

Mémoire présenté au Comité consultatif sur la réalité policière

**Enjeux posés par le livre vert intitulé « Réalité
policière au Québec » : résultats issus d'études
empiriques**

Par Stéphanie Gagnon, Professeure titulaire, Ph. D.

Avec la collaboration de Philippe Dumas, Ph. D.

15 octobre 2020

Nous énonçons, dans ce mémoire, des constats sur l'approche de la police communautaire, la santé mentale des policiers et la confiance de la population à l'égard de l'institution policière. Ces trois thèmes sont abordés respectivement sous les mêmes sections que celles proposées aux parties 2 à 4 du livre vert. Nous proposons une vision différente et innovatrice du milieu policier, basée sur plus de 60 entrevues formelles et plusieurs rencontres (au-delà de 100) informelles avec des policiers de différents grades et de différentes organisations. Ainsi, c'est un regard externe qui est posé sur les organisations policières, lequel est appuyé par des témoignages internes et permet une vision d'ensemble du milieu. C'est donc une approche inédite et une conception différenciée du milieu policier qui vous sont proposées. Après la présentation de six constats, nous suggérons des recommandations pour améliorer l'état de situation exposé. Quelques citations sont présentées à titre illustratif. Elles sont en nombre limitées pour éviter d'alourdir inutilement le texte. Lorsque deux citations successives sont présentées, elles proviennent toujours de deux corps policiers différents.

Notre connaissance du milieu policier s'appuie sur des recherches réalisées au cours des sept dernières années. L'auteure a eu l'occasion d'interviewer plusieurs policiers travaillant dans quatre corps policiers québécois. C'est sur la base de ces entretiens, de la participation à des séminaires (participation à trois Séminaires Intersection), à des rencontres réunissant plusieurs corps policiers et à des séances d'observations (notamment des patrouilles) que des réflexions présentées dans le livre vert sont commentées. Les corps policiers étudiés présentaient un éventail en termes de niveaux de services et de modèles adoptés de police communautaire qui permettent de poser un jugement sur certains aspects du livre vert.

Ces recherches ont été réalisées dans le cadre de deux projets¹. Réalisé entre 2014 et 2016, le premier portait sur l'institutionnalisation de la police communautaire. Ce projet de recherche cherchait à savoir comment plusieurs corps policiers se sont appropriés cette même approche dans des structures organisationnelles et des pratiques policières différentes. Il s'intitulait « *La traduction de la philosophie de police communautaire dans*

¹ Ces deux projets de recherche ont reçu un financement du CRSH (Conseil de recherches en sciences humaines)

les pratiques policières ». Les résultats de ce projet ont été partagés avec les corps policiers étudiés et auprès de plusieurs policiers présents lors du Séminaire Intersection 2016. Le second, en cours de réalisation porte sur la façon dont les policiers font face à des situations difficiles au quotidien et surtout de quelle manière ils gèrent leurs émotions dans de telles situations.

Le livre vert sur les services policiers « Réalité policière au Québec : modernité, confiance et efficience » propose une diversité de pistes de réflexion déclinée sous trois thèmes, à savoir : 1) L'environnement social et criminel; 2) Les enjeux actuels; 3) Les préoccupations relatives à la confiance des citoyens. Nous proposons dans ce mémoire six (6) constats relatifs à l'environnement, aux enjeux actuels et à la confiance envers les corps policiers. Ces constats nous mènent à sept recommandations. Celles-ci cherchent à combler les lacunes identifiées dans les constats. Le premier constat apparaît plus problématique et amène la formulation de trois recommandations alors que les deuxième et troisième constats peuvent être résolus par une recommandation conjointe. Les trois derniers constats sont, quant à eux, chacun accompagnés d'une recommandation.

Environnement social et criminel

Dans la section environnement social et criminel, le livre vert formule la question suivante (p. 30) : « À la lumière des tendances observées, serait-il opportun de favoriser un développement accru de l'approche de police communautaire ? »

Pour avoir fait des patrouilles avec des policiers solos, observer le travail des policiers communautaires et les rencontrer en entrevues, nous ne sommes pas du tout convaincues qu'il soit nécessaire de favoriser un développement accru de la police communautaire, que ce soit en termes de ressources humaines ou d'unités organisationnelles, mais plutôt de la revaloriser. Le problème n'en est pas un de ressource puisque les corps policiers intègrent plusieurs pratiques de police communautaire ² répertoriées ci-dessous :

- Interactions sociales variées avec les citoyens
- Activités en réseaux avec des partenaires

² Cette liste ne prétend pas à l'exhaustivité. Elle est présentée de façon générique, c'est-à-dire de sorte d'englober les pratiques « communes » à plusieurs services policiers.

