



Comité externe d'examen de la Gendarmerie royale du Canada

Renvoi pour raisons disciplinaires -

Une optique policière



Renvoi pour raisons disciplinaires -

Une optique policière

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1991

N° de cat. JS74-3/1-6

ISBN 0-662-58045-1

**Comité externe d'examen de la
Gendarmerie royale du Canada**

Président

L'honorable René J. Marin, OMM, c.r., LLD

Vice-présidente

F. Jennifer Lynch

Membres

Joanne McLeod, C.M., c.r.

William Millar

Mary Saunders, c.r.

Directeur exécutif

Simon Coakeley

Ce document fait partie d'une série de documents de recherche que le Comité a l'intention de publier en vue de recueillir les observations du public; celles-ci devant l'aider à formuler des recommandations conformément à la Loi sur la Gendarmerie royale du Canada (1986). Les opinions exprimées dans le présent document ne sont pas nécessairement celles du Comité.

N'hésitez pas à nous faire part de vos observations en les faisant parvenir à:

Simon Coakeley

Directeur exécutif

Comité externe d'examen de la GRC

C.P. 1159, Succursale "B"

Ottawa (Ontario)

K1P 5R2

Télécopieur: (613) 990-8969

**Comité externe d'examen de la
Gendarmerie royale du Canada**

Série de documents de recherche

Numéro 6: Renvoi pour raisons disciplinaires

Directrice de la recherche:
Lynne Bennett

Avec le concours de:
Simon Coakeley
Yvonne Martin
Torsten Strom
Suzanne Gervais

Conseil:
Darrell Kean

Déjà parus:

Document de recherche 1
Les suspensions - Une analyse comparée
Les suspensions - Compte rendu de la consultation

Document de recherche 2
La réinstallation - Peut-elle se faire sans difficulté?
La réinstallation - Compte rendu de la consultation

Document de recherche 3
Renvoi pour raisons médicales - Une optique policière
Renvoi pour raisons médicales - Compte rendu de la consultation

Document de recherche 4
Le traitement ultérieur des plaintes -
L'impact de la procédure des plaintes sur le système de discipline dans la police

Document de recherche 5
Programmes d'aide aux employés - Philosophie, théorie et pratique

AVANT-PROPOS

Ce document de recherche est le sixième d'une série présentée par la Direction de la recherche du Comité externe d'examen de la GRC à des fins de discussion. Sans la collaboration et l'aide de plusieurs personnes de la communauté policière à travers le pays, ce document n'aurait pas pu être rédigé. Le Comité désire remercier les personnes qui ont aidé à sa préparation.

Il était impossible de résumer les dispositions de toutes les lois des services policiers de toutes les provinces du Canada. Les renvois au droit jurisprudentiel fédéral et provinciaux sont présumés fidèles à compter du 1er décembre 1990. Les termes "renvoi" et "congédiement" sont employés dans les lois, les règlements et les conventions collectives se rapportant à la cessation de l'emploi pour des raisons disciplinaires et médicales; les deux termes sont employés dans le présent document et se rapportent à la cessation de l'emploi pour des raisons disciplinaires.

Simon Coakeley
Directeur exécutif
Comité externe d'examen de la GRC

Renvoi pour raisons disciplinaires - Une optique policière

Table des matières

INTRODUCTION

THÉORIE DE LA GESTION

QUESTIONS JURIDIQUES

- A. Le statut de l'agent de police dans la société
- B. Questions relatives à la législation sur l'emploi et le travail

CARACTÉRISTIQUES ET PRATIQUES DES RENVOIS DISCIPLINAIRES DANS LA POLICE

- A. La Gendarmerie royale du Canada
 - 1) Généralités
 - 2) La procédure disciplinaire
 - Actes criminels
 - 3) Renvoi administratif
 - 4) Dispositions diverses
 - Gendarmes stagiaires
- B. Colombie-Britannique
 - 1) Généralités
 - 2) La procédure disciplinaire
 - Actes criminels
 - Conséquences de la législation du travail sur la procédure disciplinaire
 - Chefs de police
 - 3) Dispositions diverses
 - Renvoi pour travail insatisfaisant
 - Policiers stagiaires
 - 4) Plaintes du public
- C. Ontario
 - 1) Généralités
 - 2) La procédure disciplinaire
 - Actes criminels
 - Chefs de police
 - 3) Plaintes du public
 - 4) Dispositions diverses
 - Renvoi pour travail insatisfaisant
 - Policiers stagiaires
 - 5) La Loi sur les services policiers, 1990
 - "Partie V: poursuites disciplinaires"
 - "Partie VI: plaintes du public"

Dispositions diverses

- D. Québec
 - 1) Généralités
 - 2) Procédure disciplinaire
 - Actes criminels
 - 3) Dispositions diverses
 - Policiers stagiaires
 - Renvoi pour travail insatisfaisant
 - 4) Le nouveau système
 - Dispositions diverses

CARACTÉRISTIQUES ET CONDUITE DES RENVOIS DISCIPLINAIRES DANS L'INDUSTRIE PRIVÉE

- A. IBM Canada Ltée
- B. Cominco Ltée (division de la C.-B.)

MODÈLES ET CHOIX DE RENVOIS DISCIPLINAIRES

- A. Questions de discipline interne et questions d'éthique externe
- B. Autres solutions du secteur privé
 - 1) Indemnité généreuse de retraite (pont d'or) et renvoi doré
 - 2) Reclassification professionnelle
 - 3) Placement à l'extérieur de l'organisme
- C. Résumé

CONCLUSION

NOTES

BIBLIOGRAPHIE

LOIS ET RÈGLEMENTS CITÉS

DROIT JURISPRUDENTIEL

Chapitre I

INTRODUCTION

Le renvoi d'un employé qui n'a pas observé les normes de discipline établies par un organisme est souvent difficile et jamais agréable. Les graves conséquences pour l'employé renvoyé et les perturbations que le renvoi provoque dans l'organisation constituent des raisons suffisantes pour que cette mesure ne soit utilisée qu'en dernier ressort, une fois que toutes les mesures disciplinaires ont été épuisées. Ce point de vue est également valable pour les renvois disciplinaires dans les organismes du secteur public chargés de faire respecter la loi, comme par exemple, les corps de police municipaux ou la Gendarmerie royale du Canada (GRC).

La procédure de renvoi d'un employé appartenant à un organisme du secteur public chargé de faire respecter la loi est peut-être la plus compliquée qu'on puisse trouver dans toutes les professions au Canada. Chaque province a le pouvoir de contrôler son corps de police grâce à une réglementation administrative et juridique; quant au gouvernement fédéral, il possède sa propre police -- la GRC -- qu'il contrôle grâce à des lois fédérales. En outre, lorsque la GRC passe un contrat de service avec une province ou une municipalité, elle peut être en partie soumise aux lois provinciales. Ce problème de compétence, fort complexe et touchant à la constitution, n'a pas encore été réglé de façon concluante par les tribunaux.

Ce document de recherche vise donc à présenter une vue globale du mécanisme de renvoi disciplinaire, en tant que composante de la gestion des ressources humaines, et cela, plus précisément dans le domaine de l'administration de la police. Il comprend une étude détaillée des diverses caractéristiques et façons de faire des organismes chargés de faire respecter la loi dans l'ensemble du Canada et insiste sur le cadre juridique qui permet de régler les questions d'inconduite dans la police par le mécanisme disciplinaire. Pour permettre des comparaisons, il expose brièvement la théorie générale de la gestion ainsi que l'expérience de deux entreprises du secteur privé. En outre, il donne une vue d'ensemble des questions relatives aux lois du travail appropriées. Enfin, dans le but de stimuler la discussion, il présente divers modèles et options pour l'élaboration d'une politique. Pour rester dans les limites des documents déjà parus, ce rapport ne tire pas de conclusion, pas plus qu'il n'adopte de point de vue spécifique sur la question des renvois disciplinaires.

Bien qu'il ne s'agisse que d'un rapport provisoire, une des idées de fond est que, même si la direction ne peut pas faire grand-chose pour éviter que les employés n'enfreignent le code de discipline, le règlement ou le Code criminel¹, elle peut par contre faire beaucoup pour assurer que son personnel est bien encadré et bien stimulé. Pour entreprendre l'élaboration d'une politique destinée à la création d'un mécanisme disciplinaire, il faut bien comprendre tous les facteurs qui existent dans le milieu de travail et tenir compte de la nature particulière que revêt la tâche de faire observer la loi, en tant que profession et en tant que service public.

Chapitre II

THÉORIE DE LA GESTION

La gestion vise fondamentalement à faire fonctionner une organisation de façon efficace, et la discipline chez le personnel concourt entièrement à ce but. Le rôle de la discipline est d'établir des règles de travail et de comportement et de les faire observer en imposant des sanctions à ceux qui les enfreignent. Dans le monde du travail, la sanction ultime est, bien entendu, le renvoi; toutefois, le renvoi d'un employé constitue également un échec de la discipline. Pour être utile, une mesure disciplinaire doit entraîner l'amélioration du comportement de la personne qui a dérogé aux règles de conduite. Pour doter les employeurs de moyens leur permettant de parvenir à cette amélioration, les théoriciens de la gestion ont créé tout un ensemble de modèles de la discipline. Ces modèles, qui représentent les étapes d'une évolution, se sont perfectionnés au fur et à mesure que progressait notre compréhension du comportement humain.

Au début, les méthodes disciplinaires reposaient sur la croyance que des méthodes dures, répressives, qui ne tenaient pas compte du point de vue de l'employé, étaient les meilleures pour contrôler le personnel. L'employeur embauchait ses employés selon son bon plaisir et pouvait les renvoyer à sa guise.

L'agitation du monde du travail qui a commencé au début du siècle ainsi que l'énorme bouleversement économique causé par la dépression des années 1930, ont amené des changements dans les relations entre employeurs et employés. La montée des syndicats, les réformes progressives de la loi consécutives au développement de la classe moyenne, ainsi que les changements d'attitude du monde judiciaire, tout cela a contribué à la création de nouvelles théories en gestion, théories qui voient beaucoup plus dans l'employé une ressource précieuse.

De plus, la recherche du profit a incité les employeurs à abandonner l'idée que le travailleur n'a pas d'importance: la recherche d'une amélioration de la productivité et du profit a joué un rôle de premier plan pour faire valoir l'idée qu'un travailleur est précieux en tant que personne et qu'il faut le traiter d'une façon qui favorise une plus grande productivité grâce à des encouragements répétés. Les nouvelles théories sur les ressources humaines et sur la gestion financière ont mis en évidence qu'une entreprise ne peut se permettre de renvoyer ses travailleurs comme bon lui semble: le coût et l'effort pour remplacer le travailleur renvoyé nuisent à l'efficacité et se traduisent par une diminution de la compétitivité. On a observé que "le succès ou l'échec d'une organisation dépend de sa réussite à obtenir, conserver et retenir ses ressources humaines"². [TRADUCTION]

Cette évolution des théories de la gestion et de l'organisation a également eu des effets sur l'administration des organismes de police, bien que pour des raisons autres que la recherche du profit. Les corps de police, tout comme les autres services publics, gagnent à être efficaces et à bien répondre aux besoins de leurs mandants. Ainsi, au fur et à mesure que de nouvelles théories et techniques naissaient dans l'entreprise privée et dans l'industrie, ces théories et techniques finissaient par imprégner la mentalité des dirigeants de la police et de ses théoriciens de l'organisation. Malheureusement, il y a toujours un décalage entre la mise en application de nouvelles idées dans le secteur privé et leur adoption par les organismes policiers. Ce décalage est surtout dû au conservatisme dans les méthodes de gestion utilisées par l'administration de la police mais aussi à

la difficulté d'adapter des concepts qui sont essentiellement axés sur le secteur privé et la recherche du profit, aux facteurs spécifiques qui concernent le statut d'agent de police dans le contexte de l'administration de la police. Ces facteurs sont étudiés en détail ci-après.

La notion de discipline constructive est au coeur de la théorie contemporaine de la gestion; on l'a décrite comme [TRADUCTION]

mettant en jeu le développement et l'apprentissage; il ne s'agit pas d'une idée négative aux connotations de châtiment et de vengeance. Une saine discipline favorise le contrôle de soi. En réalité, on peut voir dans la discipline une force qui édifie et non pas qui sape le moral. La discipline est en fait un mode de pensée. Il lui faut un sens solide du commandement, la création d'une atmosphère saine ainsi qu'un enseignement avisé³.

Contrairement à la discipline négative, qui insiste sur le châtiment et la répression, la discipline constructive vise à éduquer l'employé. Il s'agit de persuader celui-ci que les règlements qui régissent le comportement du personnel bénéficient à tous et que l'employé a des responsabilités tout autant que des droits. Enfreindre les règles de conduite revient à refuser les responsabilités qui sont indissociables des droits. Ainsi, on peut dire que [TRADUCTION]

La discipline est faite de l'entraînement et de la formation d'une main-d'oeuvre pleine de cohésion et dont les membres s'efforcent d'atteindre les objectifs de la direction. L'action disciplinaire a pour but de former et de modeler, un but qu'il ne faut jamais perdre de vue quand on prévoit et met en oeuvre ce genre d'action. La sanction n'a pas sa place dans l'idée de discipline⁴.

Actuellement la "discipline progressive" est généralement considérée comme la méthode la plus efficace pour régler les problèmes relatifs à la gestion des ressources humaines. En bref, la discipline progressive comporte une série de conséquences de plus en plus fortes en réponse aux récidives d'infraction d'un employé à son travail. Après la première infraction, le supérieur donne un avertissement oral ("counselling") au travailleur. Un deuxième manquement amène un blâme écrit, un troisième entraîne en général une suspension disciplinaire (sans salaire), et toute violation ultérieure est considérée comme un motif de renvoi. De cette façon, on donne plusieurs chances à l'employé de s'améliorer, et suffisamment d'avertissements pour qu'il sache que des récidives entraîneront son renvoi. Les arbitres ont manifesté leur préférence pour cette méthode car, en tant que théorie du châtiment, elle semble la plus juste à l'égard de l'employé.

Bien que le concept de discipline progressive soit largement répandu, il est loin de faire l'unanimité. On a fait valoir que même si cette méthode suit les recommandations des arbitres et correspond aux principes indiqués dans la plupart des ouvrages sur les ressources humaines, et même si elle améliore énormément la discipline, il n'y a guère de discipline, de toute façon, sur les lieux de travail⁵. Certains prétendent que divers aspects de la notion traditionnelle de discipline progressive font que celle-ci ne constitue pas un remède efficace aux maux qui affligent le travail en Amérique du Nord. Un des problèmes est que l'objectif qu'elle vise est trop restreint ou tout

simplement mauvais. Son but est d'obliger le personnel à observer les règles et consignes de l'employeur⁶. D'aucuns soutiennent que cet objectif doit aller plus loin, qu'on doit promouvoir les employés qui ont le sens des responsabilités, responsabilités qu'ils s'efforcent d'assumer - le respect des règlements n'étant alors qu'accessoire⁷. D'autres éléments viennent compliquer le problème: l'attention portée au comportement antérieur, à l'employé-problème plutôt qu'à l'employé qui a un problème; l'insistance donnée au châtiment plutôt qu'à la résolution du problème, la façon infantile de traiter l'employé, la création d'une situation de conflit, enfin l'absence d'aide véritable à l'employé pour lui permettre de s'amender.

D'après James Redeker, la solution consiste à transformer cette approche en une méthode qui renforce le comportement satisfaisant de l'employé, grâce à des récompenses ou à de l'aide, en lui donnant l'occasion de participer à la solution d'un problème, enfin, en le traitant avec respect et tact. Si l'employé ne s'amende pas, le renvoi viendra toujours au bout du compte, mais cette façon de faire assure que l'employé admet sa part de responsabilité dans cet échec.

Dans la discipline progressive "non répressive", l'idée fondamentale est qu'il faut insister sur ce qui est satisfaisant, dans la mesure du possible, en encourageant le travailleur à se considérer comme une personne responsable, qui participe à un effort concerté pour atteindre un objectif commun.

Pour Redeker, il ne fait aucun doute que la discipline progressive "non répressive" exige davantage de compétence et d'efforts de la part des supérieurs, mais il affirme que [TRADUCTION] "si l'employeur veut un personnel qui soit aussi productif que possible et s'il désire maximiser le rendement sur l'investissement que représente la formation de ce dernier, la seule voie possible est celle d'une discipline non répressive, exercée par des supérieurs bien formés"⁸.

