

LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL DES RESSOURCES HUMAINES GAIES AU SPCUM

RAPPORT PRÉSENTÉ

À

M. Hoanh Van Dam,

Responsable des programmes d'accès à l'égalité,
des droits de la personne et de la qualité de vie au travail
au S.P.C.U.M.

PAR

Jacques Beausoleil

psychologue
Conseiller en développement organisationnel

André Faivre

andragogue
Conseiller en formation et en G.R.H.

Montréal, le 15 novembre 1997

© 1997-2009 Sedi, Jacques Beausoleil et André Faivre

TABLE DES MATIÈRES

1	INTRODUCTION	5
1.1	Avant propos: notre choix d'un rapport détaillé	5
1.2	La demande reçue	5
1.3	Les perspectives de M. Hoanh Van Dam	6
1.4	La compétence des formateurs	7
1.5	La perspective des formateurs	9
1.6	Ce document peut être un outil	10
 PREMIÈRE PARTIE <u>La formation des agents senior du SPCUM</u> <u>au sujet de la qualité de vie au travail des policiers et policières gais</u> 		
2	L'ATELIER LUI-MÊME	12
2.1	Nos objectifs de formation	12
2.2	Nos orientations de formation	12
2.3	Nos choix pédagogiques	13
2.4	L'outil principal	15
2.5	Le déroulement de l'atelier	16
2.51	L'introduction	16
2.52	La compilation et le processus de discussion	18
2.53	Le contenu ou les résultats de l'exercice	18
2.6	Le contexte de l'atelier	20
2.61	Nos rapports avec M. Van Dam	20
2.62	Nos rapports avec le Centre de formation	21
3	L'ÉVALUATION DE L'ATELIER	22
3.1	Les sources d'évaluation	22
3.2	Le taux de satisfaction face aux ateliers	22
3.3	Les commentaires face aux apprentissages et à l'approche pédagogique choisie	24
3.4	Notre propre appréciation	26
4	LE FINANCEMENT	28

5 LA CONCLUSION DE CETTE PREMIÈRE PARTIE 30

SECONDE PARTIE

La situation des policiers et des policières gais au SPCUM dans un contexte de développement organisationnel

6 AVANT-PROPOS DE CETTE SECONDE PARTIE 32

- 6.1 Un complément justifié 32
- 6.2 Une population concernée beaucoup plus large qu'il ne paraît 33
- 6.3 Les distinctions entre les ressources humaines gaies
et les services à la population gaie 33
- 6.4 Les rapports entre la base et les gestionnaires du Service 34

**7 LES LIENS DE LA SITUATION DES RESSOURCES HUMAINES GAIES
AVEC LA MISSION, LES VALEURS ET LES OBJECTIFS DU SPCUM 35**

8 LA SITUATION DES RESSOURCES HUMAINES GAIES AU SPCUM 36

- 8.1 Une tranquillité toute apparente 36
- 8.2 La place de la clandestinité 37
- 8.3 Les niveaux hiérarchiques 37
- 8.4 Le vrai problème 38

**9 LES COMPOSANTES FAVORABLES À LA QUALITÉ DE VIE
DES GAI-ES EN MILIEU DE TRAVAIL DANS UNE ORGANISATION (SPCUM) 39**

- 9.1 Les contraintes de l'environnement : l'évolution du mouvement social gai 40
 - 9.11 Une évolution sociale 40
 - 9.12 Une évolution dans les milieux de travail 40
- 9.2 Les distinctions et la congruence nécessaires entre le développement organisationnel
et l'action politique 41
- 9.3 Une politique de non-discrimination au SPCUM 42
- 9.4 La nécessité d'un plan directeur devant l'effervescence créatrice au SPCUM 42
- 9.5 L'histoire des rapports entre le SPCUM et les gais:
une continuité ou un héritage négligé ? 44

9.6	Le rôle de la direction des ressources humaines	46
9.61	La recherche	46
9.62	Le PAPP	47
9.63	La formation professionnelle	48
	a) Les conditions nécessaires	48
	b) La formation des niveaux supérieurs	49
	c) La formation à la carte	49
	d) Sensibilisation et formation	50
	e) Une pédagogie adaptée et efficace	51
	f) Le suivi après la formation	51
9.64	Les mécanismes d'administration des ressources humaines	51
9.7	Un groupe interne de support aux employés-es gais-es	53
9.8	Le rôle de la Fraternité des policières et des policiers de la CUM	54
9.9	La communication et la diffusion de l'information	55
9.91	Les communications avec l'extérieur	55
9.92	L'information qui circule à l'intérieur	58
9.10	Un financement nécessaire et suffisant	58
10	CONCLUSION	60
11	NOS RECOMMANDATIONS	61
	Notes	64
	Bibliographie	65
	Annexes	67

1 INTRODUCTION

1.1 AVANT PROPOS: NOTRE CHOIX D'UN RAPPORT DÉTAILLÉ

Ce rapport n'est pas un document succinct, résumé, simplifié au format *pratique* de quelques pages habituellement attendu et à la mode dans bien des organisations: ce document n'est pas du type fonctionnel ou opérationnel.

Au contraire nous avons voulu livrer une matière brute, la plus fidèle, la plus près de la préparation et de la réalisation du projet que nous avons pris en charge. Nous y avons presque tout mis; nous avons cherché à couvrir tous les aspects de chacune des étapes.

Nous avons voulu partager avec le lecteur nos réflexions, nos orientations, nos choix, nos observations et le cheminement de nos conclusions, bref nos propres apprentissages parce qu'il lui appartient de comprendre ce qu'il s'est passé afin qu'une partie de l'expertise acquise par nous à travers le mandat confié par le SPCUM demeure au SPCUM.

1.2 LA DEMANDE REÇUE

La demande du SPCUM au Services de développement institutionnel inc. (SeDI) origine d'un certain nombre de contacts entre M. Hoanh Van Dam et M. Jacques Beausoleil, psychologue industriel et organisationnel, travaillant comme conseiller en développement organisationnel sous la raison sociale du SeDI.

Le premier contact d'ordre professionnel de Jacques Beausoleil avec le SPCUM survint suite à la recommandation que lui fit le directeur du District 32 - monsieur Mario Leclerc- de rencontrer M. Van Dam¹. L'Inspecteur-chef Mario Leclerc avait en effet assisté, dans le cadre de son mandat au cours de l'année précédente proclamée *Année internationale de la tolérance*, à une session de formation donnée par SeDI sur la qualité de vie au travail des gais et des lesbiennes.²

Par la suite, M. Van Dam participa à une des rencontres organisées par le Réseau gai d'Action, d'Influence et d'Éducation du Québec (Le Réseau G.A.I.-E. du Québec inc) dont Jacques Beausoleil et André Faivre, andragogue, sont les initiateurs (1993) et les animateurs responsables actuels. Ces rencontres étaient destinées à des gestionnaires et à des intervenants sociaux hétérosexuels désireux de mieux comprendre la réalité homosexuelle.

Plus tard, Jacques Beausoleil demandait la collaboration de M. Van Dam à la publication d'un Guide pour les hommes d'affaires du Centre-Ville où il désirait aborder dans un bref article la question des gais en milieu de travail (une copie de ce Guide est annexée à ce document). C'est au cours de ce contact que M. Van Dam s'informa des activités professionnelles de Jacques Beausoleil sur le sujet. Celui-ci lui remit alors le texte d'une conférence qu'il avait prononcée l'année précédente à l'Association de santé publique du Québec sur la qualité de vie au travail des gais et des lesbiennes. Quelques semaines plus tard, M. Van Dam demandait à Jacques Beausoleil de collaborer à la demi-journée qu'il devait lui-même assurer dans cadre d'une semaine de formation destinée aux agents seniors de la première vague des postes de quartier du SPCUM.

1.3 LES PERSPECTIVES DE M. HOANH VAN DAM

M. Van Dam désirait au départ une activité de sensibilisation qui reprendrait les éléments principaux de la conférence donnée par Jacques Beausoleil à l'ASPQ afin d'aider les agents seniors à adopter des attitudes d'ouverture et de support aux recrues gaies. En ce sens, il situait sa demande dans le cadre du développement professionnel des agents seniors en conformité avec les orientations et les valeurs organisationnelles du SPCUM auxquelles la philosophie de gestion qui émanait du texte de Jacques Beausoleil correspondait. Il s'agissait donc d'un travail professionnel rémunéré et non d'une action militante ou politique, même si Jacques Beausoleil poursuivait des activités bénévoles dans le milieu gai tout comme André Faivre avec lequel il allait s'associer pour réaliser ce projet.

Une seconde perspective de M. Van Dam concernait l'objectif visé. Le but n'était pas d'aider des policiers à donner de meilleurs services à la population gaie mais d'aider les agents seniors à favoriser une plus grande qualité de vie aux recrues gaies.

La qualité de vie au travail d'un groupe de policiers gais est donc véritablement l'objet premier de ce projet.

La demande initiale de M. Van Dam prévoyait trois ou quatre rencontres avec des groupes d'environ 20 à 25 agents seniors. Quelques semaines plus tard, M. Van Dam informait Jacques Beausoleil que la population en formation avait été scindée en 10 groupes d'environ 10 personnes et que la période de sensibilisation s'étalerait sur 10 semaines. C'est alors que Jacques Beausoleil décida de s'adjoindre et de partager de plein pied le projet avec M. André Faivre. Ce changement dans l'organisation des groupes et l'expérience andragogique d'André Faivre ouvraient la porte à l'usage d'approches pédagogiques différentes.

Un autre aspect de la demande portait sur le fait que la participation des formateurs externes s'inscrivait dans la session d'une demi-journée que devait assurer M. Van Dam lui-même à la fin de cette semaine de formation. Cette session d'une demi-journée portait sur l'accueil et l'intégration des recrues dans les postes de quartier. M. Van Dam devait y aborder les comportements et les attitudes à adopter de la part des agents seniors face aux groupes identifiés

par les programmes d'accès à l'égalité, qu'il s'agisse des femmes, des autochtones, des minorités ethniques ou des autres groupes pouvant être l'objet de marginalisation ou de discrimination.

M. Van Dam désirait que la situation des gais et des lesbiennes soit traitée d'une façon spécifique. Jacques Beausoleil s'inquiéta de cette décision qui pouvait être perçue comme injuste ou injustifiable par certains agents seniors. Il s'enquit alors des motifs de cette décision. Les raisons invoquées furent les suivantes: depuis déjà un certain temps, les autres groupes avaient été l'objet des préoccupations et des actions du SPCUM alors que dans le cas des policiers et policières gais on n'en était qu'au début. De plus, la non visibilité apparente de l'homosexualité, la clandestinité d'une grande majorité des policiers et policières gais et le silence du milieu constituaient des caractéristiques propres à ce groupe. Toutes ces raisons justifiaient une approche spécifique aux policiers et aux policières gais.

Enfin, il était clair qu'il s'agissait d'un essai et d'un projet-pilote. Les formateurs avaient la liberté de proposer le programme qu'ils jugeaient le plus efficace pour répondre à l'objectif. Ces derniers consentirent alors de leur propre initiative à consacrer plus de temps que celui qui leur était alloué et rémunéré et ce comme un investissement professionnel sans toutefois qu'aucune promesse ne leur soit faite par le SPCUM au sujet de la possibilité de contrats ultérieurs.

1.4 LA COMPÉTENCE DES FORMATEURS

Il est important de connaître les sources auxquelles ont puisé les deux professionnels qui ont accepté ce contrat pour comprendre la réponse qu'ils ont apportée à la demande. Vous trouverez en annexe (annexes A et B) le curriculum vitae que chacun d'eux a présenté aux participants. Sans entrer dans les détails, nous mettons en exergue ici les axes significatifs de la formation professionnelle de ces personnes-ressource.

Jacques Beausoleil:

Jacques Beausoleil est psychologue industriel et organisationnel, membre de l'Ordre des Psychologues du Québec. Toute sa carrière depuis 1962 s'est déroulée soit dans l'enseignement et la recherche dans les divers départements de la formation à la gestion de l'Université de Montréal, soit dans la consultation et la formation dans le domaine de la gestion des ressources humaines d'abord et du développement organisationnel ensuite auprès d'organisations multiples.

Parallèlement à son activité professionnelle, Jacques Beausoleil s'est impliqué très activement à partir de 1983 comme bénévole dans le milieu gai comme animateur ou comme président de groupes de support et/ou d'entraide, de défense des droits ou d'éducation et de partenariat avec la société. Il participa également à un certain nombre d'émissions de télévision et de radio traitant de la situation des gais et des lesbiennes.

C'est en 1993 qu'il décidait d'unifier ces deux volets de sa vie en développant à l'intérieur de son entreprise professionnelle un volet consacré à la qualité de vie au travail des gais et des lesbiennes. Il est le premier professionnel en développement des ressources humaines à agir en ce sens au Québec. Le programme qu'il propose comporte cinq volets: la mise en place de politiques favorables à la qualité de vie au travail des gais et des lesbiennes (et des minorités sexuelles), la formation et le perfectionnement professionnel des gestionnaires et des employés, le counseling individuel, l'aide à la recherche et la création des groupes de support internes pour les employés-es gais et lesbiennes dans les entreprises.

André Faivre:

André Faivre a complété une formation universitaire en andragogie (domaine de pratique qui s'intéresse aux apprentissages des connaissances, des habiletés et des attitudes et aux changements personnels et organisationnels) et en gestion des organisations et des ressources humaines. Il a travaillé plusieurs années comme conseiller et comme formateur en gestion des organisations et de leurs ressources humaines à la CECM, au CRSSSM et auprès d'organismes communautaires et para-publics: design éducatif, étude des besoins, programmes et stratégies de formation, développement organisationnel, techniques appliquées à la gestion des groupes et des organisations.

Il a été très actif dans le milieu gai depuis 1985, à travers des organismes de nature diverse qu'il fonde ou qu'il dirige. De 1988 à 1992, dans le cadre de la Coalition des organismes des minorités sexuelles du Montréal métropolitain, il a été le pionnier et le pivot des rapports de concertation entre le milieu gai de Montréal et le SPCUM. Pendant la même période, il s'est impliqué au coeur des questions de sécurité publique du quartier Centre-Sud de Montréal.

De 1990 à 1992, André Faivre a porté les préoccupations et le point de vue de la population gaie au Comité de concertation avec les gais et les lesbiennes du SPCUM où il défendit avec acharnement sa vision basée sur le dialogue et la concertation. En 1991, il prit en charge la réalisation et l'animation pédagogique d'une vaste opération de sensibilisation des policiers et des officiers des District 33, 34 et 25. Il est aussi l'auteur du mémoire " Les Gais, la Police, la criminalité et la Justice " présenté aux audiences publiques tenues par la Commission des droits de la personne du Québec.

Depuis 1990 il continue à accompagner des étudiants en techniques policières au cours de leurs travaux sur les questions gaies et des rapports entre les policiers et la population gaie. Il est un des rares conférenciers capables de vulgariser à la fois l'orientation affective homosexuelle ET la culture policière. Enfin, cette année, en tant que numismate et sous la raison sociale *Les Monnaies du Québec*, il a proposé au SPCUM et réalisé la première émission numismatique de tradition policière au monde à l'occasion du 25^{ème} anniversaire de la fondation du SPCUM.

Le choix d'André Faivre comme partenaire professionnel de Jacques Beausoleil n'était donc pas le fruit du hasard: André Faivre est sans doute le professionnel gai le plus apte à collaborer à la réalisation du programme de formation demandé par M. Van Dam au sujet du coaching des

policières et policiers gais clandestins au SPCUM.

1.5 LA PERSPECTIVE DES FORMATEURS

Disons tout d'abord que notre contrat avec le SPCUM a été signé et pris en charge par le SeDI inc pour bien marquer qu'il s'agissait là d'un contrat de nature professionnelle malgré notre engagement continu auprès de la population gaie. Notre perspective était résolument centrée sur les principes et les méthodes du développement organisationnel des ressources humaines et de l'andragogie. Nous croyons que le perfectionnement professionnel du personnel repose sur la conviction de la part de l'organisation que les ressources humaines sont au coeur même de ses préoccupations et que ce perfectionnement vise autant la croissance des policiers et des policières que la réalisation de la mission du SPCUM.

C'est à cause de cette perspective que nous étions très à l'aise avec la position de M. Van Dam de mettre la priorité sur la qualité de vie et la compétence des policières et des policiers gais dans leur travail professionnel. En effet nous croyons qu'un des facteurs-clé qui affecte la qualité de vie des policiers gais au travail est le fait que la très grande majorité d'entre eux choisissent de garder secrète leur orientation affective et sexuelle auprès de leurs collègues de travail et de leurs supérieurs. La peur d'être rejeté, ridiculisé, d'être perçu comme faible, irresponsable et immoral par leur milieu de travail est la cause principale de cette clandestinité.