- Développer des activités de prévention
- Atténuation d'impacts
- Sessions d'informations dans les écoles
- Séance d'information et de prévention auprès des citoyens (ex. Troque ton ticket)
- Vérification des antécédents judiciaires
- Créer des outils promotionnels
- Développer et distribuer des outils de prévention
- Réponse à des appels non-urgents
- Prendre des dépositions
- Répondre à des demandes spécifiques des citoyens ou des élus
- Développer des sessions de formation
- Coordonner des activités de prévention
- Intervenir auprès de cas de santé mentale

Nous sommes d'avis qu'il s'agit plutôt d'une problématique d'image. La situation est similaire à ce qui se passe dans le domaine de la santé et la dichotomie entre santé publique et santé curative. Si nous n'étions pas en période de pandémie, la santé publique ne serait pas à l'avant-scène. Elle continuerait d'être reléguée au second plan parce que la prévention, ça ne se comptabilise pas. Or, cela est également vrai dans le milieu policier. Tel que l'affirme un policier :

« En même temps, la culture policière aussi... oh celle-là je ne voulais pas l'amener... faut que je fasse attention à ce que je dis. C'est une expression un peu, tout ce qui compte dans notre organisation c'est ce qui se compte, et souvent... exemple, on va prendre les fameux billets d'infraction : ça rapporte de l'argent, et il y a des gestionnaires qui aiment avoir des billets parce qu'ils travaillent dans la sécurité routière. Souvent, tu ne vas pas avoir pris de plaintes, mais avoir donné 5 billets dans ta journée tu vas être valorisé. On a tendance à valoriser quelqu'un qui va avoir donné des billets. »

Ainsi, bien que la police communautaire ait connu un essor considérable, elle est actuellement moins priorisée. En effet, dans les années 1990 et 2000, elle s'est beaucoup diffusée avec le lancement des premiers modèles précurseurs (SPVM en 1996, SQ en 1997 et Laval en 1999) et de la politique ministérielle (2000). De la sorte, la concrétisation de l'approche de police communautaire est plutôt bien établie dans plusieurs corps policiers mais pourtant, méconnue. Ainsi, ce n'est pas accroître la police communautaire qui est requis mais bien la valorisation de ce que cette réalité recouvre et la façon de coordonner les initiatives associées. De la sorte, si plus de ressource sont requises, ce serait dans la compréhension de ce qu'est la police communautaire. Les trois constats ci-dessous

explicitent pourquoi l'approche communautaire est méconnue et sous-estimée malgré les efforts mis de l'avant par plusieurs corps policiers pour mettre des actions innovantes reliées à la police communautaire, dont Longueuil³, Gatineau⁴, Laval⁵

Constat 1

Le travail des policiers communautaires est méconnu et peu valorisé autant dans leur organisation que dans la société. Ils se font étiqueter de policiers de deuxième ordre et eux-mêmes reconnaissent qu'au sein de leur corps policiers, ils ne sont plus considérés comme de vrais policiers. Cela illustre une méconnaissance du métier et entraîne sa dévalorisation.

Une policière communautaire explique : C'est la police-bonbon. On est la police-bonbon. On n'est plus des polices. On n'est plus des vraies polices.

Son collègue renchérit : Oui, je confirme. Du moment qu'on quitte l'urgence pour s'en aller dans les postes de quartier, on change complètement de statut. La gendarmerie ne nous perçoit plus de la même façon. On n'arrête plus de voleurs, on n'arrête plus de bandits, on ne court plus, on ne saute plus des clôtures...

Le capitaine d'un autre service de police explique :

Le terme communautaire était péjoratif. Ça vous a sûrement déjà été dit. Les policiers qui font partie de ces sections-là ne se sentent pas à la même hauteur qu'un policier patrouilleur. Ce qui est valorisé si on mettait les types de policiers en ordre, ce sont ceux qui sont sur le groupe d'intervention. Ça, ce sont des vraies polices, c'est comme un idéal à atteindre, puis ça c'est des policiers qui ont plus d'envergure... En tout cas de façon généralisée, la perception des policiers. Évidemment un sergent détective, l'escouade cynophile avec le chien, le service d'identité judiciaire, ce sont des fonctions qui ont une connotation vraiment police. Quand tu dis communautaire, ça a été un moment donné associé à la police bonbon, puis eux autres ils donnent des toutous. Ce n'est comme pas des vraies polices.