Il va sans dire que l'administration de la police est, sur bien des points, différente de celle des organismes du secteur privé, motivés par le profit; cependant, les arguments soulevés par Redeker méritent d'être étudiés sérieusement. On peut soutenir que tout responsable du personnel, qu'il soit du secteur privé ou public, désire améliorer la productivité de ses employés tout en maintenant un bon moral chez ces derniers; les arguments de Redeker fournissent un point de départ pour y parvenir. Reste à savoir si l'administration de la police, avec ses particularités juridiques et organisationnelles, se prête à une conception de ce genre.

Chapitre III

QUESTIONS JURIDIQUES

À bien des égards, la profession de policier est sans équivalent. Le statut juridique de l'agent de la paix dans la société a des conséquences diverses, non seulement quant aux responsabilités de ce dernier envers la population, mais aussi dans le domaine des relations de travail, et plus précisément du droit du travail. Cette partie du rapport étudie certaines de ces questions et leurs conséquences.

A. Le statut de l'agent de police dans la société

En common law, l'agent de police a diverses responsabilités:

- i) c'est un officier de justice
- ii) il est responsable devant la magistrature
- iii) il est membre d'un corps policier
- iv) il a prêté serment d'empêcher le crime
- v) il est au service de la collectivité⁹

Cette liste montre que l'agent de police joue de multiples rôles dans la société, le maintien de la loi n'en étant qu'un parmi les autres. Il faut bien comprendre les relations qui existent entre l'agent de police, le public et l'état. Au Canada, ce problème se complique du fait de l'existence de deux traditions policières distinctes: d'abord, la Gendarmerie royale du Canada, organisme fédéral, para-militaire, contrôlé par l'état, et qui a la réputation d'être calquée sur la Royal Irish Constabulary; ensuite, la police municipale, calquée sur le modèle de la London Metropolitan Police créée par Sir Robert Peel en 1829, dont les membres jouent essentiellement le rôle d'agent de la paix.

Le policier municipal est un agent de police chargé de la common law, dont les relations de travail avec le chef de la police ou avec la commission municipale sont décrites dans l'extrait suivant du cas *A.G. for New South Wales v. Perpetual Trustee Co. Ltd.* [TRADUCTION]

Il y a une différence fondamentale entre la relation d'un domestique envers son maître et celle du détenteur d'un poste public envers l'état qu'il est réputé servir. L'agent de police entre dans cette dernière catégorie. Son autorité est directe, elle n'est pas déléguée, et l'agent de police l'exerce comme il l'entend du fait de sa charge: c'est un exécuter de la loi, qui exerce des droits légaux indépendamment de tout contrat. Cette différence fondamentale est reconnue dans le fait que sa relation avec le gouvernement n'est pas décrite en langage courant comme étant celle d'un serviteur avec son maîtres¹⁰.

Cette observation vaut également pour la relation qui existe entre un membre de la GRC et

le Commissaire de la GRC. Cette différence entre la relation maître-serviteur, relation contractuelle qu'on trouve dans le secteur privé, et la situation de l'agent de police en tant que détenteur d'une charge publique, a pour conséquence que les procédures ordinaires de renvoi qui figurent dans la législation du travail sont inapplicables au fonctionnement disciplinaire existant dans l'organisation policière. La raison en est que les principes de la législation du travail reposent sur les relations contractuelles entre maître et serviteur. Nous verrons toutefois que la version actuelle des relations de travail au sein des organismes du secteur public chargés de faire respecter la loi a adopté certaines caractéristiques de la relation traditionnelle maître-serviteur, par le biais de la convention collective.

Jusqu'à tout récemment, et comme les autres membres du secteur public, les employés des organismes de police n'avaient pas le droit de négocier collectivement. Comme l'écrit Richard Jackson: [TRADUCTION]

Même si l'on peut affirmer que les associations de policiers ne sont nullement nouvelles au Canada, il est exact de mentionner que ce n'est qu'au cours des dernières années que ces associations ont adopté le style des syndicats, dans leurs stratégies, leurs tactiques et autres comportements, quand elles discutent avec la direction¹¹.

Il faut noter que, même si toutes les juridictions du Canada n'autorisent pas la police à négocier des conventions collectives, à l'heure actuelle, il est généralement exact d'affirmer que l'existence des associations de policiers a transformé les relations entre la direction et les agents de police et les a amenées à une situation qui ressemble beaucoup plus au genre de relations existant entre syndicat et direction qu'à la structure hiérarchique et autoritaire traditionnelle qui caractérisa la police pendant la plus grande partie de ce siècle. Le juge en chef Laskin l'exprime on ne peut plus clairement dans son jugement *Nicholson c. Haldimand-Norfolk Regional Board of Commissioners of Police*¹² dans lequel il déclare:

Je ferais remarquer ici qu'il convient de réexaminer l'ancienne règle de common law, qui dérive essentiellement du droit de la Couronne et qui porte que le titulaire d'une charge à titre amovible peut être destitué sans motif et sans préavis. C'est un anachronisme à l'époque des conventions collectives qui se sont répandues dans les emplois des secteurs public et privé et protègent largement de la destitution arbitraire les employés qui ne peuvent invoquer le statut de titulaire de charge¹³.

Le cas Nicholson a marqué un tournant car il a établi les paramètres des relations entre l'agent de police et la direction. Comme le souligne le juge en chef Laskin:

Je tiens à souligner ici que la Loi et ses règlements d'application ont relégué l'expression "à titre amovible" dans les reliques du droit de la Couronne qui ne régit plus les rapports entre les agents de police et les comités ou conseils municipaux¹⁴.

Bien que le cas Nicholson ait eu pour conséquence l'élaboration de garanties pour les agents de police en ce qui concerne non seulement les renvois mais aussi les mesures disciplinaires, il ne faut pas oublier que le policier est toujours le détenteur d'une charge, avec des pouvoirs qui découlent de la loi, pouvoirs qui prennent effet lorsqu'il prête serment. On peut donc considérer le policier comme occupant une position qui se situe quelque part entre la notion traditionnelle du policier en tant que personne détenant un poste "à titre amovible" et l'idée moderne de l'employé du secteur privé, protégé par une convention collective et par des lois sur l'emploi et le travail.

Ce point de vue est mis en évidence par les codes de déontologie - détaillés et d'une portée considérable - qui caractérisent le milieu de la police. Il peut être facile pour un agent de police de dépasser, par excès de zèle, les limites qu'il est tenu de respecter dans l'exercice de ses fonctions, comme on peut le constater dans *R. c. Wigglesworth*¹⁵. Ce genre d'excès peut conduire, non seulement à une action disciplinaire interne justifiée par une infraction alléguée à un code de déontologie, mais aussi à des accusations criminelles contre l'agent. On trouve rarement ce niveau de responsabilités dans d'autres professions.

Il arrive que ce niveau de responsabilités conduise les agents à soutenir que l'action parallèle des mesures disciplinaires internes et des accusations criminelles à l'extérieur entraîne une dualité de poursuites pour un même fait. Dans le cas *Wigglesworth*, l'accusé était un membre de la GRC qui s'était livré à des voies de fait sur un homme détenu pour conduite en état d'ébriété. Le gendarme a été accusé par la GRC de faute professionnelle grave; de plus, il a été poursuivi pour acte criminel. Il a alors invoqué la dualité de poursuites pour un même fait. À la Cour suprême du Canada, la question a tourné autour du paragraphe 11 h) de la *Charte canadienne des droits et libertés*¹⁶. Celle-ci déclare que:

Tout inculpé a le droit:

...

h) d'une part de ne pas être jugé de nouveau pour une infraction dont il a été définitivement acquitté, d'autre part de ne pas être jugé ni puni de nouveau pour une infraction dont il a été définitivement déclaré coupable et puni;

L'honorable Madame le juge Wilson a rejeté l'argument de dualité de poursuites pour un même fait et a déclaré:

À mon avis, si une affaire en particulier est de nature juridique et vise à promouvoir l'ordre et le bien-être publics dans une sphère publique, alors cette affaire est du genre de celles qui relèvent de l'art.11. Elle relève de cet article de par sa nature même. Il faut distinguer cela d'avec les affaires privées, internes ou disciplinaires qui sont de nature réglementaire, protectrice ou corrective et qui sont principalement destinées à maintenir la discipline, l'intégrité professionnelle ainsi que certaines normes professionnelles, ou à réglementer la conduite dans une sphère d'activité privée et limitée¹⁷.

...

Je conclus que l'appelant en l'espèce n'est pas jugé ni puni de nouveau pour la même infraction. Les "infractions" sont totalement différentes. L'une porte sur une question de discipline interne. L'accusé a été déclaré coupable d'une infraction majeure ressortissant au service dont il a, par conséquent, rendu compte à sa profession. L'autre infraction est une infraction criminelle de voies de fait. L'accusé doit maintenant rendre compte de sa conduite à la société en général¹⁸.

En résumé, on peut affirmer que la situation des agents de police a radicalement changé depuis le début du siècle. Même si l'origine de leur autorité est restée la même, les policiers ont réussi à obtenir une plus grande emprise sur des questions comme la discipline et le renvoi, en partie grâce à la reconnaissance juridique du policier en tant que fonctionnaire ayant des droits semblables à ceux des autres employés. Les normes professionnelles de l'emploi et du travail en sont arrivées à régir en grande partie les relations entre le policier et la direction, ce qui a permis une certaine prévisibilité dans le domaine des questions professionnelles.

La discipline reste un secteur qui est presque entièrement régi par les lois. Des codes de déontologie complets assurent que les corps policiers figurent parmi les organismes les plus réglementés du secteur public, cela pour tenir compte de l'autorité que les policiers exercent sur la population.

Il faut mentionner que les diverses juridictions au Canada peuvent avoir des réglementations très différentes de leur police, d'où la difficulté de faire un exposé général qui s'applique à plus que quelques provinces et peut-être à la GRC. Cette dernière est elle-même un cas à part puisque son personnel n'a pas le droit de négocier collectivement. La quatrième partie de ce rapport traite plus en détail de la discipline au sein de la GRC et dans les provinces.

B. Questions relatives à la législation sur l'emploi et le travail

Il fut un temps où les employeurs pouvaient embaucher et congédier leurs employés à leur gré: l'employé n'avait aucun recours si l'employeur décidait de le renvoyer, ne serait-ce que par caprice. Cet état de choses a commencé à changer au 19^e siècle alors que, pour répondre aux abominables conditions de travail qui régnaient dans nombre de centres urbains, on a élaboré des lois sur le travail. Les milieux dirigeants ont riposté aux tentatives d'organisation des travailleurs en poursuivant les meneurs en vertu du common law, sous l'accusation de conspiration. Cette procédure s'est avérée inefficace à enrayer la force croissante des ouvriers qui se regroupaient afin de donner plus de poids à leurs exigences pour de meilleures conditions de travail.

Même si le cadre juridique des conditions de travail a radicalement changé depuis un siècle, le fondement juridique, qui est essentiellement de nature contractuelle, est resté le même. De nos jours, il existe un vaste cadre juridique, sous forme de lois sur le travail, qui protège les travailleurs non syndiqués de toute action arbitraire de la part des employeurs. Trois sources de droits et obligations sont à l'origine de ce cadre: la loi, des obligations contractuelles spécifiques et enfin des

obligations contractuelles implicites. Quant aux travailleurs syndiqués, ils sont également soumis à la convention collective négociée entre leur syndicat et l'employeur, convention qui, si la loi le permet, peut l'emporter sur les dispositions légales.

Le cadre juridique impose à l'employeur certaines obligations envers l'employé. Ces obligations comprennent des questions comme le salaire minimum, la salubrité et la sécurité du milieu de travail, le versement régulier du salaire et un préavis raisonnable de licenciement, sauf en cas de renvoi justifié.

Les employés ont obtenu un grand nombre de droits grâce à une évolution des lois et de la common law, mais simultanément ils ont eu, dans le cadre du contrat, des obligations à remplir envers leur employeur. Ces obligations comprennent l'obéissance aux ordres légitimes, la compétence, la loyauté, le respect des règles du lieu de travail et l'exécution du travail assigné. L'employé qui ne se soumet pas à ces obligations risque, en fin de compte, un renvoi disciplinaire.

D'une façon générale, la plupart des dispositions juridiques actuelles stipulent qu'un employeur peut congédier un employé sans motif; toutefois, l'employeur doit donner un "préavis raisonnable" à ce dernier avant l'entrée en vigueur du renvoi. De multiples facteurs peuvent modifier la définition du "préavis raisonnable": le genre de travail, l'ancienneté, le rang, la possibilité de trouver un autre emploi et l'âge de l'employé. Tout ceci peut varier selon les conventions collectives.

Pour qu'un employeur ait le droit de renvoyer un employé en se servant de la procédure de renvoi disciplinaire, il faut qu'il ait un motif valable. Le problème est de déterminer ce qui constitue le motif valable: par exemple, est-ce qu'un employeur peut renvoyer un employé qui est arrivé une fois en retard? Qu'en est-il si l'employé est en retard tous les lundis? Une autre question est celle de savoir si un employé peut être mis à la porte pour ses activités à l'extérieur de son lieu de travail. Dans quelles circonstances? Les tribunaux et les arbitres du travail ont répondu à quelques-unes de ces questions. Par exemple, dans le cas *Millhaven Fibres Ltd, Millhaven Works, and Oil, Chemical and Atomic Energy Workers Int'l Local 9-670*¹⁹ il a été arrêté que, pour qu'une société puisse justifier un renvoi disciplinaire pour une question de comportement à l'extérieur du lieu de travail, elle doit prouver que: [TRADUCTION]

- 1) la conduite du plaignant nuit à la réputation ou au produit de la société
- 2) la conduite du plaignant empêche l'employé d'exercer ses fonctions de façon satisfaisante

- 3) le comportement du plaignant entraîne le refus, la réticence ou l'incapacité des autres employés à travailler avec lui
- 4) le plaignant a été coupable d'une infraction grave au Code criminel, et, de ce fait, sa conduite porte préjudice à la réputation de la société et de son personnel
- 5) du fait de cette conduite, la société a du mal à mener à bien ses fonctions pour une gestion efficace de ses usines et un bon encadrement de son personnel²⁰.

La question de savoir si l'employeur doit remplir tous ces critères ou si l'un d'eux suffit à justifier un renvoi disciplinaire n'a toujours pas été éclaircie. Dans *Flewwelling and adjudication Board Established by the Public Service Staff Relations Board*²¹, l'arbitre a déclaré à l'audience de la Commission: [TRADUCTION]

À mon avis, il suffit que l'employeur montre que la conduite de l'employé a provoqué une des conséquences énoncées dans *Millhaven* pour justifier la sanction disciplinaire... Il est intéressant de voir, dans les conditions de *Millhaven* que la conduite de l'employé n'a pas à être obligatoirement "criminelle" pour justifier le renvoi, mais qu'elle doit plutôt être telle qu'il peut en résulter l'une ou l'autre des cinq conséquences énumérées²².

Il semble ainsi que l'arbitre penche pour l'idée qu'il suffit d'une des cinq conditions pour justifier un renvoi. Lors de l'appel, la Cour fédérale d'appel a approuvé les conclusions de l'arbitre sur la question de savoir si le cas *Millhaven* s'applique et n'est pas entrée dans les détails du test.

Le Comité externe d'examen de la GRC a également eu l'occasion d'examiner le test qui a été établi dans *Millhaven*. Dans le cas du dossier 2000-90-005, le président, en appliquant ce critère a déclaré que: "La plupart des cinq éléments du critère Millhaven ayant été respectés, je conclus, en me fondant sur l'affaire Flewwelling que, comme il n'y a pas suffisamment de circonstances atténuantes, le congédiement est la peine qui s'impose dans la présente affaire."²³. Cette déclaration semble inclure deux éléments supplémentaires, qui n'avaient pas été mentionnés initialement dans *Millhaven* et dans *Flewwelling*. On peut interpréter la déclaration comme exigeant que les cinq conditions soient remplies en majorité, pour justifier le renvoi; de plus, la mention des circonstances atténuantes semble indiquer que même si les cinq conditions sont remplies, l'existence de circonstances atténuantes peut empêcher le renvoi. La détermination de ce qui constitue une circonstance atténuante semble être une question de fait.

