe 31(4) de la Loi, lequel prévoit que les commissions de police ne doivent pas donner de directives aux chefs de police au sujet de décisions opérationnelles particulières ni des opérations quotidiennes du corps de police, et également en ce qui concerne toutes les autres dispositions de la Loi et autres lois applicables.

L'enquête de la CCOP n'interférera pas avec les démarches judiciaires en cours en matière de droits de la personne. La CCOP ne fera pas non plus de rapport sur le bien-fondé d'une plainte spécifique de harcèlement au travail ou relative aux droits de la personne.

L'enquête de la CCOP portera sur les points indiqués ci-dessus, dans la mesure où ils sont pertinents pour l'administration du Service de police de Windsor et la surveillance actuelle assurée par la Commission.

Au milieu de l'enquête, plusieurs personnes ont soulevé d'autres problèmes. Ceux-ci étaient liés à un incident dans le cadre duquel une personne a appelé le 9-1-1 afin que des policiers soient dépêchés au domicile du chef de police Frederick. En conséquence, la CCOP a élargi le mandat de son enquête en y ajoutant les questions suivantes. Elles concernent toutes la réponse du Service à l'appel logé au 9-1-1 :

8. L'incident qui a donné lieu à l'appel au 9-1-1 constituait-il une quelconque inconduite en vertu de la Loi?

9. La manière dont le Service a répondu à l'appel au 9-1-1 impliquait-elle une quelconque inconduite au regard de la Loi?

10. Le Service a-t-il répondu correctement ou adéquatement à l'appel logé au 9-1-1?

11. La Commission a-t-elle répondu de manière appropriée ou adéquate à toute question ou préoccupation soulevée au sujet de l'appel logé au 9-1-1 et de l'enquête ultérieure menée par le Service?

12. Y a-t-il eu ingérence inappropriée dans toute enquête menée par le Service ou dans l'enquête menée par la Police provinciale de l'Ontario sur l'incident relatif à l'appel logé au 9-1-1, et une telle ingérence a-t-elle été initiée, favorisée ou soutenue par les membres actuels de la direction du Service ou de la Commission?

13. Le Service ou la Commission disposent-ils de politiques adéquates en matière d'enquêtes criminelles et de réponses aux appels impliquant des membres du Service, y compris de la haute direction, ou ont-ils pris des mesures afin d'adopter de telles politiques?

Mark Sandler, avocat principal externe, a dirigé l'enquête de la CCOP. M. Sandler a agi à titre d'avocat dans le cadre de nombreuses enquêtes publiques et de nombreux examens systémiques. Il a également mené une enquête en vertu de l'article 25 sur un autre service de police et a été l'administrateur d'une autre commission des services policiers.

Durant l'enquête, il a reçu l'aide de Shannon McDonnough, avocate interne de la CCOP, jusqu'à la fin de décembre 2019. Deux autres avocats se sont joints à l'équipe à différentes étapes de l'enquête. Le premier était Tom Lockwood, avocat principal externe, qui agit actuellement à titre d'administrateur pour la Commission des services policiers de Thunder Bay. M. Lockwood a dirigé un certain nombre d'enquêtes de la CCOP. Le deuxième avocat à se joindre à l'équipe était Astrid Arzu, avocate interne de la CCOP. Aux derniers stades de l'enquête, l'équipe a reçu l'aide de Mark Pritchard, ancien surintendant en chef de la Police provinciale de l'Ontario, qui a fourni une expertise indépendante sur les questions policières.

### **L'enquête**

Les enquêteurs ont interrogé de nombreux membres anciens et actuels du Service, notamment des agents assermentés et des civils. Les enquêteurs ont également interrogé des membres de la Commission, plusieurs agents d'autres services, un procureur adjoint de la Couronne et d'autres personnes. Chaque personne interrogée pouvait prendre part aux entretiens en compagnie d'un avocat, d'une personne de soutien ou, le cas échéant, d'un représentant de la Windsor Police Association (l'« Association »).

Tous les entretiens ont été menés dans la plus stricte confidentialité. Les enquêteurs ont indiqué aux participants que la CCOP ne divulguerait pas inutilement de renseignements susceptibles de permettre de les identifier. La confidentialité des entretiens a favorisé la tenue de conversations franches et a atténué les craintes de représailles exprimées par certaines personnes.

Les enquêteurs ont indiqué aux participants que, dans certaines circonstances limitées, les enquêteurs pourraient être amenés à divulguer ce que les personnes interrogées ont dit pour permettre aux personnes concernées de répondre. Cela a été particulièrement vrai pour les allégations des cinq personnes ayant initialement déposé des plaintes. Les plaignants ont compris cette limite de la confidentialité et ont tout de même pleinement coopéré aux travaux de la CCOP. Le présent rapport attribue également quelques commentaires à certains membres de la haute direction particuliers lorsqu'il était impossible de faire autrement.

La CCOP a également demandé au Service et à la Commission de produire de nombreux documents. Ces documents portaient notamment sur les plaintes spécifiques ainsi que des problèmes systémiques. Les enquêteurs ont passé en revue des milliers de pages de documents. À quelques reprises, la CCOP a délivré des assignations en vue d'obtenir des documents, notamment lorsque des considérations liées à la protection de la vie privée ou à la loi empêchaient le Service ou la Commission de simplement remettre les documents. Le Service et la Commission ont coopéré pour répondre aux demandes et aux assignations de la CCOP. La CCOP a également délivré des assignations en vue d'obtenir des documents conservés au Bureau du directeur indépendant de l'examen de la police (le « BDIEP ») et au ministère du Solliciteur général.

L'enquête a duré plus longtemps que ce qui avait été prévu initialement, et ce, pour plusieurs raisons. De nombreux employés, anciens et actuels, ont souhaité parler aux enquêteurs. De nombreuses personnes interrogées ont identifié d'autres personnes qui, selon elles, disposaient de renseignements pertinents. Beaucoup de personnes ont fourni des renseignements qui n'étaient pas directement liés au mandat de l'enquête; mais il était important de les entendre. Dans le cadre du présent rapport, nous commentons plusieurs problèmes soulevés qui ne relèvent pas du mandat de l'enquête, mais qui ne doivent pas être ignorés.

De nombreuses personnes interrogées ont fourni des renseignements qui leur avaient été fournis par un tiers ou qu'ils avaient connus par ouï-dire. Le cas échéant, les enquêteurs ont dû évaluer la fiabilité de ces renseignements ou interroger les personnes qui en avaient une connaissance directe.

Par moment, il a été difficile d'organiser des entretiens avec les personnes interrogées et les enquêteurs en raison d'autres engagements, de maladies et de la nécessité de retarder la tenue de certains entretiens en attendant la conclusion d'autres entretiens ou l'obtention de documents pertinents. Outre cette enquête, les enquêteurs devaient composer avec une lourde charge de travail. Vers la fin de l'enquête, les lignes directrices relatives à la COVID-19 ont obligé les enquêteurs à mener les entretiens restants par téléphone.

Les enquêteurs se sont entretenus avec les plaignants et les avocats du Service et de la Commission à différents moments de l'enquête et ont fait le point auprès de ceux-ci lorsque cela était possible.

### **Défis et limites**

Une enquête menée par la CCOP peut entraîner le dépôt d'accusations de nature disciplinaire contre les membres actuels du Service, les cadres supérieurs du Service ou les membres de la Commission. Une telle enquête peut également donner lieu à la formulation de recommandations à l'intention du Service et de la Commission au sujet de problèmes systémiques.

Dans le cas présent, l'enquête s'est penchée sur les problèmes systémiques pour plusieurs raisons.

Premièrement, la plupart des plaignants sont parties prenantes de litiges en cours, dont l'objet est sans doute couvert par le mandat de la CCOP. Il est important que nous n'intervenions pas dans ces litiges et que nous ne les entravions pas. Les parties de ces litiges doivent avoir la possibilité de faire valoir leurs arguments devant un tribunal ou une cour de justice en s'appuyant sur des témoignages avérés. Par « témoignages avérés », nous entendons les témoignages fournis sous serment ayant été soumis à un contre-interrogatoire. La déférence de la CCOP à l'égard des litiges existants signifie que nous avons tenté de ne pas tirer de conclusions factuelles sur les questions faisant l'objet d'un litige. (À vrai dire, nous n'avons peut-être pas été informés de toutes les questions soulevées dans les litiges en cours.)

Nous avons expliqué cette limite de nos conclusions aux plaignants ainsi qu'au Service et à la Commission. Cette approche est conforme aux modalités énoncées dans le mandat.

Bien que cette limite ait empêché la CCOP de faire des constatations factuelles concernant des éléments importants des plaintes, elle ne l'a pas empêchée de cerner les problèmes systémiques qui doivent être abordés par l'intermédiaire de nos recommandations. En effet, nous espérons que les recommandations formulées dans le présent rapport réduiront la nécessité, à l'avenir, de porter ces questions devant les tribunaux ou les cours de justice. Les litiges ont de lourdes conséquences financières et émotionnelles pour les personnes concernées, en particulier pour les membres du Service qui se sentent incapables de faire entendre de manière adéquate leurs préoccupations au travail.

Deuxièmement, de nombreuses personnes interrogées ont décrit des événements qui se sont produits il y a quelque temps. Souvent, elles ont décrit les comportements d'agents qui ne font plus partie du Service et qui, par conséquent, ne peuvent plus faire l'objet de mesures disciplinaires. Parfois, les personnes interrogées ont évoqué une corruption passée présumée ou une dissimulation qui aurait impliqué un agent qui a finalement été emprisonné pour une inconduite criminelle. Toutefois, elles n'ont fourni aucune preuve démontrant que de telles activités ont toujours cours aujourd'hui ou sont répandues.

Il ne s'agit pas d'une critique à l'égard des personnes interrogées qui ont raconté ces histoires. Il était important que la CCOP comprenne quels sont les antécédents du Service — bons et mauvais — lors de l'évaluation des mesures prises depuis lors. Le chef Frederick a été franc en reconnaissant qu'il existait des problèmes dans le passé qu'il a cherché à résoudre. Il était également important que nous évaluions si les preuves présentées corroboraient l'existence de comportements fautifs ayant toujours cours.

En résumé, sur ce point, la CCOP s'est attardée plus particulièrement aux questions qui ont une pertinence pour le Service et la façon dont il est géré, tout en gardant à l'esprit les problèmes hérités du passé. Cette attention est, encore une fois, conforme aux modalités énoncées dans le mandat.

Troisièmement, comme nous l'avons déjà mentionné, de nombreuses personnes interrogées ont partagé des renseignements anecdotiques, des ouï-dire ou des rumeurs. Cela n'a pas exempté les enquêteurs de leur responsabilité d'évaluer ces renseignements ou de mener leurs propres enquêtes à leur sujet. Dans de nombreux cas, même s'ils avaient été transmis de bonne foi, ces renseignements étaient manifestement inexacts. En effet, plusieurs histoires sont devenues des faits acceptés dans certains milieux, malgré l'existence de preuves démontrant qu'elles sont fausses. Là encore, il était important que les enquêteurs reçoivent ces renseignements non seulement pour en déterminer le bien-fondé, mais aussi pour examiner le problème systémique soulevé par l'acceptation généralisée de ces renseignements au sein du Service. Le Service n'a pas fait un bon travail de communication auprès de ses membres au sujet d'une série de questions. Une mauvaise communication contribue aux malentendus et à une éventuelle dégradation du moral des membres du Service.

Quatrièmement, un certain nombre de personnes interrogées ont décrit des fautes présumées commises par d'anciens membres du Service et, dans certains cas, par des membres actuels. Toutefois, ces personnes ne souhaitent pas donner suite à leurs plaintes ou dévoiler leur identité dans le processus. Nous avons respecté ces souhaits. Bien entendu, si l'intérêt public nous obligeait à nous pencher sur des cas d'inconduite qui ont toujours cours, nous l'aurions fait malgré ces souhaits exprimés.

Ces défis ou limites ne diminuent en rien l'importance de cette enquête ni la bonne foi de la plupart des personnes interrogées. L'enquête a permis de cerner de véritables problèmes systémiques qui doivent être réglés. Tout cela pour dire que les éléments de preuve, une fois bien compris, ont soutenu l'orientation systémique de l'enquête, plutôt que de se concentrer sur d'éventuelles procédures disciplinaires.

### **Anonymisation**

Le présent rapport ne contient pas de descriptions détaillées des preuves pour chaque entretien mené ou document examiné. Il est construit de manière à permettre sa divulgation au public, tout en protégeant, dans la mesure du possible, l'anonymat des personnes que nous avons interrogées.

Les plaignants sont désignés par les lettres « A », « B », « C », « D » et « E ». Toutefois, cela ne rend pas leur identification impossible, en particulier par leurs collègues. Comme les enquêteurs de la CCOP l'ont expliqué aux plaignants, cela est inévitable pour plusieurs raisons. En effet, la plupart d'entre eux ont entamé un procès public. Certains ont choisi, comme c'est leur droit, de parler plus en détail de leur expérience à d'autres. Par voie de conséquence, leur situation personnelle et leurs griefs sont connus d'un certain nombre de membres du Service.

Néanmoins, le présent rapport ne divulgue pas inutilement de renseignements au sujet de ces plaignants. Le rapport prend des mesures plus importantes pour protéger l'identité de ceux dont les comptes rendus ne sont pas plus généralement connus. Certaines de ces personnes ont été profondément affectées par leurs expériences et craignent que leur identité ne soit dévoilée. Parfois, le rapport fait explicitement référence aux témoignages des plus importants membres de la haute direction du Service, puisqu'il a été déterminé qu'il était impossible d'assurer leur anonymat. De fait, un certain nombre d'entre eux n'avaient pas de problème avec l'idée que leurs récits soient reproduits dans le rapport.

En résumé, le présent rapport est fondé sur le principe selon lequel la CCOP ne devrait pas « causer un préjudice encore plus important » en rendant compte de ses travaux au public, au Service et à la Commission, et ce, tout en répondant au besoin de transparence.

### **Interférence présumée dans des procédures judiciaires spécifiques**

**Mandat (question n° 4) Y a-t-il eu une ingérence abusive dans des procédures judiciaires particulières et cette ingérence a-t-elle été initiée, favorisée ou soutenue par les membres actuels de la direction du Service ou de la Commission?**

Cette question découle en majeure partie des allégations du plaignant A, un agent de police de Windsor. Cette question est également soulevée dans la plainte déposée par la plaignante E, une autre agente de police de Windsor. En plus des allégations concernant son propre traitement, elle a soulevé une préoccupation fondée sur des renseignements qui lui ont été transmis concernant une poursuite disciplinaire ordonnée par le BDIEP. Les deux allégations sont examinées ici.

### **Les accusations criminelles découlant de l'incident survenu sur un terrain de golf**

Le plaignant A a été impliqué dans un incident survenu sur un terrain de golf à Windsor, et ce, alors qu'il n'était pas en service. À ce moment, le plaignant jouait au golf avec d'autres agents. Un membre du groupe de golfeurs qui jouait devant eux, un civil, a confronté le plaignant A. Une altercation physique s'en est suivie. Le plaignant A a été blessé. Il a communiqué avec la police de Windsor et est retourné au chalet du terrain de golf. Ses collègues ont continué à jouer. Des agents de première ligne sont arrivés sur les lieux pour répondre à son appel. Ils ont mis le civil en état d'arrestation pour voies de fait. Ce dernier a ensuite été inculpé pour avoir proféré des menaces. L'accusation d'avoir proféré des menaces concernait les commentaires formulés par le civil après l'altercation physique.

Le plaignant A a appris plus tard que le civil était le fils de l'un des membres de la Commission. Il a été décidé que l'enquête concernant cette affaire serait menée à l'interne. L'enquête a été confiée à un sergent (le « sergent F »<sup>2</sup>). Plusieurs officiers supérieurs ont supervisé l'enquête. Les membres de la haute direction étaient informés de l'enquête et de son déroulement. Le plaignant A a fait part de sa profonde inquiétude au sergent F et à d'autres personnes au sujet d'une tentative de camouflage. Il pensait que le civil bénéficierait d'un traitement préférentiel parce qu'il était le fils de l'un des membres de la Commission. Le plaignant a cru comprendre (à tort ou à raison) que, dans le passé, plusieurs accusations avaient été déposées contre le civil avant d'être abandonnées.

Lorsque le sergent F a terminé l'enquête interne, il a conclu que l'altercation physique entre le plaignant A et le civil était consensuelle, et que la blessure subie par le plaignant n'avait pas été directement causée par le civil. Le sergent F a également conclu que l'allégation de menace n'était pas fondée, en partie, parce qu'il ne s'agissait pas d'une menace crédible et que le civil n'était pas en mesure de la mettre à exécution. Le sergent F a interrogé un certain nombre de personnes. Il a interrogé de nouveau les personnes qui avaient fait des déclarations ou qui avaient parlé aux agents qui étaient intervenus en réponse à l'appel. Le sergent F n'a pas été très impressionné par les récits des agents qui accompagnaient le plaignant A sur le terrain de golf. Il a estimé que le plaignant A, en fait, « avait insisté » auprès du civil et, comme il a été mentionné, l'altercation physique était consensuelle.

---

<sup>2</sup> Depuis, l'agent a été promu au rang de sergent-chef.

Après avoir pris sa décision, le sergent F a rencontré le civil. Il l'a informé du fait que les accusations seraient abandonnées. Le sergent F a immédiatement pris des dispositions pour que les photographies et les empreintes digitales du civil prises par la police soient détruites. Le civil a indiqué qu'il ne souhaitait pas porter plainte contre le plaignant A. Néanmoins, le sergent F a pris des dispositions pour que le civil rencontre des agents des normes professionnelles. Le civil a ensuite déposé une plainte du public auprès du BDIEP contre le plaignant A et d'autres personnes. Le BDIEP a « retenu » la plainte<sup>3</sup>. Le BDIEP a finalement décidé qu'il n'était pas justifié de déposer une accusation de nature disciplinaire contre le plaignant A.

Le plaignant A s'est présenté au tribunal afin de déclarer sous serment un « renseignement privé<sup>4</sup> » au sujet du civil. Après plusieurs comparutions devant le tribunal, la Couronne a retiré les accusations portées contre le civil en se fondant sur l'absence de perspective raisonnable de condamnation. La Couronne a également conclu qu'il n'était pas dans l'intérêt public d'intenter des poursuites judiciaires<sup>5</sup>.

La plainte du plaignant A comprend les allégations suivantes :

- 1) La haute direction ou la Commission ont fait en sorte que les accusations portées contre le civil soient retirées simplement parce qu'il était le fils de l'un des membres de la Commission. Cela n'était pas une surprise pour le plaignant A. Il avait prédit que cela se produirait, en se fondant sur les antécédents du civil avec la police – des antécédents qui n'avaient jamais abouti à une condamnation. La lettre de plainte du plaignant A allègue que le président et le membre de la Commission [TRADUCTION] « étaient de connivence avec la police de Windsor » pour « faire disparaître une fois de plus » les traces de l'arrestation du civil.
- 2) L'enquête interne a été entachée par le désir ou la directive des supérieurs du sergent F de mettre fin à l'affaire contre le civil pour des motifs illégitimes.
- 3) Le Service a indûment influencé le Bureau du procureur de la Couronne pour qu'il abandonne les accusations portées contre le civil.
- 4) Le Service a exercé des représailles contre le plaignant A pour avoir maintenu ses allégations. Les représailles comprenaient, notamment, les éléments suivants :

---

<sup>3</sup> En vertu de la législation en vigueur, le directeur peut poursuivre l'enquête concernant une plainte du public ou la renvoyer au service de l'agent ou à un autre service à des fins d'enquête.

<sup>4</sup> Le *Code criminel* du Canada prévoit une procédure permettant d'engager des poursuites privées. Le plaignant doit se présenter devant un juge de paix pour faire avancer l'affaire. Cette procédure est souvent utilisée lorsque la police refuse de porter des accusations.

<sup>5</sup> Il est interdit, pour des raisons éthiques, d'intenter des poursuites judiciaires s'il n'y a pas de perspective raisonnable que la poursuite aboutisse à un verdict de culpabilité ou si la poursuite est contraire à l'intérêt public.

- a. le Service a indûment incité le civil, malgré qu'il ait exprimé son refus, à déposer une plainte du public auprès du BDIEP contre le plaignant A.
- b. Lorsque le plaignant A a été visé par une accusation de violence familiale<sup>6</sup>, le Service l'a traité différemment des autres personnes se trouvant dans la même situation. Ce traitement différent comprenait les restrictions qui lui ont été imposées lorsqu'il a repris le travail actif après sa suspension initiale. Ces restrictions étaient plus importantes que celles qui avaient été imposées à un collègue qui avait été visé par une accusation similaire.
- c. Le Service a cherché à le sanctionner pour ne pas avoir pris de notes lorsqu'il a rencontré le BDIEP pour répondre à la plainte déposée contre lui. Le plaignant A affirme qu'il n'y avait aucun motif légitime de prendre des mesures disciplinaires.
- d. Lorsque l'ancien beau-père du plaignant A a déposé une plainte contre lui, le Service a obligé le plaignant A à répondre à des questions qui n'avaient aucun rapport avec cette plainte. Ces questions n'étaient pertinentes que pour les allégations du plaignant A contre le Service découlant de son altercation physique sur le terrain de golf.
- e. Le chef adjoint Hill a pris en filature le plaignant A à un moment donné, soi-disant pour surveiller ses déplacements.

Le plaignant A affirme avoir été victime de harcèlement et de traitement injuste au travail, ce qui l'a rendu invalide. Il a fait une demande de prestations d'invalidité à la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (la « WSIB ») en lien avec cette allégation. Le plaignant A poursuit également le civil pour obtenir des dommages et intérêts. Par ailleurs, il poursuit le Service puisqu'il allègue qu'il y a eu négligence dans l'enquête relative à l'accusation de violence familiale portée contre lui<sup>7</sup>.

Les enquêteurs de la CCOP ont interrogé le plaignant A à plusieurs reprises. Ils ont examiné en détail la grande quantité de documents qu'il a fournis. Ces documents comprenaient une analyse détaillée des déclarations des personnes impliquées dans l'incident survenu sur le terrain de golf. Il a produit cette analyse afin de remettre en question la légitimité de la décision du sergent F selon laquelle il était injustifié de porter des accusations contre le civil.

---

<sup>6</sup> L'accusation a finalement été abandonnée.

<sup>7</sup> Nous n'avons pas examiné les allégations précises dans ce procès ni les défendeurs en particulier.

Les enquêteurs de la CCOP ont également interrogé de nombreuses autres personnes en rapport avec les allégations du plaignant A. Parmi celles-ci, on comptait notamment le sergent F et ses supérieurs, les membres de la direction, l'un des agents de première ligne qui a répondu à l'appel radio initial, des membres actuels et anciens de la Commission, dont le père du civil, et un procureur adjoint de la Couronne. Les enquêteurs ont également examiné le dossier du Service ainsi que les documents pertinents du BDIEP et de la Commission.

Il n'était pas nécessaire que la CCOP interroge les personnes directement impliquées dans l'altercation physique sur le terrain de golf (autres que le plaignant A) pour deux raisons. Premièrement, la CCOP a réexaminé leurs entretiens antérieurs. Certaines personnes ont été interrogées sur les lieux de l'incident. D'autres personnes ont été interrogées pour une première fois ou de nouveau au cours de l'enquête criminelle qui a suivi. D'autres personnes ont été interrogées de nouveau par le BDIEP. Deuxièmement, le rôle de la CCOP n'était pas de faire des constatations sur le bien-fondé des accusations portées à la suite de l'incident sur le terrain de golf, mais seulement sur la plainte selon laquelle le Service aurait agi de manière inappropriée dans le traitement de ces accusations.

Cette plainte soulève les questions suivantes :

- 1) Les membres de la haute direction du Service ou de la Commission sont-ils indûment intervenus ou ont-ils influencé l'enquête interne sur les accusations portées contre le fils du membre de la Commission?
- 2) Quelle que soit la réponse à la question précédente, l'enquête criminelle aurait-elle dû être menée à l'interne ou à l'externe?
- 3) Le Service est-il intervenu indûment dans la poursuite privée contre le civil?
- 4) Après que la décision de ne pas poursuivre le civil a été prise, le fils du membre de la Commission a-t-il bénéficié d'un traitement préférentiel de la part du Service? Quelle que soit la réponse à cette question, la conduite du Service a-t-elle miné la perception voulant que l'affaire ait été traitée de manière appropriée?
- 5) Le Service a-t-il exercé des représailles?

Les questions n° 1 à 4 se rapportent directement à notre mandat. La question n° 5 est abordée dans le cadre d'un litige.

**1. Les membres de la haute direction du Service ou de la Commission sont-ils indûment intervenus ou ont-ils influencé l'enquête interne sur les accusations portées contre le fils du membre de la Commission?**

Il n'y a aucune preuve — par opposition à des spéculations ou à des insinuations non étayées — que les membres de la haute direction du Service ou de la Commission soient intervenus de manière inappropriée dans l'enquête interne sur les accusations portées contre le fils du membre de la Commission ou qu'ils l'aient influencée.

À la lumière des entretiens détaillés que nous avons eus et de documents pertinents, il est clair que l'ancien membre de la Commission n'a pas cherché à influencer l'enquête de quelque manière que ce soit. Au contraire, il a démissionné de son poste de membre de la Commission avant la fin de son mandat. Il a estimé qu'il y avait un conflit d'intérêts à continuer à exercer ses fonctions de membre de la Commission dans ces circonstances. Le chef Frederick n'a reçu aucune directive de la part du membre de la Commission concernant le cas du civil et il a même dit au membre de la Commission qu'il ne pouvait pas discuter de l'affaire avec lui. Les membres de la Commission n'ont pas discuté des accusations et n'ont pris aucune mesure pour influencer la façon dont les accusations étaient traitées. Il n'y a pas non plus de preuve démontrant que le président de la Commission ait joué un rôle inapproprié par rapport à ces accusations.

Au surplus, il n'existe aucune preuve démontrant que les membres de la haute direction du Service aient indûment ordonné au sergent F ou à son supérieur hiérarchique immédiat d'accorder un traitement préférentiel au civil ou d'abandonner les accusations retenues contre lui pour un motif illégitime. Le personnel de la CCOP a interrogé le chef Frederick, les chefs adjoints à l'époque des faits, les superviseurs du sergent F ainsi que d'autres officiers supérieurs. Les allégations du plaignant A à cet égard ne sont pas étayées par les éléments de preuve.

