



Trousse de gestion des risques éthiques
Visant à soutenir la prévention des inconduites
policières

Synthèse introductive

Yves Boisvert, Ph.D.
Professeur titulaire

En partenariat avec l'Association des directeurs de police du
Québec

Août 2026

Synthèse introductive

ISBN : 978-2-89734-102-2 (PDF)

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2026

Bibliothèque et Archives Canada, 2026

Pour citer ce document :

Boisvert, Y. (2026). Synthèse introductive. In *Trousse de gestion des risques éthiques visant à soutenir la prévention des inconduites policières*. École Nationale d'Administration Publique.

<https://doi.org/10.60961/18K2-0Y87>

Introduction

Ce rapport constitue une synthèse intégrée des trois volets de la Cartographie des risques éthiques dans les organisations policières québécoises, menée par le professeur Yves Boisvert du Groupe de recherche en éthique et gouvernance policière (GREGP). Il rassemble et met en dialogue les constats des rapports 1.A (zones de risque professionnelles), 1.B (zones de risque organisationnelles et personnelles) et 1.C (stratégies d'atténuation prioritaires), initialement présentés dans trois documents distincts, afin d'offrir aux directions policières, aux instances syndicales et aux décideurs publics une vue d'ensemble cohérente des trois rapports portant sur les risques éthiques identifiés par les acteurs du milieu et des pistes d'intervention qu'ils proposent eux-mêmes pour les atténuer. Cette synthèse introductive devrait permettre aux membres de l'ADPQ, et aux autres acteurs centraux du milieu policier d'aborder ensuite plus facilement la lecture des trois différents rapports, en fonction de leurs enjeux prioritaires.

La trousse a été élaborée de façon à offrir à chaque lecteur la liberté d'explorer les différents documents en fonction de ses besoins, de ses priorités et de sa disposition à la lecture. Les rapports peuvent ainsi être consultés dans l'ordre suggéré ou de manière non linéaire, tout en préservant la cohérence et l'intelligibilité de l'ensemble.

La démarche de recherche repose sur un vaste exercice diagnostic mené auprès d'acteurs issus de plus de vingt services de police québécois, de tailles et de contextes territoriaux variés, urbains, suburbains et ruraux, à juridiction municipale unique ou multiple, ainsi que le service de la police nationale. Les constats qui en émergent sont directement issus des perceptions et des expériences croisées des directions, des gestionnaires, des représentants syndicaux et des patrouilleurs. Cette diversité de profils organisationnels confère aux résultats une richesse certaine, mais invite également à la prudence dans leur interprétation : il s'agit d'une enquête sur les perceptions des acteurs du milieu, et non d'un audit externe.

La démarche de gestion des risques éthiques poursuit deux types d'objectifs complémentaires. D'une part, des objectifs explicites consistant à cartographier les conduites, les situations et les facteurs de risque récurrents au sein des organisations policières, puis à identifier des stratégies d'intervention susceptibles de les atténuer. D'autre part, des objectifs de plus longs termes visant à favoriser l'émergence d'une culture organisationnelle véritablement sensible à l'éthique, fondée sur le développement des capacités réflexives et dialogiques, sur un leadership partagé et sur un renforcement des mécanismes de collaboration entre directions et instances syndicales. À cet égard, le management des risques éthiques constitue un levier de gestion permettant, d'une part, de mieux comprendre les dynamiques à l'origine des inconduites et, d'autre part, de structurer des interventions adaptées visant à protéger à la fois l'organisation, la profession et ses membres. Cette approche compréhensive a exigé un travail de réflexivité fait par les participants, en amont, et l'on souhaite qu'elle suscite le même élan réflexif chez les acteurs qui prendront le temps de lire les rapports proposés.

Le présent document reprend l'architecture des trois rapports sources tout en la fusionnant en une seule trame narrative. La première partie porte sur les zones de risque

professionnelles, c'est-à-dire les transactions policières avec les différentes catégories de citoyens rencontrées dans l'exercice de leurs fonctions. La deuxième partie aborde les zones de risque organisationnelles et personnelles, soit les dynamiques internes entre collègues et avec les supérieurs hiérarchiques, ainsi que les enjeux liés à la vie privée des policières et policiers. La troisième partie présente une synthèse transversale des stratégies d'atténuation jugées prioritaires par les répondants, organisées par grands leviers d'intervention plutôt que par zone de risque. Le rapport se conclut par une synthèse consolidée des stratégies et par une réflexion sur les convergences et les tensions qui traversent l'ensemble de la démarche.

Les trois cartographies qui sont à la source de cette synthèse ont été réalisées avec l'aide de l'assistant d'intelligence artificielle Claude, à partir de documents d'analyse détaillée totalisant plusieurs centaines de pages, eux-mêmes rédigés sur la base d'une analyse exhaustive de milliers de pages de citations issues des rapports de codification produits dans Dedoose, un logiciel d'analyse qualitative. Pour faire ressortir les éléments centraux et assurer la cohérence de l'ensemble, la présente synthèse a également été préparée avec l'aide de l'assistant d'intelligence artificielle Claude. Les analyses détaillées des documents d'origine feront cependant l'objet d'une publication ultérieure sous forme d'ouvrage.

L'ensemble du processus de recherche et d'analyse des données a été réalisé dans le respect de normes rigoureuses en matière d'éthique de la recherche, incluant la protection de la confidentialité des participants, le traitement non nominatif des données, l'accès restreint aux matériaux bruts et la suppression rapide de toute information permettant l'identification des personnes participantes.