Une tendance similaire a été observée à plusieurs endroits dont aux Pays-Bas où les policiers communautaires sont considérés trop doux dans leur approche pour combattre le crime (Terpstra & Salet, 2019 : 249)

³ Des policiers patrouillent en skate à Longueuil : <https://www.journaldemontreal.com/2020/06/15/des-policiers-de-longueuil-font-du-skate-avec-des-jeunes-1>

⁴ Programme #GARDECAPOURTOI : <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1029845/policiers-gatineau-programme-contre-phenomene-sextage-ecole>

⁵ <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1138622/preven-quete-jeu-laval-prevention-violence-amoureuse>

Constat 2

La multiplicité d'appellations associées à la police communautaire entache également la compréhension de ce qu'elle est véritablement. La police communautaire en tant qu'approche ou programme déployé en milieu policier est connue également sous les appellations suivantes : police de quartier (Service de Police de la Ville de Montréal), police de proximité (Sûreté du Québec), section de prévention, vigilance et relations avec la communauté et actions (Service de police de l'agglomération de Longueuil), intervention de quartier (Service de police de Laval). Les fonctions associées varient également. Les termes suivants ont été répertoriés : préventionniste, policier sociocommunautaire, agent d'intervention communautaire.

Est-il possible d'affirmer que ces termes sont équivalents? Nos recherches, conversations et observations auprès du monde policier nous amènent à répondre que non. Ils impliquent des philosophies d'intervention distinctes visant à réaliser des objectifs différents. Du côté des philosophies d'intervention, chaque corps policier n'attribue pas d'emblée la même importance à la résolution de problèmes, aux activités préventives ou aux partenariats. En ce qui a trait aux objectifs, certains corps policiers ont adopté la police communautaire pour améliorer la desserte policière, d'autres afin de se rapprocher des citoyens, d'autres encore pour planifier des priorités plus en lien avec les besoins exprimés par les municipalités.

Cependant, ils cherchent tous à s'écarter du terme « communautaire » qui a très mauvaise presse en sécurité publique. Tel que précisé précédemment, on y accole le rôle d'un policier axé sur des relations humaines et des activités bénéfiques. Cette mauvaise interprétation accroît la faible utilisation du terme et par conséquent, contribue à miner la visibilité qui pourrait être donnée aux activités de nature communautaire ainsi que leur valeur.

Une civile rencontrée en entrevue explique l'effet pervers de ces différentes dénominations :

Alors les gens mélangent joyeusement relations communautaires avec l'approche communautaire, donc les relations communautaires, pour eux c'est souvent comme distribuer des toutous, c'est comme le langage habituel (...) Puis la police communautaire, ils voient ça comme une tâche. Alors par exemple, souvent les patrouilleurs vont dire

« aujourd'hui j'ai fait une heure de police de proximité », donc ils voient ça comme une tâche, donc les gens ne se reconnaissent pas, ils disent « ce n'est pas mon domaine, c'est le domaine des sociocomm' », ils mélangent les deux.

Une même dénomination dans deux unités différentes peut également amener de la confusion :

Au niveau corporatif, on va s'occuper de la campagne Nez Rouge, des programmes Parents-secours, la sécurité en vélo, les paniers de Noël... Les policiers des postes de quartier, quant à eux, vont travailler des problématiques de leur secteur : troubles de voisins, musique trop forte,...

Ainsi, la diversité des dénominations et des réalités que recouvre le terme communautaire contribuent à rendre sa compréhension encore plus complexe et lui nuit comme pratique.

Constat 3

Lors du lancement de la politique ministérielle intitulée « Vers une police plus communautaire » (2000), la police communautaire était présentée comme un virage organisationnel et une réforme de pratiques (p. 18). Les corps policiers étaient libres quant à la façon d'intégrer les quatre principes de la police communautaire à leurs activités. À titre de rappel, ces quatre principes sont : 1) Le rapprochement avec les citoyens; 2) Le partenariat avec d'autres institutions; 3) L'approche de résolution de problèmes; 4) Le renforcement des mesures préventives (MSP, 2000 : 19-23). Les corps de polices ont, à notre connaissance, pris deux voies distinctes pour implanter l'approche dans leur service.

1. Certains ont opté pour une intégration de la police communautaire en tant que philosophie qui cherche à imprégner l'ensemble du corps policier (ex. : SPVM). Selon ce scénario, c'est l'ensemble des policiers du Service de police qui est responsable d'incarner les principes de police communautaire. 2. L'autre option, quant à elle, consistait à dédier les activités de police communautaire à une fonction ou unité spécifique de l'organisation. Cette option, majoritairement présente au Québec, amène à considérer le terme communautaire comme étant exclusif à des policiers sociocommunautaires, à des préventionnistes ou à des unités administratives précises (section de prévention, vigilance et relations avec la communauté et actions, Poste de police communautaire des Promenades Gatineau). Dans ces cas, ce ne sont pas tous les policiers qui se sentent concernés par les principes de police communautaire et qui agissent en conformité avec ceux-ci.

Ceci dit, nous avons également observé que certains policiers (parmi les patrouilleurs) traitent également des appels d'urgence et prennent le temps de faire le maximum avec le citoyen pour s'en rapprocher et offrir un réel service (tel que le stipule le premier terme dans la dénomination « Service de police »). Ainsi, il n'y a pas que l'orientation prise par le Service de police qui permet de reconnaître jusqu'à quel point la police communautaire est valorisée, mais également le comportement de chaque policier pris isolément.