Une telle clandestinité a un impact certain sur l'estime de soi de la policière et du policier gai et engendre un état de stress permanent causé par la peur d'être découvert. Un tel stress a des effets sur les relations interpersonnelles avec les collègues de travail aussi bien que sur certains aspects de leur rendement au travail, principalement en période de crise. Compte tenu du silence qui règne dans la plupart des milieux de travail dû au tabou, les employés gais ont tendance à ne pas chercher de l'aide à l'interne de l'entreprise. Alors la question principale qui se pose est la suivante: quelle est la cohérence d'une organisation policière qui ignore les difficultés de ses policières et policiers gais tout en cherchant à répondre adéquatement aux besoins des gais et des lesbiennes qui font partie de sa clientèle? Nous reviendrons sur cette question dans la seconde partie de rapport pour bien situer ces deux dimensions de la formation des policiers.

Ajoutons que même si la demande visait la formation des agents seniors pour les préparer à leurs rôles après des recrues gaies, elle allait avoir une portée significative sur les agents seniors qui sont gais eux-mêmes, clandestins ou non. Elle allait permettre aussi de transposer la réflexion à la situation des autres gais et lesbiennes qui travaillent au SPCUM, à tous les niveaux de l'organisation et de tous ceux et celles dont un-e parent-e ou un-e ami-e est gai-e.

Nous croyons même qu'une réflexion globale sur la réalité de la clandestinité des policiers et policières gais et du tabou qui entoure encore souvent l'orientation affective homosexuelle pourra conduire à prendre conscience d'une autre clandestinité, celle de toutes les personnes hétérosexuelles qui sont sympathiques à leurs confrères et consoeurs gais, à leurs camarades gais et à leurs parents et amis gais et qui n'osent le manifester ouvertement de peur d'être étiquetés ou ridiculisés. Cet aspect est d'ailleurs généralement négligé par les intervenants gais

qui oeuvrent à la défense des droits.

Un autre aspect de la demande concernait l'objectif de sensibilisation. La plupart des organismes qui abordent la question de la discrimination proposent une approche centrée sur la sensibilisation, étant conscients qu'on ne modifie pas les mentalités et le tabou strictement par de l'information de nature intellectuelle. Par contre, on démarre très rarement avec un programme global et exhaustif de formation.

La sensibilisation apparaît comme un point de départ obligatoire qui permet une première prise de conscience chez les apprenants de l'existence du groupe de personnes qui fait l'objet de la sensibilisation, de ses besoins et des comportements supportants ou discriminatoires de l'entourage à leur égard. Pour notre part, nous avons voulu respecter cet aspect de la demande tout en recourant à des principes et des méthodes andragogiques favorables à un véritable apprentissage des participants.

Ce sont là les principaux éléments de la perspective que nous avons adoptée dans la réponse que nous voulions apporter à la demande.

La première partie de ce rapport présentera les objectifs, les orientations, le contenu et le déroulement des ateliers que nous avons préparés et animés, autant d'éléments nécessaires à la compréhension de l'évaluation qu'en ont fait les agents senior (et les observateurs) participants, d'une part et de nos recommandations, d'autre part.

1.6 CE DOCUMENT PEUT ÊTRE UN OUTIL

Nous avons évité de nous lancer dans un panégyrique de vente de nos services ou de présenter un texte à grands titres pour média en mal de sensationnalisme. Nous croyons que la compréhension de la problématique de la clandestinité des gais en milieu de travail et que les actions à entreprendre pour répondre à des critères exigeants de qualité de vie au travail des policiers et policières gais n'en sont qu'à leur début et que cette question ne peut être traitée d'une façon superficielle.

Les faits et l'analyse rigoureuse des faits ont plus de chance, selon nous, à long terme, de répondre aux valeurs et aux objectifs du SPCUM.

C'est dans cette perspective que nous avons écrit la première partie de ce document.

2 L'ATELIER LUI-MÊME

Après s'être assurés de la correspondance entre notre perspective et celle de M. Hoanh Van Dam, le principal travail de préparation fut de concevoir et d'organiser l'activité de formation sur la base des principes andragogiques et de développement organisationnel qui caractérisent notre intervention.

2.1 NOS OBJECTIFS DE FORMATION:

- a) faire prendre conscience aux agents seniors qu'il y a des policières et des policiers gais au SPCUM et que, compte tenu que la majorité vivent probablement dans la clandestinité (comme dans la plupart des milieux de travail), ils sont plus nombreux qu'il n'apparaît;
- b) montrer l'impact négatif de cette clandestinité sur l'estime de soi du policier, sur certains aspects du rendement au travail et sur la vie et la cohésion des groupes de travail;
- c) sensibiliser les agents seniors à leurs propres responsabilités face aux recrues gaies;
- d) faire en sorte que, dans le temps qui nous était alloué, les participants acquièrent un certain nombre de connaissances, qu'ils échangent sur des moyens concrets d'action et qu'ils amorcent des changements d'attitude et de mentalité lorsque nécessaire.

2.2 NOS ORIENTATIONS DE FORMATION:

- a) permettre à chaque participant de faire une réflexion personnelle sur le sujet;
- b) permettre à chaque participant d'apprendre à partir des connaissances et de l'expérience des autres participants;
- c) permettre aux participants d'apprendre à partir de leur propre connaissance de la réalité gaie et de leur propre expérience vécue principalement au travail;
- d) faire appel à l'intelligence, aux acquis expérientiels et au jugement des apprenants dans leur apprentissage et leur façon de traiter les situations de travail plutôt qu'à leur mémoire et à leur capacité d'appliquer des recettes ou des consignes;
- e) adopter nous-mêmes une attitude d'éducateurs sensibles aux besoins des agents seniors dans leur travail plutôt que celle de représentants du milieu gai ou de militants qui défendent une cause;

- f) permettre aux participants d'exprimer autant leurs expériences positives que négatives vécues face à leurs collègues gais;
- g) créer un climat qui permette aux apprenants de s'exprimer librement sans avoir peur de blesser personnellement les formateurs, sans avoir peur de se tromper ni de se sentir obligés de donner l'impression qu'ils ne portent pas de préjugés négatifs face aux gais (éviter le piège de la rectitude politique);
- h) affirmer que les gais sont également responsables de leur prise en charge et de leur développement personnel et social plutôt que de simples victimes de la société ou de leur environnement;
- i) reconnaître avec les participants que la sexualité et l'orientation sexuelle sont des dimensions et des composantes fondamentales de l'être humain et que toute discussion et réflexion à ce sujet porte une charge émotionnelle importante;
- j) reconnaître avec les participants que l'orientation affective homosexuelle demeure tabou de telle sorte que les gens ont peu l'occasion d'en discuter d'une façon sérieuse et directe, quelle que soit leur propre orientation affective et sexuelle;
- k) adopter nous-mêmes une attitude d'authenticité et de transparence comme personnes gaies tout en respectant nos rôles d'agent de formation.

2.3 NOS CHOIX PÉDAGOGIQUES:

- a) éliminer la forme d'une conférence ou d'un exposé de nature didactique qui aurait donné peu de place à la parole et à l'auto-apprentissage des participants;
- b) se centrer sur un seul thème - la clandestinité des policiers gais - sans aborder les questions de l'orientation affective homosexuelle elle-même, tout en sachant que cette limite allait sans doute être frustrante, autant pour les animateurs que pour les participants;
- c) être rigoureux sur le temps imparti tout en laissant une entière liberté aux participants (maîtres de leur apprentissage) de prolonger s'ils le désirent ;
- d) identifier notre orientation affective et sexuelle par souci d'authenticité et pour éviter d'être en porte-à-faux;
- e) recourir à des situations concrètes et réalistes tirées du travail policier qui permettent de comprendre la clandestinité vécue par les policières et les policiers gais au travail et de discuter de leurs propres rôles comme agents senior;

- f) s'assurer que le cadre et que les conditions d'apprentissage soient étanches à toute évaluation professionnelle des apprenants. A ce sujet, nous avons discuté sérieusement de la présence de chaque observateur et questionné la composition des groupes;
- g) s'assurer de l'homogénéité de la formation des dix groupes (contenu, temps alloué, environnement, matériel, etc);
- h) ne pas intégrer les témoignages de policières et de policiers gais du SPCUM à cet atelier;

Cet aspect demande quelques explications. Pour nous, il était clair que le témoignage de policières et de policiers gais venant surtout du SPCUM constituait un outil très valable pour faire de la sensibilisation mais une telle approche correspondait à des objectifs d'apprentissage différents quoique complémentaires de ceux qu'on avait fixés. Elle exige surtout une période de temps assez longue pour respecter la nature et le rythme des témoignages, l'expérience émotive des témoins au cours de leur témoignage et le besoin important d'échange des participants avec le témoin et entre eux.

Afin de ne pas perdre complètement les avantages du témoignage tout en respectant les limites du cadre de l'atelier, nous avons distribué à tous les participants une copie de deux articles [annexes C et D] rédigés par André Faivre pour la revue Homosapiens (qui porte maintenant le titre d'Orientations) de l'Association des lesbiennes et des gais de l'UQAM où il relate une série d'entrevues qu'il a conduites auprès de 4 policiers et 1 policière gais.

Par contre, à deux reprises successives, nous avons terminé l'atelier avec le témoignage d'un policier et d'une policière gais⁵. Ces échanges furent intenses et demandèrent un temps raisonnable pour ne pas être trop frustrants. Les deux groupes concernés acceptèrent avec empressement de prolonger d'une demie-heure à trois quart d'heure pour écouter le témoignage de leur collègue gai-e et d'échanger avec lui-elle. Il est évident qu'il y a là une forme d'apprentissage différente, les participants étant amenés surtout à poser des questions plutôt qu'à donner leur opinion et à échanger entre eux.

- i) la présence des deux formateurs à partir du sixième groupe, le second faisant office d'observateur afin d'être mieux outillés pour notre évaluation ultérieure des ateliers;
- j) notre présence durant la période animée par M. Van Dam et qui précédait notre atelier afin de bien sentir le climat et la dynamique particulière de chaque groupe, de permettre aux participants de s'habituer à notre présence et assurer la cohérence et la continuité de notre intervention suite à l'exposé de M. Van Dam.

2.4 L'OUTIL PRINCIPAL

Nous avons donc choisi l'étude de cas suivie d'une discussion comme outil principal. Nous avons élaboré cinq situations (4 au départ et une cinquième ajoutée par la suite) tirées du travail policier qui impliquaient à chaque fois la clandestinité d'une policière ou d'un policier gai (annexe E).

Nous avons demandé à l'agent senior de réagir à chaque situation en lui proposant deux buts à atteindre (deux valeurs à protéger) et en lui offrant une alternative de trois attitudes possibles. Le but de l'exercice était donc pour lui de choisir la réaction (attitude) qui lui apparaissait la plus souhaitable dans les circonstances du cas présenté afin d'atteindre le double objectif suivant: la qualité de vie au travail du policier gai clandestin d'une part et la cohésion et le climat du groupe de travail de ce dernier d'autre part.

Les trois réactions possibles de l'alternative offerte à l'agent senior étaient présentées dans un ordre différent dans chacun des 5 cas mais étaient construites à partir des trois attitudes/comportement types suivants:

- | | | |
|----|---|--------------------------|
| a) | le policier gai se tait
et son supérieur laisse faire | SE TAIRE / LAISSER-FAIRE |
| b) | le policier gai camoufle son orientation
et son supérieur le protège | CAMOUFLER / PROTÉGER |
| c) | le policier choisit de dévoiler son orientation affective
et son supérieur agit en ce sens | LE DIRE / AGIR |

Cette typologie n'était pas connue du participant au moment où il répondait au questionnaire. Elle lui était révélée qu'au moment de la compilation en groupe. C'est évidemment pour éviter qu'il ne la découvre et n'adopte un "pattern" dans ses réponses que les trois comportements/attitudes apparaissaient dans un ordre différent d'un cas à l'autre.

Nous avons insisté auprès des participants sur le fait que chacun des trois volets de l'alternative était justifiable et bon en soi et qu'ils devaient choisir celui qui leur apparaissait le plus susceptible d'atteindre le double objectif (qualité de vie du policier gai / cohésion et climat du groupe de travail) dans les circonstances du cas.

Même si nous croyons qu'ultimement les avantages pour les policiers gais de sortir de la clandestinité devraient l'emporter sur les inconvénients, il n'en demeure pas moins que chaque situation, compte tenu du contexte et de l'évolution personnelle du policier gai face à son orientation affective, peut justifier qu'un senior préfère les solutions qui proposent le "SE TAIRE / LAISSEZ-FAIRE " ou le "CAMOUFLER / PROTÉGER".

2.5 LE DÉROULEMENT DE L'ATELIER

Vous trouverez en annexe (annexe F) le déroulement de l'atelier que nous avons distribué aux participants dès l'ouverture de l'atelier.

L'introduction dans laquelle l'animateur présentait les objectifs, les orientations et le déroulement de l'atelier, la réponse individuelle des participants à l'exercice et la compilation des réponses en groupe prenaient au total environ 25 minutes. Il restait alors un peu plus d'une demie-heure pour les échanges entre les participants et avec l'animateur.

2.5.1 L'introduction:

Nous avons soigné avec beaucoup d'attention l'introduction à l'atelier afin que les participants en comprennent et en acceptent l'objectif, les orientations mais aussi et surtout les limites. En limitant les attentes, en créant un climat d'échange favorable et en cernant les objectifs précis, réalistes et réalisables de l'atelier, cette introduction de 10 minutes fut sans doute un des facteurs importants de la motivation à participer des participants et de leur satisfaction ultérieure:

- a) Votre employeur, nous a demandé de venir vous sensibiliser au fait qu'un certain nombre de policiers et de policières du SPCUM sont gais, autrement dit, que dans la Police, comme dans tous les autres milieux de travail, l'orientation affective et sexuelle d'une certaine partie des ressources humaines est homosexuelle, donc différente de celle de la majorité, afin de mieux vous préparer aux rôles de *coaching* qu'il vous a confiés.
- b) Vous vous doutez bien que nous ne sommes pas ici aujourd'hui par hasard: vous avez reçu plus tôt cet avant-midi, une feuille qui vous présente notre profil professionnel. Vous avez donc là les principaux éléments du choix du SPCUM: pourquoi on nous a demandé de collaborer à votre formation.

Mais cela vous révèle aussi beaucoup la motivation de notre présence avec vous ce matin, comme andragogue/psychologue, comme gais et comme citoyens. C'est une première au Québec⁴, soyez en fiers... soyez fiers d'appartenir au SPCUM. Nous le sommes aussi comme citoyens d'être ici. Pour nous, c'est un privilège, un plaisir... et un défi.

- c) Un défi: pour nous et pour vous: nous n'avons qu'une heure pour aborder un sujet, une réalité difficile et complexe. Une heure, c'est très, très court; c'est pourquoi nous nous concentrerons sur un seul sujet.
- d) Il y a des recrues et des policiers gais; vous serez responsables de l'intégration de

ces recrues; nous essaierons donc de comprendre les attitudes que vous pourrez choisir devant votre défi de l'intégration des recrues gais dans vos équipes.

- e) Ce sera aussi difficile parce que nous aborderons la question de l'intégration des ressources humaines gaies DIRECTEMENT sans pouvoir D'ABORD parler de l'orientation affective et sexuelle des personnes gaies. Idéalement nous aurions commencer par discuter de l'homosexualité et pendant au moins une journée.
- f) C'est un sujet qui génère habituellement beaucoup d'émotions. Il n'est habituellement pas facile pour les gens (et pour vous) de discuter de l'orientation homosexuelle, d'exprimer leurs sentiments face à l'homosexualité, face aux personnes gaies parce que cela interpelle leur identité comme homme, ou comme femme, l'image de la Police, leurs valeurs, leurs attitudes comme père, frère, ami, confrère d'une personne gaie, etc... parce qu'il y a un risque à affirmer sa sympathie ou son empathie envers les hommes qui aiment les hommes et les femmes qui aiment les femmes.
- g) C'est un sujet encore tabou dont les gens n'ont pas l'occasion de parler souvent ni en profondeur... surtout au travail.
- h) Alors, ce sera un peu frustrant pour vous, comme pour nous: nous ne pourrons pas élaborer, ni répondre à toutes les questions; nous devons aller à l'essentiel, vous ne pourrez pas vérifier toutes vos impressions. Ce ne sera donc définitivement pas: tout ce que vous auriez toujours voulu savoir et que vous n'avez jamais osez demander.
- i) Vous pourrez tout dire, tout exprimer: nous avons déjà tout entendu, nous sommes à l'aise; vous êtes ici dans un processus de formation et non d'évaluation; notre animation est un acte professionnel guidé par notre code d'éthique: ça restera ici.
- j) Le sujet est clairement l'intégration des recrues gaies et non pas les rapports entre les policiers et la population ou la clientèle gaie.
- k) Le sujet est clairement abordé du point de vue des agents senior et non pas du point de vue du policier.... même si c'est transférable.
- l) Dans un premier temps, nous allons vous présenter 5 situations où vous pourrez observer que l'orientation affective des recrues ou des policiers gaies et surtout la clandestinité de cette orientation affective au travail peut avoir un impact sur: 1° le climat de travail et la cohésion d'une équipe et 2° l'intégration et la qualité de vie au travail du policier gai.
- m) Pour chacune de ces situations nous allons vous présenter un choix de 3 solutions acceptables selon le point de vue que vous prendrez. Nous vous invitons à choisir celle qui vous apparaîtra comme la plus souhaitable en fonction de deux objectifs:

1° la cohésion et le climat de l'équipe de travail et 2° la qualité de vie au travail des policiers impliqués.