La conclusion de ces cas est que la signification de *Millhaven* n'est pas plus évidente. Ces cas ont plutôt créé une certaine ambiguïté quant aux critères réels qu'il faut établir en justification d'un renvoi pour inconduite en dehors du lieu de travail. La Cour fédérale doit dissiper cette ambiguïté dans les plus brefs délais.

Un employeur peut également renvoyer un employé lorsqu'il y a récurrence de petites infractions aux normes de conduite, à la condition que l'employé ait été averti que son comportement était blâmable. Cette règle tient même si chaque incident, pris séparément, ne constitue pas un motif suffisant de renvoi sommaire. Toutefois, pour que l'employeur puisse renvoyer le travailleur, il faut qu'il se produise un incident qui dépasse les autres. Les incidents passés ne peuvent servir qu'à étayer le renvoi, lequel est précipité par la toute dernière infraction aux normes de conduite.

Pour récapituler, le renvoi d'un employé, parce que ce dernier ne répond pas aux normes de compétence fixées, est probablement ce qui est le plus difficile en l'espèce pour l'employeur. Ce renvoi était plus facile autrefois car il reposait sur l'idée [TRADUCTION] "qu'en acceptant l'emploi, l'employé laissait croire qu'il était compétent pour exécuter le travail"²⁴. Aujourd'hui, [TRADUCTION] "l'absence de compétence d'un employé qui fait de son mieux ne permet plus la sanction... Le droit de renvoyer sans préavis... ne peut s'appliquer qu'en cas d'une inconduite délibérée"²⁵.

Il y a d'autres parties de la législation générale sur le travail et l'emploi qui peuvent s'appliquer au travail du policier du secteur public. Au cours des vingt dernières années, la notion de renvoi implicite a pris une importance croissante. Il y a renvoi implicite quand [TRADUCTION]

l'employeur modifie unilatéralement une condition fondamentale du contrat de travail, comme le montant du salaire, les responsabilités professionnelles, le statut ou le prestige, les avantages sociaux, les heures de travail. L'employé peut alors considérer que l'employeur renie son contrat et chercher à obtenir un recours légal²⁶.

L'employeur peut aussi tenter de contraindre l'employé à démissionner. Cette coercition peut se manifester sous la forme d'une contrainte ou d'actes visant à provoquer de la rancœur ou de la frustration²⁷. Cette situation peut également être considérée comme un renvoi implicite et les arbitres chercheront à prouver que la démission a été provoquée par des pressions et que l'employé l'a donnée alors qu'il était émotionnellement perturbé.

La situation d'un employé stagiaire est généralement plus précaire que celle d'un employé régulier. Cette précarité est accrue du fait qu'actuellement nombre de conventions collectives permettent à l'employeur de renvoyer un employé en probation beaucoup plus facilement qu'un employé régulier. Au fond, le syndicat examine la décision de la direction de renvoyer un stagiaire avec plus d'indulgence que s'il s'agissait d'un employé régulier. On tolère cette norme à double régime tant que la direction apporte des preuves raisonnables pour justifier le renvoi du travailleur. Certains organismes (comme la police de la communauté urbaine de Toronto) ont des comités paritaires employés-direction qui étudient le dossier de l'employé avant d'avertir celui-ci de la décision de le renvoyer.

Il ne faut pas oublier que les conventions collectives peuvent modifier considérablement les dispositions statutaires. De plus, les codes du travail ou les lois sur les relations de travail des provinces peuvent également avoir une incidence sur la législation qui régit les relations entre employeur et employé.

Cet exposé a présenté un survol rapide et superficiel d'une partie très compliquée de la loi. Son but est d'indiquer au lecteur le contexte général au sein duquel se situe le problème des renvois disciplinaires dans les corps de police.

Chapitre IV

CARACTÉRISTIQUES ET PRATIQUES DES RENVOIS DISCIPLINAIRES DANS LA POLICE

Les employés peuvent être sanctionnés et renvoyés pour toutes sortes de raisons. Certains sont tout simplement incapables de répondre aux exigences de leur emploi, du moins aux yeux de leur employeur. D'autres s'adonnent, au travail, à des activités qui sont incompatibles avec des relations normales employeur-employé, d'autres encore s'adonnent, en dehors du travail, à des activités qui peuvent compromettre cette relation. Malheureusement, tout comme les autres professions, la police n'est pas à l'abri de ce genre de situation.

L'inconduite présumée, qu'elle soit au travail ou en dehors, peut être portée à l'attention de la direction de diverses façons. Parfois, la direction est le témoin direct d'une action fâcheuse, ou elle s'en rend compte à cause de ses conséquences (par exemple, une productivité médiocre). Il arrive aussi qu'un collègue signale le problème à la direction. Dans d'autres cas, c'est le public ou les médias qui font part à la direction d'activités qui n'ont rien à voir avec le travail. Encore une fois, la police n'est pas à l'abri de ces sources de renseignements.

Aux fins de l'exposé qui suit, il importe peu que la décision d'entamer une poursuite disciplinaire contre un agent de police résulte de renseignements obtenus à l'intérieur ou à l'extérieur. Toutefois, dans certaines provinces, il existe des différences dans la législation ou dans la façon de procéder, selon que la plainte est déposée par une personne de la population ou non: ces différences seront indiquées lorsque ce sera justifié.

Les poursuites disciplinaires sont habituellement des procédures utilisées à l'intérieur du système policier d'une juridiction donnée. En règle générale, les tribunaux ne sont pas impliqués dans les poursuites, et les appels de la sanction finale auprès des tribunaux sont rares. Toutefois, comme dans le cas de toute mesure administrative, les tribunaux supérieurs se réservent le droit de veiller à ce que les règles de la justice naturelle et de l'équité soient respectées tout au long de la procédure; cette forme de surveillance est ce qu'on appelle la "révision judiciaire". Cependant, comme dans les autres domaines du droit administratif, les tribunaux sont réticents à intervenir relativement aux sanctions lorsqu'il n'y a pas, par exemple, de signe de vice de procédure.

A. La Gendarmerie royale du Canada

1) Généralités

Les membres de la Gendarmerie royale du Canada (la GRC ou la Gendarmerie) sont soumis à la *Loi sur la Gendarmerie royale du Canada*²⁸, et au *Règlement de la GRC*²⁹, et en particulier au Code de déontologie³⁰, ainsi qu'aux Ordres permanents du commissaire³¹. Il faut bien noter que l'une des dispositions fondamentales des amendements à la *Loi sur la GRC*, amendements décrétés par le Parlement en 1986, a été la création de la Commission des plaintes du public contre la GRC (CPP)³². La CPP a été créée pour étudier les plaintes du public relativement à la conduite d'agents et d'officiers de la GRC; elle n'a pas le pouvoir d'imposer de sanctions disciplinaires, mais elle peut adresser des recommandations au commissaire de la Gendarmerie, ce dernier étant tenu de répondre

à ces recommandations³³. Il arrive évidemment des cas où une plainte déposée à la Commission est suivie de mesures disciplinaires, toutefois, contrairement aux autres juridictions, au niveau fédéral, les plaintes du public et le mécanisme disciplinaire ont été nettement séparés.

2) La procédure disciplinaire

La procédure disciplinaire de la GRC est énoncée dans la partie IV de la *Loi sur la GRC*³⁴. Lorsqu'il y a présomption qu'un membre a dérogé au Code de déontologie, il y a enquête. En supposant que l'enquête confirme la présomption, il peut en résulter une poursuite disciplinaire soit officielle, soit informelle.

Le type de poursuite informelle possible dépend du rang de la personne qui prend la mesure et du membre contre qui celle-ci est prise. Il s'agit d'un mécanisme strictement interne, qui aboutit devant le commissaire ou un commissaire-adjoint, selon le rang du membre³⁵. La décision du commissaire est finale et exécutoire, bien qu'elle soit susceptible de révision par la Cour fédérale d'appel en vertu de l'article 28 de la *Loi sur la Cour fédérale*³⁶.

Quand la Gendarmerie pense qu'une mesure disciplinaire informelle ne suffit pas et qu'elle veut tenter une poursuite disciplinaire officielle contre l'un de ses membres, l'officier compétent de ce dernier³⁷ doit faire préparer un avis qui sera signifié à l'intimé. L'avis doit indiquer l'article du Code de déontologie auquel le membre est supposé avoir dérogé ainsi que les détails sur lesquels cette assertion est fondée. De plus, en général, l'avis mentionne la sanction encourue.

Un comité d'arbitrage composé de trois officiers, dont l'un au moins doit être "un diplômé d'une école de droit reconnue par le barreau d'une province", est constitué pour entendre la ou les accusations³⁸. Ce comité a le pouvoir d'assigner des témoins et de faire prêter serment, et il peut recevoir des éléments de preuve qui ne seraient pas recevables par un tribunal³⁹. Les membres ont le droit d'assister aux séances du comité et ils peuvent se faire représenter par un avocat ou par un représentant procuré par la Direction des normes professionnelles de la GRC⁴⁰. Même si la façon de faire ressemble, par bien des côtés, à un procès criminel, le comité prend ses décisions à partir de la prépondérance des probabilités⁴¹. Outre les mesures disciplinaires informelles indiquées précédemment, le comité peut imposer des sanctions allant jusqu'au renvoi⁴². Il faut noter que les gendarmes de la GRC sont nommés par le gouverneur en conseil (c'est-à-dire par le Cabinet fédéral)⁴³ et qu'ils ne peuvent être renvoyés ou rétrogradés que par un décret; il en résulte que les comités d'arbitrage ne peuvent que faire une recommandation de renvoi ou de rétrogradation d'un agent de police.

Le membre, ou l'officier compétent dont dépend ce dernier, qui tous deux constituent les parties de la poursuite, peut en appeler de la décision du comité d'arbitrage devant le commissaire de la GRC, sur des points de droit ou de fait⁴⁴. Avant d'entendre l'appel, le commissaire doit soumettre la question au Comité externe d'examen de la GRC (CEE), à moins que le membre ne demande que la question ne soit pas référée, auquel cas le commissaire a le choix de faire droit ou non à la requête⁴⁵.

Le Comité externe d'examen est créé par la partie II de la *Loi sur la GRC*. Il se compose d'un président (à plein temps) et de quatre membres à temps partiel, tous nommés par le gouverneur en conseils⁴⁶. Quand le président du CEE reçoit un dossier, lequel comporte le compte rendu de la séance devant le comité d'arbitrage ainsi que les dépositions des parties qui interviennent lors de l'appel⁴⁷, il décide, après l'avoir étudié, si les mesures proposées le satisfont et, le cas échéant, il en avise le commissaire et les parties; sinon, il peut constituer une audience *de novo* ou peut enquêter lui-même sur la question puis communiquer ses conclusions et ses recommandations au commissaire et aux parties⁴⁸. Si le président opte pour l'audience, il désigne le ou les membres du Comité qui tiendront cette dernière; les membres désignés tiennent l'audience et font part de leurs conclusions et de leurs recommandations au commissaire et aux parties⁴⁹.

Dès réception des conclusions et des recommandations du CEE, le commissaire revoit le dossier qui comprend les éléments présentés au comité d'arbitrage - les dépositions des parties, les éléments présentés au Comité externe d'examen ainsi que toute nouvelle déposition des parties. Le commissaire est tenu de revoir tous ces éléments et de rendre sa décision; s'il n'accepte pas les recommandations du CEE, il doit justifier son refus⁵⁰. La décision du commissaire est finale, bien qu'elle puisse être réexaminée par la Cour fédérale d'appel en vertu de l'article 28 de la *Loi sur la Cour fédérale*⁵¹.

Actes criminels

Un acte qui donne lieu à une accusation criminelle peut également servir de motif à une accusation de dérogation au Code de déontologie. En outre, le Règlement de la GRC⁵² stipule qu'une condamnation pour acte criminel est considérée comme conduite honteuse. D'une façon générale, la GRC pense qu'il n'y a aucune raison de différer la poursuite en vertu de la *Loi sur la GRC* jusqu'à ce que la poursuite au criminel soit terminée car agir de la sorte pourrait donner lieu à la contestation des mesures disciplinaires en vertu de l'article 7 de la *Charte canadienne des droits et libertés*. De plus, la *Loi sur la GRC* stipule qu'une audience doit être convoquée au plus tard un an après que les faits et l'identité de ce membre ont été divulgués⁵³.

3) Renvoi administratif

La *Loi sur la GRC* et le *Règlement de la GRC* prévoient une procédure non disciplinaire pour mettre fin à la relation d'emploi entre la Gendarmerie et ses membres ou pour la modifier. Le motif qui permet d'entamer ce mécanisme est décrit ainsi:

Le renvoi ou la rétrogradation d'un officier peut être recommandé, ou tout autre membre peut être renvoyé ou rétrogradé, pour le motif, appelé dans la présente partie "motif d'inaptitude", qu'il a omis, à plusieurs reprises, d'exercer de façon satisfaisante les fonctions que lui impose la présente loi, en dépit de l'aide, des conseils et de la surveillance qui lui ont été prodigués pour l'aider à s'amender⁵⁴.

Cette procédure est pratiquement identique au mécanisme disciplinaire, cependant, le gendarme stagiaire n'a pas la possibilité de se présenter devant une commission de licenciement et

de rétrogradation et ne peut que soumettre une déposition écrite pour défendre le maintien de son emploi⁵⁵.

4) Dispositions diverses

Gendarmes stagiaires

Les recrues de la GRC sont soumises à une période de probation de deux ans. Pendant ce temps, elles sont astreintes aux mêmes normes disciplinaires que les autres gendarmes. Toutefois, étant donné que le CEE favorise les normes du droit du travail plutôt que celles du droit criminel, le renvoi d'un stagiaire pourrait être plus facile, l'ancienneté ne constituant pas une circonstance atténuante pour décider si le renvoi est justifié. De plus, un stagiaire qu'on a pu sanctionner risque plus de faire face à des mesures disciplinaires de renvoi (voir ci-dessus).

B. Colombie-Britannique

1) Généralités

En Colombie-Britannique, la fonction policière est assurée par la GRC - qui a signé un contrat avec la province et avec un certain nombre de municipalités - et par douze corps de police municipaux. *Les Police Act*⁵⁶ et *Police (discipline) Regulation*⁵⁷ règlent la conduite des corps de police municipaux ainsi que celui de la GRC dans la mesure où il n'y a pas incompatibilité entre cette législation et la *Loi sur la GRC*. Le *BC Regulation* de la Colombie-Britannique fixe un code de déontologie qui comprend quatorze manquements à la discipliner⁵⁸.

2) La procédure disciplinaire

Aucune distinction n'est faite entre les manquements graves et les manquements mineurs, et il n'y a pas de limite précise aux sanctions possibles. Les sanctions vont de la réprimande à la recommandation faite à la commission (de police municipale) de renvoyer le membre du corps de police municipale⁵⁹. Toutefois, une disposition prévoit que les réprimandes écrites peuvent être portées au livret officiel du membre ou à son dossier de service, sans recourir à la procédure officielle de discipline⁶⁰.

Si un membre d'un corps de police de la Colombie-Britannique doit faire l'objet d'une enquête, on lui notifie un avis de présomption de faute disciplinaire auquel il (ou elle) peut répondre⁶¹. Dans le cas où le directeur de la police décide, à partir des résultats de l'enquête, d'accuser le membre d'infraction à la *BC Police Act* ou au *BC Regulation*, on notifie à ce dernier un avis de poursuite disciplinaire officielle, avis qui mentionne les accusations ainsi que la sanction maximale demandée par l'autorité disciplinaire⁶². Il y a alors une audience à laquelle le membre peut se faire représenter par un avocat ou un représentant de son choix⁶³. C'est à l'officier chargé de l'accusation que revient l'obligation d'établir les preuves d'une façon indiscutable⁶⁴.

L'audience peut être présidée par le chef de la police, par son délégué, ou par le président de la commission de la police municipale. Lorsque l'audience est présidée par le délégué du chef de la police, le chef de police doit, dans les sept jours de la décision de son délégué, étudier la pénalité imposée, pénalité qu'il peut maintenir ou réduire mais qu'il ne peut pas alourdir⁶⁵. Le membre peut faire appel de la décision du chef de la police, ou du président, auprès de la commission de la police municipale: l'appel est alors étudié à partir du dossier⁶⁶. La commission peut maintenir ou modifier la sanction, ordonner une nouvelle audience ou rejeter l'accusation initiale⁶⁷. Le dernier recours est l'appel - aussi à partir du dossier auprès de la British Columbia Police Commission, laquelle dispose des mêmes pouvoirs qu'une commission de police municipale⁶⁸.