Le plaignant A soutient que la culpabilité du civil était évidente, voire accablante; par conséquent, la décision d'abandonner les accusations criminelles ne peut s'expliquer, selon lui, que par une « dissimulation » ou un « blanchiment ».

La CCOP a interrogé étroitement le sergent F et les officiers supérieurs au sujet de la décision de ne pas aller de l'avant avec les accusations. Nous avons conclu qu'une analyse détaillée des déclarations des témoins **pourrait** étayer l'existence de motifs raisonnables de croire que le civil a commis plusieurs infractions criminelles. Nous avons également constaté qu'il y avait une imprécision autour de la distinction entre « absence de motifs raisonnables » et « absence de perspective raisonnable de condamnation ». Il y avait également une imprécision concernant les éléments d'une accusation d'avoir proféré des menaces. Cependant, nous reconnaissons également qu'il y avait des lacunes importantes dans l'affaire contre le civil – en particulier dans le contexte d'une affaire pénale plutôt que civile. Ces lacunes peuvent sans aucun doute justifier la décision de ne pas tenter de poursuites. En termes simples, la décision de ne pas tenter de poursuites n'était pas déraisonnable, que la CCOP ait ou non pris la

même décision. Nous sommes convaincus que le sergent F n'a pas été indûment poussé à prendre la décision qu'il a prise à la suite de l'enquête. En outre, l'implication des agents dans l'altercation physique sur le terrain de golf l'a incité à mener une enquête approfondie malgré la nature relativement mineure des allégations.

Comme indiqué précédemment, le civil a déposé une plainte du public auprès du BDIEP contre le plaignant A et d'autres personnes. En ce qui concerne le plaignant A, le civil a allégué :

- a) que le plaignant A aurait dû s'identifier comme un agent de police dès le début de l'altercation;
- b) que le plaignant A aurait dû éviter que l'interaction entre eux ne dégénère en une confrontation physique.

Dans son rapport de 88 pages, le directeur n'a étayé aucune des deux plaintes. En ce qui concerne la première plainte, il a conclu que le plaignant A n'était pas en service à l'époque et qu'il n'était pas obligé de préciser qu'il était agent de police. Le directeur a implicitement accepté qu'il y avait des raisons valables pour que le plaignant A ne s'identifie pas comme un agent de police. En conséquence, il n'a vu aucun lien entre la conduite du plaignant A et son travail d'agent de police.

En ce qui concerne la deuxième plainte, le directeur a conclu que tant le civil que le plaignant A (le défendeur dans la plainte du public) [TRADUCTION] « auraient pu gérer différemment la situation qui a conduit à l'altercation et à la confrontation, mais tous deux ont contribué à envenimer la situation ». Il a ajouté qu'il aurait peut-être été prudent de la part du plaignant A de s'éloigner du civil. Le fait que le plaignant A n'était pas en service a évidemment influencé la décision du directeur selon laquelle la conduite du plaignant A ne constituait pas un manquement professionnel.

Les enquêteurs du BDIEP ont interrogé 12 personnes, y compris le civil et le plaignant A, ont examiné des déclarations écrites supplémentaires et ont analysé les dossiers d'enquête du Service. Bien que le directeur n'ait pas fait de constatations factuelles fondées sur des témoignages faits sous serment pouvant être soumis à un contre-interrogatoire, sa conclusion concernant la contribution du civil et du plaignant A à ce qui s'est passé vient appuyer les difficultés relevées précédemment par le sergent F en ce qui a trait au traitement de ce dossier comme une affaire criminelle de voies de fait.

Le plaignant A s'appuie également sur le témoignage fourni par la plaignante E, une officière supérieure, selon lequel son superviseur lui a dit qu'il avait assisté à une réunion sur l'incident du terrain de golf avec le chef de la police. Ainsi, il aurait été décidé qu'aucune accusation criminelle ne serait portée contre le fils du membre de la Commission par courtoisie envers ce dernier et parce que le membre de la Commission pourrait aider le Service de police de Windsor d'autres manières dans l'avenir.

Bien sûr, ce témoignage, s'il est exact, serait dévastateur pour la position de la haute direction.

La CCOP a entendu parler de cette allégation pour la première fois lorsqu'elle est apparue dans les motifs donnés par la commissaire aux appels de la WSIB en rapport avec la demande de prestations d'invalidité pour harcèlement au travail présentée par le plaignant A. La commissaire aux appels a affirmé que la plaignante E avait fait ce témoignage<sup>8</sup>. La CCOP avait interrogé la plaignante E avant que cette allégation ne soit portée à notre attention. Nous l'avons donc interrogée de nouveau à la lumière des motifs fournis par la commissaire aux appels.

La plaignante E a informé la CCOP que son superviseur n'avait jamais dit cela. Elle ne pouvait que spéculer sur les raisons de l'abandon des accusations contre le civil. Le superviseur a également nié avoir affirmé cela. Cette allégation n'est donc pas fondée. Nous reviendrons à ce témoignage lorsque nous décrirons la demande de prestations d'invalidité pour harcèlement au travail déposée par le plaignant A contre le Service.

En conclusion, les preuves ne soutiennent pas l'allégation selon laquelle le sergent F, la haute direction, la Commission ou le père du civil auraient causé l'abandon des accusations contre le civil pour un motif inapproprié.

Les preuves n'étaient pas non plus l'allégation selon laquelle les antécédents du civil avec la police montrent qu'il a obtenu un traitement préférentiel parce qu'il était le fils d'un membre de la Commission. En effet, ces antécédents sont antérieurs à la nomination du père du civil à titre de membre de la Commission.

## ***2. L'enquête aurait-elle dû être menée à l'interne ou à l'externe?***

Cela dit, la question ne s'arrête pas là. Nous sommes convaincus que cette affaire aurait dû faire l'objet d'une enquête à l'externe plutôt qu'à l'interne. Le chef Frederick est convaincu que le Service a connu et surmonté un passé marqué par une certaine forme de corruption. Il a affirmé que l'un des éléments qui permet de mesurer la maturité du Service est sa capacité à mener des enquêtes de façon objective sur ses propres membres ou sur les membres de leur famille. Il a cerné les défis budgétaires associés au fait de confier trop facilement la responsabilité de tenir des enquêtes à des organismes tiers<sup>9</sup>. Cela est particulièrement vrai lorsque les allégations criminelles ne sont pas très graves. Il a décrit des circonstances dans lesquelles des agents de police de Windsor répondant à un appel avaient pris des mesures efficaces contre leurs

---

<sup>8</sup> Nous ne pouvons pas nous prononcer sur l'exactitude de la description que la commissaire aux appels de la WSIB a faite du témoignage de la plaignante E. Nous n'avons pas de transcription de ce qui a été dit. Il n'était pas nécessaire d'obtenir une transcription, car les faits sous-jacents ont été déterminés à la suite de nos entretiens, y compris de notre entretien avec la plaignante E.

<sup>9</sup> Le Service prend généralement en charge les coûts associés à toute enquête dont il confie la tenue à un autre service.

collègues ou leurs proches conformément à leurs devoirs moraux et légaux à titre d'agents de police.

La CCOP comprend ce point de vue. Le désir de renforcer la responsabilisation et le professionnalisme au sein du Service est un objectif louable. Or, les circonstances de cette affaire ont imposé l'adoption d'une autre approche.

Parfois, il est impératif que les affaires soient traitées à l'externe afin de renforcer l'apparence de responsabilité, de professionnalisme et d'équité dans l'esprit des personnes directement concernées ou du public en général. Le civil était le fils de l'un des membres de la Commission. Il ne s'agissait pas simplement d'un différend entre un agent de police et un membre de la collectivité. Les agents de première ligne ont porté des accusations contre le civil en s'appuyant sur leur évaluation de la preuve. Toute décision annulant cette évaluation, bien que possible, soulèverait *inévitablement* des questions de conflit d'intérêts ou de traitement préférentiel. Le plaignant A a demandé au Service de confier l'enquête à un organisme à l'externe parce qu'il croyait que l'affaire serait étouffée et que, par le passé, le civil avait évité d'être tenu responsable de ses inconduites.

Un plaignant ne peut pas dicter la façon dont une enquête doit être menée. Toutefois, les facteurs susmentionnés, considérés cumulativement, auraient dû inciter le chef Frederick à ordonner la tenue d'une enquête à l'externe ou d'un examen externe de l'enquête menée à l'interne. Une enquête ou un examen menés à l'externe permet de contrer toute allégation ou perception de traitement préférentiel ou de partialité inconsciente. Comme nous l'avons déjà indiqué, la CCOP n'a trouvé aucune preuve démontrant que quelqu'un avait l'intention d'accorder un traitement préférentiel au civil parce qu'il était le fils de l'un des membres de la Commission. Cependant, au risque d'affirmer une évidence, il est extrêmement difficile pour quiconque, y compris pour la CCOP, d'évaluer si et quand un parti pris inconscient influence la prise de décisions dans de telles situations.

La conclusion de la CCOP selon laquelle cette affaire aurait dû être traitée par un organisme à l'externe a été soutenue par plusieurs membres, anciens et actuels, de la haute direction (mais certainement pas par d'autres officiers supérieurs), ainsi que par l'expert indépendant des questions policières engagé par la CCOP.

Les entretiens menés par la CCOP ont révélé que la haute direction n'a pas accordé suffisamment d'attention aux impressions créées par une enquête interne dans ces circonstances. Le surintendant St. Louis a reconnu, à l'époque, que toute plainte contre les agents découlant de cet incident devrait être retenue par le BDIEP, plutôt que d'être renvoyée au Service pour enquête interne. C'est d'ailleurs ce qui s'est passé lorsque le civil a déposé une plainte du public auprès du BDIEP. Cette même approche aurait dû être adoptée également dans le contexte de l'enquête criminelle. Cela aurait renforcé la confiance envers la prise de décisions au sujet de l'incident survenu sur le terrain de golf et évité que ces problèmes ne soient abordés maintenant.

Plusieurs officiers supérieurs, dont le chef Frederick, ont critiqué la conduite des agents relative à l'incident survenu sur le terrain de golf, en particulier celle du superviseur qui faisait partie du groupe. Ils ont estimé qu'il n'avait pas pris les mesures appropriées pour intervenir lors de l'altercation sur le terrain de golf et, éventuellement, y mettre fin. Ils ont observé que cet agent a continué à jouer au golf après l'incident, ce qui laisse entendre que cela est incompatible avec l'allégation du plaignant A.

La CCOP n'est pas nécessairement d'accord avec la manière dont ces officiers supérieurs ont caractérisé la conduite du superviseur pendant l'incident. Il est difficile de déterminer si le superviseur aurait pu prévenir ou désamorcer la situation. Par ailleurs, la haute direction a eu du mal à expliquer pourquoi rien n'a été fait pour régler ce problème s'il s'agissait d'une question si pressante. Le fait de ne pas avoir résolu ce problème, de manière informelle ou non, était quelque peu incompatible avec ce que ces mêmes officiers supérieurs, y compris le chef Frederick, ont dit sur la nécessité de responsabiliser les superviseurs.

En résumé, la plainte du plaignant A soulève un problème systémique important qui doit être traité par la Commission et le Service. La décision d'enquêter à l'interne ou à l'externe est largement ignorée par les politiques ou procédures existantes<sup>10</sup>. Le Service s'est appuyé sur sa politique en vigueur en matière de conflits d'intérêts pour contester le bien-fondé de cette plainte<sup>11</sup>. Toutefois, cette politique ne fournit pas de directives ou d'orientations pour ce qui est de savoir si et quand une telle enquête sera ou devrait être menée à l'interne ou à l'externe. Une telle politique est nécessaire.

Une telle politique ne prédéterminera pas la manière dont chaque cas sera traité. Les affaires ont toutes leurs caractéristiques propres. Cependant, la prise de décisions relative à la manière dont une enquête sera menée doit être orientée par une liste de facteurs et des directives claires sur la façon dont certains types d'affaires doivent être traités.

La CCOP recommande l'élaboration d'une telle politique.

---

<sup>10</sup> Très récemment, la Commission a adopté une nouvelle politique sur les enquêtes auxquelles prennent part le chef et les chefs adjoints. Une directive récente traite également des plaintes de harcèlement au travail contre le chef ou les chefs adjoints. Ni la politique ni la directive n'aborde les questions soulevées ici.

<sup>11</sup> En vertu de la Loi, la Commission est celle qui, règle générale, crée des politiques; le Service ou le chef de police crée ou émet des directives, des procédures ou des ordres. Parfois, le terme « politique » est utilisé par les services pour inclure les documents de politique produits par les services ou leurs chefs de police. La CCOP utilise parfois le terme « politique » dans le présent rapport pour désigner les politiques de la Commission et les directives ou procédures du Service, sauf si le contexte laisse entendre le contraire.

Outre une politique ou des procédures sur la manière dont ces enquêtes doivent être menées, la Commission devrait examiner quelles sont ses attentes à l'égard des membres de la Commission dont les parents ou les proches font l'objet d'accusations pénales. À notre avis, il n'aurait peut-être pas été nécessaire que le père du civil démissionne de la Commission s'il avait été clair dès le départ que l'affaire impliquant son fils ferait l'objet d'une enquête à l'externe menée par une agence ou un service tiers<sup>12</sup>. La politique de la Commission concernant les conflits d'intérêts de ses membres devrait être revue.

La plainte du plaignant A concerne l'enquête interne d'une affaire **criminelle**. Toutefois, la même question se pose en ce qui concerne la manière dont les plaintes concernant des affaires non criminelles sont examinées. Ce point est abordé plus loin dans le présent rapport.

### ***3. Le Service est-il intervenu indûment dans la poursuite privée contre le civil?***

Le plaignant A n'a pas accepté la décision du Service d'abandonner les accusations criminelles contre le civil. Par conséquent, il a engagé une poursuite privée. En tant que simple citoyen, il avait le droit de le faire, quelle que soit l'opinion du Service sur le bien-fondé de l'affaire.

Lorsqu'une accusation est portée à titre privé, le tribunal doit décider s'il y a lieu d'engager une procédure judiciaire (telle qu'une assignation) pour faire avancer l'affaire. Le Bureau du procureur de la Couronne doit également décider s'il doit intervenir dans la poursuite. Dans la plupart des cas, la Couronne interviendra soit pour aller de l'avant avec les poursuites, soit pour mettre fin à l'affaire en retirant ou en suspendant les accusations. Cette décision est laissée à la discrétion de la Couronne.

Le plaignant A allègue que le Service a indûment influencé la Couronne pour qu'elle mette fin à la poursuite privée. Pour parvenir à cette conclusion, il s'appuie sur les messages contradictoires qu'il aurait reçus des différents procureurs affectés au dossier. Selon lui, un des procureurs était catégorique sur le fait que l'affaire allait suivre son cours et ne voyait aucune raison d'y mettre fin. Le plaignant A soutient également que personne ne lui a donné de raison justifiant pourquoi l'affaire était abandonnée. À son avis, cette décision a été prise sans que le Bureau du procureur de la Couronne ait fait preuve de la diligence la plus élémentaire quant au bien-fondé de l'affaire. Le plaignant A se demande également pourquoi la Couronne, qui a initialement soutenu les poursuites, a décidé de les abandonner par la suite.

---

<sup>12</sup> Nous n'exprimons pas d'avis définitif sur ce point puisque la décision du civil de déposer une plainte contre plusieurs agents était également pertinente pour savoir si son père pouvait demeurer membre de la Commission.

La CCOP a reçu une déclaration du premier procureur ayant participé à l'audience initiale concernant les accusations portées à titre privé. Il a été rapidement décidé que les accusations devraient être traitées par un procureur extérieur afin d'éviter toute perception de conflit d'intérêts. C'est ce qui s'est produit.

L'affaire a d'abord été confiée à un procureur extérieur qui est parti à la retraite avant la conclusion de l'affaire. Son départ à la retraite n'est lié d'aucune façon à cette affaire. Nous avons interrogé le procureur qui a hérité du dossier. Lui aussi n'était pas un procureur de Windsor. Il a retiré les accusations parce qu'il n'y avait pas de perspective raisonnable de condamnation et, en tout état de cause, il n'était pas dans l'intérêt public de poursuivre l'affaire. Il était éthiquement tenu de ne pas aller de l'avant avec les poursuites si l'un ou l'autre de ces critères était rempli.

Le procureur ne connaissait ni le civil ni son père. Il n'a parlé à aucun des deux individus avant de décider de ne pas poursuivre. Il n'a pas non plus parlé de l'affaire à un membre du Service, outre le plaignant A. Le statut de père du membre de la Commission n'a joué aucun rôle dans sa décision.

Avant de prendre sa décision, le procureur a examiné l'ensemble du dossier de la poursuite judiciaire qui lui avait été remis. Au vu de l'inquiétude exprimée par le plaignant A, le procureur a également pris des mesures pour s'assurer qu'il disposait de la totalité des éléments du dossier. Le procureur a rencontré le plaignant A à de nombreuses reprises. Le plaignant A lui a également téléphoné à plusieurs reprises. Le procureur a expliqué au plaignant A pourquoi il y avait absence de perspective raisonnable de condamnation à la lumière des problèmes que posent les éléments de preuve dans cette affaire. Le procureur a également estimé qu'il n'était pas dans l'intérêt public de poursuivre l'affaire en raison du manque de sérieux de l'allégation et de la durée probable d'un éventuel procès. Même si la décision lui appartenait, il a consulté son supérieur qui a également examiné les documents. Son supérieur a aussi, à son tour, consulté son propre supérieur. Tous deux ont approuvé l'évaluation effectuée par le procureur.

Le plaignant A a exprimé son désaccord avec la décision de la Couronne. C'était son droit. Cela dit, les preuves étaient accablantes et démontraient que la décision n'était en aucun cas justifiée par des motifs inappropriés. Bien que la décision du sergent F de ne pas donner suite aux accusations antérieures ait impliqué un critère différent, la position du procureur, adoptée de façon indépendante et selon laquelle il n'y avait aucune perspective raisonnable de condamnation, renforce le caractère raisonnable de l'évaluation antérieure du sergent F.

**4. Après que le Service a décidé de ne pas poursuivre le civil, celui-ci a-t-il bénéficié d'un traitement préférentiel? Dans l'affirmative, est-il pertinent de savoir si la décision antérieure de ne pas engager de poursuites contre le civil a été affectée par un traitement préférentiel?**

Presque immédiatement après avoir décidé d'abandonner les accusations contre le civil, le sergent F a pris des dispositions pour que les photographies et les empreintes digitales du civil prises par la police soient détruites. Conformément aux directives d'un inspecteur, il a également organisé une rencontre entre le civil et des agents des normes professionnelles afin que ces derniers puissent informer le civil de son droit de porter plainte contre le plaignant A ou les autres agents impliqués dans l'altercation. Le civil avait déjà informé le sergent F qu'il n'avait pas l'intention de porter plainte. Le plaignant A prétend que, normalement, de telles démarches n'auraient pas été entreprises pour d'autres civils. Le civil a par la suite déposé une plainte auprès du BDIEP. Le plaignant A soutient que les agents des normes professionnelles ont dû pousser le civil à déposer une plainte.

Le sergent F a indiqué à la CCOP que ses actions n'étaient pas motivées par du favoritisme envers le fils d'un membre de la Commission. Une fois qu'il a pris la décision d'abandonner les accusations contre le civil, il a estimé qu'il était approprié de prendre des mesures pour retirer du système les renseignements concernant le civil. Ces mesures comprenaient notamment la destruction des empreintes digitales et des photographies. Il n'y avait aucune raison de conserver les photographies et les empreintes digitales du civil une fois que la décision d'abandonner les accusations avait été prise, en particulier au vu du fait qu'aucune accusation n'avait encore été déposée devant un tribunal. Il était également important que le sergent F prenne des mesures connexes afin de retirer des bases de données de la police, comme le Centre d'information de la police canadienne (CIPC), les accusations contre le civil ainsi que les conditions de sa libération. À notre avis, les actions du sergent F n'étaient en aucun cas inappropriées.

Nous comprenons pourquoi le plaignant A considère suspecte la décision d'aiguiller le civil vers le Bureau des normes professionnelles malgré le fait que le civil ait indiqué précédemment qu'il n'avait pas l'intention de porter plainte. Cette façon de faire pourrait être perçue comme étant inhabituelle. Toutefois, à notre avis, la décision d'aiguiller le civil vers le Bureau des normes professionnelles a été motivée par l'opinion de la haute direction selon laquelle les agents avaient agi de manière inappropriée sur le terrain de golf, et que leur conduite devrait être examinée par le BDIEP. Il était évident que la haute direction avait fait tout en son pouvoir pour s'assurer que les agents ne bénéficiaient pas d'un traitement préférentiel. Cependant, la conséquence malheureuse de ceci est que, en l'absence d'une enquête ou d'un examen externe, le plaignant A a eu le sentiment que le civil bénéficiait d'un traitement préférentiel parce qu'il était le fils de l'un des membres de la Commission.

Plusieurs officiers supérieurs ont indiqué qu'il était préférable que le civil dépose une plainte du public plutôt que de déposer une plainte interne visant le chef de police afin d'examiner la conduite des agents. Le chef Frederick nous a dit qu'il préférait toujours une plainte du public à une plainte visant le chef de police. Dans certaines circonstances, il pourrait être préférable que la conduite des agents soit examinée à travers le prisme d'une plainte du public, ainsi le BDIEP peut retenir la plainte et mener une enquête indépendante. Toutefois, cette explication n'est pas convaincante dans les circonstances particulières de cette affaire. Comme nous l'avons indiqué précédemment, si la haute direction estimait que les compagnons de golf du plaignant A, en particulier le superviseur, devaient être tenus responsables de leur comportement sur le terrain de golf, elle aurait dû reconnaître que la plainte du public déposée par le civil n'était pas susceptible d'aborder la question de cette responsabilité – en effet, le civil serait indifférent aux responsabilités d'un superviseur.

Notre examen du rapport d'enquête du directeur concernant la plainte du civil renforce ce point. Les compagnons de golf du plaignant A ne sont pas nommés dans la plainte. Le civil a dit aux enquêteurs du BDIEP qu'il n'avait pas vraiment de plainte à formuler au sujet de leur conduite. Outre ses préoccupations concernant le plaignant A, il s'est plaint de la conduite de deux agents qui ont répondu à l'appel logé au 9-1-1, et de l'agent qui l'a transporté au poste de police. Pour dire les choses simplement, il y avait peu ou pas de corrélation entre ses préoccupations et les principales préoccupations exprimées par la haute direction.

Quoi qu'il en soit, nous sommes convaincus que les mesures prises par le sergent F n'étaient pas liées au statut du civil de fils de membre de la Commission. En effet, ce fut une erreur du Service que de ne pas comprendre pourquoi ce statut l'obligeait à adopter une approche différente dès le départ.

Enfin, rien ne prouve que les agents des normes professionnelles aient agi de manière inappropriée en faisant pression sur le civil ou en le poussant à porter plainte. Nous avons reçu la plainte écrite du civil lui-même. Le civil ne l'a pas remplie pendant qu'il était avec les agents des normes professionnelles. Nous avons examiné, entre autres, les preuves recueillies par le BDIEP en réponse à une plainte de la femme du plaignant A (sa femme à l'époque) selon laquelle le civil avait bénéficié d'un traitement préférentiel parce qu'il était le fils de l'un des membres de la Commission. Finalement, l'épouse du plaignant A a retiré sa plainte après sa rupture avec le plaignant A. Cependant, le BDIEP a interrogé l'un des deux agents des normes professionnelles qui ont rencontré le civil. Nous sommes convaincus que les agents des normes professionnelles n'ont pas fait pression sur le civil pour qu'il dépose une plainte du public. Ils n'ont pas non plus rédigé sa plainte à sa place.

## **5. Le Service a-t-il exercé des représailles contre le plaignant A?**

Le plaignant A affirme être victime de harcèlement au travail. Il affirme être harcelé depuis qu'il a allégué que le Service avait indûment interféré avec les accusations criminelles déposées contre le civil.

Le 1<sup>er</sup> octobre 2019, la commissaire aux appels de la WSIB a confirmé la demande de prestations d'invalidité du plaignant A après avoir reçu des témoignages et des preuves documentaires. La CCOP a appris l'existence de procédures devant la WSIB seulement une fois son travail bien entamé.

Le Service souhaiterait que nous nous appuyions peu ou pas du tout sur cette décision de la WSIB parce que le Service n'a pas pris part à l'audience et parce que la commissaire aux appels n'a jamais entendu de témoins qui pourraient réfuter l'allégation du plaignant A.

La CCOP a d'abord été déconcertée par le fait que le Service n'avait pas participé à l'audience de la WSIB étant donné les graves allégations du plaignant A et leur pertinence potentielle pour l'enquête de la CCOP. Le chef Frederick a informé les enquêteurs de la CCOP que cela était [TRADUCTION] « passé entre les mailles du filet » et que le Service aurait dû prendre part au processus. Le directeur des ressources humaines a également décrit comment ce litige a été négligé lors de la transition entre l'ancien et le nouveau directeur. Le Service a depuis lors fait appel de la décision de la commissaire aux appels. L'affaire est toujours en cours.

Le Service soutient que, en droit, le tribunal de la WSIB doit tenir une audience *de novo* – c'est-à-dire qu'il doit réexaminer toute l'affaire, sans tenir compte de la décision de la commissaire aux appels. La CCOP ne se prononce pas sur la norme de contrôle employée par le tribunal de la WSIB. Toutefois, il est regrettable que ce litige reste non résolu et doive maintenant faire l'objet d'une nouvelle audience. En effet, nous sympathisons avec le plaignant A, quel que soit le bien-fondé de l'affaire, qui souhaitait que le Service participe à l'audience précédente.

La situation est d'autant plus compliquée que la CCOP dispose de preuves pertinentes, auxquelles nous avons accès, qui n'ont jamais été présentées lors de l'audience précédente. Nous avons déjà commenté l'exemple le plus significatif. Il mérite d'être répété.