- n) [déroulement de l'atelier]
- o) Nous vous prions de garder les situations de l'atelier confidentielles afin de préserver l'expérience de ceux qui suivront. Merci.
- p) Ce que vous apporterez avec vous aujourd'hui à la fin de cet atelier, pourra aussi servir à d'autres dans votre milieu de travail ou vous servir à vous ailleurs que dans votre milieu de travail.

2.5.2 La compilation et le processus de discussion

Les feuilles d'exercice sont distribuées et les réponses sont recueillies au fur et à mesure que les participants ont terminé, habituellement au bout de 12 minutes. On procédait alors à la compilation des réponses en groupe à l'aide d'un tableau synthèse.

Au début de la compilation, l'animateur expliquait alors aux participants que les trois alternatives suggérées correspondaient dans un ordre différent aux trois attitudes/comportements types: SE TAIRE / LAISSEZ-FAIRE, CAMOUFLER / PROTÉGER, LE DIRE / AGIR.

Une fois la compilation terminée, l'animateur partait alors des résultats présentés sur bloc-note pour demander aux participants d'expliquer leur réponse. Compte tenu que le temps ne permettait pas d'approfondir toutes les réponses, l'animateur choisissait à partir des résultats la situation qui allait faire démarrer les échanges. Il enchaînait ensuite avec les autres résultats qui lui paraissait significatifs à mesure que les échanges progressaient entre les participants et ce jusqu'à ce que le temps soit écoulé.

2.5.3 Le contenu ou les résultats de l'exercice

Il serait trop long faire ici l'analyse exhaustive des résultats que nous possédons. Pour cela il faudrait approfondir les motifs des choix faits par les policiers participants aux situations présentées, l'évolution des idées émises dans les groupes, la nature des échanges ainsi que les questions posées principalement vers la fin de l'atelier. Nous ne présenterons ici que les éléments qui nous apparaissent importants pour comprendre l'évaluation que les participants ont faite de l'atelier. Notons que cent dix agents seniors (96 policiers et 14 policières) ont participé aux 10 ateliers.

Voici tout d'abord, à la page suivante, le tableau des choix faits par l'ensemble des participants (N=108) . Pour chacune des situations, nous indiquons le pourcentage de personnes qui ont choisi l'une ou l'autre des alternatives présentées.

TABLEAU 1: Répartition des attitudes types pour chaque situation présentée

Le pourcentage (% de N/100) des participants selon l'attitude/comportement choisi dans chacune des 5 situations présentées.		SE TAIRE LAISSEZ- FAIRE	CAMOUFLER PROTÉGER	LE DIRE AGIR
1	Le suspect d'un vol est un partenaire occasionnel du policier.	1	55	44
2	La victime d'un accident grave est la conjointe de la policière.	21.5	44	34.5
3	Le policier est invité au party de son groupe (accompagné).	60	1	39
4	Le partenaire régulier de l'auto-patrouille vit une crise grave dans son couple.	4	16	80
5	Le policier a ras-le-bol des farces au sujet des gais.	11	7	82
MOYENNES DES %		19.5	25	56

Comme on peut le constater à la lecture du tableau, les choix dans les trois premières situations sont assez partagés, et à chaque fois de façon différente, alors que ceux des deux dernières sont fortement majoritaires. De plus, dans l'ensemble des répondants et pour l'ensemble des situations, les agents seniors préfèrent en majorité (56 %) la solution qui présuppose que les policières et les policiers gais sortent de la clandestinité tandis que les deux autres alternatives se partagent presque également les autres répondants (19.5% et 25%). Ce tableau d'ensemble représente bien la répartition des choix des participants à chaque semaine.

Ces résultats démontrent la complexité de la problématique (la clandestinité des ressources humaines gais) et la nécessité de s'adapter aux situations.

Grâce au climat positif et stimulant, de telles divergences d'opinion favorisèrent des échanges intenses et même vigoureux où tout en expliquant sa propre position, chacun pouvait réagir aux points de vue des autres. Vers la fin de la période allouée, les participants en venaient à tirer certaines conclusions plus générales ou à poser un certain nombre de questions auxquelles malheureusement nous n'avions pas le temps d'apporter de réponses.

Parmi les phénomènes qui apparurent dans les dix groupes de discussion, certains méritent notre attention.

- 1° Les répondants invoquaient un même argument pour expliquer leur choix de réponse qui, lui, était différent: la nécessité de laisser aux policiers gais clandestins la liberté de choisir le moment où ils seraient prêts à révéler leur orientation affective et sexuelle. Ces réponses font ressortir l'ambivalence des agents seniors entre le respect de la clandestinité du policier gai et le désir d'intervenir et de prendre sa part de responsabilité pour l'aider à en sortir.
- 2° Nous avons été frappés également par le fait que les participants qui avaient une vision positive de l'orientation affective homosexuelle se sentaient à l'aise pour exprimer leur point de vue et exerçaient même un certain leadership dans le groupe alors que dans la vie courante nombre d'employés hésitent à prendre la défense des personnes gaies de peur d'être ridiculisés.
- 3° Nous avons aussi remarqué, à mesure que les semaines se succédaient, que "le téléphone arabe" jouait un rôle positif: les participants recouraient davantage à leur expérience personnelle et les échanges étaient plus intenses.
- 4° La présence de femmes comme agents seniors a amené les participants à poser des questions sur la différence entre les lesbiennes et les gais. Certaines agents seniors ont pu témoigner de l'information qu'elles possédaient sur la situation des policières gaies qu'elles connaissaient.

2.6 LE CONTEXTE DE L'ATELIER

Le contexte général dans lequel nous avons animé nos ateliers a grandement facilité notre travail et nous voulons souligner ici certains de ces facteurs externes qui sont venus nous appuyer et renforcer la qualité de notre prestation.

2.6.1 Nos rapports avec M. Hoanh Van Dam

Provenant tous les deux de l'extérieur du SPCUM, de bons rapports avec M. Van Dam devenaient indispensables pour assurer un service de qualité, ce qui nous apparaissait important même pour un atelier d'une heure seulement. Nous étions tout d'abord conscients que notre atelier était intégré à un cours dont la responsabilité appartenait à M. Van Dam et nous avons aimé trouver en lui un collaborateur à la fois chaleureusement à notre écoute et entièrement responsable.

À la suite de la commande, nous avons eu une rencontre et plusieurs contacts téléphoniques avec lui pour clarifier les objectifs, les orientations et le contexte de l'atelier.

Nous avons chaque fois obtenu des réponses claires et fondées aux questions que nous posions et, à mesure que nous avançons, nos rapports ont permis d'avoir une vision de plus en plus large de la situation des gais au SPCUM et de mieux comprendre le besoins des participants.

Nous nous sommes efforcés de respecter rigoureusement les règles et les modalités d'encadrement de nos ateliers que nous définissions ainsi avec M. Van Dam et nous avons trouvé très supportant son souci de la même rigueur.

2.6.2 Nos rapports avec le Centre de formation

Évidemment le fait de donner notre session au Centre de formation nous a mis en contact avec les gestionnaires, les intervenants et le personnel de soutien du Centre. Nous y avons reçu un accueil chaleureux de la part de tous. Etant formateurs de profession, les échanges avec les intervenants et les gestionnaires devenaient vite intéressants. Les gens se sont montrés curieux et désireux de connaître notre approche et nos méthodes andragogiques.

Nous profitons de l'occasion pour remercier:

- Mme Françoise Fortin
- M. Gilles Jalbert
- M. Alain Éthier
- Mme Rolande Vaillancourt

Il est important d'ajouter que le personnel de soutien du Centre de formation nous a apporté avec beaucoup de gentillesse tout le support technique dont nous avons besoin.

3 L'ÉVALUATION DE L'ATELIER

3.1 LES SOURCES DE L'ÉVALUATION

La première source d'évaluation fut évidemment les participants eux-mêmes. Comme outil d'évaluation par les participants nous avons adapté un questionnaire déjà utilisé au SPCUM (annexe G). Nous en avons conservé deux questions auxquelles on répondait avec une échelle quantitative et deux questions ouvertes de nature qualitative.

La seconde source d'évaluation fut une rencontre organisée par M. Van Dam des personnes qui avaient été impliquées de près ou de loin dans la préparation ou l'organisation de cette session de 10 ateliers: le lieutenant Jean Morency policier gai qui avait apporté son témoignage devant un groupe, M. Gilles Jalbert, directeur adjoint du Centre de formation, Mme Françoise Fortin, agente de formation, le lieutenant Alain Ethier qui préparait la formation d'un groupe de superviseurs à l'automne et nous mêmes. Mme Sonia Hamer qui avait elle aussi apporté son témoignage à un groupe n'avait pu se joindre à cette réunion.

L'évaluation que nous présentons ici provient de la synthèse de ces diverses sources d'évaluation.

3.2 LE TAUX DE SATISFACTION FACE AUX ATELIERS

Il s'agit ici de l'analyse des commentaires exprimés par les participants dans les deux questions ouvertes:

Q-1: *Dans quelle mesure recommanderiez-vous à vos collègues de travail de participer à cet atelier ?*

Q-2: *Après avoir participé à cet atelier, dans quelle mesure vous sentez-vous mieux préparé-e à assumer vos fonctions d'agent senior auprès de vos collègues gais-es ?*

TABLEAU 2: Pourcentage de répondants par catégorie de satisfaction

DATE ATELIER	NOMBRE DE RÉPONDANTS N = 106	DEGRÉ DE SATISFACTION						
		A TRÈS	B BEAUCOUP	C A + B	D MOYENNEMENT	E PEU	F PAS DU TOUT	G E + F
28 mars	11	23	41	64	32	4	0	4
4 avril	11	68	27	95	5	0	0	0
11 avril	12	38	42	80	20	0	0	0
18 avril	12	42	54	96	4	0	0	0
25 avril	9	44	50	94	6	0	0	0
2 mai	10	75	15	90	10	0	0	0
9 mai	8	50	31	81	19	0	0	0
16 mai	11	41	50	91	5	4	0	4
23 mai	9	28	33	61	28	11	0	11
30 mai	13	42	42	84	16	0	0	0
MOYENNE	10.6	45.1	38.5	84	14.5	1.9	0	1.9

Si on se réfère aux colonnes C, D et G pour l'ensemble des 10 semaines, on constate que 84 % des participants sont très et beaucoup satisfaits, que 14 % le sont moyennement et que 2 % le sont soit peu ou pas du tout.

Si on examine les résultats semaine par semaine, on constate à la colonne C que les pourcentages qui expriment une forte satisfaction varient, au-delà de la première semaine, entre 81% et 96 %, sauf pour une semaine qui tombe à 61 %. Nous pouvons donc dire qu'il s'agit d'un taux de satisfaction plutôt élevée et que les modifications apportées après la première rencontre ont porté fruit.

3.3 LES COMMENTAIRES FACE AUX APPRENTISSAGES RÉALISÉS ET À L'APPROCHE PÉDAGOGIQUE CHOISIE

Il s'agit ici de l'analyse des commentaires exprimés par les participants dans les deux questions ouvertes:

Q-3: *Quel(s) apprentissage(s) acquis ou développé(s) durant cet atelier jugez-vous le(s) plus important(s) et utile(s) pour votre travail d'agent senior ?*

Q-4: *En tenant compte de vos attentes face à cet atelier, qu'est-ce que vous auriez souhaité recevoir en plus de ce qui vous a été offert ?*

Comme les participants pouvaient faire plus d'un commentaire, nous obtenons 161 commentaires. Nous les avons regroupés en trois catégories générales qui comportent bien sûr des chevauchements mais qui donnent une idée raisonnable de ce que les participants ont voulu dire.

TABLEAU 3: Pourcentage des commentaires reçus (106) par catégorie d'apprentissage

SAVOIR	Acquisition de connaissances	17 %
SAVOIR FAIRE	Acquisition d'habiletés dans l'action ou l'intervention	42 %
SAVOIR ÊTRE	Acquisition d'attitudes	34 %
APPROCHE	Réaction à l'approche pédagogique des animateurs	7 %

La prédominance des commentaires qui indiquent un apprentissage au niveau des habiletés s'explique sans doute par le fait que nous avons utilisé des situations concrètes face auxquelles les répondants devaient indiquer leur façon de réagir ou d'intervenir.

3.3.1 Acquisition des connaissances:

Au niveau de l'acquisition des connaissances, quelques individus mentionnent qu'ils ont mieux compris que l'épanouissement personnel au travail ne fait que des gagnants et que

l'harmonie dans un groupe de travail est importante. Pour ce qui est de la situation des personnes gaies, on a saisi qu'il y a plus de gais au SPCUM qu'on en voit. On a appris sur leur vécu, principalement sur le malaise qu'ils ressentent, sur les causes de leur clandestinité et sur les problèmes qu'elle engendre.

On comprend mieux également ce que les policiers et les policières gais peuvent ressentir au sein du SPCUM et les étapes qu'ils doivent franchir pour arriver à accepter leur orientation affective et sexuelle. D'un autre côté, on voit mieux les difficultés pour l'équipe d'accepter une personne gaie: un participant constate qu'il n'y a pas que des préjugés dans une équipe de travail mais aussi des façons de voir positives.

3.3.2 Acquisition des habiletés:

Au niveau de l'action et de l'intervention comme agent senior, on veut qu'il amène la recrue gaie à cheminer dans sa clandestinité, qu'il lui donne son appui en apportant la sécurité, en jetant des ponts et en diversifiant les approches et surtout en cherchant à créer un climat de confiance. On sait maintenant que tout agent senior peut se retrouver au travail en présence de confrères et consoeurs gais plus ou moins clandestins et qu'il doit s'y préparer et surtout être capable de prendre position, c'est-à-dire "savoir porter ses culottes" comme responsable d'une équipe.

3.3.3 Acquisition des attitudes:

Au niveau des attitudes, on insiste sur la nécessité de ne pas juger la personne mais de chercher plutôt à la comprendre, d'accepter la différence avec ouverture d'esprit, d'apprendre à écouter et à respecter la confidentialité, d'établir des liens personnels avec leurs confrères et consoeurs gais pour être mieux en mesure de les supporter et surtout de les laisser choisir le moment de se manifester. On utilise souvent les mots "*respect de la personne, tolérance, empathie, honnêteté et franchise*". Quelques uns affirment que pour eux ce fut une véritable prise de conscience (pour une personne, ce fut même une véritable "crise" de conscience) alors qu'une autre exprime n'avoir aucune difficulté avec l'orientation affective de ses confrères et consoeurs gais.

3.3.4 Au sujet de l'approche pédagogique utilisée:

Pour ce qui est de l'approche, on signale l'utilité et le réalisme des situations proposées pour la discussion, la valeur des échanges sur les motifs des choix de réponse, l'encouragement à s'exprimer apporté par l'animateur et la plus grande facilité de trouver, grâce à de telles discussions en groupe, des solutions applicables à plusieurs situations.

44 % des participants considèrent qu'une heure était une durée nettement trop courte.

27 % des participants disent vouloir discuter davantage de l'orientation affective

homosexuelle pour mieux la comprendre.

20 % des participants auraient souhaité pouvoir approfondir la problématique de la clandestinité des policiers et policières gais à l'aide de témoignages de leurs confrères et consoeurs gais du SPCUM ou avec l'étude de cas vécus plutôt que fictifs.

Des autres suggestions, signalons celles qui demandent des outils concrets pour supporter l'action quotidienne ou la nécessité de donner ce type de sensibilisation aux supérieurs hiérarchiques.

3.4 NOTRE PROPRE APPRÉCIATION DU FONCTIONNEMENT

Nous présentons ici notre propre analyse des ateliers, sous l'angle de la formation et en intégrant les commentaires reçus au cours des discussions avec nos partenaires et les observateurs du SPCUM.

Il est clair que les policiers présents se sont montrés très actifs dans les échanges à partir du moment où tout l'espace leur était donné. Notre pédagogie était bâtie sur l'idée que la formation appartient au participant lui-même et que ses expériences recèlent un ensemble de connaissances, d'habiletés et d'attitudes qui, mises en commun, constituent une source d'apprentissage tout à fait capable de répondre aux objectifs.

Le rôle du formateur était alors de créer un climat, les conditions et les instruments susceptibles de faire sortir et d'exploiter cette richesse par une animation adéquate. Nous avons senti et constaté que les agents seniors avaient apprécié cette confiance mise dans leur capacité d'utiliser leur jugement et leurs expériences individuels pour se perfectionner entre eux, devenant eux-mêmes agents de leur propre formation. D'une semaine à l'autre et au cours d'un même atelier, les débats prenaient de la profondeur et de l'amplitude.

Malgré que nous ne soyons pas policiers au SPCUM, on nous a signalé le réalisme des situations que nous avons imaginées et transformées en outil pédagogique. Le contenu des situations, les alternatives présentées comme cadre de réflexion ouvert et non idéologique ou militant, les critères proposés pour faire le choix de réponse (la qualité de vie au travail du policier gai clandestin d'une part et la cohésion et le climat de l'équipe d'autre part), avaient permis aux agents senior de se centrer sur leurs fonctions et sur leurs responsabilités professionnelles comme responsables d'une équipe et de l'intégration des recrues, en transposant même leurs réflexions et leurs apprentissages aux autres membres du personnel, même civil⁶.