Cadre théorique

La démarche de gestion des risques éthiques s'inscrit dans la perspective de l'éthique institutionnelle, entendue comme un cadre d'analyse qui porte simultanément sur la qualité des comportements individuels des professionnels, sur les déterminants de l'action collective qui structurent la vie organisationnelle, ainsi que sur l'efficacité des dispositifs d'intervention et de régulation des conduites. Dans cette optique, l'éthique ne se réduit pas à un ensemble de règles formelles et prescriptives ; elle constitue plutôt une réflexion pratique et systémique sur les comportements, les tensions et les dérives qui traversent les organisations professionnelles, de même que sur les mécanismes régulatoires existants ou à développer. Il convient de comprendre que cette conception de l'éthique se veut amoral, dans la mesure où elle ne s'inscrit pas dans une perspective manichéenne visant à classer les comportements policiers selon les catégories du bien et du mal. L'éthique institutionnelle privilégie plutôt une approche qui reconnaît la complexité inhérente à l'agir humain et qui cherche à comprendre les facteurs contextuels, situationnels et organisationnels susceptibles d'influencer les conduites. Elle rejette ainsi toute forme de stigmatisation, lui préférant une démarche fondée sur un travail continu de réflexion et d'accompagnement, orientée vers le changement progressif des pratiques et l'amélioration constante des institutions.

La perspective adoptée est résolument préventive. Elle vise à identifier les comportements à risque, à anticiper les situations susceptibles de générer des dérives, à en analyser les facteurs d'émergence et à planifier des interventions capables de transformer durablement les cultures organisationnelles, les cadres normatifs et les pratiques de gestion. Une telle orientation suppose l'adoption d'une logique de gouvernance proactive, au sein de laquelle les responsabilités en matière de régulation sont partagées entre les différents acteurs organisationnels, sans pour autant exclure le maintien de mécanismes de contrôle, de surveillance et de sanction, qui demeurent des composantes essentielles du système régulateur.

Ainsi, bien que fondamentalement préventive, la démarche s'inscrit dans la logique de la synergie régulatoire. Elle s'avère donc pleinement compatible avec les interventions de contrôle et de sanction, qu'elles soient de nature pénale, déontologique ou disciplinaire. La synergie régulatoire repose sur l'idée que la mobilisation conjointe de plusieurs leviers de régulation est essentielle pour gérer les conduites professionnelles : la promotion de l'autorégulation professionnelle des policiers, l'exercice des responsabilités managériales par les cadres hiérarchiques et l'intervention des instances institutionnelles de contrôle. Cette dynamique régulatoire plurielle, qui articule de manière cohérente des stratégies préventives et correctives, apparaît comme une condition déterminante pour prévenir efficacement les inconduites policières et en limiter les manifestations. Elle permet de conjuguer responsabilisation individuelle, encadrement organisationnel et surveillance institutionnelle, dans une perspective intégrée de gestion des comportements professionnels.

Sur le plan opérationnel, les cartographies présentées dans les rapports 1.A et 1.B s'articulent autour de quatre dimensions analytiques complémentaires. La dimension comportementale identifie les conduites à risque observées ou rapportées ; la dimension situationnelle cible les contextes d'intervention susceptibles de générer des vulnérabilités ; la dimension factorielle met en évidence les déterminants organisationnels, culturels, politiques et structurels qui favorisent l'émergence des inconduites ; enfin, la dimension stratégique recense les pratiques de prévention existantes et les pistes d'intervention proposées par les acteurs du terrain eux-mêmes. Cette articulation entre diagnostic et action confère à ces cartographies une portée résolument pragmatique : les tableaux synthèses qui en résultent ne constituent pas un inventaire théorique, mais de véritables outils d'aide à la décision destinés aux gestionnaires, aux formateurs, aux représentants syndicaux et aux décideurs publics.

Le modèle proposé repose sur un postulat central : les inconduites ne surgissent ni de manière spontanée ni de manière fortuite, mais prennent racine dans des environnements organisationnels qui en favorisent l'émergence lorsque certaines conditions sont réunies. L'épuisement professionnel, la pression organisationnelle et celle des pairs, l'absence de mentorat structuré, la persistance d'une culture du silence, les lacunes en matière de formation continue, les déficits de courage managérial ou encore les tensions institutionnelles associées au système judiciaire constituent autant de facteurs documentés dans les pages qui suivent. En intégrant les dimensions individuelles, situationnelles, organisationnelles et institutionnelles, le modèle évite deux écueils symétriques : la réduction des inconduites à la seule responsabilité individuelle, d'une part, et la dilution de

cette responsabilité dans des explications structurelles qui tendraient à exonérer les acteurs, d'autre part.

Il convient enfin de souligner la portée réflexive de ce modèle. En privilégiant une approche ancrée dans l'éthique institutionnelle plutôt que dans la seule déontologie prescriptive, les cartographies valorisent une conception dynamique et dialogique de l'éthique professionnelle, qui ne se limite pas à la conformité aux règles, mais qui s'inscrit dans un processus continu de réflexion, de délibération et d'ajustement des pratiques. Ce modèle revêt une importance stratégique dans le contexte actuel, marqué par une exigence accrue de reddition de comptes et de légitimité à l'égard des institutions policières. En offrant un cadre structuré de gestion préventive des risques éthiques, il constitue un levier non seulement pour réduire la probabilité des incidents, mais également pour démontrer, de manière transparente, l'engagement organisationnel en faveur de pratiques exemplaires.

Méthodologie

La synthèse des cartographies des risques éthiques présentée dans ce rapport est le fruit d'une démarche de recherche conduite par le Groupe de recherche en éthique et gouvernance policière. Elle s'appuie sur une méthodologie combinant une analyse documentaire exhaustive couvrant les années 2018 à 2023 et un vaste volet empirique qualitatif réalisé auprès de vingt services de police québécois à l'automne 2024 et au printemps 2025. Au total, 53 entrevues menées auprès de directions et de responsables syndicaux, ainsi que 18 groupes de discussion composés de 179 patrouilleurs et sergents, ont permis de dégager une image nuancée des réalités de terrain des différents services de police du Québec. Pour assurer la confidentialité des échanges, les services, de plus grandes tailles (niveaux 3 à 6) sont désignés par le code 3+, tandis que les plus petits services (niveaux 1 et 2) sont désignés par le code 2-.

De façon plus précise, la recherche s'est structurée en huit phases, articulant analyse documentaire et volet empirique qualitatif de terrain. La première phase repose sur une revue de littérature scientifique et médiatique couvrant l'éthique policière, la déontologie et le jugement professionnel des policiers, complétée par une analyse de presse sur les inconduites, ainsi que par l'examen de contenus institutionnels produits entre 2018 et 2023 : plans d'intervention en éthique organisationnelle, dossiers disciplinaires internes et bilans annuels en déontologie policière. Cette phase a permis de préparer les rencontres avec les acteurs du milieu et d'établir le cadre d'analyse des thématiques pour le logiciel Dedoose. Ce dernier est un logiciel d'analyse qualitative qui permet aux chercheurs de regrouper les extraits des verbatims en famille de thèmes et de sous-thèmes.