Les motifs de la commissaire aux appels indiquent qu'un officier supérieur de la police de Windsor (la plaignante E) a indiqué dans un témoignage que son superviseur lui avait dit avoir assisté à une réunion concernant l'incident survenu sur le terrain de golf avec le chef de la police. Ainsi, il aurait été décidé qu'aucune accusation criminelle ne serait portée contre le fils du membre de la Commission par courtoisie envers ce dernier et parce que le membre de la Commission pourrait aider le Service de police de Windsor d'autres manières dans l'avenir. La commissaire aux appels s'est appuyée sur ce témoignage. Cependant, l'enquête de la CCOP a établi que cette conversation n'avait jamais eu lieu.

La plaignante E soutient que son superviseur lui avait dit que le Service ciblait les agents, plutôt que le civil. Cependant, cela n'est pas incompatible avec la position du Service telle qu'elle nous a été présentée. Le superviseur de la plaignante E a déclaré à la CCOP que la haute direction pensait que le comportement des agents risquait de faire en sorte que le Service perde le respect de la population. Il était furieux que la situation ait été si mal gérée par les agents. Il a indiqué que la plaignante E était d'accord avec ce point de vue lorsqu'ils se sont parlé, bien qu'il ait nié avoir utilisé le verbe « cibler ».

Nous n'avons pas à trancher la question de savoir si la plaignante E était d'accord avec le point de vue du superviseur à l'époque. Nous sommes convaincus que la conversation du superviseur avec la plaignante E n'étaye en rien la grave accusation portée contre les membres de la haute direction du Service.

Au cours de son enquête, la CCOP a entendu les explications détaillées de plusieurs agents sur les raisons pour lesquelles le plaignant A n'a pas été victime de représailles. Les enquêteurs de la CCOP ont également examiné les documents du BDIEP relatifs à la plainte déposée contre le plaignant A par son ancien beau-père, ainsi que le rapport d'enquête du Service produit à la suite de la décision du directeur de renvoyer la plainte au Service pour enquête. Ces derniers documents sont pertinents pour l'allégation du plaignant A selon laquelle le Service l'aurait forcé à répondre à des questions prétendument sans rapport avec la plainte déposée par son ancien beau-père.

Il n'est pas nécessaire de faire un résumé des preuves ici. La CCOP ne substituera pas ses conclusions à celles d'un tribunal ou d'une cour dûment constitués. D'ailleurs, le litige devant la WSIB est toujours en cours. Tout aussi important, même si l'on tirait la conclusion que le Service a exercé des représailles, cela ne signifierait pas que ses agents ont indûment influencé l'affaire criminelle du civil. Les représailles, si elles avaient eu lieu, auraient pu être motivées par les accusations de corruption formulées par le plaignant A à l'encontre du Service, et ce, même si ces accusations étaient sans fondement.

Le plaignant A prétend également que le chef adjoint Hill l'a pris en filature, vraisemblablement pour surveiller ses activités. Cette allégation n'a pas été abordée dans le cadre des procédures de la WSIB. Le plaignant A a fourni à la CCOP de nombreux éléments de preuve démontrant que le chef adjoint Hill s'est rendu à un endroit où le plaignant A exerçait des activités sans rapport avec le Service. Le plaignant A a supposé que le chef adjoint Hill n'avait aucune raison valable de se trouver à cet endroit. Le chef adjoint Hill s'est bel et bien rendu à cet endroit, mais la raison de sa présence n'avait aucun lien avec le plaignant A. Les preuves dont dispose la CCOP sont sans équivoque sur ce point. La CCOP conclut que le chef adjoint Hill ne prenait pas en filature le plaignant A.

Nous commenterons un seul des aspects des allégations de représailles du plaignant A. Celui-ci soulève un problème systémique. Le plaignant A prétend que le Service lui a imposé des restrictions injustifiées lorsqu'il a repris le service actif après qu'on l'a accusé d'avoir commis une infraction en matière de violence familiale. L'une de ces restrictions interdisait au plaignant A d'enregistrer secrètement les conversations qu'il avait avec ses collègues. La commissaire aux appels a estimé que cette allégation était fondée<sup>13</sup>.

Le plaignant A a déclaré à la commissaire aux appels qu'il était parfaitement autorisé, en droit, à enregistrer secrètement les conversations qu'il avait avec ses collègues. Il est vrai que les simples citoyens peuvent légalement enregistrer les conversations qu'ils ont avec d'autres personnes. Il est également vrai qu'ils peuvent le faire sans en informer les autres parties à ces conversations. Le Service soutient que la situation des agents de police n'est pas la même.

La CCOP n'a pas à se prononcer sur cette question d'ordre juridique. Toutefois, nous recommandons au Service de créer une politique qui aborde cette question. Par exemple, le *Code de déontologie* des avocats de l'Ontario interdit l'enregistrement clandestin de conversations entre avocats<sup>14</sup>. À notre avis, l'enregistrement clandestin de conversations, dans un contexte qui n'est pas lié à une enquête officielle, pourrait rendre le milieu de travail toxique. Même si de tels enregistrements ne sont pas interdits par nos lois pénales, ils peuvent l'être par l'intermédiaire de politiques relatives au lieu de travail.

### **Interférence présumée dans une audience disciplinaire ordonnée par le BDIEP**

La plaignante E affirme que la haute direction du Service est intervenue dans la poursuite d'un inspecteur lors d'une audience dirigée par le BDIEP. La plaignante E affirme que les cadres supérieurs ont refusé de permettre au procureur d'appeler les enquêteurs du BDIEP et que le Service et la Commission n'ont pas traité de manière appropriée le rapport du procureur alléguant une obstruction à la justice ou une ingérence inappropriée.

---

<sup>13</sup> Il n'est pas certain que la commissaire aux appels a fondé sa décision sur cette restriction particulière.

<sup>14</sup> Voir la règle 7.2-3 du *Code de déontologie* du Barreau de l'Ontario

La CCOP a interrogé l'ancien procureur, aujourd'hui retraité, ainsi que les cadres supérieurs et l'officier qui a dirigé l'audience. Le procureur a estimé que son pouvoir discrétionnaire en matière de poursuites avait été sapé par le chef adjoint ou le chef. Il a également estimé, à la lumière de sa conversation avec le chef adjoint Derus, que le chef adjoint ou le chef avait discuté de la question avec le surintendant St. Louis, qui était l'officier chargé de l'audience dans cette affaire.

Le chef Frederick, le chef adjoint Derus et le surintendant St. Louis ont nié avoir discuté de cette question. Nous ne sommes donc pas en mesure d'étayer l'allégation de l'ancien procureur.

Outre cette allégation non corroborée, le chef, directement ou par l'intermédiaire du chef adjoint, était habilité à donner des instructions au procureur sur la conduite des poursuites, pour autant que ces instructions soient dûment motivées ou ne soient pas contraires à l'éthique.

La question s'est posée de savoir s'il était nécessaire de solliciter la participation des enquêteurs du BDIEP lors de l'audience disciplinaire. L'opinion des cadres supérieurs était soutenue par des motifs légitimes. Elle a été influencée par des préoccupations systémiques plus larges concernant la nécessité de contraindre inutilement les enquêteurs du BDIEP à venir témoigner. Le procureur de la police agit au nom du chef. Le fait que le chef ou le chef adjoint donne des instructions au procureur dans les limites décrites ci-dessus ne constitue pas une tentative d'obstruction à la justice. Nous n'avons trouvé aucune preuve que les instructions données au procureur de la police étaient fondées sur des motifs inappropriés ou autrement contraires à l'éthique.

Dans le *Rapport de l'examen indépendant des organismes de surveillance de la police*, le juge Michael Tulloch a examiné les problèmes relatifs au modèle disciplinaire de la police de l'Ontario. L'un de ces problèmes concerne le double rôle des chefs de police. En effet, les chefs jouent à la fois le rôle de procureur et de juge, bien qu'ils délèguent ces responsabilités à d'autres. Cela a incité le juge Tulloch à recommander qu'un tribunal indépendant se prononce sur les audiences disciplinaires de la police. Les gouvernements provinciaux qui se sont succédé au cours des dernières années ont eu de la difficulté à trouver un modèle approprié permettant de bien gérer les questions disciplinaires au sein des forces policières. Toutefois, ce problème systémique dépasse largement la portée du présent examen. Les preuves n'ont pas permis d'établir que les cadres supérieurs avaient eu des comportements répréhensibles.

**L'appel logé au 9-1-1 afin d'intervenir au domicile du chef Frederick**

**Mandat (questions 11 à 17) La manière dont le Service a répondu à l'appel logé au 9-1-1 impliquait-elle une quelconque inconduite au regard de la Loi?**

**Le Service a-t-il répondu correctement ou adéquatement à l'appel logé au 9-1-1?**

**La Commission a-t-elle répondu correctement ou adéquatement à toute question ou préoccupation soulevée au sujet de l'appel au 9-1-1 et de l'enquête ultérieure menée par le Service?**

**Y a-t-il eu une ingérence inappropriée dans une enquête menée par le Service ou dans l'enquête menée par la Police provinciale de l'Ontario sur l'incident lié à l'appel au service 9-1-1, et, le cas échéant, cette ingérence a-t-elle été initiée, favorisée ou soutenue par l'administration actuelle du Service ou de la Commission?**

**La Commission ou le Service ont-ils mis en place ou pris des mesures pour adopter des politiques adéquates en matière d'enquêtes criminelles et de réponses aux appels impliquant des membres du Service, y compris de la haute direction?**

Un certain nombre de personnes ont communiqué avec la CCOP pour lui faire part de leurs préoccupations concernant la réaction du Service à un événement survenu à la résidence du chef Frederick. Il n'est pas nécessaire de présenter séparément les allégations de chaque individu. Ils cherchaient tous à savoir si le chef Frederick avait bénéficié d'un traitement préférentiel et si l'événement avait été traité de manière transparente.

Le 12 novembre 2018, une civile (la civile « G ») a appelé le service 9-1-1 à partir du domicile du chef Frederick. La civile G a signalé une dispute familiale impliquant le chef Frederick. Toutefois, il convient de noter que la civile G n'a pas déclaré que le chef Frederick l'avait agressée, menacée ou intimidée. Elle n'a jamais prétendu, à aucun moment, que le chef Frederick l'avait agressée, menacée ou intimidée.

Il n'est pas rare que des membres de la collectivité appellent la police lorsqu'ils sont en colère ou dans le cadre d'un conflit familial, et ce, même si aucun crime n'a été commis. C'est ce qui s'est passé dans le cas présent. Cela dit, il est important que la police intervienne rapidement à la suite de tout appel relatif à une dispute familiale. Le fait qu'une personne qui appelle le 9-1-1 n'indique pas spécifiquement un comportement criminel ou n'exprime pas de crainte à ce sujet ne garantit pas qu'une infraction criminelle n'a pas eu ou n'aura pas lieu. Tout appel de ce genre doit être traité comme un potentiel appel à l'aide.

Deux agents de police de Windsor ont immédiatement été dépêchés au domicile du chef Frederick. Ils sont arrivés rapidement sur les lieux. Par la suite, ils ont été rejoints par un sergent. La politique actuelle du Service de police de Windsor exige qu'un sergent soit présent pour tout incident familial impliquant un membre du Service. L'un des agents et le sergent ont effectué des vérifications concernant le chef et la civile G à l'aide du CIPC. Les agents présents sur les lieux ont interrogé le chef Frederick et la civile G séparément. Les deux étaient calmes. Le chef adjoint Hill a rejoint les agents qui ont répondu à l'appel et il a pris en charge la situation. Lui aussi s'est entretenu avec le chef Frederick et la civile G séparément. La civile G a confirmé ce qu'elle avait dit aux autres agents, à savoir que le chef Frederick ne l'avait pas agressée ni menacée. Le chef Frederick a accepté de quitter temporairement le domicile afin de laisser la poussière retomber. Il a informé le chef adjoint Hill qu'il rapporterait cet incident au président de la Commission. Ce qu'il a fait.

Le lendemain, le chef adjoint Hill s'est entretenu avec le président de la Commission. Le chef adjoint Hill a indiqué que l'incident avait consisté seulement en une dispute verbale. Néanmoins, le président a informé tous les membres de la Commission de l'incident. La Commission a demandé à la Police provinciale de l'Ontario de procéder à un examen indépendant de l'affaire, ce qu'elle a accepté.

La réalisation de l'examen a été confiée à des officiers supérieurs de la Police provinciale de l'Ontario. Ils ont analysé tous les rapports pertinents, ont écouté l'appel logé au 9-1-1, ont examiné les politiques en vigueur à Windsor et ont interrogé de nouveau la civile G. La CCOP a obtenu ces mêmes documents, en plus d'obtenir le rapport de la Police provinciale de l'Ontario.

L'examen effectué par la Police provinciale de l'Ontario se conclut ainsi :

[TRADUCTION] Les officiers responsables de l'examen réalisé par la Police provinciale de l'Ontario sont d'avis qu'à partir du moment où l'appel au service 9-1-1 a été reçu, tous les membres concernés du Service de police de Windsor, tant en uniforme que civils, y ont répondu de manière appropriée et adéquate. Les examinateurs sont convaincus qu'il s'agissait bien d'une dispute... et non d'une situation de violence familiale. Pendant l'entretien [de la civile G] avec les officiers de la Police provinciale de l'Ontario, [la civile G] a reconnu que les agents du Service de police de Windsor présents étaient professionnels,

compatissants et attentifs. De plus, les directives du Service de police de Windsor décrites précédemment ont été respectées. Comme la directive sur les conflits d'intérêts ne traite pas de la réponse à une situation impliquant le chef de la police, la présence du chef adjoint de la police lors de cet incident était l'approche la plus appropriée et la plus sensée pour faire face à la situation.

En conclusion, les membres concernés du Service de police de Windsor ont agi de façon appropriée et transparente dans le cadre de la réponse initiale à cet incident et de l'enquête relative à ce dernier, ainsi que du rapport et des notifications ultérieurs. Les directives pertinentes ont été respectées et, lorsque les directives concernant les conflits d'intérêts n'abordaient pas ces circonstances particulières, les décisions appropriées pour gérer une situation difficile ont été prises.

À la lumière de l'enquête de la CCOP, nous sommes convaincus des éléments suivants :

- Le chef Frederick a été impliqué dans une dispute verbale. Il n'a pas agressé, menacé ou intimidé la civile G.
- Les agents et le sergent ayant répondu à l'appel ont agi avec professionnalisme tout au long de leur intervention.
- Le chef adjoint Hill a fait preuve de professionnalisme tout au long de son intervention.
- Le chef Frederick a agi de manière appropriée en signalant l'incident à la Commission.
- La Commission a agi de manière appropriée en soumettant l'affaire à la Police provinciale de l'Ontario afin qu'elle mène une enquête indépendante.
- Personne n'a interféré ou cherché à interférer avec l'enquête initiale du Service sur cet incident ou avec l'examen de la Police provinciale de l'Ontario.

L'incident qui s'est produit au domicile du chef Frederick a rapidement fait l'objet de rumeurs, de commérages, de spéculations et d'accusations au sein du Service. Certaines personnes ont prétendu que le chef Frederick avait bénéficié d'un traitement préférentiel. Certaines personnes ont laissé entendre que l'incident n'avait pas fait l'objet d'une enquête approfondie, ou que le chef Frederick aurait dû être suspendu ou affecté à des tâches restreintes en attendant une enquête complète, comme cela aurait été le cas pour d'autres.

Le chef Frederick n'a reçu aucun traitement préférentiel. L'affaire a fait l'objet d'une enquête approfondie. Il n'était pas nécessaire de suspendre le chef Frederick ou de

l'affecter à des tâches restreintes puisque celui-ci n'était visé par aucune allégation d'infraction criminelle ou d'inconduite. Cela serait également vrai pour tout autre agent du Service.

Certaines personnes, y compris des membres de l'Association, ont soulevé une préoccupation distincte, à savoir le manque de transparence entourant l'incident. Le président de l'Association a estimé que le chef devrait être tenu de respecter une norme plus stricte et qu'il aurait dû informer les membres du Service de l'incident. Certains ont déclaré que cette omission était incompatible avec la transparence et la responsabilité auxquelles le chef Frederick s'attendait lorsque le Service a enquêté sur les agents de première ligne.

Lors d'un entretien ultérieur avec les médias, le chef Frederick a dû répondre de façon impromptue à des questions concernant cet événement. De son propre aveu, il n'a pas bien géré les questions à ce propos. Cela a aggravé la perception de manque de transparence au sujet de ce qui s'était passé.

Cet incident soulève deux questions systémiques importantes.

La directive sur les conflits d'intérêts 141-02<sup>15</sup> (*Conflict of Interest Directive 141-02*) du Service prévoit que les enquêtes impliquant un membre du Service ou un autre organisme d'application de la loi doivent être menées par le superviseur du membre concerné ou tout autre membre du service ayant un grade supérieur.

La directive ne dit rien sur la manière dont les allégations contre le chef doivent être traitées. Elle ne fournit aucune orientation ni conseil sur le moment où les enquêtes doivent être menées ou examinées par un organisme tiers. Elle n'aborde pas non plus de manière adéquate la question des enquêtes sur les chefs adjoints. Bien qu'elle ne soit pas explicite, la directive actuelle prévoit que le chef dirigera ou conduira les enquêtes concernant les chefs adjoints. La CCOP estime que cela serait peu judicieux. Notre point de vue tient compte de la réalité des autres responsabilités du chef. La CCOP reconnaît également que la relation cruciale entre le chef et les chefs adjoints pourrait être compromise si l'un d'entre eux enquête sur les autres. Enfin, cela porterait atteinte à toute perception d'objectivité. À moins de circonstances exceptionnelles, ces enquêtes devraient être menées à l'externe.

La directive devrait établir dans quelles circonstances le Service doit renvoyer une enquête à une agence ou à un service externe. Elle devrait également définir les circonstances dans lesquelles les agents du Service doivent répondre à un incident. Par exemple, une enquête portant sur des allégations de fraude perpétrée par le chef ou les chefs adjoints doit être menée entièrement à l'externe. Cependant, la réponse initiale à un appel logé au 9-1-1 pour un conflit familial, que ce dernier implique un civil, un agent ou même un chef, doit être effectuée dans la plupart des cas par des agents du Service de police de Windsor. Il peut être irréaliste de s'attendre à ce qu'une agence ou un

---

<sup>15</sup> Section III, partie B.1 (C).

service externe réponde immédiatement à un appel pour un incident lié à un conflit familial. Cette réponse immédiate est nécessaire. Si l'événement impliquant le chef Frederick avait réellement été lié à une infraction de violence familiale, les agents de Windsor auraient été critiqués — et à juste titre — pour leur incapacité à réagir en temps opportun. Toute situation de conflit familial peut facilement s'envenimer ou mettre en danger les personnes impliquées.

L'approche recommandée par la CCOP est conforme à l'obligation imposée aux services de police de l'Ontario de préserver toute scène de crime en attendant l'arrivée des enquêteurs de l'Unité des enquêtes spéciales (« l'UES ») pour toute affaire qui relève de son mandat. Ensuite, l'UES mène son enquête.

La directive du Service devrait compléter une politique élaborée par la Commission qui fournit de l'orientation au Service. La combinaison d'une politique de la Commission et d'une directive du Service sur un point est conforme à la structure de gouvernance établie dans la Loi. Nous utilisons les termes « directive » et « procédures » de façon interchangeable. Les deux désignent des documents créés par un service afin d'opérationnaliser une politique de la Commission.

Il est évident depuis un certain temps que la Commission a besoin d'une politique et d'une nouvelle directive relative aux enquêtes visant le chef ou les chefs adjoints. Lorsque le président de la Commission, le maire Dilkens, a demandé à la Police provinciale de l'Ontario d'examiner la réponse du Service à l'appel logé au 9-1-1 en novembre 2018, il a indiqué :

[TRADUCTION] Malheureusement, notre politique actuelle est muette sur les mesures appropriées à prendre lorsqu'un appel implique le chef de police [...] Nous allons également revoir notre propre politique dans le but de fournir des directives à nos membres concernant les futurs appels de service impliquant le chef de police.

En septembre 2019, les enquêteurs de la CCOP ont réitéré la nécessité d'une telle politique lorsqu'ils ont interrogé les membres de la Commission dans le cadre de l'enquête de la CCOP menée en vertu de l'article 25. La Commission, telle qu'elle était alors constituée, a informé la CCOP qu'elle avait déterminé qu'il n'existait pas de modèle pour une telle politique. Le conseiller du ministère a fourni des conseils généraux à la Commission en avril 2019 et a proposé de lui fournir de l'aide afin qu'elle puisse s'orienter en dépit de la complexité d'une telle politique. Aucune politique n'avait été élaborée à l'époque. Une partie, mais pas la totalité, du retard dans l'élaboration d'une telle politique a été attribuée à la décision de la Commission d'attendre la retraite du chef Frederick en juin 2019 et la nomination d'un nouveau chef en octobre 2019. À notre avis, il n'était pas nécessaire d'attendre le départ du chef Frederick pour élaborer cette politique.

Quoi qu'il en soit, en novembre 2019, un journaliste de la CBC a demandé à la Commission si l'examen des politiques évoqué par le maire Dilkens avait été mené à bien et, dans l'affirmative, quels en étaient les résultats. Cette enquête a semblé recentrer l'attention de la Commission sur cette question. Le 5 décembre 2019, les conseillers du ministère ont rencontré le président et le chef Mizuno pour les aider à élaborer une politique de la Commission et les procédures connexes du Service.

Alors que le rapport de la CCOP était en cours de finalisation, nous avons appris que le 23 avril 2020, la Commission avait adopté une telle politique. À notre demande, elle nous a été fournie.

La politique AR-AI021 (*Policy AR-AI021*) stipule que le chef doit établir ou préparer des procédures pour :

- [TRADUCTION] a) les « protocoles de contact » en cas d'appel de service pour une infraction de nature criminelle impliquant le chef ou les chefs adjoints;
- b) la notification des chefs adjoints et la notification du président de la Commission par les chefs adjoints en cas d'appel de service si l'on soupçonne qu'une infraction criminelle impliquant le chef ou un membre de sa famille immédiate a été commise;
- c) la notification du chef et la notification de la Commission par le chef en cas d'appel de service si l'on soupçonne qu'une infraction criminelle impliquant le chef adjoint ou un membre de sa famille immédiate a été commise.

La politique prévoit également que le chef établira une communication entre le président de la Commission et « l'entité chargée de l'enquête » (*investigative entity*) afin de déterminer la marche à suivre appropriée, à la suite d'une enquête approfondie.

Nous reconnaissons que des directives opérationnelles détaillées doivent être fournies dans une directive ou dans des procédures créées par le chef ou en son nom. Cependant, cette politique ne traite pas de manière appropriée les problèmes cernés au cours de notre enquête et ne fournit pas d'orientation politique significative au chef. Plus particulièrement :

- Le rôle assigné au chef pour établir la communication entre le président de la Commission et l'entité chargée de l'enquête afin de déterminer la marche à suivre appropriée est inadéquat dans les situations impliquant le chef. En effet, il porte atteinte à la raison d'être de la politique.

- La politique fait référence à « l'entité chargée de l'enquête ». Elle devrait faire explicitement référence à une agence externe. Elle devrait aussi examiner et traiter les options disponibles pour les enquêtes externes : demandes d'assistance auprès d'autres services de police au cas par cas; prise de dispositions au préalable avec un autre service de police, comme la Police provinciale de l'Ontario, pour mener des enquêtes externes en cas de conflit d'intérêts; demandes à la CCOP pour une enquête menée en vertu de l'article 25<sup>16</sup>.
- La politique n'est pas claire sur le rôle, le cas échéant, du chef dans une enquête criminelle visant un chef adjoint ou sur le rôle, le cas échéant, des chefs adjoints dans une enquête criminelle visant le chef. Ce point devrait être au cœur de la politique et pas simplement abordé dans des points de détail opérationnels.
- La politique ne fournit aucune véritable orientation au chef sur les éléments essentiels à inclure dans les procédures, tels que la réponse initiale à un appel de service et les différentes approches à adopter à l'égard d'un appel de service en fonction de la nature de l'appel ou du type de criminalité suspectée.

Nous recommandons à la Commission de modifier cette politique et au chef de créer des procédures complémentaires ou de modifier la directive existante à la lumière des commentaires contenus dans le présent rapport.

L'approche de la Commission pourrait avoir été façonnée par sa perception que le besoin d'avoir une politique découle d'une situation très inhabituelle avec peu de précédents ou peu susceptible de se reproduire. Toutefois, nous considérons que cette politique s'inscrit dans une réévaluation plus large de la manière dont les décisions sont prises sur les questions qui sont traitées à l'externe et celles qui sont traitées à l'interne. Comme indiqué précédemment, les accusations pénales impliquant le fils du membre de la Commission auraient dû faire l'objet d'une enquête ou d'un examen externe. La politique relative aux enquêtes visant un chef ou un chef adjoint devrait faire partie de cette réévaluation plus large.

Deuxièmement, les politiques et les procédures sont souvent adaptées aux problèmes propres à un service de police particulier ou à un incident au sein de ce service. D'autres services n'ont peut-être pas encore été confrontés à ce genre de situation ou ils peuvent avoir développé une culture qui favorise déjà le recours à des organismes externes dans des situations analogues.

---

<sup>16</sup> Avant la création de cette politique, un chef adjoint a estimé que toute politique de ce type devrait nommer l'organisme auquel ces affaires seront normalement renvoyées.

La Commission et le Service doivent être félicités pour la façon dont ils ont traité l'appel logé au 9-1-1. Cependant, la confiance du public envers ces deux organismes ne peut être renforcée que par l'élaboration de politiques et de procédures traitant non seulement de la situation inhabituelle d'un appel de service au domicile du chef, mais aussi des questions plus générales concernant la manière dont les enquêtes doivent être menées dans les cas sensibles.

L'incident lié à l'appel logé au 9-1-1 soulève également un autre problème systémique. La Commission et le Service n'ont pas de politique ou de procédure pour déterminer si, comment ou quand les allégations impliquant le chef ou les chefs adjoints doivent être rendues publiques.

Dans ce cas, le chef Frederick a estimé que la vie privée de la civile G devait être protégée de la même façon que les plaignants impliqués dans des incidents de violence familiale<sup>17</sup>. La CCOP reconnaît que les plaignants impliqués dans des incidents de violence familiale ont droit à la protection de leur vie privée, dans la mesure du possible, lorsqu'ils appellent la police. Toutefois, le chef de police est dans une position différente de celle des autres agents. Le chef de police dirige l'organisation et, concrètement, la personnifie. Le public peut juger un service de police à la lumière de la perception qu'il a de son chef. Un manque de transparence et de responsabilité perçu impliquant le chef peut miner le respect du Service et la confiance du public en lui.