La diversité des situations (cas) présentées dans l'exercice a grandement favorisé et encouragé l'exploration d'attitudes et de comportements mieux adaptés; elle a aussi facilité chez certains une plus grande souplesse dans leur choix personnel devant les trois attitudes fondamentales: SE TAIRE / LAISSER FAIRE, CAMOUFLER / PROTÉGER ET LE DIRE / AGIR.

Chaque rencontre a fait ressortir les impacts négatifs de la clandestinité des policiers et policières gais sur leur estime de soi, sur la confiance mutuelle et la cohésion nécessaire dans une équipe de travail, sur la concentration et la mobilisation des énergies au cours des opérations policières et du travail quotidien du policier; on mesurait à chaque fois le stress causé par la peur d'être découvert ou celle d'être rejeté par le groupe et ridiculisé.

Par contre les discussions ont aussi permis de découvrir de nombreux éléments positifs comme le fait de se dévoiler à des amis intimes, à des collègues en qui on a confiance, la valeur de la confidentialité, le sentiment pour ceux qui sont sortis d'être respectés et même admirés par des collègues et de recevoir des promotions de la direction.

Nous avons déjà mentionné les commentaires des participants au sujet de la durée trop courte de l'atelier. Nous avons observé à ce sujet le phénomène suivant qui est révélateur de l'intérêt des participants mais surtout de leur besoin de comprendre, de découvrir et de se perfectionner. Nous avons constamment fait l'effort de respecter le temps alloué pour notre atelier (une heure) et pourtant, dans la plupart des groupes, on nous a proposé de prolonger d'une demi-heure à trois quart d'heure les échanges. Malgré cela, les participants sont toujours demeurés sur leur faim.

Mentionnons que, à notre avis, l'homogénéité des groupes et le nombre de participants (de 9 à 12) étaient des facteurs favorables.

4 LE FINANCEMENT

Nous avons choisi de traiter de cet aspect d'une manière spécifique parce qu'il constitue un élément majeur de la gestion de la formation.

Des premiers contacts de M. Jacques Beausoleil avec M. Van Dam à la réalisation du contrat par Jacques Beausoleil et André Faivre, la situation a constamment évoluée. Au départ, il ne s'agissait pratiquement que de réaménager certains éléments déjà contenus dans le matériel que possédait Jacques Beausoleil, ce qui ne représentait qu'un aménagement peu coûteux. Un seul formateur était alors impliqué dans le projet. De plus, cette décision n'avait pu faire l'objet d'une prévision budgétaire puisqu'il s'agissait d'intégrer une heure de sensibilisation à la cinquième journée d'une session de formation de 5 jours déjà organisée, bref de profiter d'une opportunité.

Par la suite, la décision de répartir la clientèle en 10 petits groupes et la collaboration d'un andragogue en la personne André Faivre, présentaient une réelle opportunité (et de grands avantages pour notre client le SPCUM) de dépasser la formule initiale de la conférence ou de l'exposé pour s'orienter résolument vers un design éducatif plus élaboré. D'autre part, la constitution d'une équipe de deux professionnels d'expérience et de formation complémentaires favorisait des échanges plus en profondeur et stimulait une synergie créatrice qui nous conduisirent rapidement à notre décision de risquer d'investir avec enthousiasme dans ce projet et ce défi.

Il s'agissait bien d'un risque calculé puisqu'à maintes reprises M. Van Dam nous rappelait les ententes financières déjà prises en essayant de n'ajouter aucune exigence qui puisse amener un dépassement de l'enveloppe budgétaire disponible et prenait soin de ne pas créer de fausses espérances.

En fait, nous avons mis un temps considérable à assurer les opérations suivantes:

- 1° comprendre le contexte dans lequel se situait la demande;
- 2° élaborer l'atelier tel que décrit plus haut avec toutes ses dimensions;
- 3° évaluer méthodiquement chacun des ateliers, pendant 10 semaines;
- 4° maintenir régulièrement la communication avec M. Van Dam pour discuter des événements imprévus et pour assurer une coordination optimale;
- 5° rencontrer les divers intervenants du Centre de formation qui s'intéressaient aux ateliers que nous animions.

L'ensemble de ces tâches dépassa largement l'enveloppe de 1 000 \$ allouée à ce projet. De fait,

deux professionnels travaillèrent en équipe pour le prix d'un. Et chacun de ces deux professionnels investit en moyenne 3 heures par semaine pour chaque heure d'animation réelle en atelier ce qui représente 4 heures x 2 professionnels x 10 semaines = 80 heures sans compter le temps de la préparation et de l'élaboration du programme de formation et des ateliers. Des honoraires plusieurs fois inférieurs à la valeur habituelle d'une telle prestation de services professionnels.

Il est bon et sans doute nécessaire de rappeler ici les motivations pour lesquelles nous avons consenti cet effort et risqué cet investissement:

- 1° Ce travail représentait pour chacun de nous la suite logique, le prolongement naturel d'un long engagement au service de la population gaie.
- 2° Cet acte professionnel est aussi pour chacun de nous le prolongement plusieurs années de collaboration avec le SPCUM basée sur des valeurs de respect, de dialogue et de concertation, sur un parti-pris pour l'éducation plutôt que l'action politique.
- 3° Ce travail représentait un défi professionnel auquel il nous était difficile de résister.
- 4° Nous ne pouvions laisser passer une telle opportunité de travailler à l'amélioration de la situation des ressources humaines gaies (des gais-es au travail), le SPCUM constituant à nos yeux une organisation (un employeur) capable d'un puissant leadership social.

C'est avec la même attitude que nous avons négocié les honoraires de ce rapport: nous avons demandé qu'on reconnaisse notre travail professionnel en assurant des honoraires pour une partie et en acceptant de risquer l'autre partie comme un investissement sur les projets de collaboration à venir.

5 CONCLUSION DE CETTE PREMIÈRE PARTIE

5.1 UNE GRANDE SATISFACTION EXPRIMÉE...

À notre avis, les agents senior participants ont été très satisfaits des ateliers de formation que nous avons préparés et animés.

Et nous avons, nous aussi, été très satisfaits de la qualité de leur participation et du climat de leurs groupes.

Avec un sujet aussi difficile que l'homosexualité dans un contexte policier, aussi délicat que la clandestinité des policiers et des policières gais au SPCUM, il est quand même surprenant que 98.5 % des 106 agents senior participants aient exprimé un tel degré de satisfaction: 84 % très et beaucoup satisfaits et 14.5 % moyennement satisfaits.

Nous avons donc voulu expliquer dans ce rapport comment nous étions arrivés à comprendre ces résultats, quels avaient été, de notre point de vue, les facteurs, les éléments de préparation et de réalisation, de ce succès.

5.2 MAIS CELA NE SUFFIT PAS

Nous croyons sincèrement que l'ensemble des agents senior et probablement aussi des cadres du SPCUM ne sont pas homophobes. Au contraire, ceux que nous avons eu le mandat de sensibiliser, et souvent aussi le plaisir de connaître, se sont montrés intéressés, sinon assoiffés, d'apprendre, de découvrir et de mieux comprendre: ils ont manifesté des attitudes d'ouverture vis-à-vis l'orientation affective de leurs confrères gais et un véritable désir d'améliorer leur travail professionnel à leur égard.

Par contre, et nous en sommes aussi convaincus, ces attitudes ne suffisent pas à garantir des interventions efficaces et appropriées de leur part. Autrement dit, les bonnes intentions ne suffisent pas.

Ils ont besoin de briser le tabou en en parlant ouvertement entre eux. Ils ont besoin d'approfondir leur compréhension de l'orientation affective homosexuelle, de saisir toutes les implications de la clandestinité des policiers gais et, surtout, de développer des outils d'intervention (savoir faire et savoir-être).

Une simple sensibilisation d'une heure, si appréciée soit-elle, n'est nettement pas suffisante à

moyen et à long terme pour leur permettre de faire leur travail adéquatement et d'appliquer quotidiennement les valeurs et les politiques du SPCUM à l'égard des ressources humaines issues d'une minorité visible ou invisible.

Un simple programme de formation, si apprécié soit-il, n'est, lui non plus, nettement pas suffisant pour assurer la qualité de vie au travail des policiers et policières gais du SPCUM. Une vision plus large est nécessaire dans une perspective de développement organisationnel. Voilà justement le point de vue de la seconde partie de ce document.

6 AVANT-PROPOS DE CETTE SECONDE PARTIE

6.1 UN COMPLÉMENT JUSTIFIÉ

En quoi sommes-nous justifiés dans ce rapport d'aller au-delà de l'évaluation de l'atelier de sensibilisation/formation donné à un groupe d'agents seniors et qui fut l'objet de la section précédente ?

Les principales raisons sont les suivantes:

- ◆ notre conception du développement organisationnel qui nous a amené à constamment replacer dans le contexte global du SPCUM la commande très spécifique que nous avons reçue;
- ◆ le fait que cet atelier était considéré comme un projet-pilote. Tout projet-pilote a pour objectif non seulement de valider ce qui s'est fait mais également de donner les perspectives de développement;
- ◆ les commentaires et les réflexions des observateurs, principalement ceux du Centre de formation et les policiers/policières - témoins que M. Van Dam a invités à participer;
- ◆ enfin, l'intérêt même manifesté par M. Van Dam au sujet de l'offre que nous lui avons faite de recevoir nos réflexions plus globales sur la situation.

Nous considérons la formation ou le perfectionnement professionnel comme un des outils importants du développement organisationnel. Elle est en lien étroit avec l'ensemble des composantes de l'entreprise. Pour que les gestionnaires puissent diagnostiquer les besoins en formation du personnel, il est essentiel de leur présenter l'ensemble de la situation des gais et des lesbiennes au SPCUM.

Par contre, la difficulté à ce moment-ci est de ne pas trop dépasser le mandat qu'on nous a confié en présentant un rapport exhaustif et approfondi de la question ainsi qu'un plan opérationnel de travail et de développement à long terme. C'est pourquoi, tout en cherchant à faire le tour de l'ensemble des aspects et des acteurs concernés par la question, nous tenterons de nous limiter à les identifier, à les décrire et à marquer les liens entre eux.

6.2 UNE POPULATION CONCERNÉE BEAUCOUP PLUS LARGE QU'ELLE NE LE PARAÎT

Jusqu'ici nous avons toujours parlé des ressources humaines gaies comme la seule population visée par ce rapport. Dans les faits, cependant, ces personnes gaies sont entourées de leur famille, de leurs amis et de leurs compagnons de travail hétérosexuels. Ces personnes peuvent vivre elles aussi les mêmes peurs d'être pointées du doigt et d'être rejetées par leur milieu. La mère de famille cachera que son fils vit en couple avec un conjoint de même sexe mais remplira la maison de photos de mariage de son fils avec une femme ou de ses petits enfants. Certains policiers ont été sensibilisés aux motifs pour lesquels les gais-es victimes d'agression hésitent ou refusent de porter plainte contre leurs agresseurs; les mêmes motifs valent pour l'entourage hétérosexuel de ces victimes.

Une situation identique se présente pour les gestionnaires et le Service lui-même qui subissent à leur façon le tabou qui entoure encore l'homosexualité et qui cachent le lien et la sympathie qu'ils ont envers leurs employés-es gais-es. Tous ces gens sont également clandestins.

Dans ce document, à chaque fois que nous parlerons des employés-es gais, il faudra garder en tête tous les autres groupes périphériques qui sont en lien avec eux et qui partagent pour une grande part les mêmes besoins et les mêmes attentes.

6.3 LES DISTINCTIONS ENTRE LES RESSOURCES HUMAINES GAIES ET LES SERVICES À LA POPULATION GAIE

Comme la plupart des organismes qui veulent introduire des changements face à la discrimination, le SPCUM s'est d'abord préoccupé d'offrir des services équitables à sa clientèle gaie. C'est ainsi qu'il a commencé par se fixer comme objectif de sensibiliser l'ensemble des policiers en contact avec les concentrations de population gaie du territoire de la CUM. Cette sensibilisation a consisté à aider les policiers à mieux comprendre les réalités gaies et à intervenir dans le respect de ces personnes. L'action politique du milieu gai a aussi été conduite dans cette direction.

Cette approche a pour effet pervers de traiter tous les policiers comme des personnes a priori hétérosexuelles qui ont besoin de mieux comprendre la réalité gaie. Les policiers gais clandestins sont ainsi constamment en porte-à-faux: une fois de plus ils doivent faire "comme si" et essayer de ne pas se trahir, une tension qui n'est pas très favorable à l'apprentissage. De plus, pourquoi un policier gai serait-il sensible à la situation d'un citoyen gai si ses propres collègues de travail ne manifestent pas la même sensibilité à son égard ?

Par contre, des policiers gais sortis de la clandestinité peuvent, au cours de ces sessions de formation qui s'adressent à l'ensemble de leurs confrères, apporter une solide information sur le vécu homosexuel ainsi que sur leur environnement en utilisant leur expérience pour identifier les

habiletés et les attitudes nécessaires au travail professionnel policier. Il en est de même de la formation "sur le terrain". Les policiers ouvertement gais peuvent servir de conseillers et de support à leurs confrères au cours des opérations policières. Quelle cohérence y a-t-il de la part d'un organisme qui cherche à éliminer la discrimination face à sa clientèle gaie mais qui ne met pas toute son énergie à le faire avec ses propres employés ?

Nous croyons qu'un programme intégré de changements identifiés, planifiés et évalués doit aborder ces deux réalités, autant celle des ressources humaines gaies que celle de la clientèle gaie. Mais nous persistons à dire que la priorité doit être donnée d'abord aux policiers gais et ensuite, en second lieu et avec eux, à la formation de l'ensemble du corps policier.

6.4 LES RAPPORTS ENTRE LA BASE ET LES GESTIONNAIRES DU SERVICE

La même dynamique se présente entre le personnel de la base et les gestionnaires. Les policiers de la base, gais ouverts ou hétérosexuels, ont besoin de sentir le support de leurs supérieurs dans leurs interventions auprès de la clientèle gaie et dans leurs relations avec leurs confrères et consoeurs gais. Les gestionnaires et les cadres spécialisés ont à se questionner sur la manière d'introduire des politiques, de négocier des conventions collectives, de développer des programmes en ressources humaines, de défendre des causes au contentieux (etc), lorsque ces processus ou ces objectifs impliquent ou concernent les gais-es.

Les gestionnaires doivent eux aussi comprendre cette réalité sociale. C'est ce que découvre par exemple le Ministère de la Santé et des Services Sociaux qui a lancé un cours à participation volontaire à l'intention des intervenants du réseau. À mesure que les professionnels de la base et du terrain intègrent à leur travail auprès de leurs clientèles gaies ces attitudes apprises, ils demandent que les gestionnaires qui les encadrent et les supervisent soient sensibilisés à leur tour afin qu'il deviennent capables de leur donner le support adéquat et assurer un minimum de congruence et de continuité organisationnelles et professionnelles.

7 LES LIENS DE LA SITUATION DES RESSOURCES HUMAINES GAIES AVEC LA MISSION, LES VALEURS ET LES OBJECTIFS DU SPCUM

Parler de développement organisationnel, c'est automatiquement se référer aux objectifs poursuivis par l'organisme et s'insérer dans les priorités en cours. Toutes les énergies actuelles du SPCUM sont centrées sur l'introduction de la police de quartier. Or on peut se demander jusqu'à quel point la question de l'homosexualité est en lien avec un tel objectif.

À prime abord, nous croyons que cette question va au-delà des objectifs opérationnels. Elle est en lien direct avec la mission du SPCUM qui est de donner à la population un service de qualité et avec les valeurs organisationnelles sur lesquelles se construit le développement des ressources humaines qui réalisent cette mission. Depuis 1991 au moins, le respect des personnes et particulièrement des différences est au cœur de ces valeurs. Dès lors, autant dans l'esprit de la Charte que par fidélité à ses valeurs organisationnelles, le SPCUM veut que la population gaie (sa clientèle) aussi bien que son personnel gai (ainsi que leurs parents et amis, comme nous l'avons souligné plus haut) soient traités de façon équitable et efficace.

Cependant, à un niveau plus spécifique, la réorganisation actuelle a pour but de rapprocher la Police de la population montréalaise. Ceci aura pour effet de diminuer certaines attitudes de méfiance, sinon de cynisme, tant de la part de la population générale que de la population gaie en particulier. Par contre, ce changement suscitera des attentes et des besoins nouveaux qui chercheront à s'exprimer. Jusqu'ici le SPCUM a donné la priorité à ses rapports politiques avec les gais et ce n'est que récemment que la dimension *développement des ressources humaines gaies* a pris forme.

On peut comprendre dès lors que le Village soit le lieu central de ses actions, encouragé en cela par les militants politiques gais. Or, la population gaie se retrouve partout sur le territoire de la CUM et des concentrations moins visibles mais non moins réelles y existent. On songe ici à Outremont, au Plateau Mont-Royal, à Rosemont. Les liens avec la population s'intensifieront et la police de quartier découvrira cette grande dispersion de la population gaie sur le territoire. Elle devra donc être suffisamment outillée pour agir en conformité avec la décentralisation voulue par le programme.