Actes criminels

Le *BC Regulation* prévoit spécifiquement les circonstances qui peuvent donner lieu à la fois à une accusation criminelle et à une poursuite disciplinaire. [TRADUCTION]

10(3) Quand un membre a été poursuivi pour une infraction punissable par voie d'acte d'accusation ou de déclaration sommaire de culpabilité et a été acquitté, on ne prendra contre lui, en vertu du présent règlement, aucune poursuite disciplinaire sous le chef des mêmes faits et circonstances.

(4) L'alinéa (3) ne s'applique pas quand la poursuite judiciaire fait suite à des questions séparées et distinctes de celles qui ont fait l'objet de la poursuite criminelle.

Cette disposition semble imposer à la police d'attendre l'issue de la poursuite criminelle avant d'entamer la poursuite disciplinaire. Le *BC Regulation* exige également qu'aux fins de l'enquête criminelle, le membre soit entendu avant d'être notifié de l'avis de présomption de faute disciplinaire (formule 2)⁶⁹. Enfin, on ne peut procéder à aucune poursuite disciplinaire après six mois à compter des événements ou après trois mois à compter de leur découverte⁷⁰. En conséquence, quand il y a risque de double poursuite, on entame la procédure disciplinaire puis on la suspend dans l'attente des conclusions de la poursuite criminelle.

Conséquences de la législation du travail sur la procédure disciplinaire

La Colombie-Britannique est assez singulière puisque, en vertu de la *BC Police Act*, sa législation générale sur les relations de travail semble s'appliquer, du moins dans une certaine mesure, à la police: [TRADUCTION]

26(3) Sous réserve d'une convention collective, comme la définit *l'industriel Relations Act*, le chef de la police et tout policier ou employé d'un corps de police municipal est:

a) un employé de la commission,

...

26(4) La partie 6 de *l'industriel Relations Act* ne s'applique pas pour sanctionner ou renvoyer un agent de police nommé en vertu de cette loi⁷¹.

Il semble donc que, si un corps de police veut sanctionner un agent de police, il a le choix de le poursuivre en vertu de la *BC Police Act* et du *BC Regulation*, ou en vertu de *l'industriel Relations Act*⁷² et d'une convention collective négociée entre le corps de police et ses employés. Cette question a été traitée dans *Carpenter c. Vancouver Police Board*⁷³.

On a allégué que le gendarme Carpenter avait recélé des biens volés et avait fréquenté des criminels pendant très longtemps. Il a ensuite été accusé de recel, et simultanément été congédié de la police sous le motif que sa participation à une activité criminelle avait bel et bien contrevenu à son contrat de travail. Au procès, il a été acquitté, mais la police de Vancouver a refusé de le réintégrer. La police de Vancouver n'avait pas utilisé la procédure disciplinaire mais s'en était plutôt remise aux pouvoirs que lui conférait la convention collective et le *Labour Code*⁷⁴ tel qu'il était alors. En ordonnant la réintégration de l'agent Carpenter, le juge McKenzie a fait les commentaires suivants à la page 412: [TRADUCTION]

Le législateur n'a pas expliqué comment on peut appliquer des lois qui se chevauchent. En l'absence de ces explications, force m'est de conclure que la *Police Act* et les règlements sont les seuls à s'appliquer aux questions de discipline interne et aux manquements à cette discipline dans la police, et excluent l'application du *Labour Code*. Lorsqu'un cas surgit, il faut décider s'il met en cause un manquement à la discipline et, le cas échéant, s'en tenir strictement aux procédures prévues par la *Police Act* et les règlements. La liberté de décider n'est pas en cause, mais le policier est exposé à un énorme danger et il a droit aux garanties que le législateur a prévues à son intention; je pense tout spécialement à des avantages comme le fait d'imposer la charge de la preuve à l'autorité qui présente l'accusation et de devoir établir cette accusation au-delà d'un doute raisonnable. Par opposition, devant un comité d'arbitrage, la norme ordinaire de la preuve repose sur la prépondérance des probabilités.

...

L'avis de renvoi que le chef de la police a lu n'est pas sans équivoque: il allègue l'association de criminels et le délit de recel. Il parle d'infraction fondamentale et de reniement du contrat de travail en tant qu'agent de police. Je suis incapable de

soutenir que cette troisième catégorie de justification pour un renvoi existe.

...

Il appartient à l'autorité disciplinaire de décider si l'inconduite rapportée par le chef de police constitue une ou des infractions au code de déontologie. La réponse pourrait bien être que l'inconduite ne constituait pas une infraction à ce code puisque, en fin de compte, le policier a été acquitté.

Il semble donc que la police ne puisse pas utiliser la procédure établie dans la convention collective comme moyen d'éviter l'interdiction, contenue dans le *BC Regulation*, de sanctionner un agent de police pour des faits pour lesquels il (ou elle) a été acquitté(e) en vertu du Code criminel. Toutefois, il ne semble pas que le tribunal ait interdit d'engager des poursuites en vertu de l'*Industrial Relations Act* (qui a remplacé le *Labour Code*) dans le cas de piètres résultats qui justifient le renvoi.

Chefs de police

Le *BC Regulation* contient une disposition spéciale traitant de l'imposition de sanctions à un chef de police ou à son adjoint⁷⁵. Toute présomption d'infraction à la déontologie doit être référée au président de la commission municipale, laquelle nomme un enquêteur. Ce dernier peut être le chef de police d'une autre municipalité, un avocat ou un enquêteur attaché au Ministère du procureur général. L'enquêteur fait un rapport au président et celui-ci décide de porter ou non une accusation. En cas d'accusation, une audience est tenue devant la commission municipale selon les règles qui s'appliquent aux autres audiences. Si l'accusation est prouvée, on ne peut que congédier le chef de police, l'inviter à démissionner ou le réprimander⁷⁶. Le sous-chef est passible des mêmes sanctions que celles qui s'appliquent aux autres membres⁷⁷. il peut y avoir appel - à partir du dossier - auprès de la commission de police de la Colombie Britannique⁷⁸.

3) Dispositions diverses **Renvoi pour travail insatisfaisant**

Il n'existe aucune disposition spécifique dans la *BC Police Act* ni dans le *BC Regulation* qui permette à la police de se débarrasser d'un membre dont le travail n'est pas satisfaisant. De même, il n'y a pas de disposition concernant les chefs de police dont le travail est inacceptable pour la commission municipale. Dans le cas de membres ordinaires, la police ne peut qu'attendre et espérer que l'agent en question commette un délit criminel ou disciplinaire. Comme la plupart des chefs de police ont un contrat à durée déterminée - cinq ans généralement - la commission municipale peut attendre que le contrat soit échu et ne pas le renouveler.

Policiers stagiaires

La *BC Police Act* ne contient aucune disposition particulière au sujet des policiers stagiaires. Chaque municipalité prend ses propres mesures, selon la convention collective passée avec ses agents de police. À Vancouver, une recrue est en probation pendant 18 mois, ceci pour déterminer si elle est apte à remplir un emploi régulier⁷⁹. L'agent stagiaire peut être renvoyé si l'on peut démontrer d'une façon satisfaisante qu'il est inapte à remplir un poste régulier⁸⁰. [TRADUCTION]

- 10.4(d) L'aptitude d'un policier stagiaire à remplir un poste régulier doit être jugée à partir de facteurs comme:
- (i) son comportement
 - (ii) la qualité de son travail
 - (iii) sa capacité à travailler en harmonie avec les autres
 - (iv) sa capacité à respecter les règles de fonctionnement et les règles administratives établies par l'employeur⁸¹.

Du fait que ces dispositions fonctionnent en dehors de la *BC Police Act*, elles sont soumises aux clauses sur les griefs de la convention collective. Si l'employeur prend des mesures contre un stagiaire, celui-ci (celle-ci) peut demander au syndicat d'étudier l'affaire et de la porter en arbitrage, tout comme pour n'importe quel grief dans l'industrie privée.

4) Plaintes du public

La partie 9 de la *BC Police Act* contient une disposition spéciale traitant de l'interaction entre la procédure disciplinaire et les plaintes provenant du public. Les plaintes peuvent être réglées de façon informelle⁸². Même si la police peut toujours instituer une poursuite disciplinaire contre l'un de ses membres, elle n'a pas le droit d'utiliser, dans les procédures officielles, les aveux que celui-ci a faits lors de la séance informelle de règlements⁸³.

Toute plainte qui n'est jugée ni frivole ni vexatoire⁸⁴ fait l'objet d'une enquête⁸⁵ dont les conclusions sont communiquées au plaignant, à l'agent de police et au commissaire aux plaintes (qui fait partie de la *BC Police Commission*)⁸⁶. L'agent ou le plaignant peut demander une enquête auprès de la commission de police municipale⁸⁷. Si personne ne demande d'enquête, et s'il y a lieu de prendre des mesures, le processus disciplinaire normal suit son cours⁸⁸.

Lorsqu'il y a tenue d'une enquête, la commission municipale tranche la question soit en ordonnant une sanction, soit en décidant qu'aucune sanction ne sera imposée⁸⁹. Le plaignant ou le policier municipal peut demander l'autorisation de faire appel auprès de la *BC Police Commission*⁹⁰ si cette autorisation est accordée, il y a une audience de novo, à la suite de quoi la Commission émet un ordre final imposant une sanction ou rejetant la plainte déposée contre l'agent⁹¹.

C. Ontario

1) Généralités

Au moment de la rédaction du présent rapport, l'Ontario se trouve dans une situation assez singulière. Tous les corps de police de l'Ontario sont régis par la *Loi sur la police*⁹² et par le *Règlement*⁹³. De plus, la police de la communauté urbaine de Toronto (police de la CUT) est soumise à la *Loi sur les plaintes concernant la police de la communauté urbaine de Toronto*⁹⁴. Le gouvernement de l'Ontario a indiqué son intention d'étendre le mécanisme de la *Loi sur les plaintes* aux autres corps de police et l'assemblée législative de l'Ontario a adopté le projet de loi 107⁹⁵. Le présent rapport examine la Police provinciale de l'Ontario (PPO) et la police de la CUT, dans l'état actuel de la loi. Il souligne également les changements qui entreront en vigueur quand la *Loi sur les services policiers* sera proclamée.

2) La procédure disciplinaire

La *Loi sur la police de l'Ontario* classe les manquements à la discipline en infractions graves et infractions légères, la différence entre les deux catégories étant essentiellement une question de degré. Le *Règlement de l'Ontario* contient une annexe complète (Code des infractions) qui énumère 51 infractions, ces infractions allant de la fainéantise ou du bavardage au travail⁹⁶ à la culpabilité d'acte criminel ou d'infraction punissable après une déclaration sommaire de culpabilité en vertu du *Code criminel* (Canada)⁹⁷. Dans la pratique, les deux corps de police agissent comme si toutes les infractions étaient graves, car la gamme des condamnations possibles est plus grande dans le cas des infractions graves et parce que les appels de mesures prises dans le cas d'infractions mineures conduisent à des enquêtes *de novo*, ce qui ne se fait pas pour les appels d'infractions graves.

Normalement, les deux corps de police mènent des enquêtes internes et amorcent une procédure de discipline interne. Cette procédure est semblable à celle qui est utilisée en Colombie-Britannique: l'agent a le droit d'être représenté par un avocat ou par un mandataire⁹⁸; la police a l'obligation de prouver les accusations en se basant sur la prépondérance des probabilités⁹⁹. La gamme des sanctions est définie selon que les charges sont mineures ou majeures: une infraction mineure peut conduire à une sanction allant de l'avertissement à la suppression du salaire¹⁰⁰ alors qu'une infraction grave peut conduire à la réprimande ou au renvoi, sanctions qui peuvent être imposées à la place d'autres peines ou concurremment à celles-ci¹⁰¹.

Dans le cas de la PPO, on fait des recommandations quant à la culpabilité de l'agent et à la sanction appropriée au chef de police ou au commissaire. Celui-ci (celle-ci) peut soit infirmer, soit confirmer la condamnation et maintenir, alléger, commuer ou remettre la peine¹⁰². Si le membre d'un corps de police municipal fait appel, la commission de la police municipale (à Toronto, la Commission de la police de la communauté urbaine de Toronto) revoit le dossier dans le cas d'une infraction grave ou, dans le cas d'une infraction mineure, organise une nouvelle audience; la commission a les mêmes pouvoirs que le chef de police. La commission de police municipale constitue la dernière instance d'appel pour les infractions mineures¹⁰³.

Un membre de la PPO fait appel directement auprès de la commission de police de l'Ontario (la Commission), et il n'y a pas d'audience *de novo*: la Commission prend sa décision à partir du dossier bien que, dans des cas exceptionnels, elle accepte de recevoir de nouvelles preuves s'il s'agit d'infractions mineures. La Commission entend les appels concernant les infractions graves de tous les corps de police municipaux et de la PPO. L'appel est étudié à partir du dossier et l'acceptation de nouvelles preuves ne se fait que dans des circonstances exceptionnelles. Les décisions de la Commission sont finales et sans appel, bien qu'elles puissent faire l'objet d'une révision judiciaire¹⁰⁴.

Actes criminels

Traditionnellement, la poursuite disciplinaire est suspendue jusqu'à ce qu'on ait réglé les accusations criminelles relatives à la même infraction, bien que ni la *Loi sur la police de l'Ontario* ni le *Règlement de l'Ontario* n'exigent une telle suspension. De même, rien n'oblige à interrompre les mesures disciplinaires si le membre a été acquitté par les tribunaux criminels. En fait, la *Loi sur les plaintes* indique d'une façon précise qu'il n'est pas obligatoire de suspendre les mesures disciplinaires en attendant les conclusions des poursuites criminelles¹⁰⁵.

Chefs de police

Les chefs des corps de police municipaux peuvent être sanctionnés pour avoir dérogé au Code de déontologie, de la même façon que les policiers qui ont été accusés d'une infraction grave. La commission de police municipale, ou un juge nommé par elle, dirige les audiences et impose des sanctions qui vont de la réprimande au renvoi. On peut faire appel de ces sanctions auprès de la Commission¹⁰⁶. Aucune disposition ne traite de mesures disciplinaires à l'égard du commissaire de la PPO.

3) Plaintes du public

À Toronto, une personne peut déposer une plainte relativement à la conduite d'un agent de la police de la CUT auprès de trois instances: auprès de la police de la CUT, auprès du Bureau d'enquête sur les plaintes du public (le Bureau des plaintes), auprès du commissaire aux plaintes du public (le commissaire aux plaintes). Le Bureau des plaintes et le commissaire aux plaintes sont institués par la *Loi sur les plaintes*. Le Bureau des plaintes fait partie de la police de la CUT et dépend directement du chef de police. Le commissaire aux plaintes est une personne indépendante, nommée par le gouvernement provincial.

Le Bureau des plaintes enquête sur les plaintes déposées par toute personne étrangère à la police il doit faire parvenir ses conclusions au plaignant, au commissaire aux plaintes et au chef de police¹⁰⁷. Ce dernier peut faire porter des accusations criminelles, ordonner la formation d'une commission d'enquête, entamer une poursuite disciplinaire, conseiller ou avertir l'agent de police, ou il peut ne rien faire et aviser le commissaire et le plaignant de sa décision¹⁰⁸. Le commissaire peut amorcer une enquête à propos d'une plaintes¹⁰⁹ ou il peut ordonner à une commission d'enquête de tenir une audience¹¹⁰.

Quand une poursuite disciplinaire contre un agent de police fait suite à la plainte d'une personne de la population, les dispositions spécifiques permettant au plaignant de prendre connaissance des preuves qui seront présentées ainsi que celles qui traitent de la recevabilité des aveux faits lors de la séance informelle de règlement s'appliquent. De plus, les preuves de l'accusation doivent être au-delà d'un doute raisonnable¹¹¹. Les sanctions résultant d'une plainte du public peuvent faire l'objet d'un appel auprès d'une commission d'enquête instituée en vertu de la *Loi sur les plaintes* plutôt qu'en vertu des dispositions du *Règlement de l'Ontario*¹¹².

La commission d'enquête entreprend une audience *de novo*, sauf dans le cas d'un appel interjeté par un agent de police, auquel cas elle étudie l'appel à partir du dossier¹¹³. Qu'il s'agisse d'un appel ou d'une audience *de novo*, la Commission peut, avec des preuves certaines d'inconduite, imposer les mêmes sanctions prévues par le *Règlement de l'Ontario* pour les infractions graves ou légères¹¹⁴. Tout appel autre que pour de simples questions de fait relève de la cour divisionnaire¹¹⁵.