Recommandations :

Suivant ces trois constats, nous proposons de :

Recommandation 1 :

Créer plus de mécanismes de liaison ou d'occasions d'échanges dans les corps policiers afin de faire connaître leurs tâches et réalisations

Cette recommandation peut se décliner selon deux types de mécanismes différents. Le premier a été observé dans plus d'un corps policier. Il consiste à réunir les policiers communautaires avec des policiers d'autres sections (enquêtes criminelles, renseignements, etc.) afin de régler des problématiques sectorielles d'une municipalité. À Montréal, ce type de mécanisme existe et porte le nom de MAP (Module d'actions par projets). À Longueuil, ce type de comité se nomme ÉCOD (Équipe de coordination opérationnelle de district) alors qu'à Laval, il utilise la dénomination PICO (partenariat intégré de cibles opérationnelles). Ce type de rencontres favorise le partage de problématiques et de solutions entre diverses unités policières et contribue, de la sorte, à bien montrer en quoi consiste le travail des policiers communautaires. Cela permet à la fois de résoudre des problématiques de sécurité publique et d'amoindrir les silos entre les différentes fonctions organisationnelles.

Le second mécanisme consiste à créer un poste de liaison, c'est-à-dire qu'un policier assure le contact entre deux unités administratives. Dans le présent cas, nous proposons qu'un policier ait accès à deux unités, soit celle dédiée à la police communautaire et celle responsable de la surveillance du territoire. Il pourrait s'agir d'un policier de l'unité

communautaire qui participe aux fall-in (rassemblements)⁶ de la surveillance du territoire et explique les cas les plus récents traités par son unité. Une seconde possibilité consisterait à ce que les patrouilleurs aillent occasionnellement travailler avec un agent communautaire pour comprendre sa réalité. Il y a une intégration à parfaire quel que soit l'option retenue.

Recommandation 2 :

Notre seconde recommandation est à l'effet de valoriser davantage le travail policier, dont celui de policier communautaire :

Promouvoir le métier de policier communautaire au niveau de la Sécurité publique (vers l'externe) :

À l'heure actuelle, l'information disponible sur la police communautaire fournit par le Ministère de la Sécurité publique accessible sur son site web et la lecture des rapports annuels du Ministère de la Sécurité publique nous porte à croire que la police communautaire avait été tranquillement délaissée par ce ministère à compter de 2008-2009. Ils amènent à la réflexion que la police communautaire est peu valorisée ou réévaluée dans les organisations policières. Nous sommes d'avis qu'il pourrait y avoir de l'information récente sur la façon dont les quatre principes de police communautaire sont incarnés en 2020. Nous pensons au projet « Troque ton ticket » (initié à Longueuil en 2016 et également offert au SPVM depuis 2019) qui est un bel exemple de renforcement des mesures préventives. Le projet « Les Survivantes » initié à Montréal pourrait également être cité en exemple. Bref, de bonnes idées et initiatives existent, sont reproduites, mais pourraient également être davantage publicisées ou mises de l'avant.

Recommandation 3 :

Promouvoir l'aspect communautaire du métier de policier dans les institutions d'enseignement qui dispensent la formation de base aux policiers

Une analyse des cours offerts dans les CÉGEPs aux différentes sessions de formation amène le constat que l'appellation « police communautaire » n'est pas officiellement présentée. Selon les CÉGEPs, peu de cours sont proposés en lien avec l'approche dont

⁶ Cette pratique existe déjà dans l'un des corps policiers étudiés

Approche en résolution de problèmes appliquée à l'intervention policière⁷ et Partenariat avec les ressources communautaires⁸ alors que certains cours distinguent les clientèles spécifiques des services policiers. Ceci dit, l'approche en tant que telle ou ses différents principes ne sont pas officiellement représentés. D'une part, cela contribue à son incompréhension (Constat 1). D'autre part, cela pose également des questions quant à sa valorisation.

Recommandation 4 :

Valoriser une diversité de modèles associés à la police communautaire et les conséquences associées à chacun d'eux

Les multiples services policiers québécois sont différents du point de vue de l'offre de services (niveaux de services offerts : 1 à 6) et des problématiques rencontrées sur leur territoire (type de criminalité, richesse des foyers, etc.)). Ainsi, il serait peu raisonnable de penser qu'un seul modèle de police communautaire soit suffisant. Ceci dit, de la même façon que les pratiques et l'approche devraient être valorisées, les différents modèles devraient être davantage connus ainsi que leurs limites respectives. Par exemple, adopter un modèle de police communautaire qui soit spécialisé (l'approche communautaire est majoritairement associée à une fonction policière) permet de bien circonscrire ce qui relève de l'unité communautaire par rapport aux autres unités organisationnelles. Également, cela favorise une connaissance accrue de certaines pratiques et clientèles. En conséquence, certaines interventions peuvent être améliorées. En contrepartie, certains policiers peuvent se sentir moins concernés par l'approche communautaire et certaines interventions préventives reléguant ce rôle aux policiers spécialisés.