Le volet de terrain a mobilisé trois stratégies complémentaires. D'abord, des entrevues semi-directives avec les directions : au total 12 directeurs ou directeurs adjoints, 14 responsables de la gendarmerie et 19 responsables de gestion disciplinaire ont été rencontrés, répartis entre 6 services de niveau 3+ et 14 services de niveau 2-. Ensuite, des entrevues semi-directives avec 8 responsables syndicaux, soit 4 issus de services 3+ et 4 de services 2-. Enfin, des groupes de discussion en présence rassemblant 179 patrouilleurs et sergents répartis dans 18 groupes distincts, tenus à l'hiver et au printemps 2025. Cette

triangulation des points de vue (directions, syndicats, patrouilleurs) constitue l'un des atouts méthodologiques centraux de la démarche, chaque catégorie d'acteurs portant un regard partiellement distinct sur les mêmes réalités organisationnelles.

Les phases suivantes ont été consacrées à l'analyse et à la rédaction, incluant la codification exhaustive du matériel dans Dedoose selon un arbre de catégories et de codes, puis la production de documents d'analyse détaillée servant de matériaux de référence pour la structuration des tableaux synthèses de nos cartographies. L'analyse des codes et des extraits qui leur sont associés a permis de dégager trois grandes catégories de résultats. La première catégorie, celle des situations et facteurs de risque en contexte professionnel, correspond à ce que ce rapport présente comme les zones de risque professionnelles (voir rapport 1.A). La deuxième, portant sur les contextes de transactions organisationnelles et sur les dimensions de la vie privée des policiers, correspond aux zones de risque organisationnelles et personnelles (voir rapport 1.B). La troisième, consacrée aux stratégies d'atténuation, a fait l'objet d'une analyse transversale distincte, dont la synthèse constitue la troisième partie du présent rapport (voir rapport 1.C).

Au total, l'analyse a porté sur 1 095 références codifiées pour les situations à risque, 2 258 références pour les facteurs de risque et 306 références pour les stratégies d'atténuation proprement dites, pour un total de 3 659. Avant d'entreprendre la rédaction, les codes dont la fréquence d'occurrence était marginale, soit moins de quinze interventions codifiées, ont été écartés de l'analyse détaillée, à l'exception de quelques codes jugés pertinents sur le plan qualitatif malgré leur faible fréquence.

Parmi les codes retenus pour la catégorie des stratégies d'atténuation, la prévention arrive largement en tête, suivie du dispositif psychosocial, des dispositifs organisationnels au sens large, de la technologie et des caméras corporelles, du volet disciplinaire et de la formation continue. Les codes liés au ministère de la Sécurité publique / Sécurité intérieure, à la communication, aux enjeux déontologiques, au management opérationnel et à l'information déontologique et disciplinaire ont néanmoins été intégrés à l'analyse en raison de leur pertinence qualitative, malgré leur fréquence plus faible. Le programme d'aide aux employés, bien que peu cité directement sous ce code précis, a fait l'objet d'une analyse qualitative distincte en raison de sa présence récurrente dans les discussions avec les patrouilleurs et les représentants syndicaux.

La première partie de ce rapport synthèse porte sur les zones de risque professionnelles (voir la cartographie dans le rapport 1.A), c'est-à-dire les conduites, situations et facteurs de risque qui se manifestent dans l'exercice même des fonctions policières, au contact direct des citoyens. Six grands domaines de transaction ont été documentés : les interactions avec les citoyens ordinaires, les clientèles vulnérables, les citoyens racisés et les communautés autochtones, les citoyens judiciairisés ou criminalisés, la conduite automobile en contexte d'urgence, et l'interpellation policière dans le contexte spécifique de l'article 636 du Code de la sécurité routière. Chacun de ces domaines est abordé à travers le regard croisé des directions, des patrouilleurs et des représentants syndicaux, ce qui permet de dégager tant les convergences que les divergences de perception entre catégories d'acteurs.

Les transactions policières avec les citoyens ordinaires

Le premier registre de risque documenté dans les transactions avec les citoyens ordinaires touche l'impolitesse, le manque de courtoisie et l'attitude condescendante : ton abusif ou condescendant lors des interceptions, port de lunettes de soleil sans jamais regarder l'interlocuteur dans les yeux, tutoiement non sollicité et absence de salutation initiale, refus d'expliquer le motif d'une intervention, posture intimidante délibérée mobilisant l'uniforme, l'arme et le véhicule comme symboles de domination plutôt que de sécurité. Ces comportements sont d'autant plus dommageables qu'ils surviennent souvent lors du tout premier contact d'un citoyen avec la police, un contact qui, pour une personne peu familière avec les forces de l'ordre, peut transformer une interception banale en expérience négative durable. Les répondants associent ce registre à une culture professionnelle qui valorise encore, dans certains milieux, la figure d'autorité plutôt que le service au citoyen, combinée à une pression opérationnelle qui réduit la disponibilité émotionnelle des patrouilleurs pour des interactions courtoises, ainsi qu'à une passivité des sergents qui n'interviennent pas face à des comportements problématiques pourtant connus.

Un deuxième registre concerne le pouvoir discrétionnaire et la tolérance sélective des patrouilleurs, notamment le favoritisme à l'égard de personnes connues et la sélectivité des interceptions fondée sur le profil perçu du citoyen. Les systèmes de quotas de contraventions sont fréquemment cités comme un facteur structurel amplifiant ces distorsions, en déplaçant le curseur de l'intervention du jugement professionnel vers un objectif quantitatif.

Un troisième registre touche la fatigue professionnelle, l'accumulation émotionnelle et la santé psychologique des patrouilleurs, dont l'épuisement se traduit parfois par une froideur qui n'est pas intentionnellement irrespectueuse, mais qui est néanmoins perçue comme telle par le citoyen.