4) Dispositions diverses Renvoi pour travail insatisfaisant

Le *Règlement de l'Ontario* traite du droit de se départir des services de tout membre d'un corps de police et de renvoyer ou de mettre à la retraite un membre qui est incapable d'exercer ses fonctions pour des raisons d'invalidité physique ou mentale¹¹⁶. De plus, un membre d'un corps de police municipal ou de la PPO, qui ne remplit pas ses fonctions de façon satisfaisante ou qui en est incapable, ou dont la conduite compromet l'exécution du travail, peut également être rétrogradé, ou encore, avec l'accord de la Commission, mis à la retraite ou renvoyé¹¹⁷. En dehors de ces procédures, aucune disposition ne permet le renvoi puisque la *Loi sur les relations de travail*¹¹⁸ de l'Ontario ne s'applique pas à la *Loi sur la police de l'Ontario*.

Policiers stagiaires

Le *Règlement de l'Ontario* ne porte pas sur le droit de se départir des services d'un agent stagiaire dans les dix-huit mois qui précèdent la date où celui-ci deviendra policier¹¹⁹. Il existe, au sein de la police de la CUT, un comité permanent pour les agents stagiaires. Ce comité est formé de trois personnes choisies par le chef et de trois autres choisies par l'association des policiers. Si la police désire renvoyer un stagiaire, elle doit le lui signifier. Si ce dernier veut contester le renvoi, il le fait auprès du comité permanent, dont la décision, prise à la majorité, est finale et ne peut être soumise à l'arbitrage au nom de la convention collective. La PPO ne semble pas avoir de disposition particulière pour régler le cas des policiers en probation.

5) La Loi sur les services policiers, 1990 "Partie V: poursuites disciplinaires"

La partie V de la *Loi sur les services policiers*¹²⁰ régit les principes disciplinaires dans la police de l'Ontario. Elle dresse une liste des comportements qui constituent une inconduite¹²¹, y compris l'infraction à un code de déontologie prescrit¹²². Toute inconduite, apparente ou alléguée, fait l'objet d'une enquête¹²³; si l'allégation provient d'une personne étrangère à la police, ou s'il en

résulte le dépôt d'une plainte du public, on procédera conformément à la partie VI: Plaintes du public¹²⁴.

Quand le chef de police juge que l'agent est coupable d'inconduite mais que celle-ci n'est pas grave, on porte une réprimande au dossier de cet agent. Ce dernier peut émettre ses commentaires et peut refuser d'admettre la réprimande, qui, dans ce cas, ne sera pas inscrite à son dossier sans qu'il y ait eu une audition¹²⁵. En outre, les corps de police et les associations de police peuvent négocier et se mettre d'accord sur l'imposition d'autres sanctions mineures ne nécessitant pas d'audition mais seulement l'assentiment du policier en cause¹²⁶.

Dans les cas les plus graves où il y a une audition, les règles ordinaires s'appliquent¹²⁷. Si une accusation est portée en vertu d'autres lois provinciales ou fédérales, l'audition continue, à moins que le procureur général demande au chef de police de suspendre la poursuite¹²⁸. Si la preuve de l'inconduite est établie de façon claire et convaincante, le chef peut imposer une sanction allant de la perte du salaire pour un maximum de vingt jours, au renvoi¹²⁹. Le renvoi ou la rétrogradation ne peut être imposé à l'agent de police que si ce dernier a été prévenu qu'il encourait cette peine¹³⁰.

Un policier municipal peut faire appel auprès de la Commission des services de police municipaux. Cette Commission juge de l'appel à partir du dossier, mais elle peut recevoir des éléments de preuve supplémentaires. La Commission peut confirmer, modifier ou annuler la décision précédente ou encore ordonner au chef de police de mener une nouvelle audition¹³¹.

Un policier municipal qui n'est pas satisfait de la décision de la Commission des services de police municipaux¹³², ou un membre de la PPO qui n'est pas satisfait des conclusions d'une audience interne¹³³, peut en appeler auprès de la Commission civile des services policiers de l'Ontario. Les dispositions qui s'appliquent aux Commissions municipales s'appliquent également à cette Commission¹³⁴.

Les chefs de police sont traités de la même façon que les autres agents, si ce n'est que leur première audition se fait devant la Commission municipale, sauf si le chef demande à ce qu'elle ait lieu devant la Commission¹³⁵.

"Partie VI: plaintes du public"

Une personne peut déposer une plainte auprès de n'importe quel corps de police ou auprès du commissaire aux plaintes du public. Quel que soit le lieu où la plainte est déposée, on remet des copies de cette plainte au commissaire, au chef de police et au bureau d'enquête sur les plaintes du public que chaque corps de police doit créer en vertu de la *Loi sur les services policiers*¹³⁶. Ce bureau décide si la plainte se rapporte à une inconduite telle que la définit l'article 56 ou, avec le consentement du commissaire, si elle est classifiée plus correctement comme une enquête¹³⁷.

Une plainte peut se régler de façon officieuse et être retirée¹³⁸; de plus, le chef de police peut décider que la plainte est frivole ou vexatoire ou faite de mauvaise foi¹³⁹. Toutefois, dans l'un et l'autre cas, le chef a quand même le droit d'entamer des mesures disciplinaires ou de les poursuivre conformément à la partie V¹⁴⁰.

Si la plainte est maintenue, il y a enquête¹⁴¹, et le chef de police décide s'il faut abandonner l'affaire, réprimander le policier, tenir une audience disciplinaire en vertu de l'article 60, convoquer une Commission d'enquête ou entreprendre une poursuite criminelle¹⁴². Si le commissaire aux plaintes du public n'est pas d'accord avec les mesures prises par le chef de police, ou désapprouve la décision de tenir une audience conformément à l'article 60, il peut ordonner une audience devant une Commission d'enquête¹⁴³; en outre, un policier ou une policière peut en appeler devant une Commission d'enquête des sanctions résultant d'une audience tenue en vertu de l'article 60¹⁴⁴.

À moins de tenir une audience en vertu de l'article 60, la commission doit mener une nouvelle audience¹⁴⁵. Si à l'audience on arrive, par des éléments précis et convaincants, à faire la preuve de l'inconduite, le chef de police peut proposer une sanction, et le comité d'enquête peut imposer une peine allant de la suppression du salaire pour un maximum de vingt jours, au renvoi¹⁴⁶. Si l'appel porte sur autre chose que le fait lui-même, il relève de la cour divisionnaire¹⁴⁷.

Dispositions diverses

Ces dispositions paraissent, en gros, semblables à celles qui s'appliquent actuellement en vertu de la *Loi sur les plaintes*. Il faut aussi remarquer qu'un policier stagiaire peut faire l'objet d'un renvoi par la Commission municipale, pourvu qu'on lui ait expliqué les raisons du renvoi et qu'on lui ait donné l'occasion de répondre, oralement ou par écrit, selon ce que peut décider la Commission¹⁴⁸. La *Loi sur les services policiers* stipule que si un agent de police démissionne, on ne peut pas créer une Commission d'enquête pour étudier la conduite de cet agent, à moins qu'il n'ait fait, dans les douze mois, une demande d'emploi auprès d'un autre corps de police ou ait commencé à y travailler¹⁴⁹. La *Loi sur les services policiers* contient des dispositions pour réduire un corps de police, ou même pour l'abolir¹⁵⁰, ainsi que pour renvoyer un agent de police qui souffre d'une incapacité physique ou mentale, après l'avoir pourvu raisonnablement¹⁵¹. Elle ne contient pas de disposition abordant le travail insatisfaisant ni prévoyant un traitement spécial pour les chefs de police.

D. Québec

1) Généralités

La *Loi de la police du Québec*¹⁵² tout comme celle de l'Ontario, s'applique à la police provinciale, la Sûreté du Québec (SQ) et aux divers services de police municipaux de la province, comme par exemple le Service de protection de la communauté urbaine de Montréal (police de la CUM). Même si ces deux corps de police sont soumis à la même loi, la façon de chacun de traiter les questions disciplinaires est très différente. En septembre 1990 une nouvelle *Loi* a été proclamée au Québec¹⁵³. Cette *Loi* crée un nouveau système pour traiter des plaintes du public contre

l'inconduite des agents de police dans l'exécution de leurs responsabilités. Le nouveau système est discuté en détail ci-dessous. Il ne s'applique pas à des questions disciplinaires internes, ou à des plaintes concernant des incidents qui ont eu lieu avant le 1er septembre 1990.

2) Procédure disciplinaire

La procédure disciplinaire traditionnelle de chacun des corps policiers est régie par des règlements distincts¹⁵⁴; une plainte concernant la conduite d'un membre appartenant à l'un ou l'autre corps policier, d'où que provienne la plainte, est examinée par la section des affaires internes du corps de police en cause. Un rapport est fait au Comité d'examen des plaintes. Le Comité de la CUM se compose de sept membres: quatre sont des officiers de la police (au moins au rang d'inspecteur) et trois proviennent de l'extérieur de la police (pris dans un groupe ayant antérieurement fait l'objet d'un accord entre le syndicat et la direction)¹⁵⁵. Le Comité de la SQ comprend cinq membres: deux officiers supérieurs de la Sûreté et trois personnes extérieures à la police¹⁵⁶.

Les Comités se limitent à l'examen des faits présentés par la section des affaires internes. Ils déterminent s'il y a matière à une poursuite disciplinaire ou si l'allégation est sans fondement. Dans le cas où un Comité juge que l'allégation est bien fondée, il décide si l'audience qui s'ensuit doit avoir lieu devant une autorité désignée du corps policier ou devant un comité disciplinaire¹⁵⁷. Si le Comité Pense qu'il n'y a pas matière à poursuite disciplinaire, il

... peut, dans l'intérêt du public, de la Sûreté ou du membre faisant l'objet de la plainte, communiquer au membre par écrit, des remarques ou observations de nature à développer sa conscience professionnelle ou à prévenir la Commission de faute disciplinaire. Elles sont transmises au membre par l'intermédiaire de son commandant ou de son chef de service mais ne doivent pas être versées à son dossier personnel¹⁵⁸.

Dans le cas où l'affaire se poursuit devant une autorité disciplinaire désignée, l'éventail des sanctions est limité. A la police de la CUM, l'autorité disciplinaire peut recommander un avertissement, une réprimande, une mutation ou une suspension sans solde¹⁵⁹. À la SQ, l'autorité disciplinaire peut recommander un avertissement, une réprimande ou une suspension sans solde¹⁶⁰. Dans les deux cas, l'autorité disciplinaire ne fait que des recommandations au directeur général de la police, lequel peut maintenir, modifier ou ignorer les conclusions. À la police de la CUM, le directeur général peut renverser un verdict d'innocence pour le transformer en verdict de culpabilité¹⁶¹; cette possibilité n'existe pas dans le Règlement de la SQ, bien que le directeur général de la Sûreté peut décider de ne pas suivre une recommandation¹⁶².

Le Comité de discipline de la police de la CUM comprend trois officiers de ce corps de police; celui de la SQ comprend deux officiers supérieurs de la Sûreté et une personne étrangère à la police, ou, dans les cas plus graves, un officier supérieur de la Sûreté et deux personnes étrangères à la police. Le Comité peut recommander n'importe quelle sanction parmi celles qu'une autorité disciplinaire a le droit de recommander. Enfin, il peut recommander la rétrogradation ou le renvoi. L'éventualité d'une rétrogradation ou d'un renvoi entre généralement en ligne de compte dans la

décision du Comité d'examen des plaintes de référer une cause à un Comité de discipline plutôt qu'à une autorité disciplinaire.

Comme c'est le cas pour une autorité disciplinaire, le Comité de discipline ne peut que recommander une sanction. Le directeur général de la force policière peut maintenir, modifier ou ignorer les recommandations du Comité. À la SQ, la décision du directeur général de rétrograder ou de renvoyer un membre doit être autorisée par le Solliciteur général du Québec¹⁶³. Tout appel se fait auprès d'un arbitre, lequel examine la pertinence de la sanction. Si l'arbitre conclut que la sanction ne convient pas, il est autorisé à l'annuler ou à la modifier.

Actes criminels

La *Loi* n'exige pas d'attendre les conclusions d'une poursuite criminelle avant d'entamer une poursuite disciplinaire. Dans les faits, la police de la CUM commence la poursuite disciplinaire, puis la suspend en attendant l'issue de la cause criminelle. La SQ considère les deux poursuites comme étant complètement distinctes et, traditionnellement, a mené les deux de front.

Le *Règlement de la CUM* ne contient pas de disposition spécifique traitant des conséquences de la condamnation criminelle d'un membre de la police de la CUM, toutefois,

en tout temps, le policier doit faire preuve de dignité et éviter tout comportement de nature à lui faire perdre la confiance et la considération que requièrent ses fonctions ou à compromettre le prestige ou l'efficacité du service de la police de la Communauté¹⁶⁴.

Par opposition, le *Règlement de la SQ* contient une disposition spécifique:

II. Le membre doit respecter l'autorité de la loi et des tribunaux et collaborer à l'administration de la justice.

Constitue notamment une faute disciplinaire:

- a) le fait de contrevenir à toute loi ... de manière susceptible de compromettre l'exercice de sa fonction
- b) le fait d'être déclaré coupable ou de s'être avoué coupable d'une infraction au Code criminel sur une poursuite intentée au moyen d'un acte d'accusation ou de s'être avoué coupable à la suite d'une dénonciation pour une infraction au Code criminel qui, selon la dénonciation, devait être poursuivie au moyen d'un acte d'accusation¹⁶⁵;...

Il faut mentionner que, sauf si le délit est passible de poursuite au moyen d'un acte d'accusation, la seule façon dont dispose la SQ de sanctionner le policier qui contrevient à la loi est de prouver que l'infraction compromet l'exercice de sa fonction.

3) Dispositions diverses Policiers stagiaires

La durée du stage probatoire est de un an dans les deux corps de police. Les deux conventions collectives prévoient qu'on ne peut renvoyer un policier stagiaire que pour une raison valable, par exemple, pour incompétence ou travail insatisfaisant. Le service du personnel du corps de police recueille des renseignements sur le travail du stagiaire et, s'il le juge nécessaire, recommande le renvoi au commandant. Il n'y a pas d'audition et le stagiaire ne peut pas déposer un grief pour le renvoi. Malgré cela, l'Association des policiers de la SQ, et celle de la CUM, ont toutes deux contesté avec succès des renvois de stagiaire en arguant que les résultats de l'évaluation du travail n'avaient pas été compilés convenablement. Devant les difficultés qu'elle a avec son système d'évaluation des résultats, la direction de la SQ trouve plus facile de renvoyer un membre par la voie disciplinaire plutôt qu'en utilisant la convention collective.

Renvoi pour travail insatisfaisant

Le *Règlement de la SQ* ainsi que le *Règlement de la CUM* prévoient tous deux que de ne pas travailler "avec diligence" ou "consciencieusement", ou faire preuve de négligence dans l'exercice de ses fonctions, constitue une faute disciplinaire¹⁶⁶. Les éléments de preuve sont si difficiles à établir qu'aucun membre des deux corps de police, hormis des policiers stagiaires, n'a été renvoyé pour travail insatisfaisant en vertu de la *Loi de police* du Québec ou des conventions collectives.

4) Le nouveau système

Le nouveau système, au Québec, ne ressemble à aucun autre système actuel ou envisagé au Canada. L'Assemblée nationale du Québec a admis que certaines fautes disciplinaires pour lesquelles des policiers sont punis touchent à la question de la confiance de la population. Par ailleurs les accusations portées contre des policiers se rapportent pour la majorité à la discipline interne de la police et ne concernent pas des causes qui pourraient inquiéter la population.

D'après l'Assemblée nationale, les atteintes à la confiance du public relèvent de la morale ou de la déontologie (obligations morales) et nécessitent que le système disciplinaire leur accorde une attention et un traitement spéciaux. En conséquence, selon le nouveau système, toute transgression du Code de déontologie¹⁶⁷ par un policier sera réglée conformément au projet de loi 86. Une affaire qui ne concerne pas la déontologie est examinée selon les méthodes disciplinaires traditionnelles.