Par ailleurs, adopter un modèle de police communautaire qui soit plus décentralisé, selon les régions desservies, permet une offre de services adaptée aux besoins du milieu. L'inconvénient majeur associé à ce modèle c'est qu'il devient plus difficile d'avoir des pratiques uniformes à la fois sur le terrain et au niveau de la gestion.

⁷ https://www.cmaisonneuve.qc.ca/cm_cours/approche-en-resolution-de-problemes-appliquee-a-lintervention-policiere-310eet-403-6/

⁸ <https://www.collegeahuntsic.qc.ca/documents/44b745f8-2fd4-4778-9b54-d40d0332d2b4.pdf>

Enfin, adopter un modèle qui soit global dans l'organisation implique une transformation majeure du service, autant d'un point de vue structurel que culturel. Cela nécessite donc une pluralité de ressources et un suivi constant pour en assurer la pérennisation.

Ainsi, faire connaître ces modèles et leurs variantes aiderait à les comprendre et à les améliorer. De même, bien que l'appellation communautaire soit galvaudée, les autres appellations ont également chacune leurs forces et faiblesses. Le terme sociocommunautaire accentue l'aspect social du travail de policier. Le terme de police de proximité est plus près de l'idée de rapprochement avec le citoyen, celui de quartier valorise la décentralisation, etc. Ainsi, faire connaître l'approche (recommandations 1, 2 et 3) pourrait également contribuer à diminuer l'aspect plus péjoratif de l'appellation.

Enjeux actuels

Dans la section suivante intitulée « Enjeux actuels », le livre vert pose la question (p. 40) : « Comment fournir un meilleur accès aux ressources spécialisées en matière de santé mentale et de prévention du suicide chez les policiers ? »

Nous retenons la définition de santé mentale proposée par l'Organisation mondiale de la santé (OMS) proposée sur le site du gouvernement du Québec : « *un état de bien-être permettant à chacun de reconnaître ses propres capacités, de se réaliser, de surmonter les tensions normales de la vie, d'accomplir un travail productif et fructueux et de contribuer à la vie de sa communauté* ». ⁹

Nous adhérons également à la définition proposée sur le site de santé publique du gouvernement du Canada, à savoir : « La santé mentale est l'état de votre bien-être psychologique et émotionnel ». ¹⁰

⁹ <https://www.quebec.ca/sante/problemes-de-sante/sante-mentale-maladie-mentale/>

¹⁰ <https://www.canada.ca/fr/sante-publique/services/sante-mentale.html>

Suivant ces définitions, la santé mentale concerne autant le fait de se sentir bien que d'être en mesure d'exprimer ses émotions. En effet, la régulation des émotions est reconnue affecter positivement le bien-être (Kobylinska & Kusev, 2019). Ainsi, être en mesure d'exprimer ses émotions et de les partager constituent des activités à privilégier du point de vue de la santé mentale. Suivant l'observation de patrouilleurs dédiés au Service 911 et des discussions avec eux lors de rassemblements, périodes de dîners et entrevues formelles, nous formulons les constats suivants :

Constat 4 :

Certains mécanismes existent déjà dans certains corps policiers pour aider à la gestion des événements difficiles (décès d'un collègue, décès d'un enfant, possibilité de contamination au VIH, etc.) vécus lors de leur quotidien.

En entrevue, plusieurs policiers nous ont expliqué que lors d'événements plus difficiles, un debriefing avec le supérieur immédiat est effectué. Le sergent est nommé comme un intervenant qui s'assure d'aider les patrouilleurs lors de situations difficiles. Lorsque nous avons rencontré l'un d'eux, il a développé à l'effet qu'il existe des debriefings dit opérationnels, où l'événement est revu et analysé. Les bons coups et les moins bons coups sont discutés pour améliorer les prochaines interventions du même type. Il peut arriver qu'un policier soit référé à un service extérieur si l'événement s'est avéré particulièrement traumatisant pour lui.

Il existe également des debriefings plus informels où l'équipe blague sur l'événement afin d'abaisser le niveau de stress. L'humour est d'ailleurs reconnu comme un mécanisme utilisé (et bien documenté) pour dédramatiser les événements significatifs.

D'autres mécanismes plus informels ont également été mentionnés par certains policiers, tels qu'abrégé sa journée de travail après un événement plus difficile ou prendre moins d'appels si le policier a une mauvaise journée. Ces façons de faire existent essentiellement pour s'assurer que le policier soit dans un état serein pour aborder les cas subséquents. Après une intervention où un individu est décédé ou après un cas de violence conjugale où

l'enfant a été témoin de l'échange entre ses parents, les policiers préféreront rentrer chez eux plutôt que de faire face ensuite à des cas plus mineurs.