À notre avis, le Service ou la Commission aurait dû signaler cet événement à ses membres et au public dans les meilleurs délais. Cela aurait pu être fait de manière confidentielle afin de ne pas nommer explicitement la civile G, tout en expliquant comment l'événement a été géré et la manière dont le suivi de ce dernier serait assuré. La mauvaise stratégie de communication a contribué à la désinformation, à la spéculation et à un certain cynisme. Pour être juste à l'égard du chef Frederick, il se peut que certains membres du Service aient agi de façon non professionnelle en répandant des renseignements erronés sur cet incident.

La CCOP recommande que la Commission et le Service élaborent une stratégie de communication et des procédures connexes au sujet de telles enquêtes et de situations analogues. Ces procédures devraient être reprises dans la politique, la directive ou les procédures appropriées.

---

<sup>17</sup> Ce point est fondé sur l'analogie entre la civile G et n'importe quel autre plaignant civil. La civile G n'a pas déposé de plainte.

## Équité des processus de promotion

**Mandat (questions 1 et 3) – Les processus de promotion, particulièrement en ce qui concerne les postes au sein de la direction, sont-ils équitables et transparents et la Commission exerce-t-elle une surveillance appropriée de ces processus?**

**La Commission est-elle bien informée des questions administratives liées à son mandat, y compris les processus de promotion auxquels participent les candidats à des postes de direction?**

Ces questions ont été soulevées en grande partie en raison des plaintes déposées par les plaignants C, D et E. Par conséquent, le présent rapport résume ici brièvement les éléments de ces plaintes qui sont liés à ces deux questions.

La **plaignante C** est une officière supérieure de Windsor. Elle a soumis sa candidature pour différents postes de direction au sein du Service, mais ils ont été offerts à d'autres personnes. Elle allègue que le processus de promotion était biaisé parce que le chef Frederick a rejeté sa candidature systématiquement. Elle estime qu'elle a été brimée pour avoir appuyé une agente qui a déposé une plainte de harcèlement en milieu de travail contre un autre agent.

La **plaignante D** est une agente en poste à Windsor depuis de nombreuses années qui a soulevé de graves préoccupations au sujet du harcèlement continu des membres du Service et de certaines pratiques douteuses au sein du Service. Dans sa lettre de plainte, elle conteste les qualifications ou les qualités de certains candidats aux postes de chef adjoint qui ont été pourvus depuis. Elle allègue également que le Service demeure un « club de vieux copains » et la majorité des cadres supérieurs sont d'anciens membres de l'unité des services d'urgence (habituellement appelée l'unité tactique [*TAC Team* ou *TAC Unit*]). Elle soutient également que le faible pourcentage de femmes occupant des postes de grade supérieur est inacceptable.

La **plaignante E** est une officière supérieure de Windsor. Bon nombre de ses allégations sont liées, directement ou indirectement, à ses deux plaintes actuellement devant le Tribunal des droits de la personne de l'Ontario. Elle soutient qu'on lui a refusé des promotions en raison de préjugés liés au genre et que ces préjugés prévalent dans les processus de promotion du Service. Elle affirme que lors du processus de promotion pour le grade de sergent-chef en 2012, la priorité a été accordé aux hommes possédant de l'expérience au sein de l'équipe tactique, et ce, au détriment des autres candidats méritants. Elle soutient qu'il s'agit d'un processus « frauduleux ».

La plaignante E a fait valoir vigoureusement ses allégations concernant les pratiques de promotion discriminatoires et le Service se défend actuellement devant le Tribunal des droits de la personne.

Il est regrettable que ce litige relatif aux droits de la personne ait traîné en longueur. Il aurait été extrêmement utile pour la CCOP que ce litige, ainsi que les autres litiges mentionnés dans le présent rapport, soient réglés avant qu'elle ne rédige son rapport. Ce dilemme est abordé plus en détail ci-dessous. Il suffit de dire ici que ce litige en cours a considérablement limité la capacité de la CCOP de régler certains problèmes communs à plusieurs plaintes.

### ***Le processus de promotion jusqu'au grade d'inspecteur***

Il convient de séparer le processus de promotion pour l'ensemble des postes jusqu'au grade d'inspecteur<sup>18</sup> du processus d'embauche ou de promotion pour les postes de chef et de chef adjoint. La Commission nomme le chef et les chefs adjoints. Elle n'utilise pas le même processus que celui qui est utilisé pour les promotions aux grades inférieurs.

Nous examinerons d'abord le processus de promotion jusqu'au grade d'inspecteur.

Nous avons parlé à de nombreux agents qui avaient des opinions sur les processus de promotion antérieurs ou actuels. Nous avons interrogé des agents qui souhaitent obtenir une promotion. Certains ont réussi, d'autres n'y sont pas parvenu. Nous avons également interrogé des agents qui n'avaient aucun intérêt à être promus. Nous avons parlé à des agents de tous grades qui ont travaillé au Service ou qui y travaillent toujours.

Un certain nombre d'agents croient que le processus de promotion présente de graves lacunes et que les cadres supérieurs peuvent influencer les décisions en faveur de certains candidats. Voici certaines déclarations d'anciens agents et d'agents en poste actuellement :

[TRADUCTION]

- Les gens ignorent s'ils s'acquittent bien de leurs tâches et ils sont surpris et étonnés par leurs résultats à l'examen tous azimuts<sup>19</sup>.
- Les femmes sont moins susceptibles de présenter une demande de promotion puisqu'elles croient qu'elles ne l'obtiendront pas en raison de leur sexe.
- Les agents ont plus de chances d'obtenir une promotion s'ils ont servi au sein de l'unité tactique ou de l'unité des enquêtes. On dit que ce succès reflète les antécédents de la haute direction de l'unité tactique ou de l'unité des enquêtes.

---

<sup>18</sup> Le présent rapport ne porte pas sur les promotions des employés civils. Il n'est pas non plus question du processus de promotion au grade de surintendant, lequel fait l'objet d'un examen actuellement. Le Service devrait tenir compte des recommandations formulées dans le présent rapport lors de l'examen de ce processus.

<sup>19</sup> Ce point est abordé plus en détail dans la section du présent rapport sur le moral du personnel.

- Par le passé, les membres de l'unité tactique recevaient une copie de l'examen ou les réponses de l'examen avant le processus de promotion, ce qui leur permettait d'obtenir des notes supérieures à la moyenne.
- La préférence accordée aux agents de l'unité tactique a limité l'avancement professionnel des femmes puisqu'aucune femme n'a jamais été affectée à l'unité tactique.
- Les femmes ne sont pas encouragées à présenter leur candidature pour l'unité tactique, tandis que les hommes sont encouragés à s'entraîner et à suivre le cours avec les membres de l'équipe tactique.
- Des personnes qui ont des antécédents négatifs en ce qui a trait au respect des droits de la personne et aux plaintes de harcèlement en milieu de travail sont promues, ce qui est consternant pour de nombreux agents. Cela a eu de profonds effets sur le moral du personnel.
- Les notes obtenues par les candidats favorisés aux entrevues ont été modifiées afin qu'ils obtiennent la promotion, de même, les autres candidats ont obtenu des notes inférieures à ce qu'ils méritaient ou leurs notes ont été manipulées pour obtenir les résultats souhaités.
- Les notes sont modifiées de façon inappropriée au cours du processus d'appel.
- Certains candidats ont bénéficié d'un traitement de faveur puisqu'on leur a fourni à l'avance les questions de l'examen oral ou écrit.
- Les candidats favorisés ont la possibilité de participer à des activités qui leur procurent un avantage lors du processus de promotion. Les autres agents n'ont pas les mêmes occasions.

Un certain nombre d'agents ont des opinions contraires à celles qui sont rapportées ci-dessus, notamment :

[TRADUCTION]

- Les agents qui font partie de l'unité tactique peuvent acquérir des compétences qui sont importantes lors du processus de promotion.

- Quoi qu'il en soit, le nombre de membres de l'unité tactique qui obtiennent une promotion n'est pas disproportionné. Cette plainte n'est pas fondée.
- Les membres de l'unité tactique et le Service encouragent et appuient maintenant l'inclusion des femmes dans l'unité. Toutefois, le Service n'a pas encore réussi à ajouter des femmes au sein de l'unité.
- Les femmes sont encouragées à soumettre leur candidature pour une promotion. Le vrai problème n'est pas que le Service décourage la promotion des femmes, mais que ces dernières sont toujours sous-représentées dans le Service.
- Il n'y a pas de processus de promotion parfait. Le processus actuel a été conçu d'après les précieux commentaires des membres de l'Association. Le processus est aussi objectif et équitable que possible.
- Le chef Frederick a mis en place des rotations de service rigides, en partie pour offrir aux agents de meilleures occasions d'acquérir des compétences en vue d'une promotion.
- Les rotations de service rigides sont injustes pour diverses raisons.
- Les plaintes relatives au processus de promotion sont désuètes. Elles ne sont plus valides.
- La plupart des candidats pour une promotion échouent. Le nombre de postes est souvent limité. Les plaintes au sujet du processus de promotion sont souvent motivées par l'échec d'un candidat.
- Les candidats ne peuvent se comparer aux autres candidats, soit parce qu'ils sont incapables d'être objectifs, soit parce qu'ils ignorent les résultats obtenus par les autres candidats lors du processus de promotion - ils blâment donc le processus.

La CCOP a également demandé aux anciens cadres supérieurs et aux cadres supérieurs en poste actuellement de décrire les mesures prises, en particulier pendant le mandat du chef Frederick, pour assurer l'équité du processus de promotion et remédier aux perceptions négatives à l'égard de l'équité, comparer le processus actuel aux processus antérieurs, connaître l'opinion des cadres supérieurs concernant l'efficacité de ces mesures, déterminer comment la réussite est mesurée et quelles sont, le cas échéant, les lacunes persistantes du processus de promotion ou comment le processus est perçu, et comment ces lacunes devraient être comblées à l'avenir.

La CCOP a également demandé des précisions sur le rôle que la Commission joue ou devrait jouer pour régler ces questions.

Il n'y a pas de processus de promotion unique pour l'ensemble des services de police de l'Ontario. Chaque service conçoit son propre processus. Il n'y a pas de processus de promotion parfait. Il n'y a pas non plus de processus sur lequel tout le monde s'entend.

Chaque processus de promotion comprend un système de notation. Aucun système de notation n'est à l'abri de la critique. Il est impossible d'exclure toute forme de subjectivité d'un système de notation.

Toutefois, chaque candidat a droit à un processus de promotion équitable. Cela signifie que le processus doit être conçu pour mesurer raisonnablement les compétences ou les aptitudes permettant d'obtenir une promotion et qu'il doit être exempt de corruption. La corruption désigne la manipulation délibérée de notes ou d'autres actes visant à orienter le processus pour « corriger » le résultat. Il s'agit d'un processus décisionnel fondé sur des motifs ultérieurs ou sur des considérations inappropriées.

Chaque candidat a également droit à un processus impartial et exempt de discrimination, que ce soit intentionnel ou non.

Le processus de promotion actuel comprend :

- des tests de compétence à tous les niveaux;
- un volet écrit;
- un volet oral;
- un examen tous azimuts;
- un comité composé de trois membres, en l'occurrence des agents d'un grade supérieur à celui du candidat, pour chaque niveau de promotion; ce comité demeure le même pour tous les candidats de ce niveau;
- au moins une femme membre du comité de trois personnes - si aucune femme ayant un grade approprié n'est disponible à Windsor, une officière supérieure d'un autre service sera invitée à siéger au comité;
- une formation sur l'évaluation des compétences, actuellement offerte aux membres du comité par le directeur des Ressources humaines;

- un mécanisme d'appel<sup>20</sup>.

Les agents qui ont rencontré la CCOP ont discuté des éléments de ce processus. Par exemple, certains ont remis en question la pertinence de l'examen tous azimuts. D'autres ont soutenu qu'il est valable. Certains ont débattu de la question de savoir si les trois membres du comité devraient accorder leurs propres notes ou parvenir à un consensus sur la note de chaque candidat. Ce processus de promotion a été élaboré par la haute direction en partenariat avec l'Association<sup>21</sup>. Il devrait être réévalué régulièrement, en consultation avec l'Association et l'ensemble des membres. Toutefois, sa structure et ses différents éléments constituent une méthode légitime pour mesurer les compétences et les aptitudes des candidats.

La question la plus importante pour la CCOP consistait à déterminer si le processus de promotion est corrompu ou entaché d'une partialité systémique.

De graves accusations ont été portées contre le Service parce qu'il y aurait manipulation des résultats par les membres du comité et les cadres supérieurs lors du processus de promotion ou du processus d'appel.

Nous avons entendu beaucoup d'insinuations, de ouï-dire et de spéculations sur la corruption du processus de promotion. Encore une fois, les personnes interrogées n'étaient pas toujours en mesure de faire la distinction entre les pratiques passées et actuelles.

Nous sommes convaincus que les processus de promotion antérieurs étaient parfois suspects. Il y a des preuves indiquant qu'au moins un officier supérieur a pris des mesures pour s'assurer que « ses copains » obtiennent des promotions. D'autres preuves indiquent que certains agents ont tenté d'obtenir les questions à l'avance, par exemple, en demandant à un collègue (qui n'avait aucun intérêt à être promu) de présenter une demande de promotion seulement pour connaître les questions et les transmettre aux autres. L'on nous a également fait part de préoccupations au sujet de la manipulation antérieure des notes obtenues aux tests, bien que les renseignements qui nous ont été fournis aient été en grande partie anecdotiques. Le processus de promotion comprend maintenant une mention de réussite ou d'échec plutôt que des notes, en partie pour atténuer les préoccupations légitimes à l'égard du processus.

Toutefois, aucune preuve convaincante n'a été présentée pour démontrer que le processus de promotion **actuel** est corrompu. Au contraire, les membres du comité semblent faire preuve de professionnalisme lors de l'évaluation des candidats à une

---

<sup>20</sup> Ces éléments sont reflétés dans la Directive 352-01 sur le processus de promotion. Par exemple, les paragraphes II.A.5 et 6 précisent que, dans la mesure du possible, le comité des évaluateurs de compétences formés et le comité d'entrevue doivent compter au moins une femme parmi leurs membres.

<sup>21</sup> Le paragraphe II.S de la directive sur le processus de promotion prévoit que des modifications ne peuvent être apportées au processus de promotion qu'avec le consentement mutuel de la Commission et de l'Association.

promotion. Nous n'avons reçu aucune preuve démontrant que les notes sont actuellement manipulées par les membres du comité ou pendant le processus d'appel. En effet, le processus d'appel semble se fonder en grande partie sur les notes attribuées par les membres du comité<sup>22</sup>. Il n'y a pas non plus de preuve convaincante selon laquelle la haute direction interviendrait de façon inappropriée dans le processus de promotion.

Un grand nombre d'officiers supérieurs, actuels et anciens, ont servi au sein de l'unité tactique. Cela a soulevé des questions légitimes concernant le caractère biaisé du processus de promotion en faveur des membres de l'unité tactique. Un chef adjoint a indiqué qu'à une époque, tous les sergents-chefs étaient d'anciens membres de l'unité tactique. Cette période a été qualifiée de « cauchemardesque ». Cela avait créé, dans une certaine mesure, un leadership « unidimensionnel ». Cela a également limité les possibilités de promotion pour les femmes, un point abordé plus en détail ci-dessous.

Nous sommes convaincus que les processus de promotion antérieurs médiocres, voire inappropriés, ont contribué à la promotion d'un nombre disproportionné de membres de l'unité tactique.

Toutefois, nous avons examiné les promotions accordées alors que le chef Frederick était en poste et nous avons porté une attention particulière au pourcentage d'agents promus qui avaient servi au sein de l'unité tactique<sup>23</sup>. Les données n'appuient pas l'allégation selon laquelle les membres de l'unité tactique bénéficieraient maintenant d'un traitement de faveur injuste et systémique lors du processus de promotion, et ce, malgré certaines perceptions du contraire. Cela constitue l'un des nombreux cas où des changements positifs ont été apportés, bien que des perceptions erronées subsistent.

Néanmoins, la CCOP recommande au Service d'examiner de façon exhaustive les compétences évaluées aux fins de promotion. Comme les services de police abandonnent des modèles paramilitaires plus traditionnels pour adopter un modèle de services de police communautaires, ils doivent réévaluer l'importance accordée à certaines compétences par rapport à d'autres. Le chef Frederick reconnaît que cet exercice est nécessaire<sup>24</sup>. Il croit que les compétences ne reflètent plus les nouvelles approches des services de police. En termes simples, les services de police évoluent et le Service doit aussi changer. Il ne fait aucun doute que des événements très récents, notamment le décès de George Floyd, l'arrestation d'agents de Minneapolis et les manifestations qui ont suivi, soulignent l'importance de réévaluer sans délai les compétences recherchées par les services de police.

---

<sup>22</sup> Cela est conforme au paragraphe II.G. de la directive sur le processus de promotion qui stipule que les membres doivent fonder leur appel uniquement sur des questions relatives au processus.

<sup>23</sup> Certains agents ont également allégué qu'un nombre disproportionné de membres de l'escouade antidrogue et de l'unité du renseignement ont obtenu des promotions, une question que nous avons également examinée.

<sup>24</sup> D'autres services sont aux prises avec les mêmes problèmes. Le défi consiste à refléter l'ensemble des compétences (certaines compétences plus traditionnelles qui sont recherchées depuis de nombreuses années et d'autres plus étroitement liés aux activités communautaires) qui contribuent au succès des dirigeants.

À notre avis, la Commission devrait jouer un rôle important dans la surveillance du réexamen par le Service de la façon dont les compétences sont pondérées et évaluées.

Le Service doit également mieux communiquer avec ses agents et ses employés civils et leur faire part des décisions qu'il prend concernant les promotions dans le cadre d'un dialogue continu<sup>25</sup>. La communication de la haute direction avec les membres du Service représente un problème systémique qui est examiné dans le présent rapport.

La plaignante E allègue qu'on lui a refusé une promotion en raison de préjugés fondés sur le sexe. Une autre plaignante est persuadée que sa demande de promotion a été rejetée, en partie, parce qu'elle avait appuyé une autre agente qui alléguait avoir été victime de harcèlement en milieu de travail. Pour les motifs exposés précédemment, nous ne tirons aucune conclusion factuelle concernant les plaintes de la plaignante E qui sont entendues par le Tribunal des droits de la personne. Il n'était pas non plus nécessaire ou souhaitable que nous évaluions les décisions sur les promotions individuellement. Nous pouvons toutefois aborder un problème systémique important soulevé dans ces plaintes.

Les agentes assermentées sont sous-représentées au sein du Service<sup>26</sup>. Nous avons été informés que le Service a pris des mesures pour encourager les femmes à présenter une demande. Il s'agit notamment de séances de formation réservées aux femmes pour aider les candidates à se préparer aux évaluations d'aptitude physique; de la participation aux séances Women on Fire et aux journées des carrières de l'Université de Windsor; de la mise en valeur des possibilités de carrière grâce au mouvement Build A Dream et d'autres initiatives de recrutement menées par des agentes. Cependant, les chiffres demeurent relativement bas. Le chef Frederick a exprimé sa fierté à l'égard des différentes initiatives lancées au cours de son mandat, mais il a aussi avoué qu'il ne méritait pas la note de passage dans ce domaine.

La sous-représentation des femmes signifie, entre autres, que les agentes seront également sous-représentées aux grades supérieurs. Au total, l'on recense cinq sergentes-chef et une inspectrice. Au moment de la publication de ce rapport, une deuxième inspectrice pourrait être en poste. Actuellement, le poste de chef est occupé par une femme. Il est également positif qu'au moins une femme participe aux activités de chaque groupe responsable des promotions. Cependant, presque tout le monde estime que ces chiffres sont inacceptables.

Par souci d'équité, nous avons comparé les promotions accordées à des femmes avant et pendant le mandat du chef Frederick. Il y a eu d'importantes réductions du nombre de postes disponibles pour les promotions pendant le mandat du chef Frederick.

---

<sup>25</sup> Cette recommandation s'ajoute à l'adoption souhaitable de la pratique qui consiste à tenir des réunions entre les groupes responsables des promotions et les candidats une fois que les décisions ont été prises pour discuter des points forts et des points faibles des candidats. Cela favorise la croissance personnelle et le perfectionnement professionnel en plus de contribuer à l'acceptation du processus.

<sup>26</sup> Le nombre d'employées civiles est beaucoup plus encourageant.

Diverses raisons expliquent ces réductions, y compris des considérations budgétaires. Que ces réductions aient été judicieuses ou non — une question qui dépasse largement la portée du présent examen — cela signifie qu'il y avait beaucoup moins de possibilités de promotion. Néanmoins, le nombre de femmes promues pendant le mandat du chef Frederick était plus élevé qu'au cours de la période précédente comparable. Certaines de ces femmes ont été promues plus d'une fois au cours du mandat du chef Frederick.

Lorsque les enquêteurs de la CCOP ont rencontré les membres de la Commission, ceux-ci étaient enthousiastes à l'égard des efforts déployés par le Service pour recruter davantage de femmes. Ils ont reconnu que les chiffres devaient être améliorés, mais ils ont estimé que les stratégies de recrutement des femmes étaient efficaces. La CCOP reconnaît que la Commission est favorable au recrutement d'un plus grand nombre de femmes. Toutefois, la Commission n'a pas non plus indiqué comment elle mesure la réussite des stratégies de recrutement du Service. Le Service n'a aucun indicateur de réussite à cet égard. La CCOP estime que la Commission et le Service doivent élaborer ensemble un nouveau plan stratégique, avec l'aide de spécialistes externes, pour faire du recrutement des femmes une mesure de haute priorité.

Le plan stratégique doit indiquer les obstacles au recrutement et les nouvelles méthodes qui permettront de surmonter ces obstacles. Par exemple, la CCOP recommande au Service d'envisager d'éliminer les frais pour les demandeurs qui passent un examen d'aptitude physique. Le chef Frederick a reconnu que ces frais, imposés par l'Association des chefs de police de l'Ontario, peuvent constituer un obstacle au recrutement d'un groupe de candidats vraiment diversifié.

Le Service devrait également favoriser une participation plus officielle de la communauté, peut-être par le truchement d'un groupe consultatif, en vue de l'établissement d'un partenariat pour recruter des femmes. Son plan stratégique devrait comprendre des mesures pour inciter les femmes membres du Service à participer davantage à ce plan. Cette participation pourrait comprendre des travaux de comités et des sondages anonymes. Le plan stratégique devrait être rendu public.

La CCOP a été avisée que le Service souhaitait embaucher un coordonnateur de la diversité, de l'inclusion et de l'équité, un poste de sergent. Nous avons examiné la description de travail de ce poste. Elle indique que le coordonnateur participera à la stratégie organisationnelle du Service en matière d'équité, de diversité et d'inclusion, élaborera des mesures pour évaluer l'efficacité des initiatives relatives à l'équité, à la diversité et à l'inclusion afin de faciliter la production de rapports à l'intention de la haute direction et de la Commission et, de concert avec la Direction générale des services communautaires et de la formation (Community Services and Training Branch) du Service, il établira des partenariats communautaires avec diverses collectivités aux fins de mobilisation et de recrutement.

À notre avis, le nouveau coordonnateur de la diversité, de l'inclusion et de l'équité devrait jouer un rôle de premier plan dans l'élaboration d'un nouveau plan stratégique

de recrutement des femmes. La description de travail prévoit que le coordonnateur relèvera de l'inspecteur de la Direction générale de la formation et du directeur des Ressources humaines. À notre avis, accorder la priorité à ce poste permettrait également d'établir un lien hiérarchique direct avec le chef ou le chef adjoint.

Ce plan stratégique recommandé par la CCOP doit s'inscrire dans une discussion plus vaste sur le rôle des femmes au sein du Service. La CCOP a interrogé de nombreux agents et un certain nombre d'employés civils, anciens et en poste actuellement, au sujet de la façon dont les femmes sont traitées au sein du Service. Certaines agentes ont décrit des comportements vraiment épouvantables que leurs collègues féminines, ou elles-mêmes, ont subis au sein du Service, particulièrement au début de leur carrière. Naturellement, elles signalaient rarement ces comportements aux responsables du Service, car elles craignaient de subir des représailles au travail pour avoir relevé des commentaires sexistes ou du harcèlement. Certaines agentes croient que leurs collègues sont respectueux des femmes et que la culture du Service a fondamentalement changé pour le mieux. Certaines ont une opinion bien différente.

Le présent rapport ne peut pas établir avec précision dans quelle mesure les agentes continuent d'être régulièrement exposées à des comportements discriminatoires et sexistes. Un service de police ne peut connaître du succès que s'il accorde la même valeur aux hommes et aux femmes, en fait, à tous ses agents et employés, quel que soit leur sexe, leur identité ou leur expression de genre, et d'autres motifs de discrimination énoncés dans le Code des droits de la personne. Un service de police ne connaîtra du succès que s'il rend les agents responsables, quel que soit leur grade, des comportements discriminatoires, et ce, qu'il s'agisse de commentaires sexistes, de plaisanteries, de questions inappropriées ou d'autres formes de harcèlement. Le Service n'a pas encore démontré que les agents ont une responsabilité réelle à l'égard des actes discriminatoires.

La plaignante E allègue également que le Service a participé à son projet sur les droits de la personne [TRADUCTION] « pour la forme et pour échapper à toute critique, sans apporter de réel changement ». La CCOP n'est pas d'accord. Le projet sur les droits de la personne qui a été mis en œuvre pendant le mandat du chef Frederick, et dirigé en grande partie par Pam Mizuno, alors inspectrice, constituait une initiative importante et un catalyseur de changement. Le défi pour le Service consiste maintenant à donner suite à cette initiative.

Dans une entrevue qu'elle a accordée à CBC Windsor le 27 juin 2019, Pam Mizuno, alors chef adjointe, a déclaré ce qui suit : [TRADUCTION] « Je crois que certaines qualités des femmes sont beaucoup plus valorisées... dans notre service de police et dans l'ensemble de l'Ontario. Je ne crois pas qu'il existe encore aujourd'hui un réseau de vieux copains au Service de police de Windsor. »

On nous a dit que certaines agentes ont été perturbées par les commentaires de la chef adjointe Mizuno. Elles estiment que ce commentaire ne tient pas compte des défis auxquels elles ont été et continuent d'être confrontées dans leur milieu de travail. La chef Mizuno a indiqué à la CCOP qu'il y avait sans aucun doute un club de vieux copains au Service, mais que ce n'est plus le cas aujourd'hui. Elle reconnaît à la fois qu'il est possible que son point de vue ne soit pas partagé par toutes les femmes du Service et que le Service pourrait faire mieux, car [TRADUCTION] « nous pouvons toujours faire mieux pour assurer l'équité entre les sexes au Service ».