Un quatrième registre porte sur le processus déontologique et la gestion des plaintes, en particulier l'absence de veille systématique permettant de détecter rapidement les policiers récidivistes et la passivité de certains sergents face à des comportements problématiques connus, une passivité attribuée à un manque de courage de gestion, plutôt qu'à une méconnaissance des situations.

Enfin, un cinquième registre touche la formation, le mentorat et l'adaptation interculturelle, en particulier auprès de citoyens allophones ou nouvellement arrivés, pour qui l'interception policière constitue une expérience déstabilisante en soi, de même que pour les citoyens ayant peu ou pas de contacts antérieurs avec la police. Les stratégies proposées par les répondants convergent vers un renforcement de la formation continue au savoir-être comme compétence professionnelle centrale, l'intégration de critères comportementaux dans les évaluations de rendement, la mise en place de mentorat structuré pour les nouvelles recrues, la valorisation du vouvoiement et des salutations initiales comme standard professionnel clairement affirmé, une veille systématique des plaintes formelles et informelles pour détecter rapidement les récidivistes, et l'exigence que les cadres de proximité interviennent directement et rapidement face aux comportements inadéquats déjà connus, plutôt que de laisser ces situations s'envenimer jusqu'à la plainte formelle ou la crise médiatique.

Les transactions avec les clientèles vulnérables

Les interventions faites auprès des clientèles ayant des problèmes de santé mentale constituent le premier registre documenté dans ce domaine, marqué par un risque de recours prématuré à la force lorsque les patrouilleurs manquent de formation en désescalade, par le « syndrome des portes tournantes » (le retour de la personne dans l'espace public quelques heures à peine après un transport à l'hôpital), par l'absence fréquente d'équipes mixtes policier-travailleur social, la nuit et les fins de semaine, et par une fatigue de compassion cumulative chez des patrouilleurs appelés à intervenir à répétition auprès des mêmes individus. Plusieurs répondants soulignent l'insuffisance de la formation initiale reçue à l'École nationale de police, car la formation en santé mentale offerte se limitant parfois à un nombre très peu élevé d'heures, largement en deçà des besoins réels d'un terrain où les appels à caractère psychosocial représenteraient une proportion très importante des interventions.

L'itinérance et la toxicomanie constituent un deuxième registre qui est souvent marqué par la judiciarisation abusive de personnes en grande vulnérabilité, l'application de directives politiques de « nettoyage » de secteurs sous pression de commerçants ou de citoyens, l'absence de ressources d'hébergement d'urgence adaptées dans les villes moyennes, et la circulation de substances frelatées (fentanyl, opioïdes de synthèse) provoquant des comportements imprévisibles et une insensibilité à la douleur. Plusieurs répondants décrivent un transfert informel de responsabilités du réseau sociosanitaire vers la police, sans que les ressources correspondantes ne suivent. Les policiers se désolent de voir que le poste de police est utilisé comme l'ultime lieu de dégrisement et de gestion des crises, faute d'alternative véritablement adaptée offerte dans le réseau de la santé et services sociaux.

Les interventions en contexte de violence conjugale, troisième registre documenté, exposent les policiers à des décisions rapides à fort enjeu : absence fréquente de rappel systématique aux victimes après un signalement initial, méconnaissance ou non-utilisation de grilles d'évaluation du risque homicide, absence d'enquêteurs dédiés exclusivement à ce type de dossiers dans les services aux ressources limitées, et défis particuliers liés aux différences culturelles dans la perception de la violence au sein de certaines communautés.

Les stratégies proposées incluent la création de postes d'enquêteurs dédiés à la violence conjugale, l'intégration physique de ressources communautaires spécialisées dans les bureaux policiers, et la formation systématique à l'utilisation d'une grille d'évaluation du risque homicide dès le premier signalement.

Un quatrième registre, transversal aux trois précédents, touche l'impact psychologique cumulatif de ces interventions sur les patrouilleurs eux-mêmes. Pour eux, cette usure psychologique est liée au manque chronique de ressources psychosociales disponibles en tout temps, à l'insuffisance de la formation initiale face aux réalités du terrain, et au cloisonnement informationnel entre police et réseau de la santé, que certains répondants qualifient de « muraille de Chine ». Les stratégies proposées insistent sur la généralisation et la pérennisation des équipes mixtes policier-travailleur social avec un financement récurrent plutôt que des projets pilotes, un soutien psychologique post-incident systématique et déstigmatisé, ainsi que la mise en place de tables de concertation intersectorielles pérennes entre policiers, réseau de la santé, services sociaux et organismes communautaires.

Les transactions avec les citoyens racisés et les communautés autochtones

Ce domaine regroupe trois sous-registres. Les transactions avec des citoyens racisés dans un contexte ordinaire font ressortir des interceptions fondées sur des biais liés à l'apparence vestimentaire, à la richesse perçue ou à l'origine ethnique, avec un risque particulier de généralisation et de répétitions des interceptions. Certains témoignages font état d'interpellations multiples visant le même individu sans justification renouvelée, par exemple un même travailleur intercepté à plusieurs reprises sans nouveau motif. Les répondants soulignent l'importance de distinguer le biais cognitif, un raccourci de traitement de l'information pouvant être corrigé par la formation. En ce qui concerne les cas de racisme intentionnel, tous appellent une réponse disciplinaire stricte. La confusion terminologique entre le racisme, le biais, le profilage racial, social ou criminel, nuit à un débat organisationnel constructif sur ces enjeux.

Les transactions avec des citoyens racisés associés à la criminalité organisée ou aux gangs de rue constituent un deuxième sous-registre. Elles sont traitées par les patrouilleurs sous l'angle du profilage criminel légitime, fondé sur une information opérationnelle précise. Certains cadres reconnaissent que ce n'est pas simple de toujours distinguer le profilage criminel, du profilage racial, qui lui est fondé sur des généralisations ethniques. Certains répondants évoquent d'ailleurs le glissement non réfléchi du profilage criminel vers le profilage racial dans les secteurs à forte présence de communautés racisées, ainsi que des dommages collatéraux non documentés touchant des citoyens innocents lors d'opérations ciblant des gangs. Cela peut inclure parfois des interpellations de personnes autochtones dans l'espace public sans distinction entre comportement criminel avéré et simple vulnérabilité sociale.