De plus, la réorganisation actuelle aura pour effet de stabiliser les équipes policières elles-mêmes et d'en augmenter la cohésion jugée si importante par le milieu policier. La situation des policiers et policières gais en sera sûrement affectée: plus question de mutation à chaque fois que l'orientation affective d'un confrère dérange.

8 LA SITUATION DES RESSOURCES HUMAINES GAIES AU SPCUM

8.1 UNE TRANQUILLITÉ TOUTE APPARENTE

Nombreuses sont les personnes dans les organisations qui affirment que les politiques générales non discriminatoires sont nettement suffisantes pour protéger les gais-es contre la discrimination et pour leur assurer la qualité de vie au travail qui leur est due. Cette perception est renforcée par une affirmation que nous avons entendue au SPCUM : “ *Présentement, tout est tranquille du côté des gais-es. Il n’y a pas de problème manifeste. Pourquoi alors y porterions-nous une attention particulière ?* ” En apparence, il semble que ce serait le cas: aucune crise n'est en cours ni ne pointe à l'horizon, aucune plainte n'a amené le SPCUM devant la Commission des droits de la personne et la Fraternité n'a jamais introduit dans les négociations collectives des demandes concernant ce groupe particulier.

Pourtant, l'observateur averti et bien informé aura remarqué quelques soubresauts qui indiquent que la réalité est peut-être différente et plus complexe. Evidemment, on connaît le cas du policier Jacques Lavigne qui fut médiatisé et qu'on tente de maintenir dans le passé même s'il y aurait sans doute avantage à le réexaminer à la lumière des nouvelles attitudes et valeurs organisationnelles mises de l'avant par le SPCUM.

Les entrevues d'André Faivre auprès de quelques policiers (en annexe) font ressortir les difficultés et les souffrances des policiers/policières gais liées principalement à la clandestinité. Une souffrance parfois si intense qu'il faut des événements tragiques pour trouver la force (n'avoir plus rien à perdre) d'en sortir. Cet article montre bien de plus que la capacité de s'identifier et de s'affirmer ne relève pas uniquement d'un processus personnel mais que les réactions positives du milieu jouent un rôle majeur de renforcement et de soutien.

De son côté, l'étude publiée par quatre étudiants de l'ENAP en 1995 à la suite d'entrevues auprès de sept policiers gais des deux sexes fait bien ressortir les principales difficultés auxquelles fait face cette portion du personnel au SPCUM: certaines caractéristiques du milieu policier décrit comme *conservateur, traditionnel et machiste*, la stratégie de survie du policier gai, la peur du rejet, certains indicateurs d'homophobie, l'impact de la clandestinité et d'une double vie sur la santé mentale de l'individu, sur son efficacité au travail et sur ses rapports avec son équipe de travail autant que sur sa vie privée. Les policiers gais présents se prononcent aussi sur le silence de leur employeur. (*Les gai-e-s dans la police: vers une affirmation tranquille* " par Louise Gagnon, Pierrette Granier, Eric Lalande et Danny Pagé. ENAP, Montréal, décembre 1995).

8.2 LA PLACE DE LA CLANDESTINITÉ

Ces études pionnières au Québec font ressortir ce que d'autres études concernant les gais-es au travail ont révélé. Certaines organisations n'ont pas réussi à éliminer carrément l'ostracisme, l'intolérance et la discrimination ouverte face aux gai-es comme l'ont démontré des études de la CSN et le 2R des femmes au Québec. Mais celles qui y sont parvenues, comme semble souhaiter le faire le SPCUM, n'ont pas suffisamment approfondi l'impact de la clandestinité de la majorité des employés gais et des zones de silence de la part de l'organisme lui-même. C'est là selon nous le vrai " problème ". L'organisme employeur a une part de responsabilité dans ce double silence et se doit d'aller en vérifier les conséquences.

Cette clandestinité avec ses effets pervers est au centre de la seule étude sociologique d'envergure que nous connaissions sur les policiers gais (Leinen) mais on la retrouve chez d'autres auteurs qui ont traité des gais-es en milieu de travail d'une façon générale (McNaught, Powers et Ellis) ou dans des milieux spécifiques comme l'école, l'armée ou l'université (Friskop et Silverstein, Harbeck, Mickens, Shilts et Woods: *voir la bibliographie*).

8.3 LES NIVEAUX HIÉRARCHIQUES

En général, les officiers à la base de la pyramide hiérarchique sont prêts à réexaminer leurs attitudes et leurs habiletés professionnelles ainsi qu'à améliorer leurs interventions pour assurer la qualité de vie au travail des gai-es mais ils ne veulent pas porter seuls ou individuellement le poids des changements: ils comptent sur la présence de politiques claires et cohérentes et sur le support et le renforcement apportés par des actes concrets des officiers supérieurs et de la direction.

Evidemment, on devrait s'attendre de trouver à tous les niveaux de l'organisation des personnes d'orientation affective et sexuelle gaie mais on peut penser facilement que la clandestinité s'intensifie à mesure qu'on monte dans les niveaux hiérarchiques. Par contre, il est vrai que lorsqu'un cadre supérieur sort de la clandestinité, il est davantage en mesure d'influencer les orientations et les politiques de l'organisme à ce sujet. On nous a signalé cependant que l'inverse est plus vraisemblable: le gestionnaire reconnu comme gai ne veut pas être le "gai de service" et ne veut pas prendre à lui seul la responsabilité de faire bouger le "système". En outre, il peut se sentir en "conflit d'intérêt" ou avoir le sentiment qu'il peut être perçu ainsi lorsque ses fonctions l'amènent à piloter ou à défendre un dossier qui traite des gais-es.

8.4 LE VRAI PROBLÈME

En conclusion, on pourrait dire que le vrai *problème* est ce manque de turbulence apparent au sujet des gais. Deux questions se posent alors:

- 1° Combien de personnes au SPCUM sont concernées par l'homosexualité ? Le Service lui-même aurait avantage à trouver la réponse.

- 2° Quels sont les facteurs qui permettront au SPCUM de répondre aux besoins et aux attentes de toutes ces catégories d'employés-es qui sont confrontés à la réalité de l'homosexualité, clandestine ou affirmée, la sienne ou celle de l'autre, compte tenu que les apparences sont fausses, trompeuses ou bien en dessous de la réalité ?

9 LES COMPOSANTES FAVORABLES À LA QUALITÉ DE VIE DES GAIS-ES EN MILIEU DE TRAVAIL DANS UNE ORGANISATION (SPCUM)

SeDI a mis au point une liste des onze composantes qui permettent à une entreprise de se définir comme favorable à la qualité de vie des gais et des lesbiennes. Un certain nombre de ces composantes s'appliquent à la situation du SPCUM : nous nous en inspirerons pour traiter des conditions que nous jugeons favorables à cette qualité de vie et pour intégrer les réflexions que nous ont livrées un certain nombre d'interlocuteurs du SPCUM.

Voici d'abord cette liste générale de ces onze composantes:

- | | |
|----|---|
| 1 | La conscience de l'évolution du mouvement gai dans la société. |
| 2 | Une politique de respect et de qualité de vie face aux orientations affectives et sexuelles minoritaires. |
| 3 | Une vision claire et intégrée du développement des ressources humaines et l'objectif précis de l'élimination de la clandestinité. |
| 4 | Un encadrement général servant de pivot et de support aux initiatives individuelles. |
| 5 | Un environnement de travail sécuritaire. |
| 6 | Des sessions d'éducation à tous les niveaux de l'entreprise. |
| 7 | Un programme de bénéfices marginaux équitable et non discriminatoire. |
| 8 | Un groupe de support des employés-es gais-es. |
| 9 | Une participation des employés gais à la vie de l'organisation. |
| 10 | Un financement adéquat du plan d'action choisi. |
| 11 | Un support public, incluant l'intervention auprès des législateurs. |

9.1 LES CONTRAINTES DE L'ENVIRONNEMENT: L'ÉVOLUTION DU MOUVEMENT SOCIAL GAI

9.1.1 Une évolution sociale:

Le mouvement en faveur de la reconnaissance sociale des gais-es prend de plus en plus d'ampleur et d'intensité au Québec. De plus en plus de gais-es sortent de la clandestinité. Non seulement les groupes d'entraide et de support se multiplient-ils, et ce dans toutes les régions du Québec, mais également les groupes de défense des droits, d'éducation et de visibilité dans tous les secteurs de la vie sociale: culturel, économique, sportif, religieux et intellectuel. Au plan politique, les pressions augmentent constamment pour obtenir des lois qui respectent à tous les niveaux de la vie sociale les principes fondamentaux de la Charte québécoise. Les médias aussi suivent ce mouvement. Les Eglises évoluent aussi, lentement, et font quelques percées.

Cette évolution est la même dans les autres provinces aussi bien qu'au fédéral. On y recourt plus souvent aux tribunaux qu'au Québec mais les jugements vont dans le sens de l'article 10 de la Charte québécoise.

9.1.2 Une évolution dans les milieux de travail:

L'impact de cette évolution sur les milieux de travail se fait de plus en plus sentir. Nombre d'articles de la Charte québécoise concernent la qualité de vie au travail où toute discrimination doit être exclue pour les 13 groupes mentionnés à l'article 10.

Les syndicats sont très actifs dans ce dossier de la reconnaissance des gais-es au travail. Certains ont constitué des comités de travail puissants comme, par exemple, à la CSN, à la FTQ (par l'Alliance de la fonction publique), à l'Alliance des professeurs de Montréal ou au syndicat indépendant de l'entreprise funéraire Magnus Poirier. SeDI a eu des contacts avec l'Association internationale des travailleurs et des travailleuses de l'aéronautique qui songeait à un programme de formation pour ses agents de négociation. Ces organisations syndicales font de la recherche et publient d'excellents outils de travail pour leurs représentants syndicaux et leurs négociateurs.

Malheureusement, le patronat se montre hésitant face à ce phénomène et en laisse le leadership aux syndicats. Certes, l'ensemble du patronat a investi dans des politiques générales touchant l'élimination de la discrimination mais on y retrouve peu de préoccupation pour la population gaie. Même les sessions données par la Commission des droits de la personne concernant l'application de la Charte au monde du travail, influencées par la masse des réclamations ou des plaintes, priorisent les situations qui impliquent plutôt les femmes, les groupes ethniques et religieux.

Part contre, de plus en plus d'entreprises introduisent également la reconnaissance formelle des conjoints de même sexe, soit sous la pression des négociations patronales-syndicales, soit sous la pression de la compétition comme dans le cas des Banques, influencées par des maisons mères qui sont extérieures au Québec.

Mais l'effort est loin d'être équivalent à celui des syndicats. Le danger de cette situation tient au fait que nombre d'aspects de ce dossier ne sont pas négociables, tels que les préjugés ou les attitudes des cadres, la clandestinité sous toutes ses formes, le harcèlement sexuel subtil.

Jusqu'ici les facultés de gestion du milieu universitaire québécois et canadien ont pratiquement totalement ignoré cette réalité dans la recherche ou l'enseignement. Sous la pression de collègues venant de d'autres départements (le GIREHS à l'UQAM et la Faculté de droit à l'Université Laval), certains professeurs en gestion des ressources humaines commencent à remettre en question le silence qu'ils ont maintenu jusqu'ici. Des étudiants de l'ENAP ont amorcé une réflexion à ce sujet avec la professeure Gladys Simons intéressée au développement des ressources humaines dans la police.

Enfin, le Bureau international du travail (BIT), dans la réponse qu'il a fait parvenir à Jacques Beausoleil, l'informe qu'il est en train de poursuivre une étude sur la discrimination en milieu de travail partout dans le monde où cet aspect pourrait être abordé. (annexe)

Toute cette évolution du mouvement gai va amener la population gaie à s'exprimer davantage avec force et cohésion et à réclamer par tous les moyens ce qu'elle considère comme des droits fondamentaux. Ceci se répercutera évidemment avec de plus en plus d'intensité dans les milieux de travail.

9.2 LES DISTINCTIONS ET LA CONGRUENCE NÉCESSAIRES ENTRE LE DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL ET L'ACTION POLITIQUE

Le SPCUM doit-il dissocier ses rapports officiels et politiques avec le milieu gai de ses programmes internes qui ont pour but de documenter d'une façon objective et distanciée son personnel et de les amener à acquérir les compétences nécessaires ?

Doit-il utiliser comme personnes-ressource pour la formation ou les projets de développement organisationnel ses interlocuteurs gais politiques ?

Pour notre part, ayant connu ces deux modes d'action (action éducative et action politique), nous croyons qu'il y a avantage pour un organisme à ne pas utiliser les mêmes ressources tout en

maintenant la cohérence entre ses actions politiques et ses actions administratives (incluant la formation professionnelle de son personnel).

Par contre, le SPCUM a-t-il le droit de demander aux personnes-ressource qu'il utilise à l'interne de renoncer à toute attitude critique vis-à-vis les comportements de ses membres et de renoncer à toute intervention publique au sujet des actions policières qui les interpelleraient ? La réponse n'est pas simple et demanderait à être approfondie.

Une chose nous apparaît sûre: la cohérence ne peut être atteinte si deux systèmes de valeurs sont tolérés, l'un basé sur la confiance mutuelle et le dialogue, tant de la part des policiers vis-à-vis les gais-es que de la part des gais-es vis-à-vis les policiers, et l'autre centré sur la revendication agressive et provocatrice et sur la dénonciation " a priori ".

9.3 UNE POLITIQUE DE NON-DISCRIMINATION AU SPCUM

Nous savons que le SPCUM possède une politique claire sur la non-discrimination selon la Charte québécoise, que ses valeurs organisationnelles sont explicites à ce sujet et qu'existe un poste de responsable de l'accès à l'égalité et aux droits de la personne rattaché à la direction des ressources humaines. Voilà autant de facteurs qui constituent des preuves tangibles de la volonté du SPCUM à l'égard de cette population.

Nous ne sommes pas en mesure d'évaluer jusqu'à quel point ces orientations pénètrent l'ensemble de l'organisation du SPCUM mais, par comparaison avec les autres groupes minoritaires ou discriminés, nous gardons l'impression que le SPCUM doit poursuivre et intensifier le travail déjà amorcé. Si les cadres supérieurs du SPCUM — comme de toute autre entreprise — ne s'outillent pas solidement, on peut prédire que d'ici cinq à dix ans ce sont les lois qui exigeront les changements et le SPCUM aura peut-être à faire face aux difficultés que nombre d'entreprises ont connues lorsqu'elles durent introduire des changements semblables sous la pression de l'opinion et des mouvements féministes ou ethniques.

9.4 LA NÉCESSITÉ D'UN PLAN GLOBAL DIRECTEUR DEVANT L'EFFERVESCENCE CRÉATRICE AU SPCUM

Nous sommes frappés de l'effervescence qui est apparue au SPCUM depuis deux ans concernant la situation des gais-es. Au-delà des rapports officiels et politiques entre le SPCUM et la Table de concertation des gais et lesbiennes de Montréal, un ensemble d'autres activités ont eu lieu qui montrent la volonté d'un certain nombre d'individus à tous les niveaux d'améliorer le climat du SPCUM face à la situation des personnes d'orientation affective homosexuelle. Citons par exemple:

- ◆ La participation de certains policiers gais du SPCUM qui ont accepté d'être interviewés dans le cadre de l'enquête menée par un groupe d'étudiants de l'ENAP. Cette étude fut présentée lors d'un colloque auquel ont participé des cadres du SPCUM et le président de l'Association des policiers et pompiers gais du Québec;
- ◆ La participation de certains policiers gais du SPCUM qui ont participé au reportage journalistique mené par André Faivre et qui a fait l'objet de deux articles dans le magazine *Homo Sapiens* de l'Association des lesbiennes et des gais de l'UQAM (devenu maintenant le magazine *Orientations*), diffusé à travers la province de Québec;
- ◆ La participation à une journée de sensibilisation organisée dans le cadre du programme des techniques policières au Cégep d'Ahuncic;
- ◆ L'inscription du responsable du SPCUM pour l'année de la tolérance à une journée de formation donnée par SeDI et intitulée: "*Les gais-es en milieu de travail*". Cette participation fut suivie d'une ébauche d'un projet de développement des ressources humaines centrées sur le respect des différences (District 32);
- ◆ La sensibilisation auprès des commandants de District dans le cadre d'un programme de formation professionnelle;
- ◆ Les ateliers de sensibilisation donnés aux agents seniors de la première vague de la réorganisation de la police de quartier;
- ◆ L'entrevue du Directeur Duchesneau à la revue *Fugues*. À partir de questions plus ou moins orientées politiquement, le Directeur Duchesneau a su donner des réponses basées sur une solide compréhension des besoins des gais-es;
- ◆ La possibilité pour les conjoints de policiers-ères gais de participer à une patrouille de nuit avec son conjoint;
- ◆ L'engagement public dans la fondation et le développement de l'Association des policiers et pompiers gais du Québec;
- ◆ La promotion au poste de sergent de M. Jean Morency. Il s'agit là d'un message important de la part du SPCUM si on tient compte que la littérature sur les gais-es en milieu de travail insiste sur le fait que la clandestinité prend sa source non seulement dans la peur d'être ridiculisé ou rejeté par ses confrères mais également dans la peur de perdre des promotions et même son emploi;
- ◆ L'intervention de Mme Sonia Hamer, policière au SPCUM, auprès du directeur général du SPCUM pour expliquer la situation des policiers gais et des policières lesbiennes et pour demander des changements dans l'organisation;
- ◆ Le projet de création d'un groupe interne (SPCUM) de support aux policiers et policières;

- ◆ La participation fort appréciée de M. Van Dam à une rencontre du Réseau gai d'action, d'influence et d'éducation du Québec inc où des leaders sociaux hétérosexuels se rencontrent pour réfléchir sur l'homosexualité. Cette participation a frappé les autres membres du groupe étant donné la perception générale du milieu policier comme étant un des milieux les moins prêts à accepter l'homosexualité de ses membres;
- ◆ L'appui de M. Van Dam à une initiative de Jacques Beausoleil en collaboration avec le Réseau G.A.I.-E. du Québec inc de participer au Guide des hommes et des femmes d'affaires du Centre-ville distribué à 10 000 exemplaires.