Ces façons de faire sont actuellement bénéfiques et appréciées des policiers. Outre le debriefing dit opérationnel qui constitue une bonne pratique de gestion, les autres pratiques sont plutôt contingentes à la bonne volonté du supérieur immédiat.

Constat 5 :

La culture organisationnelle nuit à l'expression des émotions et des difficultés. D'une part, le droit à l'erreur est très faible dans le milieu policier. Les policiers qui font une erreur se font taxer de « graine » et ce qualificatif leur colle à la peau très longtemps. Ce terme péjoratif est utilisé pour désigner les policiers qui ont fait une erreur. Les erreurs vont suivre les policiers durant plusieurs années de carrière. Un policier explique : « Tu fais une erreur quand tu es un nouveau... ça va prendre 8 ans t'en remettre et tu vas t'en faire reparler à ton party de retraite... » Dit autrement, les policiers sont intransigeants par rapport à leurs collègues lorsqu'il s'agit de réaliser une intervention selon les règles de l'art. Lorsqu'ils commettent une erreur, ils perdent leur crédibilité et ce quelques soit le moment de leur carrière ou cela arrive (en formation, après 15 ans d'un parcours exemplaire).

D'autre part, le milieu policier est reconnu pour faire une distinction entre eux et les autres ou d'être plus méfiant à l'égard d'autrui (Monjardet, 1994). Ainsi, gagner leur confiance et obtenir leur collaboration demande des efforts et une sensibilité aux particularités du milieu. Par exemple, nous avons eu beaucoup de difficultés à obtenir que les policiers veuillent faire des entrevues avec nous. Il semble que les policiers aient été plus à l'aise de participer aux entrevues si cela n'était pas connu par leurs pairs. Un lieutenant nous a dit : je vais lui demander au téléphone (privément) à un patrouilleur de participer aux entrevues... Ainsi, a-t-il dit, il y a plus de chances qu'il accepte. De même, des partenaires qui se disent presque tout, ont omis de dire à leur partenaire qu'ils faisaient une entrevue avec nous. En conséquence, il semble y avoir une réticence à partager officiellement avec des civils.

Malgré ces difficultés à avoir accès aux policiers pour les entrevues, lors des journées passées en leur compagnie, nous avons réussi (croyons-nous) à ce qu'ils s'ouvrent un peu à nous. Ceci dit, cela s'est toujours fait de façon individuelle. Par exemple, lorsque nous étions seules avec un policier, nous pouvions le questionner à savoir comment il se sentait sur un périmètre. Également, un policier est venu discuter avec nous d'un moment où il avait perdu son sang-froid et cela, le lendemain où nous avons discuté tous les deux de mon projet de recherche et de son intervention récente. Puis, lorsque les policiers avaient accepté de faire l'entrevue, ils s'ouvraient réellement. Nous avons eu le privilège de nous faire raconter un événement où un policier a craint pour sa vie et celle d'une citoyenne, de voir un policier émotif face à une intervention difficile, etc.

Recommandations :

Suivant ces deux constats, nous proposons de :

Recommandation 5 :

Nous recommandons de maintenir et de généraliser les occasions de debriefing, de valoriser les échanges et de créer un climat propice à l'expression adéquate des émotions.

Nous ignorons si les différentes occasions de debriefing sont présentes dans plusieurs corps policiers puisque ce constat émane d'observations auprès de patrouilleurs d'une même équipe au sein d'une seule municipalité. Ceci dit, d'après l'expérience d'un agent de police retraité qui raconte une expérience difficile vécue dans les années 80, il y a eu une nette amélioration au cours des années dans la façon de gérer des événements traumatisants. Fallu (2020 : 33-37). En effet, suite à une intervention difficile, ce policier n'a obtenu aucun suivi et est retourné au travail le lendemain. Or, nous avons appris que le debriefing a plusieurs utilités. Il permet de valider l'intervention réalisée par le policier, dédramatiser l'événement et partager la petite histoire de l'intervention. Un policier nous a expliqué que raconter plusieurs fois la même histoire permet de la faire connaître à autrui et d'en porter un peu moins l'empreinte sur soi. Tel qu'explicité au constat 4, un temps d'arrêt après un appel difficile n'est pas toujours requis pour dédramatiser la situation. Dans certains cas, cela est simplement nécessaire pour se remettre dans de bonnes dispositions.

Ces occasions d'échanges ainsi que le recours à des blagues sont possibles en présence d'un climat de travail harmonieux entre les patrouilleurs et les sergents. Ce climat est contingent à chaque équipe d'un corps policier et à chaque corps policier. Ceci dit, le choix de supérieur qui possède des facultés de gestion, une ouverture d'esprit et qui maintient une connaissance fine du terrain sont certes favorables à la création d'un climat harmonieux. Enfin, sur l'opportunité d'exprimer ouvertement ses émotions (post intervention), cela est plus favorable que de les feindre, ce qui est reconnue avoir un impact sur les possibilités de burnout (Kwak et al, 2018).