Les transactions avec les communautés autochtones, troisième sous-registre, soulèvent des enjeux additionnels liés à la méfiance historique de ces communautés envers les institutions policières blanches, à l'éloignement géographique de plusieurs communautés et à un déficit de formation culturelle spécifique. Il est à noter que seule une minorité de

services policiers non autochtones transigent directement avec ces citoyens, soit à titre de responsables de la sécurité publique du territoire, soit en tant que services voisins de territoires desservis par des corps de police autochtones. Les stratégies proposées convergent vers une sensibilisation ciblée aux biais inconscients distinguant le biais cognitif du racisme intentionnel, un partage d'information structuré entre collègues pour éviter les sur-interpellations répétées d'un même individu, le développement de données probantes institutionnelles sur les profils criminels réels afin de corriger les représentations non vérifiées, le renforcement de la police de proximité, le développement de protocoles tripartites avec les corps de police autochtones, ainsi qu'un dialogue structuré entre concepteurs de politiques réglementaires et praticiens de terrain avant toutes réformes des pratiques d'interpellation.

Les transactions avec les citoyens criminalisés

Ce domaine couvre cinq registres. L'usage de la force et le recours aux armes intermédiaires soulèvent des enjeux importants. Les interpellations et le profilage criminel constituent un deuxième registre où l'utilisation du Code de la sécurité routière comme prétexte légal pour cibler des individus soupçonnés, sans motif routier réel, illustre la porosité entre pouvoir discrétionnaire légitime et dérive discriminatoire. Plusieurs répondants évoquent aussi la difficulté à distinguer les marqueurs esthétiques identitaires (vêtements, accessoires associés à une mode urbaine) des marqueurs réels d'affiliation criminelle.

La corruption, la gestion des informateurs et le franchissement des lignes éthiques constituent un troisième registre à haut risque déontologique, où le rapprochement relationnel avec un informateur peut éroder graduellement la distance professionnelle requise.

Le quatrième registre, celui des tensions liées au système judiciaire et au désengagement policier (« depolicing »), fait consensus parmi les catégories de répondants comme une tendance préoccupante : par crainte de plaintes déontologiques ou de poursuites, certains patrouilleurs choisissent de retirer leurs interventions dans des zones ou auprès de populations jugées à risque de contestation, ce qui crée des angles morts de sécurité publique et alimente une culture défensive susceptible de se transmettre aux nouvelles recrues. Ce phénomène s'inscrit dans un contexte plus large où plusieurs répondants perçoivent une asymétrie entre les contraintes juridiques et la protection réelle des citoyens ordinaires.

Le cinquième registre porte sur la culture professionnelle, la surveillance médiatique et l'adaptation institutionnelle, avec une omniprésence des caméras citoyennes qui modifie la manière dont les patrouilleurs abordent certaines interventions, parfois au prix d'une hésitation préjudiciable dans des situations exigeant une action rapide. Les stratégies proposées misent sur un leadership de gestion cohérent qui communique clairement les nouvelles normes sans miner la motivation des troupes, la valorisation des policiers qui agissent selon les règles malgré les pressions, un encadrement structuré des nouvelles recrues pour éviter la transmission de réflexes défensifs, ainsi qu'un suivi serré des pratiques pour prévenir la normalisation du désengagement.

La conduite automobile en contexte d'urgence

La décision d'engagement et d'abandon d'une poursuite constitue le premier registre documenté, où les patrouilleurs doivent évaluer en quelques secondes le rapport entre le bénéfice opérationnel de la poursuite et le risque encouru pour eux-mêmes et pour les tiers. La vitesse excessive en réponse à des appels d'urgence en dehors même du contexte de poursuite forme un deuxième registre tout aussi préoccupant. Plusieurs répondants évoquent une vitesse excessive lors de réponses à des appels ne justifiant pas objectivement une conduite d'urgence, comme des alarmes commerciales ou des appels de routine, ainsi qu'un réflexe culturel du « pied dans le fond » indépendant de la gravité réelle de la situation. L'absence de requalification annuelle obligatoire en conduite automobile, contrairement à celle exigée pour le maniement de l'arme à feu, est identifiée comme un facteur structurel majeur, tout comme l'inadéquation entre la puissance des véhicules de patrouille modernes et l'expérience réelle de conduite des nouvelles recrues, habituées à de plus petits véhicules civils.

L'imputabilité et les conséquences juridiques et disciplinaires en cas d'incident constituent un troisième registre, où les représentants syndicaux insistent sur l'importance d'un soutien institutionnel clair aux patrouilleurs impliqués, distincts de la question de leur imputabilité individuelle, afin d'éviter qu'un climat de peur de la sanction n'incite à la dissimulation plutôt qu'à la transparence. La formation et le mentorat en matière de conduite forment un quatrième registre : plusieurs répondants soulignent l'insuffisance de la formation initiale reçue à l'École nationale de police pour les conditions réelles de conduite d'urgence sur le terrain, de même que la méconnaissance répandue du concept de « driver's expectation », c'est-à-dire la croyance erronée que les conducteurs civils anticipent correctement l'arrivée rapide d'un véhicule de police.

Enfin, la culture organisationnelle, le soutien institutionnel et le rôle du syndicat dans l'encadrement de ces situations forment un cinquième registre, incluant la pression implicite que peuvent exercer les répartiteurs ou les sergents sur le délai de réponse perçu comme trop long. Les stratégies proposées portent sur l'instauration d'une requalification annuelle obligatoire en conduite automobile, le développement d'exercices pratiques de freinage à différentes vitesses, la formation systématique au concept de « driver's expectation », l'encadrement formel du rôle des répartiteurs pour éviter les pressions implicites, ainsi que la clarification des critères de décision d'engagement et d'abandon des poursuites.