La première instance du nouveau processus est le Bureau du commissaire à la déontologie policière. Ce bureau comprend un commissaire (un avocat avec au moins 10 ans d'expérience) et trois commissaires-adjoints¹⁶⁸. Le bureau reçoit et examine toute plainte déposée par une personne relativement à la conduite d'un policier dans l'exercice de ses fonctions.

Le commissaire peut, avec l'accord des parties, arbitrer le litige¹⁶⁹ ou faire une enquête dont l'objet est de permettre au commissaire d'établir s'il y a matière à citation devant le Comité de déontologie policière"¹⁷⁰.

74. Lorsque l'enquête est complétée, le commissaire procède à l'examen du rapport. Il peut alors:

- 1) rejeter la plainte, s'il estime qu'elle n'est pas fondée en droit ou qu'elle est frivole ou vexatoire, ou qu'il y a manifestement insuffisance de preuve;
- 2) citer le policier devant le comité de déontologie compétent s'il estime que la plainte le justifie;
- 3) transmettre le dossier au procureur général.

...

83. Outre les pouvoirs que lui confère l'article 74, le commissaire peut:

- 1) recommander au directeur du corps de police de soumettre le policier à une évaluation médicale ou à un stage de perfectionnement dans une institution de formation policière;
- 2) souligner à ce directeur la bonne conduite du policier;
- 3) soumettre à ce directeur toute recommandation qu'il juge utile à l'application du Code de déontologie.

Le niveau suivant du processus est le Comité de déontologie policière. Le Comité comprend trois divisions: une pour la SQ, une pour la police de la CUM et une pour les autres corps policiers municipaux de la province¹⁷¹. Les membres du Comité sont des avocats avec au moins cinq ans d'expérience, des agents de police et d'autres membres qui ne sont ni des avocats ni des agents de police¹⁷². Le président et trois vice-présidents doivent être des avocats avec au moins dix ans d'expérience¹⁷³. Les agents de police pour chaque division sont nommés après consultation avec des représentants des services de police concernées et les autres membres sont nommés après consultation avec des organismes représentatifs des municipalités concernées¹⁷⁴. Le Comité siège à trois membres (c.-à-d. un avocat, un agent de police et un membre qui n'est ni avocat ni policier) et la décision qu'ils rendent constitue la décision du Comité¹⁷⁵. Les divisions du Comité entendent les accusations portées contre des policiers d'avoir dérogé à la déontologie, puis décident sur la question et étudient les décisions du commissaire à la déontologie policière¹⁷⁶. Les divisions du Comité décident par un vote à la Majorité¹⁷⁷ "si la conduite du policier constitue un acte dérogatoire au Code de déontologie et, le cas échéant, imposent une sanction¹⁷⁸ qui consiste en un avertissement, une réprimande, une suspension sans salaire pour un maximum de 60 jours, une rétrogradation ou

un renvoi¹⁷⁹.

Toute personne partie à une instance devant le Comité de déontologie policière peut interjeter appel de toute décision finale du Comité devant un juge de la Cour du Québec¹⁸⁰. Même si la Cour peut examiner l'appel ou le dossier, elle a l'autorité d'entendre "toute nouvelle preuve utile et pertinente"¹⁸¹. La Cour peut confirmer ou rejeter les décisions du Comité de déontologie policière "et rendre alors la décision qui, selon lui, aurait dû être rendue en premier lieu"¹⁸² et sa décision est sans appel et ne peut être soumise à un arbitre¹⁸³.

Dispositions diverses

Il y a une différence particulièrement intéressante par rapport à la procédure suivie actuellement au Québec et ailleurs au Canada: on peut faire une enquête sur un policier, apporter la preuve de l'inconduite de ce dernier et le sanctionner, même s'il a démissionné de la police avant que la procédure ne soit terminée¹⁸⁴. Cette disposition vise à empêcher un policier de démissionner pour éviter une enquête et de se faire enrôler dans un autre corps de police. Le projet de loi 86 ne s'occupe pas des policiers stagiaires, ne contient pas de disposition spéciale visant les chefs de police et n'aborde pas les questions de travail insatisfaisant. Le Code de déontologie, toutefois, somme le chef de police qui estime que la conduite d'un agent de police dans l'exercice de ses fonctions constitue un acte dérogatoire au Code de déontologie, de conseiller, par écrit, les personnes concernées de leurs droits en vertu du projet de loi 86 et de fournir une copie au commissaire à la déontologie policière¹⁸⁵.

Chapitre V

CARACTÉRISTIQUES ET CONDUITE DES RENVOIS DISCIPLINAIRES DANS L'INDUSTRIE PRIVÉE

Avant d'entreprendre l'étude des méthodes utilisées dans le secteur privé, une mise en garde s'impose. Comme le démontre clairement la partie IV de ce rapport, il faut relativiser toute idée de similitude dans les mécanismes disciplinaires qui existent dans les divers corps policiers à travers le Canada et bien se rendre compte qu'il existe, entre les diverses juridictions, des différences profondes à la fois dans la philosophie qui sous-tend la discipline et le renvoi des policiers et dans l'application de ces concepts. Cette diversité des méthodes est accentuée tout d'abord par les différences apparentes entre les secteurs public et privé et ensuite par le caractère très spécifique de la fonction de l'application de la loi, comme nous l'avons vu dans la partie II du présent rapport.

Pour ces raisons, toute tentative de comparaison peut sembler futile. Mentionnons cependant, qu'en dépit de ces réserves, on peut tirer profit d'une étude bien menée. En conséquence, ce rapport étudie les méthodes et le fonctionnement de deux entreprises industrielles du secteur privé: IBM Canada Ltée et Cominco Ltée (division de la C.-B.).

A. IBM Canada Ltée

IBM emploie environ 13 000 personnes, dont aucune n'est syndiquée. Un porte-parole d'IBM a indiqué que, contrairement à certaines idées en vogue, les employés non syndiqués de l'entreprise ne sont pas exposés à la précarité d'emploi comme cela existe peut-être ailleurs dans le secteur de la haute technologie. D'après ce même porte-parole, tandis que le taux moyen des départs frise généralement les trente pour cent dans l'industrie (des ordinateurs), ce taux est nettement plus faible chez IBM: il fluctue entre trois pour cent et cinq pour cent par an (les départs incluent les démissions, les renvois et les décès). IBM a toujours été considérée comme une entreprise dynamique dans sa conception des relations de travail, c'est pourquoi il peut s'avérer important, dans l'optique du présent rapport, d'étudier les facteurs auxquels cette réputation est redevable ainsi que les raisons qui expliquent le taux élevé de satisfaction que l'on trouve au sein de son personnel.

Chez IBM, il n'y a pas de période d'essai pour les nouveaux employés; ceux-ci sont immédiatement traités comme partie intégrante de l'entreprise, ce qui signifie qu'ils ont droit sans attendre à tous les avantages sociaux accordés au personnel. Les conditions pour conserver son emploi sont les mêmes pour tous les employés de la société. Pour qu'un employé soit renvoyé, il faut qu'il ait commis une violation grave des règlements de l'entreprise. Par ailleurs, les employés peuvent être renvoyés pour des questions de rendement professionnel, mais il s'agit d'un processus très long; ce processus est brièvement décrit ci-après.

Tous les renvois pour violation des règlements font l'objet d'un examen par un comité d'arbitrage, et la responsabilité de la charge de la preuve est déterminée par la législation du travail de la province concernée. Parmi les comportements interdits et qui valent un renvoi immédiat figurent: le vol, le retard systématique, une attitude grossière et dérangeante au travail, enfin l'espionnage industriel. Bien qu'IBM ne puisse pas fournir de chiffres précis sur le nombre d'employés qu'elle a congédiés, il semble certain, si l'on en juge par le nombre des départs naturels,

que relativement peu d'employés ont été mis à la porte. De plus, très peu d'employés mis à la porte par la société ont entamé des poursuites pour "renvoi injustifié". C'est peut-être là l'indicateur de toute l'attention qu'IBM accorde aux questions touchant la décision de renvoyer un employé.

À moins qu'il ne s'agisse d'un renvoi provoqué par une infraction au règlement -- qui entraîne normalement un renvoi motivé, sans préavis -- on peut souvent découvrir les causes du renvoi en examinant les résultats annuels du travail. L'entreprise évalue son personnel sur une échelle à cinq points: un (1) représente le maximum de l'échelle et cinq (5) le minimum. La société ne se préoccupe pas vraiment des employés dont le score tombe entre 1 et 4, bien que les augmentations salariales soient directement fonction du classement des résultats. Par contre, si un employé reçoit la note 5 pour son travail, la compagnie entreprend des mesures de redressement. Il appartient au directeur de cet employé d'expliquer le piètre résultat, de mettre sur pied un plan d'action et d'établir un calendrier pour résoudre le problème. En outre, le directeur doit rencontrer l'employé pour lui faire clairement part des inquiétudes de la société et lui expliquer les conséquences qu'il peut encourir s'il n'arrive pas à assumer les fonctions prévues dans la description de son poste. L'exécution du programme de redressement n'est pas la responsabilité de l'employé seul; le directeur collabore étroitement avec ce dernier pour l'aider à régler le problème, à la satisfaction de tous. Si ces efforts ne parviennent pas à améliorer convenablement la situation, l'employé doit finalement être renvoyé. Toutefois, au moment du renvoi, IBM prend encore l'initiative de procurer à l'employé une aide psychologique ainsi que du counselling pour trouver un autre travail, le tout aux frais de la société.

Il va sans dire que le travail du directeur fait aussi l'objet d'une évaluation et que l'un des éléments que le supérieur doit évaluer est l'aptitude de ce directeur à régler efficacement les problèmes et à ne pas esquiver ses responsabilités dans le but de donner une meilleure impression à ses supérieurs.

La caractéristique marquante d'IBM -- une de celles qui valent à cette société son excellente réputation auprès des spécialistes en ressources humaines -- est sa façon de considérer son personnel comme sa plus précieuse ressource. L'entreprise fait un investissement considérable au tout début de la carrière d'un employé, avec l'idée que ce dernier reconnaîtra cet effort et cet engagement, et qu'en échange il offrira loyauté et dynamisme. Jusqu'à maintenant, il semble qu'IBM et son personnel aient tous deux largement tiré profit de cette philosophie.

B. Cominco Ltée (division de la C.-B.)

La division de la Colombie-Britannique de Cominco emploie environ 4 500 personnes. Ces employés sont représentés par deux syndicats: l'Office and Technical Workers Union et le Syndicat des métallurgistes unis d'Amérique. L'entreprise est tellement diversifiée qu'il n'a pas été possible d'élaborer un manuel définitif de directives et de règlements. En conséquence, il n'y a aucun mécanisme disciplinaire officiel émanant de l'entreprise. Les syndicats et la société s'en remettent à leurs relations de travail traditionnelles, aux conventions collectives et à la *BC Industrial Act*¹⁸⁶.

Cominco applique la méthode des mesures disciplinaires progressives pour régler les problèmes avec le personnel, une méthode qui, d'après elle, s'est avérée relativement efficace pour

la gestion de ses ressources humaines. Aux dires de la société, il n'y a pas eu de renvoi injustifié récemment, pas plus qu'elle n'a eu à faire face à des poursuites pour renvoi abusif. Les nouveaux employés syndiqués sont à l'essai pendant cinq mois, ou 360 heures, suivant le syndicat en cause. Par contre, s'il s'agit de cadres, le travail de ces derniers est évalué tous les six mois, bien que la société insiste sur le fait qu'il ne faille pas voir là une période de probation.

Cominco présente une situation intéressante et inhabituelle car elle traverse actuellement une phase de "contraction". De plus, elle ne compte pas uniquement sur les départs naturels et les retraites pour diminuer son effectif. Cette société remercie ses employés après un préavis convenable et avec une indemnité forfaitaire dont le montant est fonction de l'âge de l'employé, de la durée de ses services, de la situation qu'il occupait ainsi que de divers autres facteurs dont on tient généralement compte dans des situations semblables et auxquels les arbitres se sont largement référés dans des cas de droit du travail. Parmi tous les corps de police qui ont été étudiés à l'occasion de ce rapport, seul le service de police d'Edmonton remerciait son personnel de cette façon. Selon toute probabilité, rien n'empêcherait la généralisation de cette formule advenant que la direction et les employés en arrivent à un accord satisfaisant pour tous.

Ces deux études de cas présentent des méthodes innovatrices et efficaces de gestion des ressources humaines appliquées à la question des renvois disciplinaires. Il faut toutefois rappeler que ces exemples doivent être examinés en tenant compte des conditions particulières du secteur privé. Il n'en reste pas moins que ces modes de fonctionnement montrent qu'en étant particulièrement attentif aux employés, on peut obtenir de meilleures relations et, en conséquence, un personnel plus efficace et plus motivé. Il est certain que les circonstances sont différentes, mais une attitude constructive peut régler des questions qui autrement resteraient insolubles.

Chapitre VI

MODÈLES ET CHOIX DE RENVOIS DISCIPLINAIRES

Outre les méthodes qui ont été décrites dans les deux exemples précédents, des directeurs de ressources humaines tant dans le secteur de la police qu'à l'extérieur ont mis au point d'autres mécanismes pour mettre un terme à la relation employeur-employé, de façon à minimiser les ennuis et les complications pour les deux parties. La présente section en décrit brièvement quelques-uns.

A. Questions de discipline interne et questions d'éthique externe

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la profession de policier est probablement la plus complexe de toutes les professions en ce qui concerne la discipline. C'est ainsi que, par opposition à la relation typique employeur-employé qui existe dans le secteur privé, dans la police cette relation est triangulaire. Le triangle est constitué de trois groupes qui ont un intérêt direct dans la question: ce sont, premièrement, les membres de la profession, membres qui ont la fierté de leur travail, qui éprouvent le besoin de se défendre contre les pressions externes et s'inquiètent du comportement de certains collègues qui montrent la profession sous un mauvais jour; deuxièmement, la relation traditionnelle employeur-employé qu'on trouve dans l'industrie privée et en vertu de laquelle l'employeur veille au fonctionnement harmonieux de l'organisation et aux relations publiques que cela comporte parfois ainsi qu'au contrôle des "auteurs de trouble" parmi le personnel; troisièmement, et c'est peut-être le plus important, il y a la population qui manifeste très nettement, et de plus en plus fort, son intérêt à l'égard de la conduite des policiers et pour la sauvegarde de la confiance dont elle les honore, confiance que certains d'entre eux ne méritent pas toujours.

Pour donner un exemple de l'implication grandissante de la population dans la surveillance de la police, qu'il suffise d'évoquer le débat actuel qui porte sur la revendication du public pour qu'il y ait des Commissions indépendantes chargées d'étudier les allégations d'inconduite policière. Tandis que ce débat se polarise sur l'importante question de l'érosion de la confiance populaire, le fait d'ajouter un autre intervenant (à savoir le public) ne fait que compliquer davantage la question déjà très difficile (ce qu'elle est incontestablement) de la discipline dans la police. De plus, comme nous l'avons indiqué précédemment dans les parties traitant des divers lois et règlements canadiens sur la police, lois et règlements qui régissent la conduite du personnel, le problème est exacerbé par le fait que les personnes qui sont impliquées dans cette question doivent venir à bout d'un enchevêtrement inextricable de règlements qui touchent en même temps à différents domaines de la législation. De toute évidence, le système a un besoin criant et grandissant d'être rationalisé.

Les syndicats et les associations de policiers ont exprimé des réserves sur le fait que le cadre disciplinaire soit surtout conçu pour traiter de comportements ou d'actions exclusivement axés sur la relation employeur-employé, tout comme les règlements qui régissent le comportement au travail -- par exemple la tenue vestimentaire et la ponctualité. On suggère que ces règlements disparaissent de la législation qui établit les codes de discipline et soient placés dans un contexte plus approprié, comme les dispositions sur les relations de travail qui traitent de la discipline interne. Les syndicats et associations de policiers se demandent si, par exemple, un policier qui est insubordonné ou qui se sert abusivement des biens de la police (sans mettre le public en danger) diffère en quoi que ce

soit d'un employé du secteur privé qui commet les mêmes infractions. D'après eux, il n'y a pas de différence fondamentale, aussi ferait-on mieux de placer ce genre de problèmes dans le cadre des relations de travail.