Toutes ces activités font ressortir l'engagement décidé d'un certain nombre de membres du SPCUM convaincus de l'importance de cette dimension du développement des ressources humaines. Nous croyons qu'il devient important qu'un plan directeur spécifique aux ressources humaines gaies soit mis de l'avant avec des objectifs à long terme, des programmes définis et des mécanismes précis. Un tel plan devrait être connu de tous les responsables du SPCUM pour qu'ils puissent agir avec concertation dans une véritable synergie. Ce plan directeur devrait être amorcé et conçu par la direction des ressources humaines et supporté par l'ensemble de l'État-major comme pour tous les autres dossiers majeurs du SPCUM.

Nous avons souvent entendu dire que ce dossier ne faisait pas partie ou ne pourrait pas faire partie des priorités du SPCUM. L'expérience apprend que les minorités ne sont jamais prioritaires et que seules les crises font bouger les organisations. Le SPCUM attendra-t-il une crise ou choisira-t-il plutôt d'adopter une attitude pro-active et de prendre l'initiative avec leadership et dans un esprit de prévention ?

9.5 L'HISTOIRE DES RAPPORTS ENTRE LE SPCUM ET LES GAIS: UNE CONTINUITÉ OU UN HÉRITAGE NÉGLIGÉ ?

Une des conditions majeures pour assurer un tel développement est la continuité historique. On ne peut comprendre le présent ni planifier l'avenir si on n'a pas la mémoire du passé. Sans être brutal, disons qu'au cours de nos contacts récents et de notre expérience des 10 dernières années, nous avons été frappés de constater que chaque interlocuteur ne possède que des bribes de l'ensemble des rapports entre le SPCUM et la réalité gaie.

Une partie importante de cette histoire des relations entre le SPCUM et les gais (1985-1993) est présentée dans le rapport rédigé par André Faivre et qui a été déposé aux audiences publiques tenues par la Commission des droits de la personne du Québec en 1993 sur la violence faite aux gais et aux lesbiennes. Ce rapport expose et explique d'une façon détaillée les prémices, la naissance et les activités du Comité conjoint avec les gais et lesbiennes de la CUM, formé en 1990, où siégeaient des officiers du SPCUM et des membres du milieu gai (sous le leadership de la Coalition des organismes des minorités sexuelles du Montréal métropolitain).

Il semble que très peu de personnes du SPCUM aient lu ce rapport attentivement afin de prendre connaissance et de profiter des acquis expérimentiels des ressources internes et de découvrir les plans de développement possibles sur la base des résultats impressionnants atteints durant cette période.

Il est vrai que ce comité était né des comportements violents de certains policiers contre une foule gaie lors d'une soirée. Pourtant, sous le leadership d'André Faivre, alors responsable des rapports avec le SPCUM à la Coalition des organismes des minorités sexuelles du Montréal métropolitain, ce comité, après avoir d'abord mis l'accent sur la concertation dans les rapports entre la police et la population gaie, avait fixé comme un de ces objectifs prioritaires la question des policiers gais eux-mêmes.

La réflexion et l'expérience contenues dans ce rapport permettraient d'approfondir la question complexe et primordiale des rapports de la police avec le milieu gai mais aussi celle, tout aussi importante, des rapports du SPCUM avec son personnel gai afin de formuler des politiques cohérentes sur ces sujets.

Ni au cours de cette période difficile et fortement médiatisée concernant les rapports entre le SPCUM et la "communauté gaie" montréalaise en colère ni après, n'a-t-on abordé la question de savoir comment se sont sentis les policiers gais face à ces événements, face à leurs confrères ou face à leur employeur ? La clandestinité s'est-elle intensifiée chez eux et le sentiment d'identification à leur employeur a-t-il diminué ? Quelles furent les séquelles de cette période sur l'ensemble du personnel ? Comment les militants politiques gais ont-ils utilisé ces événements auprès de la population gaie et de la population en général ?

De plus, ce Comité conjoint du SPCUM et ce rapport rédigé par André Faivre proposaient déjà une approche éducative — le fondement des programmes de formation — plutôt qu'une action politique. On peut comprendre que dans le contexte d'alors les représentants du milieu gai aient été confrontés à deux systèmes de valeurs: l'un centré sur la concertation et le dialogue dans une perspective dépassant les événements immédiats pour construire l'avenir et faire de la prévention à long terme, proposé par André Faivre et la Coalition des organismes des minorités sexuelles du Montréal métropolitain; l'autre, motivé par la colère justifiée face à certains comportements policiers violents qui avaient eu des conséquences psychologiques et physiques importantes chez les victimes gais représentées par l'organisation Lesbiennes et Gais contre la Violence [policière] (LGV).

Ce dernier groupe réclamait des enquêtes publiques et remettait en cause le professionnalisme du SPCUM tant au niveau des enquêtes sur ces événements que dans son action quotidienne dans la rue. Lorsque le projet de baser l'action du Comité conjoint sur la sensibilisation des cadres et des policiers des Districts 25, 33 et 34 pour apporter des changements internes s'organisa, l'aile revendicatrice (LGV) quitta le Comité conjoint avec fracas. Le Directeur John Dalzel avait alors prédit que les représentants de la Coalition qui privilégiaient le dialogue, la concertation et l'éducation seraient balayés par l'aile dure des "communautés gaies". Et c'est effectivement ce qui se produisit: la question des rapports avec le SPCUM fut au coeur de la crise qui conduisit la Coalition à sa disparition et à son remplacement par une Table de concertation dominée par le Comité contre la violence envers les gais et les lesbiennes (créé autour du noyau de LGV).

Mentionnons un autre aspect de cette discontinuité: les membres du SPCUM qui avaient acquis cette expérience et en quelque sorte une forme d'expertise *des affaires gais* ont soit quitté le SPCUM ou ont été déplacées. Le SPCUM a ainsi perdu l'investissement fait à cette époque en énergies et en argent. Aucune évaluation n'a été faite par le SPCUM des opérations de concertation et de sensibilisation (1990-1992) et on pose aujourd'hui des gestes sans aucune continuité avec les résultats acquis alors. On peut même dire que la période qui suivit l'année 1992 en fut une de régression, le milieu gai mené par des militants politiques et le SPCUM ayant perdu toute initiative et abandonné ses acquis.

9.6 LE RÔLE DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

Nous croyons que la mise au point d'un plan directeur devrait naître de l'ensemble de la direction des ressources humaines avec l'aide de ressources externes spécialisées.

9.6.1 La recherche:

La recherche sur la situation des ressources humaines a un rôle important à jouer. Nous avons vu plus haut que la situation des gais et des lesbiennes est beaucoup plus difficile qu'il n'y apparaît et que les gestes positifs mais non publicisés posés par des individus sont plus nombreux qu'on ne le croit. Il serait important de disposer de données à partir d'une solide enquête interne sur la condition réelle des gais-es en tenant compte des divers aspects de la qualité de vie au travail. Ainsi les "problèmes" pourraient être clairement diagnostiqués, les ressources internes nécessaires à leur solution identifiées et les mécanismes de support qui se sont développés dans le milieu reconnus.

Il y aurait avantage à introduire certains projets pilote, non seulement au niveau de la formation, comme on vient de le faire avec les agents seniors, mais aussi dans le cadre d'un objectif plus global. C'était l'idée de l'Inspecteur chef Mario Leclerc qui voulait prendre comme terrain d'expérimentation son District (32) — ou n'importe quel poste de quartier ailleurs que dans le Village. Son projet s'articulait en quatre étapes principales: 1° identification des besoins et des attentes des ressources humaines locales et de la population desservie; 2° détermination des objectifs précis de changement en fonction des valeurs organisationnelles du SPCUM; 3° choix des outils et des ressources nécessaires; 4° évaluation par et avec les personnes impliquées. Bref un véritable projet de développement organisationnel à petite échelle avant de procéder auprès de l'ensemble de l'organisme.

9.6.2 Le programme d'aide aux policiers et policières (PAPP)

On peut être plus ou moins d'accord avec l'importance accordée à la confidentialité demandée par les employés qui recourent au programme d'aide aux employés dans les entreprises mais cette confidentialité est devenue une règle incontournable de ces programmes. Il n'est pas certain que cette règle soit cependant respectée au SPCUM. On nous a affirmé que lorsqu'une personne demandait l'aide du PAPP, son officier supérieur

en était automatiquement informé. Une telle approche rend évidemment l'accès à ce service beaucoup plus difficile pour les gais-es qui ne sont habituellement pas prêts à sortir de la clandestinité durant la période de crise qui les amène à consulter.

Le rôle du PAPP est important non seulement pour les gais-es eux-mêmes mais pour leurs amis ou leurs parents qui connaissent eux aussi une forme de détresse à ce sujet. SeDI a répondu à la demande du PAE d'une grande entreprise qui était en contact avec un employé et sa femme qui avaient reçu deux lettres de leur fils de 18 ans qui leur apprenait qu'il était gai. Comme il faisait allusion au suicide, les parents étaient profondément inquiets. Ils appréhendaient aussi l'avenir professionnel de leur fils, témoins de ce qu'il se passait chez l'employeur du père.

Nous devons tenir compte du débat qui existe présentement au sujet de l'orientation affective du personnel du PAPP et des professionnels externes auxquels le personnel est référé. Ce débat porte sur la nécessité ou non d'être un thérapeute ou professionnel gai pour être capable de venir en aide aux gais-es (ou à leurs parents et amis) qui vivent des périodes de détresse. La réponse ne peut être que nuancée.

Disons que nous possédons un ensemble de données qui démontrent qu'un certain nombre de professionnels des sciences humaines sont influencées par les tabous qui perdurent dans leur environnement et qu'en ce sens, ils sont moins aptes que des thérapeutes gais. Il faut savoir que nombreux sont les gais-es qui cherchent à entrer en contact avec des psychologues, des avocats, des notaires, des commerçants, des médecins gais afin d'être surs d'être bien compris et acceptés.

Par contre, certains thérapeutes gais peuvent être incompetents et alors des intervenants hétérosexuels compétents pourraient être plus efficaces. Reste à voir comment un PAE peut changer les perceptions au sujet du personnel gai et s'assurer que les intervenants professionnels soient bien outillés pour aider cette population spécifique. Certains indicateurs sont significatifs: dans les présentoirs à l'entrée des bureaux de PAE de diverses entreprises on trouve rarement les dépliants des groupes d'entraide gais.

Evidemment, lorsque des thérapeutes sont retirés des listes de référence parce qu'ils sont gais, ceci devient carrément de la discrimination.

Tout en gardant la confidentialité, les PAE ont aussi à notre avis un autre rôle: celui d'attirer l'attention de la direction sur les causes qui engendrent ou intensifient les problèmes personnels dans l'entreprise. Dans la très grande majorité des rapports annuels des PAE en entreprise, les gais-es sont absents des listes de problèmes qui les concernent. Dans le même sens, nous avons vu dans certaines entreprises des documents de fondation de PAE et d'analyse de situation où l'homosexualité était totalement absente de la longue liste des besoins d'aide, alors même que la rédaction de ces documents avait été supervisée par les professionnels des sciences humaines de ces entreprises et par d'autres provenant de l'extérieur.

Très peu de ces professionnels ont été capables de sensibiliser leur entreprise face au problème de la clandestinité et on utilisait ce silence pour affirmer qu'effectivement il n'y avait pas de problème avec les gais-es. Dans certains cas, ne se sentant pas capables d'interpeler leur milieu, les PAE eux-mêmes justifient par ce calme apparent l'incitation auprès des gais à demeurer clandestins, malgré ce que la clandestinité peut avoir de néfaste pour la santé mentale de l'individu.

Enfin on peut aussi se demander quels rôles doit jouer un PAE lorsqu'un employé gai lui demande de l'aide pour mieux s'intégrer ou réintégrer son milieu de travail et si le PAE doit demeurer le seul service à porter cette responsabilité.

9.6.3 La formation professionnelle:

A) Les conditions nécessaires

Evidemment, la formation est un outil majeur pour aider les gestionnaires et les cadres à acquérir les connaissances, les habiletés et surtout les attitudes (changement de mentalité) nécessaires pour assurer aux gais-es la qualité de vie à laquelle ils ont droit tant comme employés que comme citoyens. La formation aura d'autant plus de facilité à jouer son rôle que les besoins seront clairement définis par les cadres eux-mêmes et que les priorités organisationnelles préciseront la place qu'occupe les besoins des ressources humaines gais.

Le Centre de formation du SPCUM avait prévu poursuivre dès cet automne les ateliers de sensibilisation à la réalité des policiers et des policières gais auprès des superviseurs. Des coupures budgétaires ont amené le Centre à éliminer cet aspect du programme régulier, quitte à le ramener "à la carte" un peu plus tard.

Nous pouvons facilement comprendre la difficulté que présente la nécessité de faire les choix commandés par ces coupures budgétaires. Nous ne sommes pas en mesure d'évaluer l'ensemble des besoins de perfectionnement professionnel au SPCUM, mais nous avons entendu un officier du SPCUM au colloque de l'ENAP invoquer le fait que le petit nombre de gais-es justifiait que leurs besoins ne soient pas prioritaires.

Nous considérons ce raisonnement comme dangereux: d'abord parce que la partie gaie des ressources humaines, étant relativement restreinte et surtout clandestine et tabou, risque d'attendre longtemps avant qu'on la prenne en considération d'une façon adéquate et équitable; ensuite parce qu'elle ne tient pas compte du rattrapage à faire pour les policiers-ères gais en comparaison avec les autres groupes minoritaires ou sujets à de la discrimination au SPCUM.

B) La formation des niveaux supérieurs

Comme on l'a vu plus haut avec l'analyse générale des besoins, la formation devrait couvrir tous les niveaux de gestion selon les compétences nécessaires à chaque niveau. Notre expérience du dialogue avec les personnes hétérosexuelles nous a appris qu'une solide compréhension de l'orientation affective des gais ainsi que l'acquisition des attitudes permettant d'établir de saines relations avec les gais-es ne sont pas des apprentissages faciles et allant de soi.

Le danger pour les niveaux supérieurs de gestion est de ne pas être assez conscients de cette difficulté et de confondre la rectitude politique avec les compétences réelles nécessaires pour assurer une véritable qualité de vie professionnelle au personnel gai, à l'entourage qui lui est sympathique et un service de qualité à la population gaie.

C) La formation «à la carte»

L'idée de mettre au point un "cours " qui serait laissé au libre choix des membres du personnel (un cours "à la carte") présente, selon nous, divers inconvénients. On peut argumenter que le changement des attitudes et des mentalités est une chose qu'on ne peut imposer comme dans le cas d'un programme ou d'une activité de formation qui serait "obligatoire". Pourtant, nous n'avons pas senti une telle réaction dans le cas des agents seniors et nous n'en avons pas entendu parler non plus à propos de la formation des commandants

D'autre part, le caractère obligatoire d'une activité éducative n'implique pas que l'approche éducative ne soit pas andragogique. Ajoutons que le caractère obligatoire d'un programme de formation a l'avantage de valoriser son contenu. Le message devient alors clair: votre employeur considère que cette formation est liée à ses valeurs organisationnelles et à ses priorités en gestion de ses R-H-.

Le respect des différences fait-il partie des valeurs fondamentales du SPCUM et est-il nécessaire pour atteindre les objectifs de l'organisation ? Si oui, évitons la confusion des doubles messages, surtout si on tient compte qu'il s'agit à cette étape de jeter les bases nécessaires à la qualité de vie des gais-es et non pas de raffiner des comportements déjà acquis. N'importe quel policier consciencieux face à son travail comprendra une telle position et acceptera de participer à des rencontres de formation surtout si elles sont menées par des professionnels compétents et intéressants. Nous suggérons de parler de «formation nécessaire» plutôt que «formation obligatoire», quitte à être souple sur le choix du moment et du groupe auquel un individu pourrait se joindre ? Enfin, pour les agents seniors qui ont suivi l'atelier dans un programme «obligatoire», le fait que ce thème soit ensuite offert «à la carte» livrerait un message ambigu, incongru et décevant.