L'interpellation policière et l'article 636 du Code de la sécurité routière

L'interpellation policière dans le contexte spécifique de l'article 636 du Code de la sécurité routière constitue l'un des domaines les plus fortement politisés de la cartographie. Six thèmes ont été documentés. Le premier touche le cadre juridique lui-même et l'incertitude légale entourant la contestation de l'interpellation et de l'article 636 devant les tribunaux supérieurs, qui a créé un flou normatif persistant. Plusieurs répondants évoquent l'absence de balises claires de la part des directions quant à ce qui demeure légal pendant cette période de contestation, ainsi qu'une confusion généralisée entre les notions d'interaction, d'interpellation, d'interception et de contrôle en vertu du 636. Un déficit de la maîtrise des

bases juridiques concernant «*les pouvoirs et les devoirs*» est un élément d'inquiétude pour plusieurs de nos participants.

Le deuxième thème porte sur le profilage racial et les biais inconscients, avec des témoignages faisant état d'interpellations répétées visant les mêmes individus racisés, ainsi qu'une difficulté persistante à distinguer le profilage criminel légitime du profilage fondé sur l'origine ethnique perçue. Le troisième thème, celui du désengagement policier, rejoint les constats documentés pour les citoyens criminalisés : par crainte de plaintes, certains agents évitent les secteurs ou les populations jugées à risque de contestation, ce qui crée des angles morts de sécurité, en particulier dans des zones à forte visibilité médiatique où les policiers sont systématiquement filmés.

Le quatrième thème touche la fiche d'interpellation (FINE), un outil ministériel de reddition de comptes dont le taux de non-remplissage demeure élevé dans plusieurs services. Certains atteignant ou dépassant la moitié des interventions non documentées, rendant les statistiques du ministère difficilement utilisables. Certains répondants évoquent même une forme de dilution statistique volontaire, soit la multiplication d'interceptions de citoyens non racisés pour atténuer les données de profilage, ou une instrumentalisation défensive de l'outil plutôt qu'une utilisation analytique et préventive, dans un contexte où l'outil est parfois perçu comme mal adapté aux réalités des services régionaux.

Le cinquième thème porte sur le renseignement criminel et les nouvelles technologies de surveillance, plusieurs répondants déplorant la perte d'une police de renseignement proactive avec la restriction des interpellations et du 636, tout en évoquant des pratiques de surveillance informelle (lecture automatisée de plaques, accès à des bases de données en temps réel) qui échappent à tout cadre formel de traçabilité, mais qui aident à maintenir les informations à jour.

Le sixième thème, enfin, touche la culture professionnelle et la résistance au changement, avec une culture organisationnelle qui a longtemps valorisé le volume d'interpellations comme indicateur de performance, indépendamment des droits fondamentaux en jeu, et une formation initiale jugée insuffisante sur les pouvoirs et devoirs réels des policiers en la matière.

Les stratégies proposées convergent vers une formation juridique ciblée et régulière distinguant clairement les différents pouvoirs d'intervention, la mise en place de balises institutionnelles explicites pendant les périodes d'incertitude jurisprudentielle, le développement d'alternatives légales au 636 inspirées notamment de pratiques en vigueur en Ontario permettant de maintenir le renseignement criminel sans recourir aux interpellations aléatoires, une révision des systèmes d'évaluation de la performance qui cesserait de valoriser le seul volume d'interpellations, ainsi que le développement de coaches spécialisés en interpellation policière pour accompagner les agents sur le terrain.

Partie II — Les zones de risques organisationnelles et personnelles

La deuxième partie de ce rapport porte sur les zones de risques organisationnelles et personnelles (voir la cartographie dans le rapport 1.B), c'est-à-dire les conduites sous-jacentes qui se manifestent en dehors du contact direct avec les citoyens, dans les rapports entre collègues, avec les supérieurs hiérarchiques, ou dans la sphère privée des policières et policiers. Ces risques sont souvent moins visibles que les risques professionnels documentés dans la première partie, mais ils peuvent néanmoins déboucher sur des sanctions disciplinaires, voire des poursuites criminelles. Les médias s'intéressent de plus en plus aux transgressions privées des policiers.

Cinq domaines ont été documentés : les transactions entre collègues, les transactions avec les supérieurs hiérarchiques, les habitudes de vie et la vie privée, les fréquentations personnelles, et l'usage des réseaux sociaux. Un même constat traverse ces cinq domaines : la frontière entre la sphère professionnelle et la sphère privée du policier est devenue poreuse, contestée et en constante redéfinition.

Les transactions policières entre collègues

Le premier registre touche le harcèlement et les zones grises de l'humour, en particulier l'humour à connotation sexuelle ou discriminatoire lors d'événements sociaux hors service (partys de Noël, initiations), ainsi que les blagues répétées ciblant systématiquement une même personne, souvent une nouvelle recrue peu intégrée à la culture d'équipe déjà établie. Les répondants soulignent que la frontière entre camaraderie professionnelle et harcèlement demeure subjective et sujette à des perceptions divergentes selon les générations, et que la détection des climats toxiques survient souvent tardivement, la situation ne remontant à la direction qu'à un stade critique.

Le deuxième registre touche précisément le choc générationnel et l'évolution des normes culturelles : les jeunes recrues, mieux sensibilisées, dès la formation initiale, aux enjeux de limites comportementales, entrent en contact avec des normes culturelles plus anciennes, encore teintées d'une tolérance plus large à l'incivilité ou à l'hypersolidarité informelle entre pairs, ce choc générationnel n'étant souvent pas géré activement par l'organisation. Le choc des générations est notamment visible au niveau des débats portant sur les vertus versus les limites de l'humour policier.

Le troisième registre, la loi du silence, la dénonciation et l'esprit de corps demeurent des obstacles les plus fréquemment cités à la prévention des inconduites : la crainte des représailles et la valorisation culturelle de la loyauté de groupe continuent de freiner la dénonciation de comportements problématiques, même lorsque ceux-ci sont largement connus des pairs. Le quatrième registre porte sur le rôle du syndicat et des superviseurs dans la prévention, avec une tension récurrente entre le rôle de pair et le rôle d'autorité informelle que peuvent cumuler certains représentants syndicaux de premier niveau.