Nous croyons que la chef Mizuno se soucie de l'équité au Service. Nous croyons également que la Commission et le Service doivent être proactifs pour assurer l'équité au sein du Service. Par exemple, la chef Mizuno devrait mener des entrevues de départ, en toute confidentialité, avec chaque agent et employé qui quitte le Service. Ces entrevues de départ pourraient l'aider à évaluer les aspects négatifs et positifs du Service. Le Service devrait utiliser des sondages anonymes, conçus par des spécialistes, pour compléter le processus d'évaluation. Cette approche proactive devrait faire partie du plan stratégique de recrutement du Service. Il est évident que si le Service est perçu, à tort ou à raison, comme un lieu de travail qui n'accorde pas une valeur égale aux hommes et aux femmes, cette perception constitue un obstacle permanent au recrutement des femmes.

Par exemple, certains continuent de croire que le Service n'autorise qu'une seule femme par unité spécialisée. Cette perception peut être fondée sur la culture antérieure du Service. Un chef adjoint a déclaré qu'il ne serait pas surpris qu'à une certaine période la candidature d'une agente n'était pas considérée pour une unité spécialisée à moins qu'une autre agente ne lui laisse sa place en quittant l'unité. Cela ne représente pas la situation actuelle au Service. Toutefois, il ne fait aucun doute qu'il est difficile de recruter davantage de femmes au Service en raison de ces perceptions erronées et des problèmes qui subsistent concernant l'équité au sein du Service.

Nous souhaitons aborder un dernier point concernant l'équité en milieu de travail. Certains agents considèrent la nomination de Pam Mizuno comme un geste symbolique. En effet, cette opinion est même partagée par plusieurs agents préoccupés par les préjugés sexistes dans le processus de promotion. C'est pourtant faux. La CCOP a examiné avec soin les qualifications de la chef Mizuno pour un poste de cadre supérieur, y compris ses qualifications pour les postes de chef adjointe et de chef. Nous avons examiné les documents relatifs à ses promotions, y compris le travail de préparation effectué par une agence de recherche externe.

Nous avons rencontré la chef Mizuno (alors qu'elle était chef par intérim) et nous avons parlé à des agents qui ont travaillé directement avec elle. La chef Mizuno est qualifiée pour diriger l'organisation et elle possède les compétences requises pour le faire. Qualifier ses promotions de « gestes symboliques » est un manque de respect envers

elle. Le Service a le mérite de lui avoir permis d'atteindre le grade de chef et cette nomination devrait être considérée comme légitime par les membres du Service. Elle ne devrait pas avoir à faire ses preuves auprès de qui que ce soit, en particulier auprès des membres de son Service. Mais nous pouvons affirmer sans équivoque qu'elle est hautement qualifiée pour s'acquitter de ses fonctions et qu'il est injustifié de prétendre le contraire.

Bien que l'équité soit une question distincte, la CCOP a constaté que des efforts ont été déployés pour promouvoir la diversité au sein du Service. En effet, il est parvenu à recruter des agents appartenant à plusieurs communautés, mais pas de toutes. Par exemple, le Service est certainement plus diversifié que jamais en ce qui a trait à l'appartenance et aux antécédents religieux de ses membres. En revanche, le nombre d'agents noirs au sein du Service n'a pas augmenté du tout malgré les efforts de recrutement du Service. Le Service doit être tout aussi proactif pour assurer la diversité de son effectif. Encore une fois, nous nous attendons à ce que le nouveau coordonnateur de la diversité, de l'inclusion et de l'équité joue un rôle de premier plan dans l'élaboration d'une stratégie proactive visant à accroître la diversité au sein du Service.

Nous souhaitons aborder brièvement deux questions soulevées concernant le processus de promotion du Service : a) le rôle des femmes au sein de l'unité tactique, et b) la rotation des fonctions. La rotation des fonctions est également liée aux mesures d'adaptation.

#### *Le rôle des femmes au sein de l'unité tactique*

Nous avons déjà indiqué que le processus de promotion **actuel** ne favorise pas les membres de l'unité tactique. Toutefois, le fait de faire partie de l'unité tactique constitue effectivement une voie de promotion (ce qui est tout à fait justifié). Toutefois, outre la question des promotions, l'unité tactique devrait aussi compter des femmes parmi ses membres. Leur inclusion procurerait des avantages importants à l'unité. Bien que l'unité relève d'une sergente-chef, tous ses membres opérationnels sont des hommes. Il n'y a jamais eu de femme membre de l'unité.

Premièrement, les agentes ont indiqué qu'elles font face à plusieurs obstacles. À une époque, l'unité tactique n'avait pas de vestiaire pour les femmes. Ce problème a été réglé.

Deuxièmement, les examens d'aptitude physique représentent un autre obstacle pour les candidates. Ces examens d'aptitude physique varient considérablement à l'échelle de la province. En effet, le Service a modifié ses tests physiques, mais les agents ne s'entendent pas pour dire si cette modification faciliterait vraiment la réussite des candidates. Nous recommandons au Service de procéder à une réévaluation pour déterminer si ces examens d'aptitude physique peuvent être modifiés de façon à ce

qu'ils respectent les normes provinciales afin d'éliminer les obstacles inutiles pour les femmes.

Troisièmement, on nous a rapporté que les femmes qui présentaient leur candidature pour un poste au sein de l'unité tactique étaient rabaissées. Une agente nous a fait part de son expérience. Un ancien chef adjoint a également décrit l'opposition qu'il a rencontrée lorsqu'il a pris des mesures visant à permettre aux femmes de se joindre à l'unité tactique. Il nous a dit qu'il avait été difficile d'obtenir l'adhésion de tout le monde. Il y avait une vieille mentalité, surtout chez certains agents plus âgés et influents, réfractaire à l'idée de travailler avec les femmes.

En revanche, des cadres supérieurs nous ont également indiqué que ces attitudes négatives ne sont plus typiques. Les membres de l'unité tactique ont travaillé récemment avec une candidate pour la préparer aux tests physiques. Ils voulaient qu'elle réussisse. Malheureusement, elle n'a pas encore réussi. L'on ne nous a présenté aucune preuve indiquant que les femmes sont actuellement dissuadées de présenter une demande. Il faudra pourtant en faire davantage pour que cette unité soit véritablement inclusive. L'une des approches consiste à lancer une initiative de mentorat officielle pour encourager et aider les membres, en particulier les femmes, qui souhaitent se joindre à l'unité tactique. Un tel programme de mentorat officiel pourrait également faire partie d'un plan plus général visant à encourager les femmes à présenter une demande de promotion et à surmonter les obstacles qui subsistent. Cela témoignerait de la volonté du Service et de l'unité de devenir véritablement inclusifs.

#### *Rotation des fonctions*

Un bon nombre d'agents qui ont rencontré les enquêteurs de la CCOP ont dénoncé les protocoles de rotation des fonctions du chef Frederick. Au cours de son mandat, le chef Frederick a mis en place un nouveau régime de rotation des fonctions qui, au risque d'une simplification excessive, obligeait les agents, sans égard à leur expérience, à leur expertise ou à leur volonté, à quitter leur unité au terme d'une période déterminée. Voici certains commentaires dont les agents nous ont fait part :

- La rigidité du régime de rotation des fonctions a privé les unités de l'expertise et de l'expérience dont elles avaient grandement besoin, et ce, au détriment du public et du Service.
- Le régime obligeait les agents en fin de carrière à reprendre leurs fonctions de patrouilleurs, alors que cela était irréaliste et injuste. Il a été suggéré que l'objectif était d'inciter les agents qui ne faisaient pas partie des favoris à prendre leur retraite ou de punir certains agents.

- Des agents ayant suivi une formation spécialisée et possédant des qualifications d'experts ont été transférés trop tôt après avoir acquis cette expertise au moyen de cours spécialisés, d'une formation ou de travaux judiciaires. L'identification médico-légale a souvent été citée comme le cas le plus problématique. Certains estimaient que la rotation des fonctions obligeait le Service à retenir les services de spécialistes externes alors que cela n'aurait pas dû être nécessaire.

L'approche du chef Frederick à l'égard de la rotation des fonctions était très controversée. Certains agents ont démissionné plutôt que d'accepter d'assumer leurs nouvelles fonctions. D'autres ont été découragés par les rotations. D'autres encore ont eu l'impression que leur expertise n'était pas reconnue.

La rotation des fonctions n'est pas un enjeu unique à ce Service. D'autres services de police ont du mal à trouver un juste équilibre entre le maintien en poste et le renouvellement du personnel au sein de leurs unités. Il y a trois raisons de privilégier la rotation des fonctions. Premièrement, cela offre aux agents l'occasion d'acquérir de nouvelles compétences et, par conséquent, d'être admissibles à une promotion. Si les mêmes agents occupent indéfiniment des postes convoités, il est plus difficile de promouvoir d'autres personnes ou d'inciter d'autres personnes à demander une promotion. Deuxièmement, il est possible que certains agents ne soient plus les bienvenus au sein de leur unité. Ils peuvent devenir complaisants ou blasés avec le temps. Troisièmement, le transfert d'agents aux patrouilles pourrait permettre aux agents d'utiliser les compétences acquises dans les unités spécialisées pour être de meilleurs patrouilleurs et pour conseiller d'autres agents.

La CCOP estime que le chef Frederick avait des motifs légitimes d'adopter une nouvelle approche à l'égard de la rotation des fonctions. Un certain nombre d'agents étaient satisfaits des possibilités que leur offrait cette rotation de fonctions. Le chef Frederick estimait qu'une certaine rigidité de la rotation permettrait d'éviter toute perception de favoritisme ou de différence de traitement. Certains agents ont indiqué qu'il y avait une tension entre le chef Frederick et d'anciens amis qui avaient été mutés alors qu'ils occupaient des postes convoités.

La CCOP rejette l'allégation selon laquelle la rotation des fonctions était malveillante ou avait pour but de punir les agents ou de les obliger à prendre leur retraite. Les enquêteurs de la CCOP ont constaté que certains agents avaient contesté leur réaffectation en raison de leur départ à la retraite imminent et qu'ils sont demeurés en poste au sein du Service au-delà de la date de retraite qui était annoncée ou prévue. La CCOP comprend et accepte, en principe, que le régime de rotation des fonctions est justifié et qu'il est administré de bonne foi.

Toutefois, une approche trop rigide de rotation des fonctions peut également nuire au moral du personnel, forcer les agents plus âgés à demander des mesures d'adaptation, souvent considérées comme stigmatisantes, et priver inutilement le Service de l'expertise dont il a besoin. La plupart des membres de la haute direction, anciens et en

poste actuellement, étaient d'avis que la rotation des fonctions était trop rigide et qu'il fallait y apporter des changements. L'on a rapporté à la CCOP que la chef actuelle a entrepris de réévaluer l'approche de rotation des fonctions et que certains changements sont attendus.

La CCOP, en tant qu'organisme de surveillance de la police, devrait adopter une attitude déférentielle à l'égard des décisions raisonnées qui sont prises de bonne foi par un service ou une commission et qui sont conformes aux lois existantes. Toutefois, les plaintes déposées en l'espèce ont donné à la CCOP l'occasion d'entendre les témoignages de nombreux agents à ce sujet. De l'avis de la CCOP, il faudrait envisager l'adoption d'un régime de rotation des fonctions qui :

- prolonge le mandat de certains agents au sein de certaines unités afin de tenir compte des considérations susmentionnées, y compris l'importance de cultiver l'expertise dans des domaines spécialisés ainsi que le temps et les ressources financières nécessaires pour développer cette expertise;
- crée certains postes « clés » au sein des unités, c'est-à-dire que l'on reconnaît qu'un certain nombre d'agents hautement performants au sein d'une unité demeurent essentiels à la réussite du Service;
- tient compte de l'incidence qu'ont certaines réaffectations en fin de carrière sur les agents et le moral du personnel;
- reconnaît que le fait de contraindre les agents à demander des mesures d'adaptation pour respecter un protocole de rotation trop rigide peut avoir une incidence négative sur le moral du personnel.

### ***Processus de sélection des chefs et des chefs adjoints***

Un bon nombre d'agents, anciens et en poste actuellement, ont contesté le processus de promotion qui a mené à la promotion de l'inspecteur Hill et de la surintendante Mizuno au poste de chef adjoint. Ces contestations ont grandement contribué à ce que les questions liées aux processus de promotion soient incluses dans notre mandat<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Certains agents se sont également demandé pourquoi le mandat du chef adjoint Power n'avait pas été renouvelé ou pourquoi il n'avait pas été nommé chef. Il a choisi de ne pas soumettre sa candidature pour des raisons personnelles. Leurs suppositions n'étaient donc pas fondées. D'autres agents se demandaient pourquoi le mandat du chef adjoint Derus n'avait pas été prolongé et pourquoi sa candidature n'avait pas été prise en considération pour le poste de chef. D'après nos entrevues, il est possible que la Commission n'ait pas bien communiqué ses réflexions sur ces questions au chef adjoint Derus ou qu'elle ne l'ait pas fait en temps opportun. De plus, il y avait probablement des lacunes liées à la planification de la relève. Toutefois, à notre avis, les

Voici ce que nous avons appris au cours de notre examen :

- Un bon nombre d'agents soutiennent que le chef adjoint Hill a déjà eu une conduite inappropriée qui l'aurait rendu inadmissible à une promotion à un poste de cadre supérieur. Ils ont affirmé que sa candidature au poste de chef adjoint aurait dû être rejetée en raison de ses « antécédents ». Certains ont laissé entendre que la Commission ignorait ses antécédents ou qu'elle l'a sélectionné comme chef adjoint pour des motifs inappropriés.
- Un certain nombre d'agents allèguent aussi que les interactions du chef adjoint Hill avec d'autres agents, même si l'on ne tient pas compte de ses « antécédents », auraient dû entraîner un rejet de sa candidature au poste de chef adjoint.
- Un certain nombre d'agents allèguent que la promotion de la surintendante Mizuno au poste de chef adjointe est un geste symbolique. Une agente a laissé entendre qu'elle aurait été promue pour faire taire les critiques sur le manque d'équité au sein de la haute direction. Certains affirment qu'elle a obtenu des promotions alors qu'elle n'avait soumis aucune demande et qu'elle a été promue prématurément alors qu'elle ne possédait pas l'expérience appropriée.
- Une rumeur a circulé selon laquelle une « entente » aurait été conclue entre le chef Frederick et le président de la Commission pour embaucher le chef adjoint Hill à des fins ultérieures.

Nous avons déjà abordé les allégations selon lesquelles les promotions de la chef Mizuno auraient été des gestes symboliques. Ces allégations sont tout à fait injustifiées. La Commission a reconnu ses compétences en leadership et elle a été promue en raison de ses compétences. Il était également justifié que la Commission et le Service tiennent compte de l'importance de nommer des femmes hautement qualifiées à des postes de direction. En outre, de nombreux agents, anciens et en poste actuellement, approuvaient fortement ses promotions. Il est faux de dire qu'elle n'a pas présenté de demande de promotion. Elle a certainement gravi les échelons plus rapidement que beaucoup d'autres, mais elle le mérite.

Les questions relatives à la sélection de l'inspecteur Brad Hill pour le poste de chef adjoint sont plus délicates et elles nécessitent une réponse plus nuancée.

---

problèmes systémiques liés à la sélection des chefs adjoints et des chefs peuvent être réglés sans qu'il soit nécessaire d'aborder les problèmes liés au départ du chef adjoint Derus.

De nombreux agents du Service connaissent ou croient connaître son « histoire ». Cette histoire comporte des difficultés personnelles très importantes, des mesures disciplinaires prises contre lui et sa lutte contre l'alcoolisme. Cependant, il a été clairement démontré que Brad Hill a surmonté ces difficultés, qu'il est sobre depuis de nombreuses années et qu'il a une famille aimante et solidaire. Le chef adjoint Hill a été très franc avec la CCOP lorsqu'il a été question de ses antécédents personnels. Il faut préciser qu'il a apprécié l'occasion qui lui était offerte de raconter son histoire et de dissiper tout malentendu à son sujet.

Un certain nombre d'agents ont également exprimé des préoccupations concernant la façon dont le chef adjoint Hill traite les autres agents. Ils ont rapporté des comportements d'intimidation, des accès de colère et des commentaires humiliants. Au moins un plaignant a indiqué qu'il faisait l'objet d'un litige relatif aux droits de la personne. Certains lui attribuent des actes de représailles. Certains agents qui ont raconté des histoires au sujet du chef adjoint Hill l'ont fait de façon confidentielle. Voici ce que le chef adjoint nous a dit au sujet de ses forces et faiblesses :

[TRADUCTION]

Je suis ferme, mais juste [...] J'attends beaucoup des gens. [L]orsque j'ai passé l'examen psychologique pour le poste de chef adjoint, on m'a dit que j'avais une très faible tolérance à l'égard de l'incompétence, et que [...] je suis probablement trop abrupt et... trop franc à certains moments, et quand les gens ne répondent pas à mes attentes, je le signale et ce n'est pas bien reçu. [J]e suis abrupt et j'ai des attentes très élevées, et si vous ne répondez pas à celles-ci, je vais probablement vous le dire. Je tiens les gens responsables, et lorsque vous faites cela dans notre organisation, nous avons une culture de non-acceptation de la responsabilité.

[...]

Donc, oui, à certains moments, je suis probablement trop abrupt et probablement trop... passionné par le travail, et si j'ai commis une erreur, c'est ma faute. Je suis passionné et je tiens les gens responsables, et les gens n'aiment pas être tenus responsables.

Il a également fait remarquer qu'un certain nombre d'agents sous son commandement ne partagent pas l'opinion de ceux qui nous ont parlé. Nous avons effectivement parlé à des agents qui ont reconnu que le chef adjoint Hill était un excellent enquêteur, qu'il avait une bonne compréhension des questions opérationnelles et qu'il était dévoué au Service.

Comme il a été mentionné ci-dessus, la CCOP ne devrait pas tirer de conclusions factuelles concernant un litige existant ou en cours. Les personnes qui participent à ce litige, à titre de partie ou de témoin, y compris le chef adjoint Hill, auront sans doute toute la possibilité de témoigner. Il est également important de mentionner que le chef

adjoint Hill n'a pas eu l'occasion de donner une réponse complète aux allégations des personnes qui préféraient rester anonymes. Dans ces circonstances, il serait injuste de tirer des conclusions factuelles favorables ou défavorables au chef adjoint Hill. En outre, ces conclusions seraient inutiles puisqu'il prendra bientôt sa retraite. Nous sommes tout à fait en mesure, même si nous ne tirons aucune conclusion à cet égard, de régler les importants problèmes systémiques liés à la sélection des chefs et des chefs adjoints.

Nous avons examiné le processus qui a mené à la sélection du chef adjoint Hill et de la chef adjointe Mizuno.

La Commission a retenu les services d'un organisme externe dans le cadre du processus de sélection. Le recours à un organisme externe est approprié. En effet, la Commission a cité l'utilisation d'un organisme externe pour répondre aux préoccupations concernant le processus. L'organisme a participé à différents volets du processus de sélection, notamment une analyse LeaderFit qui permet de relever les points forts et les points faibles des candidats. Toutefois, l'organisme n'a jamais consulté les dossiers personnels des candidats. Son rôle ne consistait pas à déterminer si les candidats faisaient l'objet de plaintes en suspens ou avaient des antécédents disciplinaires pertinents. La Commission a consulté le chef Frederick de façon informelle au sujet de chaque candidat. Il a indiqué à la Commission, en termes généraux, que certains candidats avaient un « bagage ». Par exemple, la Commission savait que le chef adjoint Hill avait remporté sa lutte contre l'alcoolisme. L'approche du chef Frederick était bien intentionnée. Toutefois, à notre avis, la Commission avait le droit d'en savoir un peu plus que ce qu'on lui avait rapporté sur l'histoire du chef adjoint Hill pour prendre une décision éclairée concernant sa sélection.

De même, un nombre important d'agents du Service estiment que la candidature du chef adjoint Hill aurait dû être rejetée en raison de la façon dont il traite les agents de grade inférieur. Ils ont peut-être raison; ils ont peut-être tort. Le fait est que la Commission n'était pas au courant de l'ampleur et de la gravité du problème.

Par conséquent, sa décision n'était pas été pleinement éclairée. Les propos recueillis par la Commission au sujet de chaque candidat n'ont pas été documentés de façon appropriée.

En fait, le chef adjoint Hill aurait été prêt à discuter de son histoire avec la Commission et à expliquer pourquoi, selon lui, cela ne constituait pas un obstacle à sa promotion. De même, il aurait été tout à fait disposé à discuter de toute autre préoccupation concernant sa promotion. Le problème n'est pas le manque de transparence du chef adjoint Hill. Il s'agit plutôt du caractère incomplet du processus de promotion.

Cela dit, nous ne sommes pas d'accord avec les agents qui estiment que le chef adjoint Hill aurait dû être exclu purement et simplement du processus de promotion en raison de ses antécédents. En effet, cette position est contraire au Code des droits de la personne. Exclure quiconque d'un processus de promotion à cause d'un problème qui a été réglé ne constitue pas non plus une politique judiciaire. En effet, il est

important d'encourager — plutôt que de punir — ceux qui surmontent leurs handicaps ou relèvent des défis semblables. Nous estimons également que le chef adjoint Hill n'aurait pas dû être exclu du processus de promotion en raison des mesures disciplinaires dont il a fait l'objet. Il s'agit d'une histoire ancienne qui ne devrait plus faire partie de son dossier en vertu de la Loi.

Toutefois, nous sommes également d'accord avec les agents qui ont laissé entendre que la situation des candidats aux postes les plus élevés du Service est très différente de celle des candidats à d'autres postes au sein du Service. Le chef et les chefs adjoints sont le visage public de l'organisation. Le Service est jugé, dans une large mesure, en fonction de ses plus hauts dirigeants. Ils doivent respecter les normes les plus rigoureuses.

Utilisons une mise en situation qui n'est pas liée au chef adjoint Hill. Cela est préférable à une discussion très publique, et inutile, sur l'histoire du chef adjoint Hill.

Supposons qu'un candidat au poste de chef ou de chef adjoint a fait l'objet de mesures disciplinaires informelles il y a quelques années pour un commentaire sexiste ou raciste. Ce candidat était aux prises avec des problèmes de santé mentale à l'époque. Ces problèmes ont été réglés depuis. Le candidat a suivi d'impressionnants cours d'éducation et il comprend maintenant parfaitement pourquoi son inconduite antérieure était inacceptable. Il est peu probable qu'il récidive. Dans ces circonstances il serait possible d'accorder une promotion à ce candidat. Toutefois, un argument convaincant serait que, même si les mesures prises par le candidat pour régler le problème sont louables, sa nomination pourrait miner le respect et la confiance envers le Service. Le fait est que la Commission doit être en mesure de faire cette évaluation.

Le processus de sélection du chef et du chef adjoint doit être conçu de façon à s'assurer que la Commission soit informée de tous les problèmes potentiels. Cela est vrai, que le demandeur soit un membre du Service ou un candidat externe. Diverses approches peuvent être adoptées, à condition qu'elles soient conformes à la Loi. Par exemple, les candidats aux postes de chef ou de chef adjoint devraient répondre à une série de questions normalisées qui permettent de déterminer s'il y a des problèmes (plaintes en suspens, antécédents, différends avec d'autres agents, etc.) qui pourraient nuire au Service ou à sa réputation ou d'évaluer le caractère du candidat. La Commission devrait interroger les candidats au sujet de leurs réponses. La Commission devrait également consulter son avocat au sujet de la façon d'enquêter sur ces questions et d'obtenir des renseignements pertinents sur les candidats d'une manière conforme aux lois en vigueur.

En ce qui concerne l'opinion des agents subalternes, nous reconnaissons que les processus de sélection pour les postes de chef adjoint et de chef ne sont pas des concours de popularité et qu'ils ne devraient pas être considérés comme tels. Les candidats retenus pour ces postes doivent démontrer, entre autres choses, qu'ils ont la capacité et la volonté de rendre les agents responsables de leurs actes de façon ferme,

mais juste. Cette compétence n'est pas toujours appréciée par ceux qui sont tenus de rendre des comptes. Toutefois, le processus devrait permettre à la Commission d'avoir une idée précise de la façon dont les demandeurs sont perçus au sein du Service. Cela peut se faire de diverses façons qui doivent également, dans la mesure du possible, respecter la confidentialité.

Le processus de promotion pour les grades inférieurs au sein du Service est connu des agents subalternes et des candidats. Toutefois, les agents avec qui nous avons parlé comprennent mal comment la Commission choisit le chef et les chefs adjoints du Service. La CCOP estime que le processus de sélection de la Commission, y compris le type de diligence raisonnable requis pour chaque candidat (identité ou renseignements personnels), devrait être mieux connu par le personnel. Cette transparence permettrait de prévenir toute confusion au sujet de ces processus.

Vers la fin de cet examen, deux postes de chef adjoint ont dû être pourvus en raison de la retraite imminente du chef adjoint Hill et de la promotion de la chef adjointe Mizuno au poste de chef. Avec l'approbation du président exécutif - CCOP, les enquêteurs de la CCOP ont rencontré la Commission avant que ces postes soient pourvus. La CCOP ne voulait pas que ses recommandations sur la sélection des chefs adjoints soient soumises trop tard pour être prises en considération par la Commission.

Par conséquent, les enquêteurs ont communiqué à la Commission certaines des recommandations prévues qui sont présentées ci-dessus. Ils ont également indiqué à la Commission que, selon la CCOP, l'un des deux postes de chef adjoint devrait idéalement être pourvu par un candidat externe. Cette recommandation a été motivée par plusieurs considérations. Un nombre considérable d'agents sont sceptiques à l'égard du processus de sélection aux grades supérieurs et, plus généralement, à l'égard des dirigeants du Service. L'embauche d'un candidat externe pourrait créer une perspective nouvelle et positive à l'égard des dirigeants, ce qui est généralement une bonne chose.