D) Sensibilisation et formation

Nous avons abordé brièvement dans la première question la place de la sensibilisation dans le changement des attitudes et des mentalités. En général, dans les entreprises, lorsqu'il s'agit d'introduire des changements d'attitudes, on parle alors de recourir à la sensibilisation plutôt qu'à un véritable programme de formation. La sensibilisation est nécessaire pour attirer l'attention des personnels sur un problème et susciter l'intérêt individuel à son égard. Elle est par contre nettement insuffisante à l'acquisition de la connaissance et de la compréhension d'un phénomène aussi complexe que l'orientation affective et sexuelle homosexuelle et les habiletés efficaces et éprouvées pour intervenir dans l'action.

Il faut aussi que ces attitudes et ces connaissances développées chez les individus soient soutenues par un ensemble de mécanismes organisationnels qui permettent qu'elles soient intégrées à l'action. C'est pourquoi la formation des cadres intermédiaires et supérieurs demeurent si importantes: ils sont les leaders du développement organisationnel. Bref, à quoi sert de former des individus si l'organisation (la direction) n'agit pas elle-même dans le sens qu'elle leur propose?

E) Une pédagogie adaptée et efficace

Rappelons aussi que le changement des attitudes a besoin d'une pédagogie spécifique. Nous croyons que l'approche purement didactique apporte de l'information aux individus sur un sujet donné mais il peut facilement leur donner l'illusion qu'ils ont modifié leurs attitudes face à ce sujet et éliminé toute forme de préjugé à son égard les laissant croire à tort que cette augmentation de connaissances est suffisante pour se accroître leur compétence au travail. L'approche la plus efficace est celle qui permet d'utiliser les expériences vécues par les apprenants et de rejoindre la source émotive des attitudes: les peurs, les questionnements, les désirs, les attentes, les besoins, les perceptions, les réussites et les échecs, etc.

F) Le suivi après la formation

N'oublions pas enfin, qu'une fois la formation terminée, la mise en oeuvre requiert des gestionnaires responsables capables d'offrir tout le support nécessaire à leur subordonnés. Comme le demandait un agent senior dans son évaluation: *j'ai besoin que le Service me donne les outils nécessaires pour accomplir avec compétence ce qu'il attend de moi.*

9.6.4 Les mécanismes d'administration des ressources humaines

Nous nous référons ici aux aspects opérationnels de la gestion des ressources humaines: recrutement, sélection, évaluation, promotion, etc.

Nous savons déjà que le SPCUM est attentif à ce que la discrimination n'influence pas les mécanismes de recrutement, de sélection, d'évaluation ou de promotion des policiers gais. Mais on peut se demander si les personnes gaies et non gaies ont une perception exacte de cet effort. On devrait aussi prendre conscience de l'impact que peuvent avoir ces perceptions sur le maintien de la clandestinité si elles ne sont pas corrigées avec énergie.

Ici se situe également la question **des quotas et de l'embauche de policiers ouvertement gais** par le SPCUM. Cette question a été au coeur des questions d'accès à l'égalité pour les minorités visibles au sein des institutions publiques. Pour prouver aux gais-es et à la population générale que le SPCUM a une ferme volonté d'équité, certains voudraient qu'on embauche des policiers ouvertement gais. Leinen (1993) rapporte les résultats de ce débat dans un certain nombre de grandes villes américaines.

En 1990, au cours des travaux du Comité de concertation du SPCUM avec les représentants gais de la Coalition et de LGV, André Faivre avait fermement répondu à cette question: la solution n'est pas dans l'embauche de policiers gais mais dans l'accueil et la reconnaissance personnelle et professionnelle des dizaines de policiers gais et policières lesbiennes qui travaillent déjà au sein du SPCUM.

Pour notre part, nous avons soutenu et soutenons encore que l'embauche de policiers gais est, en effet, **une fausse solution**. Mentionnons certaines embûches prévisibles:

- 1° La difficulté d'identifier l'orientation sexuelle lors de la sélection, ce qui serait de toute façon contraire à la Charte;
- 2° Le danger que les gais-es qui feraient application à cause des *garantis* de qualité de vie données par le SPCUM lors du recrutement resteraient en majorité dans la clandestinité une fois promus comme ce fut le cas dans la police de New York;
- 3° Le danger que les gais-es reconnus-es comme tel deviennent «les gais-es de service» et qu'on les cantonne dans des secteurs spécialisés comme le Village, ce qui restreindrait leur expérience professionnelle et leur développement de carrière tout en laissant comme message qu'il n'y pas d'autres gais-es ou d'autres parents de gais ailleurs sur le territoire, ce qui est faux;
- 4° Le risque que ces policiers embauchés parce qu'ils sont gais aient, comme ce fut le cas pour les Noirs, à affronter certains groupes militants qui les accuseront de trahison et d'assimilation.

La solution réside, au-delà de l'acquisition d'attitudes et de comportements adéquats de la part de tous les policiers, à:

- 1° Favoriser au maximum la sortie de la clandestinité de tout le personnel gai du SPCUM;
- 2° Garantir à ces ressources humaines la sécurité et un traitement équitable;
- 3° Encourager ces policiers-ères gais à participer aux diverses activités de l'organisme en étant authentiques et à visage découvert. La force intérieure et la capacité de faire face au milieu acquises par une démarche personnelle et intériorisée leur permettra d'intégrer leur vécu personnel à leur travail professionnel et de rayonner sur leurs confrères non gais à tous les niveaux du SPCUM.

Il faudrait aussi examiner de plus près ce qui touche le **harcèlement sexuel** envers les gais-es. Leinen multiplie les exemples de comportements policiers qui laissent comme message à leurs confrères gais qu'ils ne sont pas normaux ou que leurs modes de vie les rend irresponsables et immoraux. Nous avons repris à la suite de M. Van Dam la fameuse question des farces vis-à-vis les gais-es. Cet argument maintes fois invoqué au Tribunal de la personne (« *Ce ne sont que des farces, votre Honneur.* ») a besoin d'être approfondi.

N'oublions pas non plus le lien entre la clandestinité des policiers et **leur vie privée**, qu'il s'agisse, par exemple, de leur droit de fréquenter les endroits gais en toute sécurité, de draguer ou de participer à des manifestations publiques touchant la reconnaissance des gais-es. Dans l'étude de l'ENAP, les policiers interviewés parlent de la peur de faire face à des confrères dans des circonstances qui relèvent de leur vie privée de peur d'être reconnus et dénoncés dans le milieu de travail. Leinen traite en détail cette question, y incluant le comportement des policiers gais qui perdent parfois leur arme ou d'autres équipements opérationnels et qui doivent mentir dans les rapports écrits qu'ils font s'ils sont encore clandestins.

C'est ici que se situe toute la question **des bénéfices marginaux** et les implications de la reconnaissance des conjoints de même sexe. Maintenant que l'article 137 de la Charte québécoise a été annulé, les demandes progresseront rapidement en ce qui concerne les aspects économiques liés à la vie du couple gai. Il en sera de même également des congés parentaux par exemple si on tient compte que les parents gais reconstruisent leur famille avec un conjoint ou une conjointe gai-e et que de plus en plus de couples gais utilisent l'insémination ou l'adoption pour avoir des enfants.

Enfin, nous considérons essentiel que les officiers, à tous les niveaux, soient suffisamment outillés (bottin de référence, conseillers disponibles, PAE, groupe support interne ou externe, etc...) pour accueillir et supporter adéquatement les policiers qui auront choisi de sortir de leur clandestinité et leur groupe d'appartenance. Dans le même sens, ces officiers doivent aussi pouvoir compter sur cette aide pour améliorer le climat général de leurs unités face à la situation de leurs ressources humaines ouvertement gaies ou encore clandestines.

9.7 UN GROUPE INTERNE DE SUPPORT AUX EMPLOYÉ(E)S GAI(E)S

Un groupe interne de support et d'entraide pour les gais-es serait précieux au SPCUM. Un tel groupe pourrait jouer trois rôles complémentaires :

- ◆ aider les gais-es à vivre leur clandestinité d'une façon moins dommageable pour leur santé mentale et les aider à en sortir graduellement ;
- ◆ collaborer avec le PAPP qui pourrait référer, avant même parfois de les mettre en contact avec des spécialistes externes, des policiers-ères gais ou des employés-es hétérosexuels parents d'une personne gaie qui ont besoin de support ou de démystifier leur situation;
- ◆ servir d'interlocuteurs avec la direction pour faire l'analyse des situations générales et collaborer à la mise au point de changements favorables à la qualité de vie des gais-es;

Resterait à voir quel statut un tel groupe aurait dans l'organisation, les rapports qu'il établirait avec la direction et la Fraternité et quel fonctionnement lui permettrait de répondre aux besoins des gais clandestins et de supporter une action collective ouverte.

Au-delà des comités formés par les syndicats, nous ne connaissons qu'un seul autre groupe de cette nature au Québec (dont Jacques Beausoleil a été un des initiateurs). Il s'agit du groupe qui fonctionne au sein de la STCUM. Au départ, ce groupe était indépendant et réunissait des employé(e)s syndiqué(e)s gai(e)s. Il explora durant un certain temps les deux voies principales proposées par des membres internes du groupe: être un groupe d'entraide et /ou être un groupe de revendication. Ses rapports avec la direction supérieure sont demeurés ambigus tandis que les demandes auprès des syndicats se sont intensifiées pour obtenir des bénéfices marginaux via la convention collective. Son évolution l'a amené à privilégier le support social à travers des activités de loisirs.

Nous avons entendu parler du groupe ou du réseau que la policière Sonia Hamer anime au SPCUM. À notre avis, voilà une initiative personnelle courageuse dont le SPCUM devrait être fier et encourager officiellement puisqu'elle dénote le genre de résultat concret auquel peuvent aboutir ses politiques et la mise en action de ses valeurs organisationnelles.

9.8 LE RÔLE DE LA FRATERNITÉ DES POLICIÈRES ET DES POLICIERS DE LA CUM

La Fraternité est associée au PAPP et ce que nous avons dit de ce dernier service vaut pour la Fraternité. Par contre, il serait incorrect de traiter la Fraternité uniquement à partir du point de vue de sa participation au PAPP, car les policiers sont aussi membres de la Fraternité et que celle-ci constitue une organisation autonome. La Fraternité doit se préoccuper des conditions de travail de tous ses membres en tenant compte de leurs besoins spécifiques et de leurs caractéristiques propres.

De plus, elle doit se questionner sur son climat interne, se demandant si ce climat est lui-même un lieu de discrimination ou un lieu susceptible de favoriser la sortie de la clandestinité de ses membres gais. En ce sens, la Fraternité doit non seulement collaborer avec le SPCUM mais également intégrer cette préoccupation dans son propre fonctionnement si elle veut être cohérente.

En 1990 et 1991, André Faivre avait déjà amorcé des contacts intéressants et prometteurs avec monsieur Prudhomme à ce sujet et le nouveau directeur général de la Fraternité s'est montré fort ouvert et positif dans le seul contact téléphonique que Jacques Beausoleil a eu avec lui une semaine après son entrée en fonction.

9.9 LA COMMUNICATION ET LA DIFFUSION DE L'INFORMATION

Nous croyons que l'information a un rôle déterminant à jouer dans les processus de changement organisationnel parce qu'elles est un des éléments les plus importants du climat organisationnel.

9.9.1 Les communications avec l'extérieur:

Dans son livre, McNaught insiste sur l'importance pour les entreprises de rendre publiques leurs expériences positives face à l'élimination de la discrimination envers les gais-es.

Le premier motif est de donner à son propre personnel un message clair de support et d'encouragement à sortir de leur clandestinité. Nous avons eu l'occasion de faire cette demande à d'autres entreprises à Montréal qui s'y sont refusées en invoquant soit la peur de perdre des clients, soit la taxation de la part du fédéral sur certains avantages donnés aux couples gais, ou encore le fait que la société n'était pas encore prête.

On constate ainsi qu'il n'y a pas que les individus gais qui vivent dans la clandestinité: les entreprises font de même en n'osant pas faire connaître leur expérience positive. La

cohérence exige que si une organisation veut favoriser la sortie de la clandestinité de ses ressources humaines gaies, comme le SPCUM l'a fait auprès des agents seniors, elle doit le faire aussi à l'externe, comme organisation, face à l'ensemble de la société.

Pour notre part, nous considérons que le SPCUM est lentement en train de faire apparaître les conditions qui feraient de lui un véritable modèle d'organisation favorable au respect des différences, spécialement celle relative à l'orientation affective et sexuelle. Dès lors, il serait reconnu comme un leader au Québec. Quel message à la population !

Nous avons nous-mêmes insisté auprès des participants à nos ateliers (agents senior) que c'était là une des raisons qui nous avaient amené à accepter le contrat, que nous étions fiers de notre Police lorsqu'elle savait innover et qu'ils avaient toutes les raisons de se sentir aussi fiers d'appartenir au SPCUM.

Nous leur avons dit qu'à notre connaissance le SPCUM ÉTAIT LE PREMIER SINON LE SEUL ORGANISME AU QUÉBEC À AVOIR INTÉGRÉ, DANS UN PROGRAMME RÉGULIER ET OBLIGATOIRE DE FORMATION, UN ATELIER SPÉCIFIQUE AUX RESSOURCES HUMAINES GAIES.

Par contre, nous ne sommes pas sûrs, sans trop bien comprendre pourquoi, que le SPCUM veuille et/ou sache faire la publicité de ses bons coups, du moins sur cet aspect spécifique. Permettez-nous de rappeler que, lors des audiences publiques sur la violence faite aux gais-es (1993), le rapport présenté par le SPCUM ne rendait nullement compte, à notre grande surprise, de l'extraordinaire expérience de concertation et de dialogue qu'il avait menée avec la Coalition. Pas un mot sur deux ans d'effort et de résultats !

Emporté par le discours sur la violence et les accusations portées par les représentants politiques gais d'alors, le SPCUM n'a pas su profiter de l'occasion pour mettre de l'avant ses valeurs organisationnelles et son expérience originale. Pourtant, une telle expérience aurait pu servir de modèle ou de guide à d'autres organismes et entreprises interpellés par la CDPQ.

Chose étrange, André Faivre et moi-même avons présenté à ces mêmes audiences, au nom du Réseau G.A.I-E du Québec, un rapport d'une centaine de pages sur l'histoire, le développement et les résultats détaillés de cette expérience unique au Québec basée sur le dialogue et la concertation. La Commission elle-même l'a pratiquement ignoré !

Il en est de même des rapports entre le SPCUM et la Table de concertation actuelle. Après avoir répandu une image fort négative de la Police à Montréal pendant un certain nombre d'années depuis 1993, elle a récemment modifié son langage tout en restant cependant ambiguë dans ses valeurs et ses attitudes.

Lors de son entrevue à Fugues, Monsieur Duchesneau - ainsi que les témoins gais qui y ont participé - n'ont pas souligné les activités internes de formation ou de sensibilisation

qui avaient déjà eu lieu au sein du SPCUM, notamment la série de 10 ateliers que nous avons animés et qui fait l'objet de la première partie de ce document.

Dans tous ces exemples, ce qui fait difficulté c'est que la population générale aussi bien que le milieu gai n'a qu'une seule version de la réalité: elle n'a pas celle du SPCUM lui-même qui devrait vouloir défendre ses valeurs. Pourtant si le SPCUM choisissait de les affirmer publiquement, il recevrait l'appui de nombreux groupes du milieu gai montréalais qui sont de moins en moins d'accord avec ceux qui occupent actuellement des fonctions politiques de porte-parole et qui prennent des positions drastiques.

Enfin, selon nous, dans un autre ordre d'idée, le SPCUM aurait avantage à **influencer toutes les sources externes** qui ont à leur tour une influence directe sur leur personnel tout en respectant les zones d'autonomie de chacune.

A titre d'exemple, mentionnons à nouveau sa collaboration à l'activité organisée par des étudiants du programme des techniques policières au Cégep d'Ahuntsic. D'autres collègues ont le même programme. Pourquoi le SPCUM ne tenterait-il pas d'investir des ressources et de l'énergie à sensibiliser ces groupes puisqu'une grande part de ces recrues viendront de ces collèges ? Ceci vaut également pour l'Institut de Police de Nicolet .

Il pourrait en être de même auprès des facultés et des écoles universitaires qui forment les futurs gestionnaires d'où viendront un certain nombre de membres du SPCUM. Pourquoi le SPCUM n'encouragerait-il pas ces écoles de gestion à poursuivre des recherches sur le sujet et à enrichir leur enseignement ? Alors qu'une certaine littérature américaine spécialisée sur les gais-es en milieu de travail se développe sans cesse (voir la bibliographie en annexe), elle n'influence pas nos écoles alors qu'elle le fait pour la plupart des autres aspects de la gestion des ressources humaines.

Jacques Beausoleil a rencontré récemment certains de ses collègues des HEC où il a enseigné durant quatre ans dans les années 1970: ces derniers excusaient leur peu d'intérêt à ce sujet en invoquant entre autres le fait que les entreprises ne font aucune demande en ce sens. Le SPCUM ferait preuve d'un leadership social utile en brisant ce cercle vicieux.