Les stratégies proposées incluent une politique claire de tolérance zéro à l'égard du harcèlement, communiquée et appliquée de façon cohérente, la mise en place d'un continuum d'intervention graduée allant de la confrontation directe entre pairs jusqu'à la discipline formelle en passant par la médiation du sergent, des mécanismes robustes de

protection des dénonciateurs incluant l'anonymat et le suivi des représailles, le développement de lignes directrices collaboratives sur les limites de l'humour et de la camaraderie, ainsi qu'une séparation plus nette des rôles syndicaux entre représentation des plaignants et représentation des personnes mises en cause.

Les transactions policières avec les supérieurs hiérarchiques

Le premier registre concerne les abus d'autorité et l'érosion du respect hiérarchique, qui appellent un accompagnement et une formation des superviseurs en gestion de l'autorité, du jugement et de la responsabilité, ainsi qu'un soutien institutionnel clair et rapide aux gestionnaires qui doivent exercer des interventions difficiles. Le deuxième registre, le harcèlement institutionnel et l'instrumentalisation des plaintes touchent une dynamique où des plaintes réactives peuvent être déposées à des fins défensives plutôt que fondées. Cela nécessite des processus d'enquête capables de distinguer les plaintes fondées, des plaintes réactives, sans pour autant négliger les enjeux réels sous-jacents.

Le troisième registre, particulièrement sensible, porte sur les préjugés, la discrimination et le harcèlement sexuel émanant de la haute direction elle-même, pour lequel les répondants insistent sur une exigence d'exemplarité irréprochable au sommet de la hiérarchie. Certains intervenants demandent un système de rétroaction à 360 degrés permettant aux subordonnés d'évaluer confidentiellement leurs supérieurs, ainsi qu'une sélection des leaders fondée sur les qualités éthiques et relationnelles, et non uniquement sur l'ancienneté ou les compétences opérationnelles.

Le quatrième registre touche les stratégies disciplinaires et les doubles standards, avec une demande récurrente de cohérence et d'équité dans l'application des sanctions, indépendamment du rang hiérarchique de la personne concernée. Une approche disciplinaire graduée et conditionnelle devrait être privilégiée pour les cas se prêtant à une modification durable du comportement, mais des sanctions immédiates et sans compromis sont réclamées pour les inconduites jugées absolument intolérables, telles que les parjures, les faux rapports ou l'abus de pouvoir.

Le cinquième registre porte sur la gouvernance des plaintes, la microgestion et le rôle des acteurs internes, avec un appel à la simplification des processus de traitement des plaintes, à un nombre restreint d'intervenants clairement désignés, et à un encadrement des pratiques de supervision qui évite les dérives de microgestion tout en maintenant une reddition de comptes appropriée. L'ensemble des stratégies proposées converge vers un principe simple, mais exigeant : l'exemplarité attendue des patrouilleurs doit d'abord et avant tout être incarnée par leurs supérieurs, à tous les échelons de la hiérarchie.

Les habitudes de vie et la vie privée des policières et policiers

Le statut particulier du policier et l'exigence d'exemplarité permanente constituent le fil conducteur de ce domaine. Les répondants décrivent l'invocation ou l'exposition involontaire du statut de policier dans des interactions personnelles anodines, ainsi que des événements sociaux privés ou des conflits de voisinage banals réinterprétés à travers le prisme de la fonction policière, en raison des pouvoirs exceptionnels (usage de la force, restriction des

libertés) qui accroissent les attentes sociales d'exemplarité, y compris en dehors des heures de service.

La consommation d'alcool et la conduite avec les capacités affaiblies constituent un deuxième registre à risque disciplinaire élevé, tout comme la consommation de cannabis et d'autres substances, dont la légalisation progressive n'a pas éliminé la sensibilité particulière associée au statut de policier. Sur ce dernier point, il y a encore un inconfort dans la culture policière lorsque l'on aborde cette question de la consommation de cannabis par les policiers. Les comportements liés à la violence conjugale et aux comportements à caractère sexuel dans la vie privée des policiers représentent un quatrième registre particulièrement sensible aux yeux des acteurs du milieu policier.

L'usage des réseaux sociaux, les fréquentations d'individus criminalisés et la fréquentation de lieux publics à risque constituent un cinquième registre, amplifié par la visibilité numérique croissante de la vie privée. Le sixième registre touche la faute individuelle grave et son impact sur la réputation collective de la profession : un seul comportement inapproprié, rendu public, peut rejaillir sur l'ensemble d'un corps policier et fragiliser la confiance citoyenne péniblement construite. Enfin, le septième registre porte sur le soutien organisationnel, les tensions syndicales et les mécanismes de sélection, notamment la question de savoir dans quelle mesure les habitudes de vie devraient être prises en compte lors du recrutement.

Les stratégies proposées insistent sur la sensibilisation dès l'entrée en fonction au principe du policier « 24 heures sur 24 » et à ses implications concrètes, sur le rappel que le choix de la carrière policière implique l'acceptation de contraintes particulières liées aux pouvoirs conférés par la fonction. Elles mettent également l'accent sur la nécessité de distinguer clairement, dans les politiques organisationnelles, ce qui relève strictement de la vie privée de ce qui a une incidence directe sur l'exercice de la fonction ou sur la réputation institutionnelle, ainsi que sur un renforcement du soutien psychosocial en amont, avant que des difficultés personnelles ne dégénèrent en comportements à risque disciplinaire.

Les fréquentations personnelles des policières et policiers

Les fréquentations douteuses et les liens avec le milieu criminel constituent le premier thème documenté dans ce registre, connexe à celui des habitudes de vie. La transformation numérique de ces fréquentations par le biais des réseaux sociaux forme un deuxième thème, ces plateformes rendant plus visibles, et plus difficiles à gérer discrètement, des liens qui, autrefois, pouvaient demeurer plus privés. Les relations amoureuses et leurs ruptures conflictuelles constituent un troisième thème, pouvant conduire à une dissimulation identitaire ou à des tentatives d'utilisation abusive de ressources institutionnelles dans un contexte de rupture.