La Commission a indiqué à la CCOP qu'elle a sollicité des candidats à l'interne et à l'externe, mais qu'il était difficile de trouver des candidats externes à Windsor. Un pourcentage important de candidats à des postes d'officiers supérieurs en Ontario n'ont aucune envie de s'installer à Windsor. Cela pourrait bien être vrai, mais la CCOP a recommandé à la Commission de lancer au moins une campagne de sensibilisation auprès des candidats externes potentiels pour les inciter à soumettre leur candidature à Windsor.

La CCOP a rencontré un certain nombre d'agents de Windsor qui étaient candidats à des postes de chef adjoint ou qui étaient susceptibles de l'être. Pour être clair, nous estimons qu'il était inapproprié de faire part à la Commission de tout commentaire sur les candidats privilégiés. Formuler de tels commentaires aurait été injuste pour les candidats et contraire à nos recommandations, lesquelles précisent qu'une prise de décision pleinement éclairée est cruciale. En outre, aucune des recommandations de

la CCOP sur le processus ne vise à dénigrer les chefs adjoints sélectionnés tout récemment par la Commission dont les nominations ont été annoncées publiquement.

### **Problèmes liés aux mesures d'adaptation et au harcèlement en milieu de travail**

**Mandat (questions 5 à 7) – Un environnement de travail toxique aurait-il été créé, encouragé ou maintenu par l'administration actuelle du Service en ce qui a trait aux politiques de travail ou aux demandes de mesures d'adaptation?**

**Le Service dispose-t-il de processus équitables et transparents pour traiter les plaintes relatives aux droits de la personne et les plaintes de harcèlement en milieu de travail?**

**La Commission s'acquitte-t-elle de son rôle de surveillance prévu par la loi en ce qui concerne les questions susmentionnées?**

Des questions concernant les plaintes relatives aux droits de la personne et au harcèlement en milieu de travail ont été soulevées dans les plaintes déposées par les plaignants B, C, D et E.

Le **plaignant B** est un agent de Windsor qui a servi pendant une longue période au sein de la Direction générale de l'identification médico-légale (*Forensic Identification Branch*) du Service. Il ne travaillait plus pour la Direction générale lorsqu'il a pris un congé parental en 2017. Il allègue qu'avant le début de son congé parental, un superviseur lui aurait dit : [TRADUCTION] « vous abandonnez notre équipe », bien qu'il ait droit au congé parental. Cela fait partie d'une plainte relative aux droits de la personne dont le Tribunal est actuellement saisi. Il allègue également qu'il a subi des représailles du Service à son retour de son congé parental. Plus récemment, le Service l'a accusé d'avoir commis une infraction disciplinaire qui découlerait de sa possession de documents confidentiels. Il nie toute inconduite, soutenant que cette accusation constitue une nouvelle mesure de représailles.

Pour les motifs déjà exposés, la CCOP ne tire aucune conclusion concernant la plainte relative aux droits de la personne déposée par le plaignant B. Il est préférable que cette plainte soit traitée par le Tribunal des droits de la personne qui se fondera sur des témoignages sous serment produits au nom des parties concernées. Nous abordons plusieurs problèmes systémiques soulevés par le plaignant B et d'autres personnes.

Le plaignant B a également soulevé d'autres préoccupations qui sont abordées plus loin dans le présent rapport.

La **plaignante C** est une officière supérieure de Windsor. Sa plainte concernant les processus de promotion a été mentionnée précédemment. Elle estime que le chef Frederick ne l'apprécie pas, en partie, parce qu'elle a appuyé une agente qui a déposé une plainte de harcèlement en milieu de travail contre un autre agent. Elle a fait

référence à un certain nombre de plaintes de harcèlement en milieu de travail au sein du Service et elle a décrit de quelle façon les enquêteurs ont été choisis, certains étaient en situation de conflit d'intérêts, pour prédéterminer ou influencer le résultat. Elle estime que le moral au sein du Service est à son plus bas.

La **plaignante D** est une agente qui travaille à Windsor depuis de nombreuses années. Elle a communiqué avec la CCOP en raison de graves préoccupations qu'elle avait au sujet du harcèlement continu des membres du Service et des pratiques douteuses au sein du Service. Lorsqu'elle a écrit à la CCOP, elle a déposé une plainte de harcèlement en milieu de travail contre un inspecteur et un surintendant. On lui a indiqué que les plaintes feraient l'objet d'une enquête interne, malgré ses objections, et que la plainte qu'elle avait déposée contre le surintendant serait confiée au chef adjoint, bien qu'il n'ait pas reçu de formation sur le traitement des plaintes de harcèlement. Elle allègue, entre autres :

- que les membres ne font plus confiance à l'administration et à la Commission;
- qu'il y a une culture d'intimidation et un environnement toxique au Service;
- que les agents qui demandent des modifications d'horaire sont harcelés et intimidés.

La **plaignante E** est une officière supérieure de Windsor. Elle a fait de multiples allégations dans sa lettre à la CCOP et lors des entrevues connexes. Bon nombre de ses allégations sont liées, directement ou indirectement, à deux plaintes dont le Tribunal des droits de la personne de l'Ontario est saisi actuellement. Tel qu'il a été mentionné précédemment, la plaignante allègue, entre autres choses, qu'elle s'est vu refuser des promotions en raison de la discrimination fondée sur le sexe qui prévaut dans le processus de promotion du Service. Elle allègue également que le président et la CCOP n'ont pas traité ses plaintes de harcèlement en milieu de travail et qu'elles ont été reportées de façon inappropriée jusqu'à ce que le Tribunal rende une décision sur les plaintes qu'elle a déposées. Elle allègue également qu'elle a été victime de représailles parce qu'elle a pris des mesures pour faire valoir ses droits.

En plus des allégations de la plaignante E la concernant directement, elle a fait de nombreuses allégations concernant d'autres membres du Service. Bon nombre de ces allégations reposent sur des oui-dire ou des oui-dire doubles. Ces allégations font état de corruption, de criminalité et de collusion entre la haute direction et la Commission ou son président. Il a été démontré que certaines allégations étaient inexactes. D'autres ne relevaient pas du mandat de la CCOP. La CCOP n'a aucune preuve à l'appui des allégations les plus extrêmes qui n'ont aucun lien avec le litige la concernant dont le Tribunal est saisi. Dans le présent rapport, nous examinons plusieurs allégations liées au mandat, lesquelles sont énumérées ci-dessous. Certaines soulèvent d'importants problèmes systémiques, même si l'on omet les conclusions dont la plaignante E nous a fait part.

Le présent rapport examine les allégations suivantes formulées par les plaignants ou recueillies lors d'entrevues menées par la CCOP avec d'autres agents :

- Le Service a fait l'objet d'un nombre sans précédent de plaintes relatives aux droits de la personne déposées auprès du Tribunal pendant le mandat du chef Frederick. Le nombre de plaintes est beaucoup plus important que dans la plupart des autres services de l'Ontario.
- Le président de la Commission a conclu des ententes financières pour régler plusieurs dossiers de plaintes relatives aux droits de la personne à l'insu des autres membres de la Commission. Les membres de la Commission ne reçoivent pas de mises à jour régulières sur les questions dont est saisi le Tribunal des droits de la personne. Seul le président de la Commission est régulièrement informé des litiges examinés par le Tribunal des droits de la personne et des coûts juridiques associés aux plaintes relatives aux droits de la personne.
- Il n'y a pas de cohérence dans la façon dont les enquêtes sur les plaintes relatives aux droits de la personne sont effectuées, y compris si elles sont menées à l'externe ou à l'interne, les enquêteurs sélectionnés et les critères de sélection des enquêteurs. La haute direction oriente les enquêteurs pour qu'une enquête sur une plainte donne le résultat souhaité.
- La Commission est corrompue. Elle outrepassé ses responsabilités. Le président de la Commission néglige ses responsabilités en matière de surveillance. La Commission a créé par inadvertance une atmosphère dysfonctionnelle et chaotique. C'est une raison pour laquelle un nombre record de membres quittent le Service. La Commission dépense l'argent des contribuables de façon inconsidérée, ce qui nuit aux programmes, à la formation et aux initiatives des services policiers visant à aider la collectivité.
- Une fois que les questions relatives aux droits de la personne sont réglées, aucun changement n'est apporté au Service pour empêcher qu'un incident se reproduise. Cela favorise les mauvaises pratiques.

La CCOP a également abordé les questions relatives aux mesures d'adaptation avec un certain nombre d'agents et d'employés, anciens et actuels. Les agents ont formulé plusieurs allégations, notamment :

- Les mesures d'adaptation demandées sont refusées de façon arbitraire et préjudiciable, tandis que les demandes de membres privilégiés sont plus facilement accordées.

- Les officiers supérieurs ont parfois une attitude condescendante à l'égard des demandes de mesures d'adaptation et ils adoptent un langage sexiste ou inapproprié pour ridiculiser ces demandes.
- Les agents faisant l'objet de mesures d'adaptation sont stigmatisés et affectés à des unités composées d'agents bénéficiant de ce type de mesures.

Un certain nombre d'agents se sont opposés à une partie ou à la totalité des allégations susmentionnées.

En plus de ces préoccupations particulières, nous avons examiné les directives existantes sur les mesures d'adaptation et le harcèlement en milieu de travail.

### ***Mesures d'adaptation***

Il n'y avait aucune preuve crédible démontrant, à un niveau systémique, que les demandes de mesures d'adaptation sont rejetées arbitrairement ou que les membres privilégiés obtiennent plus facilement des mesures d'adaptation. Toutefois, nous avons relevé des problèmes systémiques liés aux mesures d'adaptation. Des agents et des employés nous ont expliqué, parfois dans des récits très émouvants, comment les superviseurs pouvaient réagir, de façon irrespectueuse ou insensible, lorsque des employés, assermentés ou civils, soulevaient des questions relatives aux mesures d'adaptation. Certains des récits que nous avons entendus remontaient à plusieurs années alors que d'autres étaient récents.

Ces personnes ont fait preuve de courage et de détermination en partageant leurs expériences avec nous. Nous estimons que leurs points de vue sont importants et que leurs préoccupations méritent d'être prises en considération. Il y a également des questions en suspens en ce qui concerne la pertinence de créer des postes faisant l'objet de mesures d'adaptation au sein du Service, ainsi que l'approche à adopter pour créer ces postes, et la stigmatisation dont seraient victimes les membres du Service qui bénéficient de certaines mesures d'adaptation. Nous avons également relevé des lacunes importantes dans la directive sur les mesures d'adaptation du Service.

La Directive 310-02 est la politique écrite du Service sur les mesures d'adaptation. Elle est entrée en vigueur en août 2014 après que de légères révisions ont été apportées à une version antérieure. Il était prévu que la Directive serait réexaminée en octobre 2016 et qu'elle ferait l'objet d'examen réguliers. Cependant, elle n'a pas été modifiée depuis près de six ans. Elle comporte des lacunes importantes :

- Elle combine les mesures d'adaptation pour le public à celles qui sont offertes aux employés. Les mesures d'adaptation pour le public soulèvent des considérations différentes et elles devraient être abordées dans un document distinct.

- La Directive établit les responsabilités des membres, des superviseurs et d'autres personnes. En raison de sa structure, il est difficile pour les membres de comprendre toutes les étapes du processus de demande et d'obtention de mesures d'adaptation. Par conséquent, il s'agit d'un mauvais outil pour éduquer et former les membres du Service.
- La directive ne définit pas adéquatement le rôle important que jouent un ou plusieurs organismes externes dans le traitement, le suivi et la vérification des demandes de mesures d'adaptation. Le recours à un organisme externe est un élément important d'un processus de demande de mesures d'adaptation qui respecte, dans la mesure du possible, la confidentialité des demandeurs.
- Au paragraphe D, la Directive précise les responsabilités des membres qui demandent des mesures d'adaptation liées à une invalidité ou qui s'absentent du travail en raison d'une blessure ou d'une maladie. Il est difficile de comprendre pourquoi le paragraphe D se limite à quelques motifs de demande de mesures d'adaptation.
- La directive fait référence à des lignes directrices sur le traitement des demandes liées aux croyances, à la religion et à la situation familiale, bien qu'il soit toujours indiqué dans la directive que de telles lignes directrices « seront » élaborées. Une version précédente de la directive prévoyait que des lignes directrices seraient également élaborées pour les invalidités. Encore une fois, il est difficile de comprendre pourquoi les lignes directrices traitent de certains motifs de demandes de mesures d'adaptation, mais pas de tous. En effet, il peut être inutile de créer des lignes directrices distinctes portant sur des motifs précis.
- Dans cette directive, ainsi que dans d'autres directives, l'on continue de faire référence au « gestionnaire » des Ressources humaines (*Manager – Human Resources*), alors que les ressources humaines sont maintenant sous la responsabilité d'un directeur. Toutes ces directives devraient être mises à jour.
- La directive prévoit qu'un membre qui souhaite obtenir des mesures d'adaptation doit faire part de ses besoins à son superviseur ou au gestionnaire des Ressources humaines le plus tôt possible. De l'avis de la CCOP, le rôle que joue le superviseur dans ce processus devrait être moins important. Bien que le superviseur puisse représenter, pour certains membres, une voie privilégiée pour discuter de leurs besoins en matière de mesures d'adaptation, une approche plus sophistiquée pour soumettre des demandes de mesures d'adaptation devrait a) accorder une plus grande importance au rôle du directeur des ressources humaines initialement et b) reconnaître que les besoins en matière de mesures d'adaptation peuvent être portés à l'attention du Service de diverses

façons (par l'entremise de médecins, de la WSIB, etc.) qui ne sont pas prises en compte par la directive.

- La directive impose au membre qui souhaite obtenir des mesures d'adaptation le fardeau de déterminer la disposition du Code des droits de la personne qui appuie sa demande. Il devrait incomber au directeur des Ressources humaines de déterminer quelle disposition du Code s'applique, le cas échéant, aux circonstances déterminées par le membre.
- Une expertise juridique est maintenant exigée dans la description de travail du directeur des Ressources humaines. Le directeur actuel est un avocat expérimenté spécialisé en droit du travail. Cette modification de la description de travail représente une évolution positive. Cela signifie également qu'il faut mettre davantage l'accent dans la directive sur le rôle que joue le directeur pour ce qui est de déterminer, en droit, si une mesure d'adaptation proposée crée un préjudice indu pour le Service, décision qui sera ultimement déléguée au chef adjoint du soutien opérationnel (*Deputy Chief – Operational Support*).

Le directeur des Ressources humaines convient que la directive actuelle présente des lacunes. En effet, il a aussi relevé certaines des lacunes susmentionnées. Il a également décrit un « changement de paradigme » dans la façon dont le Service traite actuellement les demandes de mesures d'adaptation. Au risque d'une simplification excessive, le Service cherchait auparavant à isoler ceux qui avaient besoin de mesures d'adaptation en leur offrant les postes disponibles faisant l'objet de ce type de mesures au sein d'une unité. Il y avait un désaccord sur ce point entre les membres du Service et l'Association. Le directeur souhaite maintenant traiter les demandes de mesures d'adaptation au cas par cas. Cette approche vise à permettre aux employés de retourner au travail ou de continuer d'accomplir des tâches significatives en temps opportun. La CCOP recommande au Service d'élaborer une nouvelle directive sur les mesures d'adaptation qui devrait permettre de combler les lacunes de la directive existante et de profiter du changement de paradigme décrit ci-dessus.

Nous souhaitons également aborder les questions de la production de rapports et de la formation en vertu de la directive existante sur les mesures d'adaptation ou d'une future directive.

La directive existante sur les mesures d'adaptation prévoit que le gestionnaire des ressources humaines doit présenter un rapport annuel au chef de police. Le gestionnaire doit également examiner l'incidence et l'efficacité de la directive ainsi que des pratiques, des procédures et des politiques connexes et formuler des recommandations afin d'appuyer la formation et l'élaboration de politiques et de lignes directrices ou les changements apportés à la politique.

L'an dernier, le directeur a présenté un rapport écrit au chef à la suite d'une demande d'accès à l'information présentée par les médias. Toutefois, son rapport visait à répondre aux questions soulevées par les médias et il ne s'agissait pas d'un véritable rapport annuel.

Il est important que le directeur présente régulièrement des rapports par écrit au chef (et aux cadres supérieurs concernés) sur les mesures d'adaptation, le harcèlement en milieu de travail et d'autres questions liées aux ressources humaines. Ce rapport devrait comprendre l'examen par le directeur de l'incidence et de l'efficacité des directives, des pratiques, des procédures et des politiques existantes ainsi que des recommandations sur les modifications requises. Cela est déjà prévu dans la directive sur les mesures d'adaptation en vigueur. Ces rapports réguliers permettront aux cadres supérieurs de s'acquitter de leurs responsabilités. Ils contribuent également à leur responsabilisation si les changements nécessaires ne sont pas apportés.

Il est tout aussi important que la Commission reçoive régulièrement des rapports écrits sur ces mêmes questions. La Commission ne peut pas s'acquitter adéquatement de ses responsabilités de surveillance ou être tenue responsable si elle n'obtient pas de renseignements détaillés sur ces questions.

La directive stipule également que le gestionnaire des Ressources humaines doit :

- fournir des conseils et un encadrement aux superviseurs, y compris aux cadres supérieurs, concernant cette politique et sa mise en œuvre, les lois pertinentes et la convention collective, ainsi que les avantages et les droits connexes;
- offrir ou organiser d'autres services connexes, comme des services d'éducation ou d'information à l'intention des superviseurs et des employés concernant le règlement des différends liés aux mesures d'adaptation au travail et au retour au travail.

La directive prévoit également que tous les membres reçoivent une formation initiale sur leurs droits, leurs responsabilités et leurs obligations juridiques connexes et que tous les programmes de formation soient examinés régulièrement pour évaluer leur pertinence et leur efficacité.

Le directeur des Ressources humaines a lancé des activités de formation et de consultation portant sur les mesures d'adaptation. Il a indiqué qu'il s'agit de travaux en cours. Il prévoit exploiter divers modes de prestation, y compris des modules d'apprentissage en ligne sur les mesures d'adaptation, le harcèlement en milieu de travail et la civilité.

La CCOP appuie ces initiatives de formation. Nous n'avons pas l'intention de donner des directives précises sur la formation qui devrait être offerte. Toutefois, la formation doit être bien documentée et le directeur devrait avoir à présenter des rapports à cet

égard. Ses rapports devraient comprendre des descriptions détaillées des éléments suivants :

- la formation offerte aux nouveaux membres;
- une nouvelle formation ou une formation de recyclage offerte aux superviseurs et aux autres membres, et la mesure dans laquelle cette formation est conforme à la directive sur les mesures d'adaptation, existante ou nouvelle;
- les données agrégées sur les personnes qui ont suivi la formation afin de garantir la conformité des membres.

Encore une fois, ces rapports favoriseraient la prise de décisions éclairées par les cadres supérieurs, leur responsabilisation et une surveillance adéquate par la Commission.

Il est également important que les questions d'évaluation des compétences pour les promotions à tous les niveaux comprennent des mises en situation sur les mesures d'adaptation, le harcèlement en milieu de travail et les enjeux connexes. Nous comprenons que ces questions ont été incluses dans certaines évaluations du processus de promotion. À notre avis, il s'agit d'un aspect essentiel de l'évaluation des compétences. L'inclusion de ce contenu dans l'évaluation des compétences devrait être reflétée dans les directives applicables.

Tous les membres du Service ont la responsabilité d'appuyer les mesures d'adaptation. Tel qu'il est énoncé dans la directive sur les mesures d'adaptation en vigueur, les membres du Service, y compris les superviseurs, ont l'obligation de soutenir les mesures d'adaptation des emplois et le retour au travail des employés, ce qui suppose d'accepter certaines modifications des tâches lorsque cela est nécessaire pour répondre aux besoins; de traiter avec dignité et respect les membres qui ont besoin de mesures d'adaptation; de travailler en collaboration pour faciliter le processus d'adaptation; de prendre les demandes de mesures d'adaptation au sérieux et de traiter toutes les demandes de mesures d'adaptation en temps opportun.

Une formation et une consultation solides, ainsi que le changement de paradigme décrit par le directeur, contribueront à réduire toute réponse inappropriée aux demandes de mesures d'adaptation présentées par les superviseurs ou d'autres personnes, et permettront à l'Association, au Service et aux employés de mieux travailler ensemble pour s'assurer que les demandes de mesures d'adaptation sont traitées de façon sensible et équitable. La formation et la consultation peuvent également contribuer à régler les problèmes liés à la stigmatisation ressentie par les employés bénéficiant de mesures d'adaptation. Cette stigmatisation peut être liée à la façon dont ces employés sont traités par les autres et à l'incapacité d'apprécier la valeur du travail qui leur est assigné. Pour les agents assermentés, ce manque d'appréciation peut être lié à une

culture policière dans laquelle ce travail est moins valorisé parce que les agents n'exercent pas des rôles traditionnels ou ne sont pas en mesure d'utiliser des dispositifs de recours à la force. Il est essentiel de reconnaître l'existence de cette culture et d'y remédier par l'éducation et la formation. Il faut également que le Service prenne des mesures pour reconnaître la valeur du travail effectué par les agents faisant l'objet de mesures d'adaptation, tout en tenant compte de leurs intérêts en matière de protection de la vie privée.

### ***Harcèlement en milieu de travail***

La Directive 361-04 est la politique du Service en matière de harcèlement en milieu de travail. Elle est en vigueur depuis août 2014. Plusieurs versions antérieures avaient fait l'objet de légères révisions. Cependant, elle n'a pas été modifiée depuis près de six ans. Rien n'indique que la Directive ait fait l'objet d'un examen important jusqu'à ce que le directeur des ressources humaines actuel soit embauché en février 2018. Il estime que l'élaboration d'une nouvelle directive sur le harcèlement en milieu de travail est une priorité et il a commencé à préparer une nouvelle directive dans le cadre d'un processus de consultation.

La Directive sur le harcèlement en milieu de travail existante présente des lacunes importantes, notamment :

- La Directive établit les responsabilités des membres, des superviseurs et d'autres personnes. Toutefois, en raison de sa structure et de son contenu, les membres ont de la difficulté à comprendre les différentes étapes des processus de règlement des plaintes officielles et informelles ainsi que les règlements ou les mesures possibles selon les circonstances. Par conséquent, il s'agit d'un mauvais outil pour sensibiliser et former les membres du Service.
- Elle stipule que les plaintes de harcèlement en milieu de travail contre le chef ou un chef adjoint doivent être traitées par la Commission, mais elle ne fournit aucune précision.
- Elle présuppose que toutes les enquêtes seront menées à l'interne plutôt que de prévoir des enquêtes externes au besoin.
- Une version précédente faisait référence à la Directive 310-01 sur l'égalité des chances, bien que le directeur de Ressources humaines actuel n'ait pas été en mesure de trouver une telle directive.

La CCOP examine la version préliminaire de la directive sur le harcèlement en milieu de travail. Celle-ci décrit en détail les processus associés au traitement des plaintes officielles et informelles. Elle définit plus clairement le rôle des superviseurs. Bien que les superviseurs jouent un rôle important pour ce qui est de signaler et de prévenir le

harcèlement en milieu de travail et d'écouter les préoccupations au sujet du harcèlement en milieu de travail, la version préliminaire précise également qu'il existe des options pour les membres qui préfèrent ne pas signaler le harcèlement en milieu de travail à leurs superviseurs.

À l'instar de la directive actuelle, la version préliminaire prévoit que les plaintes contre le chef ou les chefs adjoints doivent être renvoyées à la Commission. Toutefois, elle précise également que ces plaintes devraient faire l'objet d'une recommandation visant la nomination d'un enquêteur externe.

La version préliminaire prévoit la création d'un comité d'examen composé du directeur des Ressources humaines, qui agira à titre de président, de l'inspecteur responsable des normes professionnelles et du président de l'Association ou d'un délégué formé. Le comité d'examen doit déterminer le processus d'enquête approprié pour les plaintes officielles et doit formuler des recommandations au chef une fois l'enquête officielle terminée. Il peut également formuler des recommandations concernant des mesures provisoires qui pourraient être prises en attendant les conclusions d'une enquête officielle.

La version provisoire précise qu'une enquête externe pourrait être nécessaire dans les situations où un doute raisonnable de partialité ne peut être dissipé en désignant un enquêteur interne. Lorsque cette opinion est partagée par l'ensemble des membres du comité d'examen, ils doivent faire cette recommandation au chef, lequel conserve le pouvoir discrétionnaire ultime de nommer ou non un enquêteur interne ou externe. Le problème des conflits d'intérêts est également réglé en établissant la responsabilité des enquêteurs, du plaignant et de l'intimé de déclarer tout conflit existant ou potentiel concernant l'enquêteur désigné ou le comité d'examen au directeur des Ressources humaines.

Tel qu'il a été mentionné précédemment, certains agents soutiennent que, dans certains cas, des enquêteurs responsables du harcèlement en milieu de travail ont été choisis par la haute direction pour obtenir le résultat souhaité. Les éléments de preuve présentés à la CCOP étaient insuffisants pour tirer cette conclusion. Toutefois, il est apparu évident que certains agents ont, de bonne foi, une confiance limitée ou nulle à l'égard des enquêtes sur le harcèlement en milieu de travail en raison, entre autres, de la sélection des enquêteurs. Cela explique probablement, en partie, pourquoi certains employés intentent des poursuites en matière de droits de la personne sans avoir recours aux processus internes existants.

Nous ne pouvons pas quantifier l'ampleur de ce manque de confiance envers les processus internes du Service, mais il est certainement suffisamment important pour justifier qu'il soit traité comme un problème systémique.