Recommandation 6 :

Nous proposons la mise en place de moyens alternatifs pour décompresser et s'exprimer et ce, de façon moins formalisée.

Par exemple, il pourrait être opportun d'avoir une personne civile qui soit présente sur les lieux du travail de façon régulière de sorte que les policiers puissent y avoir accès, au besoin, de façon plus discrète. Cette façon de faire permettrait aux policiers de s'exprimer sur des situations spécifiques sans aucun jugement. Cette conception de l'aide offerte permet d'une part de reconnaître et de respecter l'aspect plus secret de la culture policière et d'autre part, d'offrir des moyens souples qui requièrent peu d'investissement de la part du policier. Une seconde alternative consisterait à avoir d'ex-policiers sur les lieux qui se rendent disponibles à titre de personne ressource pour différents aspects liés aux ressources humaines (mentorat, debriefing, etc.)

Évidemment, ces recommandations s'inscrivent en sus des services d'aide aux employés ou des lignes d'entraide qui existent déjà dans la plupart des municipalités ou des services de police du Québec.

Les préoccupations relatives à la confiance des citoyens

Dans la section sur les préoccupations relatives à la confiance des citoyens, le livre vert propose des réflexions associées à la confiance. Parmi les questions posées, nous retenons les deux suivantes (p. 46). « Les communications publiques des corps de police sont-elles adéquates et suffisantes ? » « Les mécanismes de reddition de comptes et de contrôle

applicables aux policiers, aux corps de police et à leurs dirigeants, qu'ils soient autochtones, municipaux ou provinciaux, contribuent-ils adéquatement au maintien de la confiance de la population ? »

Nous pensons que la question de la confiance se pose autrement. Nous associons une certaine partie de méfiance à l'égard des policiers à de la méconnaissance à l'égard de ce métier et de sa réalité. Dit autrement, la vision du travail policier proposée dans l'actualité, dans les séries ou auprès de la population lorsque des citoyens reçoivent des tickets et très parcellaire et biaisée. La presse écrite et télévisuelle accentue souvent les cas de bavure policière. Le cas du matricule 728 au SPVM est un exemple à cet égard. La série « 19-2 », quant à elle, s'est terminée avec une fin accentuant la présence de policiers corrompus. La série québécoise « District 31 », pour sa part, fait état de liens étroits entre un commandant de police et les services secrets. Loin de nous l'idée de dire qu'il n'y a pas de policiers corrompus (il y en a, comme il y a de mauvais médecins, de mauvais professeurs, etc.) mais il ne s'agit pas de la seule image du métier de policier. De même, la série « SQ » accentue des cas où l'action est manifeste alors qu'il peut y avoir des journées de patrouilles sans appels urgents. L'aspect sensationnel (favorable ou défavorable) du métier est ce qui est accentué généralement par les médias.

Constat 6 :

L'observation que nous avons effectuée auprès de plusieurs types de policiers nous a appris des faits qui, à notre avis, ne sont pas accessibles à tous les citoyens. Nous en présentons quelques-uns qui, selon nous, amènent à considérer différemment le milieu policier et à manifester de l'empathie à l'égard de ceux qui exercent ce métier plutôt qu'un simple jugement basé sur une méconnaissance et une médiatisation accrue des mauvais coups.

D'abord, les policiers reçoivent une diversité d'appels qu'ils cataloguent de cas civils (une ligne mitoyenne avec des arbres qui empiètent sur les deux terrains, un litige sur un contrat de déménagement) pour lesquels ils ne possèdent pas de réel pouvoir. Sur ces cas, leur seul pouvoir est celui de recourir à la médiation et de tenter d'amener les gens à voir la situation autrement. Ensuite, ils font des démarches pour monter des dossiers contre des personnes

qui commettent des actes criminels et doivent annuler tous leurs suivis et démarches parce que rapidement, les victimes retirent leurs plaintes. Puis, lorsqu'ils se mettent à plusieurs sur un suspect, ce n'est pas pour démontrer leur suprématie, mais bien parce qu'il y a moins de chance de blesser quelqu'un en le maîtrisant à plusieurs qu'à une seule personne. En outre, ils subissent de fortes pénalités s'ils ont un accident durant leur quart de travail ou s'ils insultent un citoyen (allant d'un avertissement à la destitution en passant à la suspension sans salaire)¹¹. En fait, ils sont « exposés à des poursuites déontologiques, criminelles et disciplinaires, où c'est des cas d'espèce à chaque fois qui vont prendre des années à réfléchir et nous on a 8 secondes pour prendre une décision ».