Le Québec et l'Ontario ont essayé de régler la question par une nouvelle législation, législation destinée à répondre aux inquiétudes de la population à propos de l'action disciplinaire de plus en plus compliquée dans la police. Dans les deux provinces, un organisme externe à la police entre en jeu pour résoudre les plaintes provenant du public. Quand, à la suite d'une plainte, il y a poursuite disciplinaire, cet organisme exerce un contrôle appréciable sur la conclusion de cette poursuite. Toutefois, dans les deux provinces, les méthodes traditionnelles continuent de s'appliquer aux questions de discipline strictement interne. En conséquence, le policier coupable d'insubordination est toujours jugé au sein de la police, tandis que le policier coupable de grossièreté envers une personne de la population est jugé selon les nouvelles procédures.

La principale différence entre le système du Québec et celui de l'Ontario réside dans le genre d'événement qui déclenche l'implication de l'organisme externe. En Ontario, c'est une plainte émanant du public qui entraîne une poursuite en vertu de la partie VI de la *Loi sur les services policiers* 1990¹⁸⁷ de l'Ontario tandis qu'au Québec, c'est une infraction au Code de déontologie policière qui entraîne l'utilisation des nouvelles procédures, qu'il y ait ou non une plainte déposée par un membre de la population.

Dans les deux systèmes, on a délibérément choisi, d'une part de tenir compte des intérêts du public pour déterminer les mesures disciplinaires appropriées, et d'autre part, de conserver les mécanismes traditionnels de jugement interne. Un autre point commun est le rejet, par les deux systèmes, du modèle de la GRC dans lequel il y a deux organismes externes (l'un pour étudier les plaintes du public et l'autre pour évaluer les mesures disciplinaires) qui se contentent de faire des recommandations au commissaire; au lieu de cela, les deux provinces ont choisi de laisser la décision finale à un organisme externe à la police.

Des deux provinces, c'est le Québec qui a établi la distinction la plus nette entre ce qui relève purement de la discipline interne, à savoir les questions inhérentes à la bonne administration de la police lesquelles ne soulèvent qu'un maigre intérêt dans la population -- et les questions externes qui posent le problème des relations du policier avec la société et de ses responsabilités à l'égard de cette dernière. Cette position est un pas dans la direction que préconisent les associations policières, et qui ferait que les questions purement internes seraient conduites d'une façon beaucoup plus proche de ce qui se fait dans le secteur privé, et ne donneraient pas lieu à des accusations quasi-criminelles, en vertu d'un code de déontologie. Est-ce ainsi que les choses tourneront effectivement? Dans quelle mesure la méthode ontarienne différera-t-elle vraiment de la méthode québécoise? Tout dépendra du système de réglementation que chaque province adoptera et de la façon dont les organismes externes de ces mêmes provinces se comporteront. Ce n'est qu'après plusieurs années d'expérience qu'on saura si ces deux méthodes répondent bien aux besoins et aux intérêts divergents des employés, de la direction et de la population.

B. Autres solutions du secteur privé

Le renvoi peut être compliqué et prendre beaucoup de temps. Cette opération est souvent source de frustration, à la fois pour l'employeur et pour l'employé, notamment lorsque ce dernier décide de contester la légitimité du "motif" invoqué par l'employeur. Les méthodes ci-dessous constituent des moyens possibles pour éviter les complications qui découlent du mécanisme officiel de renvoi. Les organismes du secteur privé ont reconnu leur utilité pour éviter les retards et la désorganisation résultant d'un processus de renvoi difficile. Il faut noter que ces méthodes conviennent mieux aux situations où la médiocrité des résultats d'un employé est en cause.

1) Indemnité généreuse de retraite (pont d'or) et renvoi doré

L'indemnité forfaitaire de retraite anticipée, le "pont d'or", que l'industrie privée accorde parfois à ses employés, est généralement offerte quand la carrière de la personne touche à sa fin, et ne constitue généralement pas une alternative au renvoi disciplinaire. Notons que certains corps de police admettent avoir offert une indemnité forfaitaire de retraite anticipée à des cadres supérieurs qui n'étaient plus très efficaces dans l'organisme. Lorsque le corps de police d'Edmonton a restructuré son service, il a proposé aux membres de la direction intermédiaire un forfait de retraite anticipée, mais les membres étaient libres d'accepter ou de refuser la proposition. Il n'y avait aucun aspect disciplinaire dans cette offre.

Le "pont d'or" peut être difficile à utiliser:

La prime doit être suffisamment alléchante pour inciter les employés à l'accepter et ainsi éviter par la suite d'imposer des mesures de compression du personnel, mais il ne faut pas l'offrir à tout le monde. Une entreprise ne peut pas empêcher un employé important de prendre une retraite anticipée, mais elle n'est absolument pas obligée de lui offrir une indemnité pour l'inciter à la prendre¹⁸⁸.

Si l'entreprise qui offre de généreuses indemnités de retraite n'agit pas avec prudence, elle peut être confrontée à des problèmes juridiques. Il est important pour l'employeur de bien justifier la démarche, de façon à ne pas se faire accuser ultérieurement d'avoir contraint l'employé à prendre sa retraite, et à éviter l'accusation que cette procédure contrevient à la législation sur les droits de la personne. Ce genre de situation s'est produit aux États-Unis¹⁸⁹.

Harry Turk cite quatre règles auxquelles les entreprises doivent se conformer quand elles envisagent d'instituer un programme de mise à la retraite avec 'pont d'os': [TRADUCTION]

1. Il faut offrir aux employés une indemnité forfaitaire en échange de leur acceptation de prendre une retraite anticipée.
2. Le programme peut s'appliquer soit à tous, soit à quelques-uns seulement, mais de toute façon, il doit être absolument facultatif: il ne doit y avoir aucune représailles contre les employés qui refusent l'offre.

3. L'entreprise doit bien préparer la façon dont elle communiquera son offre aux employés: faire l'offre en privé et bien insister sur le fait que cette dernière n'a rien à voir avec les résultats du travail.
4. Tout employé qui décide d'accepter l'offre de l'entreprise doit signer une convention écrite qui stipule qu'il accepte volontairement de prendre une retraite anticipée en échange de l'indemnité (ou de certains avantages sociaux ou des deux) ainsi qu'une renonciation qui décharge la société de toute réclamation juridique qui pourrait lui être adressée en vertu de la législation sur les droits de la personne, des normes d'emploi ou de la législation du travail¹⁹⁰.

Si un employeur désire se débarrasser d'un employé qui est encore loin de la retraite, la méthode la plus courante est celle du "renvoi doré". On a recours à cette méthode essentiellement quand il n'y a pas d'autre moyen de mettre un terme à la relation employeur-employé dans le cas d'un employé-problème. L'entreprise offre tout simplement à celui-ci une indemnité forfaitaire pour l'inciter à démissionner volontairement. Cette méthode, comme celle de la mise à la retraite avec un "pont d'or", a surtout été utilisée dans les organismes privés, axés sur la rentabilité. Le coût de l'opération est considéré comme une charge supplémentaire mais indispensable pour l'entreprise: à long terme, il est plus avantageux de payer l'employé pour qu'il parte immédiatement que de le garder au travail. C'est une situation qui, évidemment, n'est agréable ni pour l'une ni pour l'autre partie, et qu'il faut autant que possible éviter.

2) Reclassification professionnelle

Si un employé ne répond pas aux exigences de travail de sa fonction, et que la direction s'est efforcée de l'aider à s'améliorer par les méthodes ordinaires, la reclassification peut constituer une alternative au renvoi motivé. Il se peut fort bien que l'employé ait de bien meilleurs résultats dans une autre fonction. En fait, si cette initiative est présentée avec délicatesse et sans idée de punition, l'employé peut accueillir avec empressement cette possibilité d'occuper un nouveau poste. Il faut absolument bien faire comprendre à l'employé qu'il a toute liberté d'accepter cette mesure, et cela pour éviter à l'entreprise de se faire accuser ultérieurement de renvoi déguisé. Cette méthode a été appliquée au secteur policier, par la GRC. Si, pour des raisons de santé, un membre ne peut plus accomplir ses fonctions de policier, il a le choix de retourner à un poste civil. Il peut ainsi continuer à travailler pour la Gendarmerie, conserver tous ses avantages sociaux, y compris la retraite, et avoir encore la satisfaction personnelle d'apporter sa contribution à la GRC. Toutefois, il faut mentionner la difficulté qu'il y a parfois à persuader des gendarmes de longue date qu'ils ne peuvent plus exercer leurs fonctions de policier. Là encore, cette mesure n'est pas considérée comme une alternative au renvoi disciplinaire.

3) Placement à l'extérieur de l'organisme

Le counselling pour un placement à l'extérieur constitue une autre façon de persuader l'employé de s'en aller sans que l'employeur ait à recourir à un renvoi disciplinaire. Il devient

courant, notamment aux États-Unis, que les grandes entreprises fournissent à leurs employés des services de consultation et d'aide pour le choix d'un nouvel emploi ou d'une nouvelle carrière. Il existe également des organismes indépendants qui se spécialisent dans ce genre de counselling.

Cette possibilité encourage l'employé qui croit -- ou à qui l'on a dit, officiellement ou non -- qu'il n'a pas d'avenir chez son employeur actuel, à chercher un autre emploi. En fin de compte, l'entreprise règle un problème et l'employé a une autre chance de réussir. Ce faisant, on évite les connotations péjoratives qui sont inhérentes au renvoi.

C. Résumé

Même si les choix présentés ci-dessus constituent des solutions acceptables, la plupart des théoriciens de la gestion pensent que le mieux est encore de sauver l'employé chaque fois que c'est possible; pour y parvenir, on peut avoir à changer son cadre de fonctionnement, ses façons de faire et sa philosophie.

Il faut aussi mentionner que, dans nombre de cas qui se terminent par le renvoi disciplinaire d'un policier, il s'agit de situations dans lesquelles le policier a commis un acte criminel. Ces situations ne laissent guère le choix à la direction de trouver d'autres solutions.

Chapitre VII

CONCLUSION

Un employé est bien trop précieux pour que la direction se permette de le négliger dans les plans d'avenir qu'elle fait pour veiller à garder l'organisation vigoureuse. Certains des problèmes qui se posent dans la gestion des corps policiers débordent du cadre des relations de travail et peuvent envahir le domaine politique, tout particulièrement lorsque la confiance du public est en cause. Ceci perturbe un équilibre déjà instable entre les intérêts du policier, ceux de la direction et enfin ceux du public. Le réalisme force à tenir compte de tous ces intérêts, jusqu'à un certain point, afin de pouvoir apporter une solution réelle aux problèmes que rencontre la police en matière de discipline, notamment en ce qui concerne les renvois disciplinaires.

Le présent rapport a pour but de donner un aperçu des méthodes de renvoi disciplinaire utilisées par la direction des corps de police fédéraux et provinciaux au Canada, de commenter quelques problèmes de relations de travail que ces méthodes entraînent et d'étudier d'autres solutions et modèles qui existent actuellement, pour finalement indiquer les voies de changements possibles. Il dépend de multiples facteurs que ces changements surviennent ou non.

À l'évidence, le besoin est grand d'une consultation multi-parties, consultation au cours de laquelle la direction, les employés et le public échangeraient leurs points de vue et leurs préoccupations à propos du mécanisme disciplinaire dans le cadre du maintien de la loi. L'intérêt du public se justifie davantage lorsqu'il s'agit des relations de la police avec la population et moins si les problèmes se rapportent aux relations de travail.

L'éventualité des changements dépend largement de la réceptivité dont fera preuve chacune des parties aux initiatives des autres et de l'aptitude de chacune à tenir véritablement compte des préoccupations exprimées lors des consultations. En outre, la direction de la police doit s'impliquer plus activement en tant que groupe de pression, pour faire améliorer le système grâce à des modifications législatives.

Toutefois, les plus grands avantages pourraient bien naître des changements dans la structure philosophique et organisationnelle des corps de police. De toute évidence, il faut se débarrasser du style de gestion autoritaire d'autrefois si l'on veut que les corps de police soient des organismes souples et modernes, capables d'obtenir leur allocation budgétaire et de fonctionner efficacement à même leur quote-part des revenus fiscaux. Réaliser ces objectifs suppose l'utilisation de techniques de gestion efficaces et innovatrices et suppose aussi que la police s'inspire de l'expérience des organismes les plus dynamiques, que ces derniers soient publics ou privés.

NOTES

1. L.R.C. (1985), ch. C-46.
2. W.B. Werther, et al., Canadian Personnel Management and Human Resources, 2e éd. (Toronto:McGraw-Hill Ryerson, 1985) à xi.
3. B.B. Boyd, Management Minded Supervision, 3e éd. (New York:McGraw-Hill, 1984), p. 202.
4. *Ibid.* p. 214.
5. J.R. Redeker, "Discipline, Part 1: Progressive Systems Work Only by Accident" (1985) 62:10 Personnel p. 8.
6. *Ibid.*
7. *Ibid.*
8. J.R. Redeker, "Discipline, Part 2: The Nonpunitive Approach Works by Design" (1985) 62:11 Personnel p. 7.
9. D. Guth & R. Vogel, The Canadian Constable: An Endangered Species? (non publié).
10. [1955] A.C. 457, p. 489-490 (P.C.). *Voir aussi Ridge c. Baldwin*, [1964] A.C. 40 (H.L.) pour un développement de cette idée.
11. R.L.Jackson, "Police Labour Relations in Canada: A Current Perspective" dans B.M. Downie & R.L. Jackson, éd. Conflict and Cooperation in Police Labour Relations (Ottawa: min. des Approv. et Serv., 1980,) P. 8.
12. [1979] 1 R.C.S. 311, 88 D.L.R. (3e) 671, cité au R.C.S.
13. *Ibid.* p. 322-323.
14. *Ibid.* p. 320.
15. [1987] 2 R.C.S. 541, 45 D.L.R. (4e) 245, cité au R.C.S.
16. Partie 1 de la *Loi sur la Constitution*, 1982, en annexe B de la *Loi sur le Canada* 1982 (R.U.), (1982), ch. 11.
17. *Supra*, note 15, p. 560.
18. *Ibid.* p. 566.

19. (1967), 1 (A) Union-Management Arbitration Cases 328 (Anderson).
20. *Ibid.* p. 329.
21. (1985), 24 D.L.R. (4e) 274 (F.C.A.).
22. *Ibid.* p. 279; cité dans le jugement de la Cour fédérale d'appel.
23. Décision du Comité externe d'examen de la GRC, dossier 2000-90-005, p.13.
24. H.W. Arthurs, D.D. Carter & H.J. Glasbeek, *Labour Law and Industrial Relations in Canada*, 2^e éd. (Toronto: Butterworths, 1984), p. 113.
25. *Ibid.*
26. D. McPhillips & G. England, "Employment Legislation in Canada" dans J.C. Anderson, M. Gunderson & A. Ponak, éd. Union-Management Relations in Canada, 2e éd. (Don Mills, Ont: Addison-Wesley, 1989) p. 43-48.
27. Voir *Re Anchor Cap and Closure Corp. of Canada, Ltd* (1949), 1 L.A.C. 222.
28. L.R.C. 1985, ch. R-10, mod. par L.R.C., (1985) ch. 8, (2^e sup.), [ci-dessous, la *Loi sur la GRC*].
29. Voir par exemple le *Règlement de la Gendarmerie royale du Canada*, 1988, DORS/88-361 [ci-dessous, le *Règlement de la GRC*].
30. *Règlement de la GRC*, part. III, art. 38-58, en vertu de la *Loi sur la GRC*, art. 38.
31. Voir, par exemple, *Ordres permanents du commissaire (griefs)*, DORS/88-363.
32. Voir L.R.C. (1985), ch. 8, art. 16 (2^e sup.).
33. *Loi sur la GRC*, par. 45.46(2).
34. *Loi sur la GRC*, par. 37-45.17.
35. *Loi sur la GRC*, art. 41-42 pour la gamme des sanctions et la procédure d'appel.
36. L.R.C. (1985), ch. F-7 *Loi sur la GRC*, par. 42(4), 42(6).
37. Un officier choisi par le commissaire aux fins de la discipline. Voir *Ordres permanents du commissaire (Action disciplinaire)*, DORS/88-362.