À notre avis, il est préférable de prendre les mesures suivantes pour régler ce problème, dont certaines ont été mises en œuvre ou sont en cours de mise en œuvre :

- Créer une nouvelle directive sur le harcèlement en milieu de travail qui est juste et transparente et qui gagne en légitimité, en partie, grâce à la participation active d'un comité d'examen (composé de représentants de l'Association) responsable du processus de traitement des plaintes. Cette nouvelle directive représente une étape importante.
- Confier les enquêtes sur le harcèlement en milieu de travail à un petit groupe d'enquêteurs formés pour mener des enquêtes sur le harcèlement en milieu de travail. Nous avons été informés que les enquêtes sur le harcèlement en milieu de travail sont maintenant attribuées uniquement aux enquêteurs responsables des normes professionnelles qui ont suivi une telle formation. C'est un changement très positif.
- Confier une plainte à un enquêteur ou à une équipe d'enquête, à tour de rôle si possible, afin de réduire les inquiétudes à l'égard de la façon dont les enquêteurs sont sélectionnés pour certaines enquêtes. Nous comprenons que les enquêtes sont généralement confiées aux enquêteurs à tour de rôle en fonction de leur charge de travail. Ce changement est aussi positif.
- Établir un processus pour faire appel à des enquêteurs externes dans des circonstances appropriées ainsi qu'un mécanisme permettant aux parties touchées de soulever des questions de conflit d'intérêts lors de la sélection d'un enquêteur. Ces deux suggestions ont été prises en considération pour élaborer la nouvelle directive. Nous constatons qu'en vertu de la nouvelle directive, le chef conserve le pouvoir discrétionnaire de ne pas ordonner une enquête externe, même si un comité d'examen le recommande. À notre avis, le comité d'examen et le chef devraient travailler ensemble pour rédiger une directive, avec la supervision et la participation de la Commission, sur les cas où une enquête externe est justifiée. Cette recommandation est similaire à notre recommandation précédente sur la façon de traiter les enquêtes criminelles de nature délicate.

- Sensibiliser et former tous les employés civils et de tous les agents assermentés, peu importe leur grade, au sujet du harcèlement au travail, de la discrimination, de la civilité et des questions connexes. La sensibilisation et la formation sont nécessaires :
  - (a) dès que les employés se joignent au Service;
  - (b) pour tous les employés lorsque de nouvelles politiques et de nouveaux processus sont mis en place (comme dans le cas de la nouvelle directive sur le harcèlement en milieu de travail);
  - (c) à intervalles réguliers, lesquels devraient être établis par écrit dans les directives applicables.
- Il est tout aussi important que la compréhension de ces questions fasse partie du processus d'évaluation des candidats aux postes de supervision.

Le directeur des Ressources humaines a déjà donné une partie de la formation et de la sensibilisation recommandées et il offrira une formation plus complète lorsque la nouvelle directive sur le harcèlement en milieu de travail sera mise en œuvre.

La Directive sur le harcèlement en milieu de travail actuelle comporte des exigences détaillées en matière de sensibilisation et de formation. La nouvelle directive contient des références moins détaillées à la sensibilisation et à la formation. Comme nous l'avons dit en ce qui concerne les mesures d'adaptation, nous n'avons pas l'intention de donner des directives précises concernant la formation à offrir. Toutefois, le Service et ses cadres supérieurs ne peuvent pas exercer efficacement leurs responsabilités et être responsables à moins :

- (a) que la nature, le contenu et la fréquence des séances de sensibilisation et de formation soient définis dans les directives ou les procédures applicables;
- (b) que les séances de sensibilisation et de formation soient documentées lorsqu'elles sont offertes;
- (c) que ces séances de sensibilisation et de formation fassent l'objet d'un examen régulier.

De même, la Commission ne peut exercer ses responsabilités de surveillance à moins de recevoir des renseignements détaillés sur les programmes de sensibilisation et de formation du Service et leur mise en œuvre.

À notre avis, l'ensemble des mesures susmentionnées devrait permettre d'accroître la confiance envers les procédures du Service pour gérer et réduire le harcèlement en milieu de travail.

Nous avons examiné chacune des plaintes en matière de droits de la personne et de harcèlement en milieu de travail déposées au cours des dernières années, en particulier pendant le mandat du chef Frederick. Encore une fois, nous ne tirerons pas de conclusions concernant des plaintes individuelles ou des litiges existants en matière de droits de la personne. Le Tribunal des droits de la personne peut ultimement déterminer si les plaintes relatives aux droits de la personne qui font actuellement l'objet d'un litige soulèvent d'autres problèmes systémiques qui devraient être réglés au moyen de mesures correctives. Toutefois, nous ne sommes pas d'accord pour dire que le seul nombre de plaintes permet de conclure que ce service se compare défavorablement aux autres services. Toutefois, ces plaintes soulignent l'importance des mesures visant à assurer des processus équitables et transparents de traitement des plaintes ainsi que l'importance d'informer les employés du Service au sujet de leurs droits et responsabilités afin d'accroître la confiance à l'égard de ces processus.

Un dernier mot sur le harcèlement en milieu de travail. La Directive sur le harcèlement en milieu de travail actuelle décrit les responsabilités des conseillers formés à l'égard des membres qui souhaitent discuter du harcèlement en milieu de travail dans un contexte confidentiel. Elle précise également que le gestionnaire des Ressources humaines doit coordonner les activités des conseillers ainsi que l'évaluation continue des risques de harcèlement en milieu de travail.

Le directeur des Ressources humaines offre déjà de la formation aux conseillers désignés. Toutefois, aucune mesure n'a été prise pour déterminer si les membres consultent effectivement les conseillers ou s'ils leur font confiance. Il faudrait créer un mécanisme qui permettrait aux conseillers de présenter des rapports, tout en respectant la confidentialité des membres, sur la mesure dans laquelle leurs services sont utilisés et sur les défis qu'ils rencontrent dans leur travail. Cela permettrait d'orienter les futures recommandations stratégiques. Plusieurs personnes nous ont dit que les membres du Service doutent de la confidentialité du service de soutien par les pairs. Cette question doit être abordée.

La directive actuelle ne fournit aucune explication concernant la conciliation de l'obligation des conseillers de respecter la confidentialité avec l'obligation du Service de mettre fin au harcèlement en milieu de travail, le cas échéant. Cette question devrait être abordée explicitement dans la nouvelle directive ou lors des séances de sensibilisation et de formation.

La CCOP a constaté que le règlement des plaintes relatives aux droits de la personne n'est pas nécessairement cohérent. Il est parfois difficile de concilier les approches de la Commission et du Service à l'égard de diverses plaintes relatives aux droits de la personne. La Commission devrait élaborer des lignes directrices sur les aspects à

prendre en considération lors de la prise de décisions concernant le règlement de plaintes relatives aux droits de la personne. La Commission devrait examiner régulièrement les plaintes non réglées concernant les droits de la personne ainsi que les leçons tirées des cas individuels. Lorsqu'une plainte relative aux droits de la personne révèle qu'un problème plus vaste doit être réglé, le Service et la Commission doivent faire preuve de transparence en reconnaissant l'existence de ce problème devant l'ensemble des membres du Service et en indiquant comment le Service ou la Commission a réglé le problème.

### ***Rôle du président de la Commission et surveillance de la Commission***

Nous n'avons vu aucune preuve indiquant que la Commission est corrompue ou que son président agit de façon inappropriée. Certains soutiennent que le président joue un rôle trop important dans le processus décisionnel, avant la consultation de la Commission. En toute justice, aucun membre de la Commission ne nous a fait part d'un tel point de vue. Le président actuel a une forte personnalité. Toutefois, il est respecté par ses collègues de la Commission.

La composition de la Commission a beaucoup changé récemment. Il est important, surtout maintenant, que le président veille à ce que tous les membres de la Commission soient pleinement informés et qu'ils contribuent à la surveillance du Service. Nous avons rencontré brièvement les nouveaux membres de la Commission et nous avons été impressionnés par les questions qu'ils ont posées et par leur dévouement à l'égard de la surveillance.

Toutefois, il y a des défis et des responsabilités propres à une commission d'un service de police. Cela signifie que la formation et la sensibilisation des membres de la Commission sur la gouvernance et la surveillance revêtent une importance cruciale. La dernière fois que les enquêteurs de la CCOP ont rencontré les membres de la Commission, ceux-ci n'avaient reçu aucune formation sur leurs rôles et leurs responsabilités, malgré le fait que la Commission ait envisagé de fournir cette formation. D'autres commissions de services de police ont pris des mesures proactives pour former et sensibiliser les membres au sujet de la gouvernance, non seulement lorsque la composition de ces commissions change, mais de façon continue. La CCOP recommande que la formation et la sensibilisation, conçues avec la participation ou la contribution du Ministère, aient lieu le plus tôt possible.

Pour régler certains problèmes systémiques relevés dans le présent rapport, la Commission devra également tenir compte du rôle qu'elle joue pour assurer une surveillance rigoureuse du Service. Par exemple, la Directive sur les mesures d'adaptation et la Directive sur le harcèlement en milieu de travail du Service n'ont pas été examinées régulièrement, malgré qu'elles contiennent de telles dispositions. Il a fallu beaucoup de temps pour que la Commission élabore sa politique d'enquête sur le chef et les chefs adjoints, et l'adoption de cette politique a été stimulée, en partie, par l'attention médiatique dont elle a fait l'objet.

La Commission semblait parfois tenir pour acquis ce que le Service lui disait sans effectuer un examen adéquat. Nous avons consulté un rapport d'inspection sur les mesures de contrôle des drogues soumises en preuve que le Ministère a remis au Service et à la Commission. Le Service et la Commission avaient demandé au Ministère de mener cette inspection, ce qui est tout à fait approprié. Le Ministère a recommandé 11 changements. Le Service a d'abord informé le Ministère et la Commission que 10 des 11 modifications avaient été apportées et que le dernier changement serait apporté prochainement. Un examen ultérieur du Ministère a démontré qu'un certain nombre de recommandations n'avaient pas encore été suivies. Il semble que la réponse initiale du Service n'aurait pas été remise en question si le Ministère n'était pas intervenu. La leçon à en tirer est simplement que la Commission a un rôle essentiel à jouer qui consiste à poser les questions difficiles requises pour s'assurer que le Service ne se contente pas de donner la réponse attendue ou de prendre des mesures inefficaces pour régler les problèmes.

Il ne s'agit pas de remettre en question la sincérité du Service ou de ses dirigeants. Il ne s'agit pas non plus d'obliger la Commission à mener régulièrement des enquêtes indépendantes sur ce que lui dit la haute direction. La Commission dépend nécessairement du Service pour obtenir des renseignements pertinents. Toutefois, la confiance du public à l'égard du Service dépend également de la capacité de la Commission d'évaluer, de remettre en question et, au besoin, de contester la façon dont les choses sont faites.

Nous avons également été informés que la Commission avait l'habitude de fournir des évaluations écrites sur le rendement du chef, mais que cette pratique a pris fin. Nous n'avons pas cherché à déterminer comment, quand et si la Commission évalue le rendement du chef, mais ses responsabilités légales l'obligent à diriger le chef (sous réserve de certaines limites) et à surveiller son rendement. L'omission de procéder régulièrement à des évaluations officielles du rendement peut indiquer que le Service n'a pas assuré une surveillance appropriée de ses dirigeants.

## **Embauche de membres de la famille**

### **(Mandat – sujet 2) Les processus d'embauche sont-ils justes et transparents lorsqu'il est question de l'embauche de membres de la famille?**

L'inclusion de ce sujet dans le mandat de l'enquête a été en grande partie motivée par l'allégation de la plaignante E concernant le rôle de l'ancien chef adjoint Derus dans l'embauche de son fils. D'autres agents se sont dits préoccupés par le rôle qu'il a joué dans cette embauche. Il est important de préciser que personne n'a remis en question la compétence du fils du chef adjoint. La question soulevée consistait à déterminer si le chef adjoint a modifié les règles au cours du processus pour favoriser l'embauche de son fils au Service.

Le fils du chef adjoint a présenté sa première demande d'emploi au Service le 7 avril 2014.

Le 17 mai 2014, il n'a pas obtenu la note requise lors de son entrevue sur les compétences essentielles. Il n'est pas rare que les candidats échouent cette entrevue, y compris ceux qui obtiennent le poste. Les services de l'Ontario ont des pratiques ou des procédures différentes pour ce qui est de la durée de la période pendant laquelle les candidats doivent attendre (« période d'attente ») avant de passer une nouvelle entrevue sur les compétences essentielles.

Étonnamment, nous avons reçu des renseignements contradictoires sur la question la plus élémentaire : quelle était la durée de la période d'attente au moment où le fils du chef adjoint a présenté sa demande? Quand cela a-t-il changé?

Le chef Frederick et d'autres personnes nous ont dit que les pratiques et les procédures du Service ont été modifiées pour faire passer la période d'attente d'un an à trois mois à l'époque où le fils du chef adjoint a soumis sa candidature au Service. Le chef Frederick a déclaré que la période d'un an était trop longue et que le Service était privé de bons candidats<sup>28</sup>.

L'ancienne gestionnaire des Ressources humaines nous a dit que la période d'attente était de trois mois à l'époque, mais selon ses souvenirs (ce qui s'est avéré inexact), le fils du chef adjoint avait le droit de présenter une nouvelle demande avant l'expiration de ce délai.

Le chef adjoint Derus nous a dit que la période d'attente d'un an imposée par le Service avait été portée à son attention, possiblement à la suite de la demande de son fils. À son avis, ce long délai était incompatible avec le délai de trois mois prévu par le système de sélection des agents de police créé par l'Association des chefs de police de l'Ontario. À son avis, comme le Service avait choisi d'utiliser le système de sélection des agents de police, il aurait dû appliquer la période d'attente de trois mois. Il a porté la question à l'attention du chef, qui était d'accord avec lui.

Le chef adjoint Derus a indiqué que ce changement aurait profité à son fils, ainsi qu'à tous les candidats en attente.

Nous avons examiné les documents disponibles sur cette question, mais la pratique du Service n'était documentée nulle part. Les documents ont permis de clarifier certains renseignements qui portaient à confusion.

---

<sup>28</sup> Plusieurs agents ont également laissé entendre que la réduction de la période d'attente avait également des répercussions financières favorables pour les candidats, notamment les avantages sociaux des membres.

Le 2 juin 2014, la gestionnaire des Ressources humaines a informé le fils du chef adjoint qu'il n'avait pas obtenu la note exigée et qu'il devait, conformément au système de sélection des agents de police, attendre 3 mois à compter de la date de l'entrevue (c'est-à-dire jusqu'au 17 août 2014) avant de pouvoir passer une autre entrevue sur les compétences essentielles auprès d'un service autorisé par l'Association des chefs de police de l'Ontario. Même s'il n'avait pas soumis de demande à son service, la gestionnaire lui a également indiqué qu'il devait attendre six mois s'il ne s'agissait pas de sa première entrevue.

Le 4 septembre 2014, le fils du chef adjoint a présenté une nouvelle demande au Service, soit plus de 3 mois après sa première entrevue. Le 2 octobre 2014, il a réussi sa deuxième entrevue sur les compétences essentielles et s'est vu offrir par la suite un emploi non seulement au Service, mais aussi au sein de la Police provinciale de l'Ontario. Le 26 juin 2014, il avait passé avec succès l'entrevue des questions sur les réalités locales de la Police provinciale de l'Ontario.

Les documents confirment que le fils du chef adjoint a été informé que la période d'attente était de trois mois et qu'il a présenté une nouvelle demande au terme de ce délai. Il n'est pas clairement établi que la période d'attente a été réduite entre le 17 mai 2014 et le 2 juin 2014. Si l'attente a été réduite pendant cette période, il y avait de bonnes raisons stratégiques de le faire. De plus, le changement a été approuvé par le chef. Toutefois, si cette question a été portée à l'attention du chef par le chef adjoint en raison de la situation de son fils, il y avait un risque évident pour que le changement soit perçu comme un traitement de faveur accordé à son fils. À tout le moins, tous les candidats qui ont échoué à l'entrevue sur les compétences essentielles au cours de la même période auraient dû être expressément avisés que le délai avait été raccourci, et ce, même si le changement était annoncé sur le site Web du Service ou ailleurs.

L'autre difficulté découle des interactions du chef adjoint Derus avec la gestionnaire des Ressources humaines. Il souhaitait connaître les résultats obtenus par son fils lors de l'entrevue d'évaluation des compétences essentielles. Lorsqu'elle lui a divulgué les résultats, il a exprimé sa déception et sa frustration. Par la suite, la gestionnaire a constaté que cela avait changé l'attitude du chef adjoint à son égard. Elle en a discuté avec lui. Le chef adjoint lui a dit qu'il avait été contrarié pendant environ trois semaines à ce sujet, mais que ce n'était plus le cas, d'autant plus que son fils avait été embauché par la Police provinciale de l'Ontario. En fait, le chef adjoint préférait que son fils travaille pour la Police provinciale de l'Ontario.

Nous comprenons pourquoi le chef adjoint était quelque peu déçu ou frustré. Il estimait que son fils était de toute évidence qualifié, ce qui l'a amené à se demander si le Service était privé de candidats qualifiés en raison des lacunes du processus. Il faut

toutefois préciser qu'il n'a participé d'aucune façon au traitement de la demande de son fils. De plus, conformément à l'actuelle politique sur les relations de travail du Service, la Commission a été informée de l'embauche ultérieure de son fils et l'a approuvée.

La CCOP estime que le chef adjoint n'a commis aucun acte d'inconduite. Toutefois, il aurait été préférable qu'il ne pose aucune question sur le dossier de son fils à la gestionnaire des Ressources humaines et qu'il ne lui fasse pas part de son point de vue, de sa frustration ou de sa déception.

Une personne qui occupe un poste de haute direction, comme un chef adjoint, doit prendre des mesures extraordinaires pour éviter non seulement le traitement préférentiel d'un membre de sa famille, mais aussi l'apparence d'un traitement de faveur. Le fait que le chef adjoint ait exprimé sa frustration à l'égard de la décision initiale concernant son fils, ou ses demandes d'information concernant le dossier de son fils, auraient pu influencer l'évaluation de la demande de son fils ou amener la gestionnaire des Ressources humaines à se demander si sa décision avait miné sa relation avec le chef adjoint. Tout cela aurait pu être évité.

Il y a un autre exemple illustrant de quelle façon les perceptions liées à ce genre de questions peuvent facilement être biaisées. Le chef adjoint Derus a apporté un autre changement au processus d'embauche des agents assermentés. Un agent assermenté, et non la gestionnaire des Ressources humaines, une civile, s'est vu confier la responsabilité du processus d'embauche des agents assermentés. Des rumeurs ont ensuite circulé au sein du Service selon lesquelles le chef adjoint avait apporté ce changement en guise de représailles contre le gestionnaire des Ressources humaines. Nous sommes convaincus que ces rumeurs sont fausses. Le chef adjoint Derus avait relevé des problèmes dans les processus de recrutement et d'embauche avant la demande de son fils. Le chef a appuyé le changement. De plus, en octobre 2014, la gestionnaire a écrit au chef adjoint pour l'informer que [TRADUCTION] « des rumeurs circulaient selon lesquelles elle se serait opposée farouchement à ce que son fils obtienne une deuxième entrevue et que c'est pour cette raison qu'elle a été exclue du processus de recrutement des agents assermentés ». Elle a indiqué que ces rumeurs étaient [TRADUCTION] « absolument insensées ». Nous avons également constaté que l'autre évaluateur présent lors de l'entrevue sur les compétences essentielles du fils du chef adjoint, un agent assermenté, a par la suite été nommé au poste de formateur pour les entrevues sur les compétences essentielles du Service. Ces rumeurs, bien qu'elles ne soient pas étayées par des éléments de preuve, soulignent l'importance d'éviter les comportements qui pourraient être mal perçus.

Bien entendu, il n'y a rien de mal à ce que des parents de membres du Service, y compris des membres de la famille de cadres supérieurs, soumettent leur candidature au Service. En effet, des parents de membres du Service ont déjà servi avec distinction.

Toutefois, il est crucial que les cadres supérieurs reconnaissent qu'ils doivent non seulement éviter de participer directement aux décisions concernant l'embauche ou la promotion de membres de leur famille, mais également toute participation indirecte à ces processus. Cela comprend toute demande visant à connaître les résultats obtenus par un proche dans le cadre du processus ou le fait d'exprimer son point de vue sur le bien-fondé de la candidature d'un proche à toute personne ayant participé au processus. Cela est doublement important dans ce Service, puisque les perceptions de traitement préférentiel ou de favoritisme demeurent très répandues chez certains membres du Service.

### **Le moral au sein du Service**

La CCOP a entendu un large éventail de points de vue sur l'existence d'un climat toxique au sein du Service. Un certain nombre d'agents ont parlé de façon très positive du Service. Ils ont reconnu les problèmes de longue date du Service, mais ils croyaient qu'ils avaient été réglés en grande partie et que le Service pouvait être fier de ses nombreuses réalisations. D'autres croient que le moral est bas, ce qu'ils attribuent aux problèmes signalés dans les plaintes reçues par la CCOP.

Nous avons indiqué dans le présent rapport qu'il y a certains problèmes systémiques à régler. En effet, des cadres supérieurs, anciens et en poste actuellement, ont reconnu qu'il faut continuer d'apporter des améliorations systémiques, mais ils rejettent l'allégation selon laquelle le moral serait généralement bas.

Il est difficile d'évaluer le moral général au sein du Service ou la mesure dans laquelle les personnes interrogées sont vraiment représentatives des employés civils et des agents assermentés du Service. À notre avis, les cadres supérieurs du Service et la Commission doivent prendre des mesures supplémentaires pour évaluer avec précision les points de vue des employés du Service et améliorer leur moral. Cela comprend plusieurs mesures recommandées précédemment pour régler des problèmes systémiques plus spécifiques. Les mesures recommandées sont les suivantes :

- Mener un sondage anonyme auprès des employés du Service. Une conception professionnelle permettrait de connaître leurs points de vue sur les différentes questions soulevées par les autres employés dans le cadre de cet examen. Il devrait être fondé, en partie, sur les questions soulevées dans le présent rapport. Nous avons précédemment désigné les sondages anonymes comme un outil efficace pour régler l'un de ces problèmes : l'équité en milieu de travail. Il est grand temps de mener un sondage auprès des membres du Service.

- Le chef devrait mener des entrevues de fin d'emploi avec chaque employé qui quitte l'organisation<sup>29</sup>.
- Le sondage et les entrevues de fin d'emploi devraient orienter les mesures supplémentaires à prendre pour maintenir un bon moral.
- Élaborer une stratégie de communication robuste et favoriser le dialogue entre le chef, les cadres supérieurs et les employés au sujet de l'orientation du Service. À notre avis, les perceptions erronées persistent au sein du Service en raison d'une mauvaise communication, dans certains cas, entre les cadres supérieurs et l'ensemble des employés. La chef Mizuno s'est engagée à améliorer les voies de communication. Nous avons été informés que dans le cadre d'une nouvelle initiative, un officier supérieur assistera à la formation des patrouilles pour répondre aux questions.
- Offrir aux superviseurs une véritable formation sur la supervision. Nous avons constaté que certains des problèmes systémiques relevés dans le présent rapport auraient pu être atténués si les superviseurs avaient eu une meilleure connaissance de la supervision des personnes sous leur commandement. Nous savons que le Service a récemment mis en place une formation améliorée pour les superviseurs, laquelle comprend des présentations sur les conversations difficiles avec des personnes sous leur commandement. De plus, nous avons été informés que les superviseurs rencontreront les personnes sous leur commandement trois fois par année. À notre avis, des réunions régulières amélioreront la relation entre les superviseurs et les personnes sous leur commandement, renforceront la responsabilisation et atténueront certaines des préoccupations exprimées par les agents qui nous ont rencontrés. Par exemple, il n'y a aucune raison pour que les agents soient surpris des résultats qu'ils obtiennent à l'examen tous azimuts s'ils reçoivent une rétroaction régulière des superviseurs. La chef Mizuno a désigné la gestion du rendement comme une priorité. À notre avis, la difficulté consiste à éviter de se contenter de satisfaire à une exigence en offrant aux superviseurs une formation inadéquate sur la supervision. Un certain nombre d'officiers supérieurs ont indiqué que cette formation était inadéquate. Le Service doit également promouvoir une gestion du rendement **durable** au moyen de politiques et de procédures qui définissent la gestion du rendement, ainsi que d'une surveillance appropriée par la Commission, laquelle comporte des éléments livrables et des mesures de succès.

---

<sup>29</sup> Les entrevues de départ pourraient également être menées par des chefs adjoints si le chef n'est pas en mesure de se charger de toutes les entrevues.

Ces mesures, combinées aux autres mesures recommandées dans le présent rapport, devraient contribuer à améliorer le moral du Service. Elles visent toutes à promouvoir un milieu de travail respectueux et exempt de harcèlement qui valorise l'équité et la diversité, ainsi que la communication continue entre les cadres supérieurs et les membres du Service, et ce, avec une supervision et une surveillance appropriées.

## **Divers**

Tel qu'il a été mentionné précédemment, le plaignant B soulève une question distincte auprès de la CCOP. En septembre 2017, il a soumis sa candidature à la Police provinciale de l'Ontario. Son épouse et lui estimaient qu'un poste à Ottawa, au sein de la Police provinciale de l'Ontario, lui offrirait de meilleures possibilités d'avancement professionnel, lui donnerait l'occasion de pratiquer de nouveau la médecine légale et permettrait à son épouse de trouver un emploi.

Le plaignant B allègue que le Service, plus particulièrement des membres de la haute direction, se sont sentis visés personnellement par sa demande de transfert. Il croit également que des officiers supérieurs de Windsor ont communiqué de façon inappropriée avec la Police provinciale de l'Ontario pour nuire à sa demande de transfert. Sa candidature a été rejetée par la Police provinciale de l'Ontario en janvier 2018.

Le plaignant B a demandé à la CCOP d'enquêter sur les politiques et les procédures du Service qui concernent cette allégation.

Il semble que le plaignant B s'appuie sur cette allégation dans sa poursuite en matière de droits de la personne. Pour les motifs déjà exposés, la CCOP ne tire aucune conclusion concernant la plainte relative aux droits de la personne déposée par le plaignant B. Il est préférable que cette plainte soit traitée par le Tribunal des droits de la personne qui se fondera sur des témoignages sous serment produits au nom des parties concernées.

Cependant, il est nécessaire de régler tout problème systémique découlant de l'allégation du plaignant B. Nous devons donc décrire au moins une partie de la preuve ayant trait à sa plainte.

La CCOP a interrogé le plaignant B, des membres de la haute direction, plusieurs employés civils du Service et un agent de la Police provinciale de l'Ontario qui est le gestionnaire des services de recrutement des agents en uniforme. Il connaissait bien le dossier du plaignant B.