Recommandation :

Suivant ce constat, nous suggérons :

Recommandation 7 :

Nous proposons que la confiance de la population envers les policiers pourrait être améliorée par une meilleure connaissance du travail policier qui soit plus près de la réalité. Cette responsabilité pourrait être partagée par plusieurs organisations (services policiers, Ministère de la Sécurité publique, Fraternité des policiers, etc.). Une campagne telle que celle qui a été entreprise par la Fédération des syndicats de l'enseignement pourrait être entreprise. La production d'un film tel que celui portant sur le Service de police de l'agglomération de Longueuil (Résistance : la police face au mur) serait également une possibilité.

Pour nous, une meilleure connaissance implique deux types d'informations. D'une part, il y a l'aspect de faire connaître les bons coups des policiers réalisés lors de leur travail quotidien (sauver une vie de façon héroïque, arrêter un suspect dangereux sur l'autoroute, aider une victime de violence conjugale, prévenir la distribution de photos de mineurs par un jeune de douze ans, etc.). D'autre part, cela concerne également les aspects plus opérationnels et frustrants de leur métier (temps passé à rédiger des rapports, appels civils, cas récurrents de fraudes sans plaintes, délais judiciaires qui invalident un cas, etc.).

¹¹ <https://educaloi.qc.ca/capsules/la-deontologie-policiere/>

Conclusion

À la suite des constats et aux recommandations proposées sur les différents enjeux traités, il nous apparaît important de réaffirmer que les corps policiers du Québec doivent se réapproprier la philosophie de police communautaire afin de pouvoir mieux répondre aux nombreux défis auxquels ceux-ci sont appelés à répondre. Ils ont également un rôle important à jouer dans le bien être psychologique des policiers par une offre de pratiques d'accompagnement adaptée au milieu policier. Enfin, ils pourraient travailler conjointement avec d'autres instances (Ministère de la Sécurité publique, Fraternité des policiers, etc.) pour revaloriser le métier de policier et contribuer à mieux le faire connaître. Ceci dit, les corps policiers ne sont pas les seuls acteurs à avoir des responsabilités. Le ministère de la Sécurité publique se doit de jouer un rôle de coordination, de suivi et de diffuseur quant aux réponses qui seront apportées aux enjeux vécus par les services policiers.

Références

Fallu, M. A., 2020, *Cœur policier : 30 policiers et policières racontent l'intervention la plus marquant de leur carrière*, Les Éditions de l'homme.

Gagnon, S.; Dumas, P. et Micheau, M., *Translating community policing philosophy: different recipes, similar taste results*, Colloque, European Group for Organizational Studies, Tallinn, juillet 2018.

Gagnon, S., Micheau, M. et Dumas, P., *The Translation of Community Policing in an Organization: A New Convention*, Colloque, European Group for Organizational Studies, Naples, juillet 2016.

Gagnon, S. et Lachichi, M., *Regard prospectif sur la police communautaire: Une comparaison de trois organisations*, Séminaire Intersection, 13 et 14 octobre 2016

Gagnon, S. et Micheau, M., *The institutional trajectory of the community policing approach in Quebec*, Colloque, European Group for Organizational Studies, Montréal, juin 2013

Kobylinska D and Kusev P (2019) Flexible Emotion Regulation: How Situational Demands and Individual Differences Influence the Effectiveness of Regulatory Strategies. *Frontiers in Psychology*. 10:72. doi: 10.3389/fpsyg.2019.00072

Kwak, H., McNeeley, S., & Kim, S.-H., 2018, Emotional Labor, Role Characteristics, and Police Officer Burnout in South Korea : The Mediating Effect of Emotional Dissonance. *Police Quarterly*, 21(2), 223-249. <https://doi.org/10.1177/1098611118757230>

Ministère de la Sécurité publique, 2000, *Vers une police plus communautaire*, 32 pages

Monjardet D., 1994, La culture professionnelle des policiers, *Revue française de sociologie*, 35, 393-411. DOI : [10.2307/3322212](https://doi.org/10.2307/3322212)

Terpstra J, Salet R. 2019, The contested community police officer: An ongoing conflict between different institutional logics. *International Journal of Police Science & Management*. 21 (4), 244-253. doi:[10.1177/1461355719889465](https://doi.org/10.1177/1461355719889465)

NOTE AU LECTEUR

Les opinions exprimées dans ce texte n'engagent que leurs auteurs et ne sauraient refléter la position de l'École nationale d'administration publique.

L'ENAP autorise la reproduction, l'utilisation et la diffusion partielle ou intégrale de ce texte à condition que sa source soit citée, à savoir, le nom de l'auteur, l'École nationale d'administration publique, écrit au long, le titre du document ainsi que l'année de sa parution. Cette autorisation est accordée à des fins non commerciales, gratuitement, sans limite de temps et sans limite territoriale.

© École nationale d'administration publique (ENAP), 2020



**AVEC
& POUR**
les acteurs publics