38. *Loi sur la GRC*, par. 43(3).
39. *Loi sur la GRC*, art. 45.
40. *Loi sur la GRC*, par. 45.1(8). Voir *Ordres permanents du commissaire (Représentation)*, DORS/88-365.
41. *Loi sur la GRC*, par. 45.12(1).
42. *Loi sur la GRC*, par. 45.12(3) prévoit a) le congédiement, b) l'obligation de démissionner, c) la rétrogradation, ou d) la confiscation de la solde pour une période maximale de dix jours de travail.
43. *Loi sur la GRC*, art. 5.
44. *Loi sur la GRC*, par. 45.1(1), 45.14(1).
45. *Loi sur la GRC*, art. 45.15.
46. *Loi sur la GRC*, art. 25.
47. *Loi sur la GRC*, par. 45.15(4).
48. *Loi sur la GRC*, par. 45.15(5), 34(3).
49. *Loi sur la GRC*, par. 45.15(5), 35(13).
50. *Loi sur la GRC*, par. 45.16(6).
51. *Supra*, note 32; voir *Loi sur la GRC*, par. 45.16(7).
52. *Règlement de la GRC*, par. 39(2)b).
53. *Loi sur la GRC*, par. 43(8).
54. *Loi sur la GRC*, par. 45.18(1).
55. *Loi sur la GRC*, par. 45.18(6).
56. R.S.B.C. ch. 331.1 [ci-dessous la *BC Police Act*].
57. B.C. Reg. 330/75 [ci-dessous *BC Regulation*].
58. *BC Regulation*, Annexe A.

59. *BC Regulation*, par. 33(1).
60. *BC Regulation*, art. 7.
61. *BC Regulation*, par. 10(1); Annexe B, form. 2.
62. *BC Regulation*, art. 13; Annexe B, form. 3.
63. *BC Regulation*, art. 18. Voir *Joplin c. Chief Constable of the City of Vancouver* (1982), 144 D.L.R. (3d) 285, 2 C.C.C. (3d) 396, [1983] 2 W.W.R. 52 qui déclare que la limite au droit d'avoir un avocat, imposée par le par. 18(2) est *ultra vires*.
64. *BC Regulation*, par. 23(1).
65. *BC Regulation*, par. 37(1).
66. *BC Regulation*, par. 37(2), art. 38, 39.
67. *BC Regulation*, art. 40.
68. *BC Regulation*, art. 42.
69. *BC Regulation*, par. 10(2).
70. *BC Regulation*, art. 34.
71. *BC Regulation*, par. 26(4) reste à être proclamé.
72. R.S.B.C. ch. 212.
73. (1983), 149 D.L.R. (3d) 405.
74. R.S.B.C. 1979, ch. 212, mod. par le *Industrial Relations Reform Act, 1987*, S.B.C. 1987, ch. 24.
75. *BC Regulation*, part. 2. art. 50.
76. *BC Regulation*, alinéa 50(2)g).
77. *BC Regulation*, alinéa 50(2)h).
78. *BC Regulation*, alinéa 50(2)i).
79. 1988-90 Collective Agreement Between the Vancouver Police Board and the Vancouver

Police Union, par. 10.4(b).

80. *Ibid.*
81. *Ibid.*
82. *BC Police Act*, art. 56.
83. *BC Regulation*, par. 52(5).
84. *BC Police Act*, art. 58.
85. *BC Police Act*, art. 57.
86. *BC Police Act*, art. 59.
87. *BC Police Act*, art. 60.
88. *BC Police Act*, par. 60(2); *BC Regulation*, par. 53(3).
89. *BC Police Act*, art. 63.
90. *BC Police Act*, art. 64.
91. *BC Police Act*, art. 65.
92. S.R.O. (1980), ch. 381 [appelée ci-dessous *Loi sur la police de l'Ontario*]
93. R.R.O. (1980), règ. 791, mod. par le R.O. 74/84; R.O. 702/85 [appelé ci-dessous *Règlement de l'Ontario*].
94. S.O. (1984), ch. 63 mod. par S.O. 1986, ch. 31, art. 1 [ci-dessous *Loi sur les plaintes*].
95. *Loi sur les services policiers*, (1990), S.O. 1990, ch. 10, pas encore en vigueur [ci-dessous, *Loi sur les services policiers*].
96. *Règlement de l'Ontario*, annexe, alinéa 1c) (ii).
97. *Règlement de l'Ontario*, annexe, alinéa 1a) (vii).
98. *Règlement de l'Ontario*, par. 13(3).
99. Pour une discussion sur les normes de preuve en vertu de la *Loi sur la police de l'Ontario*, voir Kaye (1986), 2 R.P.O. 697 (C.P.O.).

100. *Règlement de l'Ontario*, alinéas 16(4)a)-c) pour les policiers municipaux et alinéas 51 a)-c) pour les agents de la PPO.
101. *Règlement de l'Ontario*, alinéas 20(2)a)-f) pour les policiers municipaux et alinéas 51(8)a)-f) pour les agents de la PPO.
102. *Règlement de l'Ontario*, pour les policiers municipaux, par. 16(7) pour les infractions mineures, par. 17(7) pour les infractions graves; pour les agents de la PPO, par. 51(7) pour les infractions mineures, par. 52(6) pour les infractions graves.
103. *Règlement de l'Ontario*, art. 16 pour les infractions mineures, art. 19 pour les infractions graves.
104. *Règlement de l'Ontario*, art. 58 pour les appels auprès de la Commission provenant de la PPO, art. 24 pour les appels provenant des corps de police municipaux.
105. *Loi sur les plaintes*, par. 14(2).
106. *Règlement de l'Ontario*, art. 23.
107. *Loi sur les plaintes*, par. 11 (4).
108. *Loi sur les plaintes*, art. 14.
109. *Loi sur les plaintes*, art. 18.
110. *Loi sur les plaintes*, par. 19(3).
111. *Loi sur les plaintes*, par. 23(15), rendu applicable par. 15(1).
112. *Loi sur les plaintes*, art. 16.
113. *Loi sur les plaintes*, par. 23(1).
114. *Loi sur les plaintes*, par. 23(15), (16) et (17).
115. *Loi sur les plaintes*, art. 24.
116. *Loi sur les plaintes*, art. 27. Il semble toutefois que cet article ne s'applique qu'aux corps municipaux.
117. *Règlement de l'Ontario*, par. 27e) pour les policiers municipaux, l'art. 60 stipule que la Commission peut prendre le même genre de mesure contre un agent de la PPO, à condition qu'elle ait d'abord mené une enquête officielle, conformément au par. 43(3) de la *Loi sur la*

police de l'Ontario.

118. S.R.O. (1980), ch. 228, par. 2d).
119. *Règlement de l'Ontario*, art. 27. Il semble toutefois que cet article ne s'applique qu'aux policiers municipaux.
120. *Loi sur les services policiers*, par. 56-71.
121. *Loi sur les services policiers*, art. 56.
122. *Loi sur les services policiers*, alinéa 56a).
123. *Loi sur les services policiers*, art. 58.
124. *Loi sur les services policiers*, par. 72-111.
125. *Loi sur les services policiers*, art. 59.
126. *Loi sur les services policiers*, art. 59.
127. *Loi sur les services policiers*, art. 68.
128. *Loi sur les services policiers*, par. 60(9).
129. *Loi sur les services policiers*, par. 61(1).
130. *Loi sur les services policiers*, par. 61(3).
131. *Loi sur les services policiers*, art. 63.
132. *Loi sur les services policiers*, par. 63 (6).
133. *Loi sur les services policiers*, art. 64.
134. *Loi sur les services policiers*, art. 66.
135. *Loi sur les services policiers*, art. 62.
136. *Loi sur les services policiers*, art. 75, 76.
137. *Loi sur les services policiers*, art. 80.
138. *Loi sur les services policiers*, art. 82, 83.

139. *Loi sur les services policiers*, par. 84(1).
140. *Loi sur les services policiers*, art. 85.
141. *Loi sur les services policiers*, art. 86-88.
142. *Loi sur les services policiers*, art. 89.
143. *Loi sur les services policiers*, art. 90.
144. *Loi sur les services policiers*, art. 91.
145. *Loi sur les services policiers*, art. 93.
146. *Loi sur les services policiers*, art. 96.
147. *Loi sur les services policiers*, art. 97.
148. *Loi sur les services policiers*, art. 44.
149. *Loi sur les services policiers*, art. 104.
150. *Loi sur les services policiers*, art. 40.
151. *Loi sur les services policiers*, art. 47.
152. L.R.O. (1977), ch. P-13 [ci-dessous *Loi de police du Québec*]
153. *Loi sur l'organisation policière et modifiant la Loi de police et diverses dispositions législatives*, L.O. (1988), ch. 75 mod. L.O. (1990), ch. 27 [ci-dessous projet de loi 86].
154. *Règlement sur la déontologie et la discipline des membres de la Sûreté du Québec*, C.A. 467-487, [ci-dessous *Règlement de la SQ*]; *Règlement sur la déontologie et la discipline des policiers de la Communauté urbaine de Montréal*, R.R.Q., ch. C-37.2, r.1, [ci-dessous *Règlement de la CUM*]
155. *Règlement de la CUM*, art. 15.
156. *Règlement de la SQ*, art. 33.
157. *Règlement de la SQ*, art. 45; *Règlement de la CUM*, art. 26.
158. *Règlement de la SQ*, art. 47; voir aussi *Règlement de la CUM*, art. 28.

159. *Règlement de la CUM*, art. 41.
160. *Règlement de la SQ*, art. 75.
161. *Règlement de la CUM*, art. 62.
162. *Règlement de la SQ*, art. 78.
163. *Règlement de la SQ*, art. 81.
164. *Règlement de la CUM*, art. 10.
165. *Règlement de la SQ*, art. 11.
166. *Règlement de la CUM*, art. 2-4; *Règlement de la SQ*, art. 13-15.
167. *Code de déontologie des policiers du Québec* O.C. 920-90.
168. *Projet de loi 86*, par. 36-50.
169. *Projet de loi 86*, art. 58.
170. *Projet de loi 86*, art. 64.
171. *Projet de loi 86*, art. 91.
172. *Projet de loi 86*, article 94.
173. *Projet de loi 86*, article 96.
174. *Projet de loi 86*, article 97.
175. *Projet de loi 86*, article 107.1.
176. *Projet de loi 86*, art. 89.
177. *Projet de loi 86*, art. 128.
178. *Projet de loi 86*, art. 129.
179. *Projet de loi 86*, art. 130.
180. *Projet de loi 86*, art. 136, 137.

181. *Projet de loi 86*, art. 143.
182. *Projet de loi 86*, art. 146.
183. *Projet de loi 86*, art. 147.
184. *Projet de loi 86*, art. 53.
185. *Projet de loi 86*, art. 12.
186. R.S.B.C. ch. 212.
187. S.O. (1990), ch. 10, pas encore en vigueur.
188. H.N.TURK, "The Golden Handshake": An Alternative to Reduction in Force" dans G.R. Ferris & K. Rowland, édés. Human Resources Management: Perspectives and Issues (Boston: Allyn & Bacon, 1988) p. 407-408.
189. Voir *Ackerman c. Diamond Shamrock Group*, 670 F.2d 66(6^e Cir. 1982).
190. Turk, supra, note 188 p. 409.

BIBLIOGRAPHIE

- Anderson, J.C., M. Gunderson & A. Ponak, éd. Union-Management Relations in Canada, 2^e éd. (Don Mills, Ont.: Addison-Wesley, 1989).
- Arthurs, H.W., D.D. Carter & H.J. Glasbeek, Labour Law and Industrial Relations in Canada, 2^e éd. (Toronto: Butterworths, 1984).
- Boyd, B.B., Management Minded Supervision, 3^e éd. (New York: McGraw-Hili, 1984).
- Christie, I., Employment Law in Canada (Toronto: Butterworths, 1980).
- Downie, B.M. & R.L. Jackson, éd., Conflict and Cooperation in Police Labour Relations (Ottawa: Min. des approvisionnement et services, 1980).
- Ferris, G.R. & K.M. Rowland, eds., Human Resources Management: Perspectives and Issues (Boston: Allyn & Bacon, 1988).
- Gibson, J.L., J.M. Ivancevich & J.H. Donnelly, Jr, eds., Organizations Close-up: A Book of Readings, 6^e éd. (Piano, Tx.- Business Publications, 1989).
- Guth, D. & R. Vogel, The Canadian Constable: an Endangered Species? (non publié).
- Kelly, W. & N. Kelly, Policing in Canada (Toronto: Macmillan, 1976).
- Milkovich, G.T. & J.W. Boudreau, Personnel/Human Resource Management: A Diagnostic Approach, 5^e éd. (Piano, Tx.: Business Publications, 1988).
- Redeker, J.R., "Discipline, Part 1: Progressive Systems Work Only by Accident" (1985) 62:10 Personnel 8.
- Redeker, J.R., "Discipline, Part 2: The Nonpunitive Approach Works by Design" (1985) 62:11 Personnel 7.
- Werther, W.B., et al., Canadian Personnel Management and Human Resources, 2^e éd. (Toronto: McGrawHill Ryerson, 1985).
- Whisenand, P.M. & F. Ferguson, The Managing of Police Organizations, 3^e éd. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1989).

LOIS ET RÈGLEMENTS CITÉS

CANADA

Charte canadienne des droits et libertés, Partie I de la Loi sur la Constitution, 1982, en annexe B de la *Loi sur le Canada* 1982 (R.U.), 1982, ch. 11.

Code criminel du Canada, L.R.C. (1985), ch. C-46.

Loi sur la Cour fédérale, L.R.C. (1985), ch. F-7.

Loi sur la Gendarmerie royale du Canada, L.R.C. (1985), ch. R-10, mod. par L.R.C. (1985), ch. 8 (2^e suppl.).

Règlement de la Gendarmerie royale du Canada, 1988, DORS/88-361.

Ordres permanents du commissaire (mesures disciplinaires), DORS/88-362.

Ordres permanents du commissaire (griefs), DORS/88-363.

Ordres permanents du commissaire (représentation), DORS/88-365.

COLOMBIE-BRITANNIQUE

Industrial Relations Reform Act, R.S.B.C. (1979), ch. 212.

Police Act, R.S.B.C. (1979), ch. 331.1.

Police (Discipline) Regulation, BC Regulation 330/75.

ONTARIO

Loi sur les plaintes concernant la police de la communauté urbaine de Toronto, S.O. 1984, ch. 63.

Loi sur les relations de travail, S.R.O. 1980, ch. 228.

Loi sur la police, S.R.O. 1980, ch. 381.

Règlement, R.R.O. 1980, Règ. 791.

Loi sur les services policiers, 1990, S.O. 1990, ch. 10 [pas encore en vigueur].

QUÉBEC

Loi de la police L.R.Q. (1977), ch. P-13.

Règlement sur la déontologie et la discipline des membres de la Sûreté du Québec, O.C. 467-87.

Règlement sur la déontologie et la discipline des policiers de la Communauté urbaine de Montréal, R.R.Q., ch. C-37.2.

Loi sur l'organisation policière et modifiant la Loi de police et diverses dispositions législatives, L.Q. 1988, ch. 75, mod. L.Q. (1990), ch. 27.

Code de déontologie des policiers du Québec, O.C. 920-90.

DROIT JURISPRUDENTIEL

Ackerman c. Diamond Shamrock Group, 670 F. 2e 66 (6^e Cir. 1982).

A.G. for New South Wales c. Perpetual Trustee Co. Ltd, [1985] A.C. 457 (P.C.).

Carpenter c. Vancouver Police Board (1983), 149 D.L.R. (3e) 405 (S.C.B.C.).

Joplin c. Chief Constable of the City of Vancouver (1982), 144 D.L.R. (3e) 285, 2 C.C.C. (3e) 396 [1983] 2 W.W.R. 52 (S.C.B.C.).

Kaye (1986), 2 O.P.R - 697 (O.P.C.).

Nicholson c. Haldimand-Norfolk Regional Board of Commissioners of Police, [1979] 1 R.S.C. 311, 88 D.L.R. (3e) 671.

Re Anchor Cap and Closure Corp. of Canada, Ltd (1949), 1 L.A.C. 222.

Re Flewwelling and Adjudication Board Established by the Public Service Staff Relations Board (1985), 24 D.L.R. (4e) 274 (F.C.A.).

Re Millhaven Fibres Ltd, Millhaven Works, and Oil, Chemical and Atomic Energy Workers Int'l, Local 9-670 (1967), 1 (A) Union - Management Arbitration Cases 328 (Anderson).

R. c. Wigglesworth, [1987] 2 R.C.S. 541, 45 D.L.R. (4e) 245.

Ridge c. Baldwin, [1964] A.C. 40 (H.L.).

NOTES