Le plaignant B n'a aucune preuve directe que le Service a saboté sa demande auprès de la Police provinciale de l'Ontario. Il s'appuie sur les renseignements obtenus auprès

de collègues du Service au sujet de l'intérêt particulier que sa demande de transfert aurait suscité au sein de la haute direction, des ouï-dire selon lesquels le chef adjoint Derus aurait communiqué avec la Police provinciale de l'Ontario pour miner sa demande, des soupçons quant au rôle qu'aurait joué l'inspecteur Hill dans le sabotage de sa demande et des renseignements que lui ont fourni d'autres agents au sujet de l'attitude négative du Service à l'égard de leurs demandes de transfert.

L'inspecteur Hill nous a affirmé qu'il n'a pas communiqué avec la Police provinciale de l'Ontario au sujet de la demande de transfert du plaignant B. Il a dit à la CCOP qu'il n'avait aucun intérêt à tenter de forcer un agent à demeurer au Service s'il n'en a plus envie. À son avis, cela ne serait pas dans l'intérêt du Service.

Le chef adjoint Derus a indiqué à la CCOP qu'il n'avait jamais communiqué avec la Police provinciale de l'Ontario pour demander qu'elle suspende temporairement l'embauche d'agents de Windsor. En effet, le chef adjoint est un ardent défenseur du libre transfert des agents entre les services de police. Le plaignant B a communiqué avec lui en 2018 pour lui faire part de sa déception à l'égard du rejet de sa demande de transfert. Le chef adjoint ne connaissait pas le plaignant B et il ignorait qu'il avait soumis une demande de transfert. Néanmoins, par empathie, il a communiqué avec un agent de la Police provinciale de l'Ontario à la retraite qui a effectué des enquêtes sur les antécédents. L'agent de la Police provinciale de l'Ontario n'avait jamais entendu parler d'une suspension de l'embauche d'agents de Windsor. Le chef adjoint Derus a résumé tout cela dans un courriel qu'il a envoyé au plaignant B en mars 2019.

L'agent de la Police provinciale de l'Ontario a indiqué à la CCOP que la Police provinciale de l'Ontario n'avait reçu aucune rétroaction non sollicitée de la part du haut commandement de Windsor. La Police provinciale de l'Ontario a examiné la demande du plaignant B conformément au processus adopté par l'Association des chefs de police de l'Ontario. Il n'y avait rien d'inhabituel dans la demande du plaignant B ou dans le processus suivi. D'autres candidats s'étaient démarqués davantage que le plaignant B et la Police provinciale de l'Ontario lui en a fait part.

Comme il a été mentionné précédemment, le plaignant B a demandé à la CCOP d'enquêter sur les politiques et les procédures du Service en ce qui a trait à sa situation personnelle. Nous souhaitons aborder brièvement deux problèmes systémiques qui découlent de sa plainte.

Plusieurs agents nous ont dit que leurs superviseurs avaient été contrariés lorsqu'ils ont soumis une demande d'emploi ailleurs. Une agente nous a dit qu'elle avait été décrite d'une façon profondément insultante par un superviseur. Le superviseur lui a dit qu'elle était ingrate d'avoir postulé ailleurs après tout ce que le Service avait fait pour elle. Le récit de cette agente est crédible, bien qu'il n'ait pas été mis à l'épreuve dans le cadre d'une procédure accusatoire et que l'anonymat de l'agente ait été protégé ici. De l'avis de la CCOP, il incombe au Service d'indiquer clairement à ses superviseurs que les membres ont pleinement le droit de chercher un emploi ailleurs et qu'il n'y a pas lieu de

formuler des commentaires négatifs au sujet de ces membres s'ils souhaitent partir. Ces commentaires ou actes de harcèlement ou de représailles méritent une intervention appropriée.

Deuxièmement, au cours des entrevues de la CCOP, il est devenu évident que les agents — y compris les officiers supérieurs — n'ont pas une compréhension commune des politiques, des procédures ou des pratiques existantes sur les lettres de recommandation ou les références à fournir pour un candidat qui cherche un emploi ailleurs. Certains croient que les politiques, les procédures ou les pratiques existantes stipulent que l'approbation du chef est requise pour servir de référence. D'autres croient que les politiques, les procédures ou les pratiques n'exigent pas l'approbation du chef, mais qu'elles visent à s'assurer que les références ne prétendent pas parler au nom du Service.

Nous n'avons pas cherché à déterminer si le Service a des directives écrites sur cette question. Toutefois, il est évident qu'il n'y a aucune compréhension claire de la nécessité d'obtenir l'approbation du chef pour que quiconque puisse servir de référence.

De l'avis de la CCOP, il n'est pas nécessaire de mettre en place une politique, une procédure ou une pratique qui permette à un membre du Service de servir de référence seulement s'il obtient l'approbation du chef. En effet, cette condition préalable peut contribuer inutilement à la perception selon laquelle le chef ou le Service exercerait une influence indue. Toute politique, procédure ou pratique devrait simplement rappeler aux personnes qui fournissent des références qu'elles ne parlent pas au nom du Service et que cela devrait toujours être précisé. La CCOP recommande que cela soit indiqué dans toute politique ou procédure pertinente.

Enfin, nous soulignons que le plaignant B allègue également qu'il a été laissé de côté sans raison valable lors de deux cas d'homicide, à titre de spécialiste en éclaboussures de sang, et que la haute direction lui a donné une fausse explication pour avoir agi ainsi. Les officiers supérieurs ont fourni une autre explication pour justifier la décision de ne pas faire appel au plaignant B à titre de spécialiste des éclaboussures de sang. Cette question peut également avoir une incidence sur la plainte déposée par le plaignant B en matière de droits de la personne ou sur d'autres litiges. Dans les circonstances, nous ne tirons aucune conclusion sur cette question.

## **Conclusion**

Le Service a de nombreuses raisons d'être fier. Nous avons été impressionnés par de nombreux officiers supérieurs, agents de première ligne et employés civils que nous avons rencontrés. Bon nombre des employés du Service, assermentés ou civils, s'acquittent efficacement de leurs fonctions. Cela donne une image positive de l'ensemble du Service. Le Service a pris des mesures importantes pour régler

différentes questions, y compris la responsabilisation. Le chef Frederick reconnaît l'existence de problèmes de longue date au sein du Service et il a pris des mesures progressives pour y remédier. Toutefois, les plaintes déposées auprès de la CCOP nous ont amenées à relever un certain nombre de problèmes systémiques. Il y a beaucoup à faire pour régler ces problèmes.

À notre avis, notre travail ne prend pas fin avec la publication du présent rapport. En tant qu'organisme de surveillance de la police, nous devons faire un suivi pour vérifier si la Commission et le Service mettent en œuvre nos recommandations ou adoptent des solutions de rechange crédibles pour régler les problèmes systémiques relevés. Le public a également le droit de savoir dans quelle mesure nos recommandations sont mises en œuvre.

Par conséquent, nous demandons à la Commission et au Service de rendre compte de la mise en œuvre des recommandations du présent rapport dans un délai d'un an suivant sa publication. Par souci de commodité, ces recommandations sont énumérées à l'annexe A du présent rapport.

## Annexe A

### Liste des recommandations

Voici les 37 recommandations formulées dans le rapport de la Commission civile de l'Ontario sur la police (la « CCOP »). Par souci de commodité, les recommandations sont présentées en fonction des différentes sous-catégories du rapport, bien qu'elles aient une portée plus générale.

#### ***Interférence présumée dans des procédures judiciaires spécifiques***

- R.1** La CCOP recommande la création d'une politique pour fournir des directives permettant de déterminer si une enquête doit être effectuée à l'externe ou à l'interne et à quel moment elle doit être menée. Parfois, il est impératif que les affaires soient traitées à l'externe afin de renforcer l'apparence de responsabilité, de professionnalisme et d'équité dans l'esprit des personnes directement concernées ou du public en général. À l'heure actuelle, la décision d'enquêter à l'interne ou à l'externe est largement ignorée par les politiques ou procédures existantes. La prise de décisions relative à la manière dont une enquête sera menée doit être orientée par une liste de facteurs et des directives claires sur la façon dont certains types d'affaires doivent être traités (p. 12 à 14).
- R.2** Outre une politique ou des procédures sur la manière dont ces enquêtes doivent être menées, la CCOP estime que la Commission des services policiers de Windsor (la « Commission ») devrait examiner quelles sont ses attentes à l'égard des membres de la Commission dont les parents ou les proches font l'objet d'accusations pénales. Dans ce contexte, la politique de la Commission concernant les conflits d'intérêts de ses membres devrait être revue (p. 14).
- R.3** La CCOP recommande que le Service de police de Windsor (le « Service ») élabore une politique sur l'enregistrement clandestin des conversations d'autres membres, dans un contexte qui n'est pas lié à une enquête officielle (p. 19).

#### ***L'appel logé au 9-1-1 afin d'intervenir au domicile du chef Frederick***

- R.4** La CCOP recommande que la directive sur les conflits d'intérêts 141-02 du Service précise dans quelles circonstances le Service doit renvoyer une enquête à une agence ou à un service externe. Elle devrait également définir les circonstances dans lesquelles les agents du Service doivent répondre à un incident. La directive du Service ne fournit pas d'orientation adéquate pour les enquêtes concernant le chef ou les chefs adjoints. La directive du Service devrait

compléter une politique élaborée par la Commission qui fournit de l'orientation au Service (p. 23-24).

- R.5** La CCOP recommande à la Commission de modifier la politique AR-AI021 et au chef de créer des procédures complémentaires ou de modifier la directive existante à la lumière des commentaires contenus dans le présent rapport. La politique actuelle ne fournit pas d'orientation politique significative au chef (p. 26).
- R.6** La CCOP recommande que la Commission et le Service élaborent une stratégie de communication et des procédures connexes au sujet des enquêtes concernant le chef ou les chefs adjoints et de situations analogues. Ces procédures devraient être reprises dans la politique, la directive ou les procédures appropriées (p. 27).

### ***Équité des processus de promotion et du recrutement et équité en milieu de travail***

- R.7** La CCOP recommande au Service de réévaluer régulièrement son processus de promotion, en consultation avec l'Association et l'ensemble des membres (p. 31).
- R.8** La CCOP recommande que le Service effectue un examen exhaustif des compétences évaluées aux fins de promotion. Comme les services de police abandonnent des modèles paramilitaires plus traditionnels pour adopter un modèle de services de police communautaires, ils doivent réévaluer l'importance accordée à certaines compétences par rapport à d'autres (p. 32).
- R.9** La CCOP recommande que la Commission joue un rôle de premier plan dans la surveillance du réexamen par le Service de la façon dont les compétences sont pondérées et évaluées (p. 33).
- R.10** La CCOP recommande au Service de mieux communiquer avec ses agents et ses employés civils et de leur faire part des décisions qu'il prend concernant les promotions dans le cadre d'un dialogue continu (p. 33).
- R.11** Les agentes assermentées sont sous-représentées au sein du Service. La CCOP recommande que le Conseil et le Service élaborent ensemble un nouveau plan stratégique, avec l'aide de spécialistes externes, pour faire du recrutement des femmes une mesure de haute priorité. Le plan stratégique doit indiquer les obstacles au recrutement et les nouvelles méthodes qui permettront de surmonter ces obstacles. Par exemple, la CCOP recommande au Service

d'envisager d'éliminer les frais pour les demandeurs qui passent un examen d'aptitude physique (p. 33-34).

- R.12** La CCOP recommande que ce plan stratégique fasse partie d'une discussion plus vaste sur le rôle des femmes au sein du Service. Le Service n'a pas encore démontré que les agents ont une responsabilité réelle à l'égard des actes discriminatoires (p. 34-35).
- R.13** La CCOP recommande que le Service favorise une participation plus officielle de la communauté, peut-être par le truchement d'un groupe consultatif, en vue de l'établissement d'un partenariat pour recruter des femmes. Son plan stratégique devrait comprendre des mesures pour inciter les femmes membres du Service à participer davantage à ce plan. Cette participation pourrait comprendre des travaux de comités et des sondages anonymes. Le plan stratégique devrait être rendu public (p. 34).
- R.14** La CCOP recommande que le nouveau coordonnateur de la diversité, de l'inclusion et de l'équité joue un rôle de premier plan dans l'élaboration d'un nouveau plan stratégique de recrutement des femmes. Accorder la priorité à ce poste permettrait également d'établir un lien hiérarchique direct avec le chef ou le chef adjoint (p. 34-35).
- R.15** La CCOP recommande que la Commission et le Service soient proactifs pour assurer l'équité au sein du Service. Par exemple, des entrevues de départ confidentielles devraient être menées avec chaque agent et employé qui quitte le Service. Le Service devrait utiliser des sondages anonymes, conçus par des spécialistes, pour compléter le processus d'évaluation. Cette approche proactive devrait faire partie du plan stratégique de recrutement du Service (p. 36).
- R.16** La CCOP recommande que le Service soit tout aussi proactif pour assurer la diversité raciale de son effectif. La CCOP s'attend à ce que le nouveau coordonnateur de la diversité, de l'inclusion et de l'équité joue un rôle de premier plan dans l'élaboration d'une stratégie proactive visant à accroître la diversité au sein du Service (p. 36-37).
- R.17** La CCOP recommande au Service de procéder à une réévaluation pour déterminer si les examens d'aptitude physique de l'unité tactique peuvent être modifiés de façon à ce qu'ils respectent les normes provinciales afin d'éliminer les obstacles inutiles pour les femmes (p. 37).

**R.18** La CCOP recommande d'en faire davantage pour que l'unité tactique soit véritablement inclusive. L'une des approches consiste à lancer une initiative de mentorat officielle pour encourager et aider les membres, en particulier les femmes, qui souhaitent se joindre à l'unité tactique. Un tel programme de mentorat officiel pourrait également faire partie d'un plan plus général visant à encourager les femmes à présenter une demande de promotion et à surmonter les obstacles qui subsistent (p. 37-38).

**R.19** La Commission recommande que l'on envisage l'adoption d'un régime de rotation des fonctions qui :

- a. prolonge le mandat de certains agents au sein de certaines unités afin de tenir compte des considérations susmentionnées, y compris l'importance de cultiver l'expertise dans des domaines spécialisés ainsi que le temps et les ressources financières nécessaires pour développer cette expertise;
- b. crée certains postes « clés » au sein des unités, c'est-à-dire que l'on reconnaît qu'un certain nombre d'agents hautement performants au sein d'une unité demeurent essentiels à la réussite du Service;
- c. tient compte de l'incidence qu'ont certaines réaffectations en fin de carrière sur les agents et le moral du personnel;
- d. reconnaît que le fait de contraindre les agents à demander des mesures d'adaptation pour respecter un protocole de rotation trop rigide peut avoir une incidence négative sur le moral du personnel (p. 39).

### ***Processus de sélection des chefs et des chefs adjoints***

**R.20** La CCOP recommande que le processus de sélection du chef et du chef adjoint soit conçu de façon à s'assurer que la Commission soit informée de tous les problèmes potentiels. Cela est vrai, que le demandeur soit un membre du Service ou un candidat externe. Diverses approches peuvent être adoptées, à condition qu'elles soient conformes à la *Loi sur les services policiers*. Par exemple, les candidats aux postes de chef ou de chef adjoint devraient répondre à une série de questions normalisées qui permettent de déterminer s'il y a des problèmes (plaintes en suspens, antécédents, différends avec d'autres agents, etc.) qui pourraient nuire au Service ou à sa réputation ou d'évaluer le caractère du candidat.

**R.21** La CCOP recommande à la Commission d'interroger les candidats au sujet de leurs réponses. La Commission devrait également consulter son avocat au sujet de la façon d'enquêter sur ces questions et d'obtenir des renseignements pertinents sur les candidats d'une manière conforme aux lois en vigueur. Le processus devrait permettre à la Commission d'avoir une idée précise de la façon dont les demandeurs sont perçus au sein du Service. Cela peut se faire de

diverses façons qui doivent également, dans la mesure du possible, respecter la confidentialité (p. 43).

**R.22** La CCOP recommande que le processus de sélection du chef et des chefs adjoints de la Commission, y compris le type de diligence raisonnable requis pour chaque candidat (identité ou renseignements personnels) soit mieux connu par le personnel. Cette transparence permettrait de prévenir toute confusion au sujet de ces processus (p. 43).

***Problèmes liés aux mesures d'adaptation et au harcèlement en milieu de travail***

**R.23** La CCOP recommande au Service d'élaborer une nouvelle directive sur les mesures d'adaptation qui devrait permettre de combler les lacunes de la directive existante qu'elle a relevées et de profiter du changement de paradigme décrit dans son rapport (p. 49).

**R.24** La Commission recommande que le directeur des Ressources humaines présente régulièrement des rapports par écrit au chef (et aux cadres supérieurs concernés) sur les mesures d'adaptation, le harcèlement en milieu de travail et d'autres questions liées aux ressources humaines. Ce rapport devrait comprendre l'examen par le directeur de l'incidence et de l'efficacité des directives, des pratiques, des procédures et des politiques existantes ainsi que des recommandations sur les modifications requises. La Commission devrait recevoir régulièrement des rapports écrits sur ces mêmes questions (p. 49).

**R.25** La CCOP recommande que les initiatives de formation soient bien documentées et qu'elles fassent partie de l'obligation de présentation de rapports du directeur. Ses rapports devraient comprendre des descriptions détaillées des éléments suivants :

- a. la formation offerte aux nouveaux membres;
- b. une nouvelle formation ou une formation de recyclage offerte aux superviseurs et aux autres membres, et la mesure dans laquelle cette formation est conforme à la directive sur les mesures d'adaptation, existante ou nouvelle;
- c. les données agrégées sur les personnes qui ont suivi la formation afin de garantir la conformité des membres.

Il est également important que les questions d'évaluation des compétences pour les promotions à tous les niveaux comprennent des mises en situation sur les mesures d'adaptation, le harcèlement en milieu de travail et les enjeux connexes (p. 50).

- R.26** La CCOP recommande au Service de reconnaître la stigmatisation des personnes faisant l'objet de mesures d'adaptation dans la culture policière et d'y remédier par l'éducation et la formation. Cette culture devrait également être changée en prenant des mesures pour reconnaître la valeur du travail effectué par les agents faisant l'objet de mesures d'adaptation, tout en tenant compte de leurs intérêts en matière de protection de la vie privée (p. 51).
- R.27** La CCOP recommande de remédier à tout manque de confiance envers les processus de gestion du harcèlement en milieu de travail du Service au moyen des mesures suivantes, dont certaines ont été mises en œuvre ou sont en cours de mise en œuvre :
- a. Créer une nouvelle directive sur le harcèlement en milieu de travail qui est juste et transparente et qui gagne en légitimité, en partie, grâce à la participation active d'un comité d'examen (composé de représentants de l'Association) responsable du processus de traitement des plaintes.
  - b. Confier les enquêtes sur le harcèlement en milieu de travail à un petit groupe d'enquêteurs formés pour mener des enquêtes sur le harcèlement en milieu de travail.
  - c. Confier une plainte à un enquêteur ou à une équipe d'enquête, à tour de rôle si possible, afin de réduire les inquiétudes à l'égard de la façon dont les enquêteurs sont sélectionnés pour certaines enquêtes.
  - d. Établir un processus pour faire appel à des enquêteurs externes dans des circonstances appropriées ainsi qu'un mécanisme permettant aux parties touchées de soulever des questions de conflit d'intérêts lors de la sélection d'un enquêteur. Ces deux suggestions ont été prises en considération pour élaborer la nouvelle directive. La CCOP constate qu'en vertu de la nouvelle directive, le chef conserve le pouvoir discrétionnaire de ne pas ordonner une enquête externe, même si un comité d'examen le recommande. La CCOP estime que le comité d'examen et le chef devraient travailler ensemble pour rédiger une directive, avec la supervision et la participation de la Commission, sur les cas où une enquête externe est justifiée. Cette recommandation est similaire à la recommandation précédente sur la façon de traiter les enquêtes criminelles de nature délicate.
  - e. Sensibiliser et former tous les employés civils et de tous les agents assermentés, peu importe leur grade, au sujet du harcèlement au travail, de la discrimination, de la civilité et des questions connexes. La sensibilisation et la formation sont nécessaires :
    - i. dès que les employés se joignent au Service;

- ii. pour tous les employés lorsque de nouvelles politiques et de nouveaux processus sont mis en place (comme dans le cas de la nouvelle directive sur le harcèlement en milieu de travail);
  - iii. à intervalles réguliers, lesquels devraient être établis par écrit dans les directives applicables.
- f. Il est tout aussi important que la compréhension de ces questions fasse partie du processus d'évaluation des candidats aux postes de supervision (p. 52-53).

**R.28** La CCOP recommande que l'on fournisse à la Commission des renseignements détaillés sur les programmes de sensibilisation et de formation du Service pour qu'elle puisse exercer ses responsabilités de surveillance (p. 53).

**R.29** La Commission recommande de créer un mécanisme qui permettrait aux conseillers de présenter des rapports, tout en respectant la confidentialité des membres, sur la mesure dans laquelle leurs services sont utilisés et sur les défis qu'ils rencontrent dans leur travail (p. 54).

**R.30** La CCOP recommande que le Service fournisse des explications concernant la conciliation de l'obligation des conseillers de respecter la confidentialité avec l'obligation du Service de mettre fin au harcèlement en milieu de travail, le cas échéant. Cette question devrait être abordée explicitement dans la nouvelle directive ou lors des séances de sensibilisation et de formation (p. 55).

**R.31** La CCOP recommande à la Commission d'élaborer des lignes directrices sur les aspects à prendre en considération lors de la prise de décisions concernant le règlement de plaintes relatives aux droits de la personne. La Commission devrait examiner régulièrement les plaintes non réglées concernant les droits de la personne ainsi que les leçons tirées des cas individuels. Lorsqu'une plainte relative aux droits de la personne révèle qu'un problème plus vaste doit être réglé, le Service et la Commission doivent faire preuve de transparence en reconnaissant l'existence de ce problème devant l'ensemble des membres du Service et en indiquant comment le Service ou la Commission a réglé le problème (p. 55).

### ***Rôle du président de la Commission et surveillance de la Commission***

**R.32** La CCOP recommande que la Commission reçoive dès que possible la formation et la sensibilisation conçues avec la participation ou la contribution du Ministère (p. 55).

**R.33** La Commission recommande que la Commission joue un rôle essentiel en posant les questions difficiles requises pour s'assurer que le Service ne se contente pas de donner la réponse attendue ou de prendre des mesures inefficaces pour régler les problèmes (p. 56).

### ***Embauche de membres de la famille***

**R.34** La Commission recommande aux cadres supérieurs de reconnaître qu'ils doivent non seulement éviter de participer directement aux décisions concernant l'embauche ou la promotion de membres de leur famille, mais également toute participation indirecte à ces processus. Cela comprend toute demande visant à connaître les résultats obtenus par un proche dans le cadre du processus ou le fait d'exprimer son point de vue sur le bien-fondé de la candidature d'un proche à toute personne ayant participé au processus (p. 59).

### ***Le moral au sein du Service***

**R.35** La Commission recommande que les cadres supérieurs du Service et la Commission prennent des mesures supplémentaires pour évaluer avec précision les points de vue des employés du Service et améliorer leur moral. Cela comprend plusieurs mesures recommandées précédemment pour régler des problèmes systémiques plus spécifiques. Les mesures recommandées sont les suivantes :

- a. Mener un sondage anonyme auprès des employés du Service. Une conception professionnelle permettrait de connaître leurs points de vue sur les différentes questions soulevées par les autres employés dans le cadre de cet examen. Il devrait être fondé, en partie, sur les questions soulevées dans le présent rapport.
- b. Le chef, ou les chefs adjoints, si nécessaire, devraient mener des entrevues de fin d'emploi avec chaque employé qui quitte l'organisation.
- c. Le sondage et les entrevues de fin d'emploi devraient orienter les mesures supplémentaires à prendre pour maintenir un bon moral.
- d. Élaborer une stratégie de communication robuste et favoriser le dialogue entre le chef, les cadres supérieurs et les employés au sujet de l'orientation du Service. À notre avis, les perceptions erronées persistent au sein du Service en raison d'une mauvaise communication, dans certains cas, entre les cadres supérieurs et l'ensemble des employés.
- e. Offrir aux superviseurs une véritable formation sur la supervision. Certains problèmes systémiques relevés dans le présent rapport auraient pu être atténués si les superviseurs avaient eu une meilleure connaissance de la supervision des personnes sous leur commandement. La CCOP est favorable à la mise en place d'une formation améliorée pour les

superviseurs, laquelle comprend des présentations sur les conversations difficiles avec des personnes sous leur commandement. Elle appuie également la tenue de réunions régulières entre les superviseurs et les personnes sous leur commandement. Ces réunions amélioreront la relation entre les superviseurs et les personnes sous leur commandement, renforceront la responsabilisation et atténueront certaines des préoccupations exprimées par les agents qui ont rencontré la CCOP. La difficulté consiste à éviter de se contenter de satisfaire à une exigence en offrant aux superviseurs une formation inadéquate sur la supervision. Un certain nombre d'officiers supérieurs ont indiqué que cette formation était inadéquate. Le Service doit également promouvoir une gestion du rendement durable au moyen de politiques et de procédures qui définissent la gestion du rendement, ainsi que d'une surveillance appropriée par la Commission, laquelle comporte des éléments livrables et des mesures de succès.

Ces mesures, combinées aux autres mesures recommandées dans le présent rapport, devraient contribuer à améliorer le moral du Service. Elles visent toutes à promouvoir un milieu de travail respectueux et exempt de harcèlement qui valorise l'équité et la diversité, ainsi que la communication continue entre les cadres supérieurs et les membres du Service, et ce, avec une supervision et une surveillance appropriées (p. 60-61).

### ***Divers***

- R.36** La CCOP recommande que le Service indique clairement à ses superviseurs que les membres ont pleinement le droit de chercher un emploi ailleurs et qu'il n'y a pas lieu de formuler des commentaires négatifs au sujet de ces membres s'ils souhaitent partir. Ces commentaires ou actes de harcèlement ou de représailles méritent une intervention appropriée (p. 62-63).
- R.37** La CCOP recommande que toute politique ou procédure pertinente rappelle aux personnes qui fournissent des références qu'elles ne parlent pas au nom du Service et que cela devrait toujours être précisé. Il n'est pas nécessaire de mettre en place une politique, une procédure ou une pratique qui permette à un membre du Service de servir de référence seulement s'il obtient l'approbation du chef (p. 63).