C'est ce que fit M. Van Dam en acceptant de placer sa signature au bas de l'article de Jacques Beausoleil publié dans le Guide des hommes et des femmes d'affaires du Centre-ville intitulé: «*Les lesbiennes et les gais se cachent au travail. Qui en paie le prix?*»

Enfin, nous avons pu repérer à travers le Réseau G.A.I.-E. du Québec que dans quatre autres villes du Québec des groupes gais sont en communication avec leur Service de Police municipale pour améliorer les rapports entre la Police et la population gaye. Le

SPCUM serait, à notre avis, très bien placé pour aider et exercer, là aussi, un leadership mobilisateur dans ce mouvement.

9.9.2 L'information qui circule à l'interne:

Nous nous sommes souvent questionnés sur les objectifs et les politiques qui gèrent l'émission, la communication et la diffusion de l'information à l'intérieur du SPCUM au sujet de la question gaie. Pourquoi tant de timidité à faire valoir les progrès au sujet des rapports avec la population gaie et des réalisations au sujet de la situation des ressources humaines gaies ?

Pourquoi tant de crainte à publier ou à diffuser son partenariat et sa collaboration avec les éléments du milieu gai qui proposent la concertation et agissent à partir des valeurs de l'éducation ? Tout au long de notre expérience depuis 1988, on nous a déjà répondu que ce serait là *prendre parti, faire de la politique*.

Pourquoi les prises de position, les convictions, les valeurs affirmées en privé, en réunion, en comité au sujet de l'orientation affective des membres du SPCUM ne se retrouvent-elles pas dans les pages des outils de communication internes ? On nous a déjà répondu que *ça n'intéressait pas le personnel du Service*.

Quel impact produisent cette timidité, cette discrétion, ce silence sur la motivation de ceux et de celles qui veulent réaliser les valeurs proclamées du SPCUM, qui font des efforts par conviction personnelle, qui tentent de faire leur part dans le développement du Service ?

Une des plus grandes résistances au changement est la sourdine mise à ceux qui tentent les premières initiatives et sur les premiers résultats obtenus. L'absence de feedback positif, de reconnaissance des progrès, de visibilité des petits succès peuvent produire un sentiment d'impuissance devant le changement à accomplir et faire naître l'indifférence et l'immobilisme dans le statut quo.

9.10 UN FINANCEMENT NÉCESSAIRE ET SUFFISANT

Nous avons eu l'occasion d'en dire un mot plus haut. Il est évident que le SPCUM, comme tous les organismes publics, subit de fortes pressions pour diminuer ses coûts. Il est normal que le programme de la police de quartier qui est au coeur de la réforme actuelle ait priorité.

Par contre, le secteur du développement des ressources humaines doit se voir supporté par un financement adéquat. Comme la question gaie est un tabou encore fortement ancré dans les mentalités, il est facile de la sacrifier dès que des coupures budgétaires apparaissent. Cette manière de faire nous apparaît un calcul à court terme. La sortie de plus en plus forte des policiers

gais de la clandestinité, la pression sociale exercée par le mouvement gai sur les gouvernements ainsi que l'appui de plus en plus marqué des tribunaux auront un effet certain sur les attentes et les exigences des gais-es dans les milieux de travail.

Il faut investir dans la prévention en se rappelant qu'un seul procès intenté au SPCUM coûterait en frais judiciaires de quoi payer un certain nombre de programmes de formation ou de projets-pilote.

Sédi, Jacques Beausoleil et André Faivre étaient-ils plus *riches* que le SPCUM lorsqu'ils ont décidé d'investir pour permettre au SPCUM de jouer pleinement son rôle de leader et d'être un jour cité comme le meilleur employeur au Québec favorable à la qualité de vie des gais et des lesbiennes au travail ? Le SPCUM rejoindrait alors le club des 100 meilleures compagnies pour les gais et les lesbiennes (*The 100 best companies for gay men and lesbians*: Ed Mickens, USA): Apple Computer, Children Hospital of Boston, Columbia University, Harvard University, Lotus Development Corp., MIT, Microsoft Corp., Montefiore Medical Center, la Ville de Boston, Public Broadcasting System(PBS), University of Chicago, etc...

10 CONCLUSION

Partis avec l'idée de situer la formation dans un contexte de développement organisationnel, nous en sommes venus à présenter le tableau d'ensemble des composantes susceptibles de garantir la qualité de vie au travail des gais-es au SPCUM.

La formation est un outil majeur mais il n'est pas le seul et il ne peut être efficace en dehors d'une boîte à outils complète et sans un bon plan de travail. Toutes les pièces du casse-tête doivent être envisagées pour qu'elles se complètent mutuellement et forment un ensemble cohérent. Pour que le SPCUM devienne et soit considéré comme un organisme de support à la qualité de vie des gais-es, autant ses employés-es que sa clientèle, et pour qu'il réponde à leurs besoins et à leurs attentes justifiées, il doit développer la sensibilité et la compétence de son personnel à tous les niveaux de l'organisation par des programmes globaux, d'envergure organisationnelle, intégrés et ouvertement supportés par la direction supérieure.

Un tel plan de travail devrait surgir des efforts concertés de tous les acteurs internes avec la collaboration de ressources externes professionnelles, spécialisées et, surtout, qui partageant étroitement la vision de la mission et les valeurs fondamentales du SPCUM.

Si ces plans, tout comme les résultats obtenus, étaient fièrement rendus publics par le SPCUM, le SPCUM se révélerait alors un leader des droits de la personne gaie au Québec et compenserait peut-être ainsi l'image négative que les médias présentent assez souvent en ne mettant en exergue que les événements qui discréditent le SPCUM.

11 NOS RECOMMANDATIONS

Voici les recommandations que nous formulons à partir de l'ensemble des commentaires recueillis et de notre propre analyse.

11.1 UN PROGRAMME GLOBAL ET INTÉGRÉ DE DÉVELOPPEMENT

- 11.1.1 Qu'on procède à une étude sérieuse et approfondie de la situation d'ensemble et des besoins concernant l'orientation affective des ressources humaines gaies au SPCUM;
- 11.1.2 Que l'on procède rapidement à l'inventaire des acquis expérientiels du SPCUM au sujet de la question gaie, notamment les membres du SPCUM qui ont eu l'occasion d'acquérir une expérience positive en travaillant avec des gais ou dans le contexte des rapports du SPCUM avec la population gaie et des policiers-ères gais;
- 11.1.3 Que le SPCUM articule bien, tout en les distinguant, son action politique et son action de développement des ressources humaines face à la question gaie;
- 11.1.4 Que ce dossier soit abordé dans une perspective globale ainsi qu'à moyen et long terme en tenant compte de la mission, des philosophies de gestion et d'intervention (les valeurs) et des priorités du SPCUM et en tenant compte aussi de l'évolution de l'environnement externe, principalement du développement du mouvement gai au Québec;
- 11.1.5 Que la direction supérieure donne son appui à un programme global qui inclurait certains projets pilote et que tous les acteurs se concertent pour donner à l'action l'efficience et la cohérence attendues sous un maître d'oeuvre clairement identifié;

- 11.1.6 Que cette question demeure un aspect spécifique de la politique plus globale concernant les droits de la personne, l'accès à l'égalité et la qualité de vie des employés pour ne pas créer de déséquilibre interne tout en reconnaissant la part de retard de ce groupe spécifique;

11.2 AU NIVEAU DE LA FORMATION ET DU PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL

- 11.2.1 Que la sensibilisation et la réflexion sur cette question demeurent intégrées à des programmes internes de perfectionnement professionnel plutôt que d'envoyer certains individus suivre des cours à l'extérieur;
- 11.2.2 Que cette formation de base soit considérée comme nécessaire (plutôt qu'obligatoire) à cette étape-ci pour répondre aux objectifs à moyen et à long terme du SPCUM;
- 11.2.3 Que les cadres supérieurs prennent UNE JOURNÉE pour réfléchir sur l'évolution du mouvement en faveur des gais et des lesbiennes au Québec et sur son influence dans le milieu environnant, sur l'évolution des lois et des causes judiciaires, sur les conditions globales qui caractérisent une entreprise supportante et équitable de ses ressources humaines face à l'orientation affective homosexuelle;
- 11.2.4 Que cette journée soit expérimentée par un petit groupe de personnes qui font partie des services support du SPCUM pour approfondir cette réalité et examiner les implications aux divers niveaux des politiques et des mécanismes des ressources humaines: la direction des ressources humaines, la formation, le PAPP, les communications, les responsables des rapports avec les groupes communautaires;
- 11.2.5 Que les commandants et les superviseurs participent à un programme de formation qui soit coordonné avec les divers programmes de sensibilisation et de formation;

- 11.2.6 Que les agents seniors de la 2e vague (hivers 1998) puissent suivre une session sur le même sujet mais améliorée. Cet atelier devrait être d'au moins trois heures et intégrer une réflexion sur l'homosexualité en général, sur les habiletés professionnelles et les attitudes à développer et des témoignages de policiers ou policières gais.
- 11.2.7 Que la présence des témoignages soit très bien organisée: il faut s'assurer du nombre de policiers nécessaires, de la coordination de cette tâche avec leur poste de travail, de leur participation à la planification des rencontres, de la présence des hommes et des femmes.

11.3 LE FINANCEMENT

Que le SPCUM accepte de supporter ses plans de développement en investissant les ressources financières nécessaires et suffisantes à la collaboration des ressources professionnelles compétentes.

11.4 LES RESSOURCES HUMAINES INTERNES ET EXTERNES NÉCESSAIRES

- 11.4.1 Que le SPCUM recourent à cette étape-ci à des ressources professionnelles externes en développement des ressources humaines, qui connaissent bien le milieu gai et les droits de la personne, qui ont une vision andragogique de la formation professionnelle et qui possèdent une philosophie de gestion conforme à celle proposée par le SPCUM et les sciences humaines de la gestion.
- 11.4.2 Que ces ressources professionnels travaillent en étroite collaboration avec les ressources internes du SPCUM afin que ces dernières développent leur propre expertise afin d'éviter à long terme la dépendance du SPCUM avec l'extérieur.

NOTES

- 1 Entre temps, Mario Leclerc avait exploré avec Jacques Beausoleil la mise au point d'un projet de développement des ressources humaines de son District (32) basé sur le respect des différences entre les membres du personnel autant qu'au sein de la population. La situation des gais et des lesbiennes aurait servi de point d'ancrage à ce projet. Jacques Beausoleil avait alors invité André Faivre et Jean Morency (policier du SPCUM président de l'Association des Pompiers et Policiers gais du Québec) à participer aux rencontres exploratoires de ce projet. Ce projet unique et d'avant-garde au Québec (peut-être même au Canada) n'a cependant pas eu de suite.
- 2 Afin de ne pas alourdir la lecture de ce rapport, nous utiliserons le genre masculin, englobant les hommes et les femmes. De plus, nous recourrons à l'expression " les policiers et les policières gais " plutôt que " les policiers gais et les policières lesbiennes " dans le même but de simplification sans pour autant vouloir trancher le débat qui existe chez les femmes d'orientation homosexuelle au sujet de l'usage des mots "gaie" et " lesbienne".
- 3 Certains organismes au Québec, tel que le MSSS, ont abordé la formation du personnel en s'adressant d'abord aux intervenants qui sont en contact avec la population sans se soucier de la situation des intervenants gais eux-mêmes d'une part ni poser la question du rôle de support que doivent jouer les gestionnaires dans une telle situation. Les difficultés consécutives d'une telle approche commencent à faire jour.
- 4 Le SPCUM est le premier sinon le seul organisme au Québec à avoir intégré dans un programme régulier et obligatoire de formation un atelier spécifique aux ressources humaines gaies.
- 5 Lors des échanges de préparation, M. Van Dam nous avait exprimé son souhait d'incorporer le témoignage de policiers gais. Nous avons alors discuté avec ce dernier des conditions nécessaires à l'usage de témoignages et c'est d'un commun accord avec lui que nous avons accepté la présence et le témoignage de ce policier et de cette policière selon les modalités qui nous semblaient les plus appropriées.
- 6 Notons que, de tous les groupes qui peuvent faire l'objet de certaines formes de discrimination dans les milieux de travail (autochtones, groupes ethniques, immigrants, femmes, etc.) seuls les gais et les lesbiennes peuvent demeurer clandestins à cause du tabou social. Les réactions du milieu lorsque les gais sortent de la clandestinité sont également teintés par cette clandestinité.

BIBLIOGRAPHIE

LES GAIS-ES ET LE TRAVAIL

Actes du colloque (1994). ***Relation d'emploi et droits de la personne : évolution et tensions***. Sous la direction de Denis Nadeau et Benoît Pelletier, Éditions Yvon Blais, Cowansville.

BEAUSOLEIL, Jacques (1994) ***La qualité de vie des gais-es en milieu de travail***, Conférence donnée au Forum sur la santé gaie. ASPQ. Octobre 1994 (ronéotypée)

BERGER, François (1992). " ***Montréal reconnaît les droits des gais; la ville accepte la notion de conjoint de même sexe*** ", La Presse, Samedi 25 avril.

BELL, Laurie (1991). ***On our terms : a practical guide for lesbian and gay relationship***, Coalition for lesbian and gay rights in Ontario, Section : Work, pp. 23-30.

COMITÉ DES LESBIENNES ET DES GAIS DE LA CSN (1991). " ***Les gais et lesbiennes en milieu de travail*** ", RG, Avril, pp. 12-15.

DRAPEAU, Maurice (1991). ***Le harcèlement sexuel au travail***, Éditions Yvon Blais, Cowansville.

FRISKOP, Annette & SILVERSTEIN, Sharon (1995). ***Straight Jobs. Gay Lives. Gay and Lesbian Professionals, The Harvard Business School, and the American Wokrplace***. Scribner, NY.

GAGNON, André (1994). " ***Être gai, lesbienne et travailler à l'UQAM*** ", Homo Sapiens, Vol.1, No 7, Mai, pp. 8-9.

GAGNON, Louise; GRENIER, Pierrette; LALANDE, Eric et PAGÉ, Danny (1995). ***Les gai-e-s dans la police: vers une affirmation tranquille***. ENAP , Cours ENP-7304 (ronéotypé).

GAUVIN, Monique (1993). ***La violence faite aux femmes dans les milieux de travail : la discrimination faite aux lesbiennes***. Mémoire présenté par l'Intersyndicale des femmes du Québec à la Commission des droits de la personne du Québec.

HARBECK, Karen Ed.(1992). ***Coming out of the classroom closet: gay and lesbian students, teachers and curricula***, Harrington Park Press, New-York.

LEINEN, Stephen.(1993) ***Gay Cops***. Rutgers University Press, NewBrunswick, New Jersey.

McNAUGHT, Brian (1993). ***Gay issues in the workplace***, St-Martin's, New-York.

MICKENS, Ed (1994). ***The 100 best compagnies for gay men end lesbiens***, Pocket books, New-York.

POWERS, Bob & ELLIS, Alan (1995). ***A Manager's Guide to Sexual Orientation in the Workplace***, Routledge, New York and London.

PROULX, Daniel (1993). ***La discrimination dans l'emploi : les moyens de défense***, Éditions Yvon Blais, Cowansville.

SHILL, Randy (1993). ***Conduct Unbecoming. Gays & Lesbians int U.S. Army***. St. Martin's Press , NY

Syndicat canadien de la fonction publique. ***Visibles et gagnant(e)s au travail : prestations pour les travailleuses lesbiennes et les travailleurs gais et leur famille***.

WOODS, James D with LUCAS, Jay H (1993). ***The Corporet closet : the professionnall lives of gay men in America***, Marxwell Macmillan Canada, Toronto.

DOCUMENTS ANNEXÉS

- ANNEXE A : Résumé du Curriculum Vitae de M. Jacques Beausoleil
- ANNEXE B : Résumé du Curriculum Vitae de M. André Faivre
- ANNEXE C : Article rédigé par André Faivre: témoignages de policiers gais du SPCUM
- ANNEXE D : Article rédigé par André Faivre: témoignage d'une policière gaie du SPCUM
- ANNEXE E : Exercice (étude de 5 cas) de l'atelier
- ANNEXE F : Agenda (déroulement) des ateliers
- ANNEXE G : Formule d'évaluation de l'atelier par les participants
- ANNEXE H : Le Guide des hommes et des femmes d'affaires du centre-ville de Montréal (accompagne le document sans y être broché)
- ANNEXE I : Le Devoir (09-08-90): *Les policiers et les minorités.*
- ANNEXE J : Journal de Montréal (27-11-91): *Une coalition gai(e) tend la main aux forces policières.*
- ANNEXE K : La Presse (27-11-91): *Gays et lesbiennes font la paix avec la police de la CUM*

**LA FORMATION PROFESSIONNELLE
ET LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL**

**DES RESSOURCES HUMAINES GAIES
AU SPCUM**

RAPPORT PRÉSENTÉ À

M. Hoanh Van Dam

Responsable des programmes d'accès à l'égalité,
des droits de la personne et de la qualité de vie au travail
au S.P.C.U.M.

PAR

Jacques Beausoleil

psychologue
Conseiller
en développement organisationnel

André Faivre

andragogue
Conseiller
en formation et en G.R.H.

Montréal, le 15 novembre 1997

© 1997-2009 Sedi, Jacques Beausoleil et André Faivre