Les liens familiaux et les amitiés d'enfance qui perdurent malgré l'évolution du statut professionnel forment un quatrième thème qui illustre bien la complexité de ce registre. Un policier ne choisit pas la trajectoire criminelle que peut emprunter un frère, une sœur ou un ami d'enfance, mais doit néanmoins gérer activement la perception et le risque réel que ce lien peut engendrer pour l'intégrité de ses fonctions, ce que les répondants désignent parfois par l'expression imagée de « faire le ménage » relationnel. La solidarité de groupe et la

culture du silence, qui peut protéger des fréquentations à risque plutôt que de les signaler, constituent un cinquième thème, tandis que les mécanismes organisationnels d'enquête de sécurité et de transparence forment le sixième et dernier thème.

Les stratégies proposées misent sur une plus grande transparence volontaire des policiers envers leur hiérarchie lorsque des fréquentations à risque sont identifiées, sur des mécanismes d'enquête de sécurité proportionnés et non stigmatisants, ainsi que sur une distinction claire entre la responsabilité individuelle du policier et les choix de vie de ses proches, sur lesquels il n'a pas de contrôle direct.

Les réseaux sociaux dans la vie privée des policières et policiers

L'usage des réseaux sociaux constitue le registre le plus rapidement évolutif de la cartographie, et celui pour lequel les cadres normatifs peinent le plus à suivre le rythme des transformations technologiques. Le premier thème, la génération numérique et les vulnérabilités différenciées, souligne que les jeunes recrues, ayant grandi avec les réseaux sociaux, en maîtrisent souvent mieux les codes que leurs supérieurs, mais n'en demeurent pas moins exposées à des risques de partage impulsif ou de manque de recul sur la portée publique de leurs publications. Le deuxième thème, la tension entre vie privée et surveillance organisationnelle, pose la question des limites légitimes de la surveillance des publications personnelles par l'employeur, une question pour laquelle il n'existe pas de consensus clair parmi les répondants.

Le troisième thème touche la représentation institutionnelle et la liberté d'expression : dans quelle mesure un policier peut-il exprimer des opinions personnelles, notamment politiques, sur ses réseaux sociaux, sans que celles-ci soient perçues comme des positions institutionnelles ? Le quatrième thème porte sur la confidentialité professionnelle et les fuites d'information, un risque amplifié par la facilité de partage instantané propre aux plateformes numériques.

Le cinquième thème, enfin, touche l'autorégulation, la culture des pairs et ce que les répondants nomment le « ménage » numérique, soit la pratique, de plus en plus répandue chez les nouvelles recrues, de nettoyer ou de restreindre l'accès à leurs profils personnels avant leur entrée en fonction. Les stratégies proposées incluent une sensibilisation continue dès la formation initiale à la portée publique des publications numériques, des lignes directrices claires distinguant l'expression personnelle de la représentation institutionnelle, ainsi qu'un accompagnement des nouvelles recrues dans la gestion de leur empreinte numérique existante.

Convergences et tensions

L'ensemble des cinq domaines analysés dans cette deuxième partie fait ressortir un même constat: la frontière entre sphère professionnelle et sphère privée du policier est devenue poreuse, contestée et en constante redéfinition. Ce chevauchement engendre trois tensions récurrentes. Une tension entre solidarité et intégrité, d'abord, la loi du silence demeurant un obstacle central à la dénonciation, qu'elle s'exprime entre pairs, envers un supérieur ou à l'égard des comportements privés d'un collègue. Une tension générationnelle, ensuite, les jeunes recrues, mieux sensibilisées dès la formation initiale aux enjeux de discrétion

numérique, entrant en contact avec des normes culturelles plus anciennes. Une tension organisationnelle, enfin, les mécanismes formels de gouvernance (syndicat, ressources humaines, direction) peinant souvent à arbitrer clairement leurs rôles respectifs, ce qui engendre confusion et iniquité perçue dans le traitement des dossiers selon le rang hiérarchique.

L'ambivalence du rôle syndical revient de façon particulièrement marquée dans les discussions portant sur les enjeux intra-organisationnels : tiraillé entre l'obligation de défendre tous ses membres et le devoir de soutenir les victimes, le syndicat se retrouve à occuper simultanément des postures contradictoires, une situation exacerbée lorsque les représentants eux-mêmes cumulent des rôles de pairs et d'autorité informelle.

Les répondants reconnaissent, de façon consensuelle, la place grandissante du numérique comme vecteur de risques éthiques : réseaux sociaux, groupes de messagerie privés ou traces numériques échappant au contrôle individuel transforment la nature des enjeux traditionnels tout en générant de nouvelles vulnérabilités, notamment liées à l'identification involontaire des policiers.

Face à ces constats, les cinq domaines convergent vers une même approche stratégique : privilégier la prévention à la sanction, la gradation à l'automatisme disciplinaire, et la clarté des rôles à l'improvisation organisationnelle. La sensibilisation continue dès la formation initiale, la protection robuste des dénonciateurs, la formation des superviseurs à l'intervention précoce et la cohérence dans l'application des sanctions, indépendamment du statut hiérarchique, apparaissent comme les leviers les plus fréquemment identifiés par l'ensemble des répondants, tous statuts confondus.

Partie III — Synthèse des stratégies d'atténuation prioritaires

La troisième partie de ce rapport propose une lecture transversale des stratégies d'atténuation jugées prioritaires par les répondants, organisées non plus par zone de risque, mais par grand levier d'intervention (voir le rapport 1.C). Cette réorganisation permet de dégager les leviers d'action qui traversent l'ensemble des domaines documentés dans les deux premières parties, et de faire ressortir les priorités relatives que leur accordent les trois catégories de répondants (cadres, patrouilleurs et représentants syndicaux). Sept leviers ont été retenus, présentés ici par ordre décroissant du nombre de références codifiées qui leur sont associées : la prévention, la formation continue, la technologie et les caméras corporelles, les dispositifs psychosociaux collaborant avec les policiers, le management, le programme d'aide aux employés, et un ensemble de stratégies organisationnelles diverses regroupant notamment les enjeux déontologiques et disciplinaires.

La prévention

La prévention constitue, de loin, le levier le plus fréquemment invoqué par l'ensemble des répondants. La structuration organisationnelle et budgétaire de la prévention arrive en tête des neuf thèmes dégagés : les cadres eux-mêmes insistent sur la nécessité d'accorder des ressources financières et humaines supplémentaires aux directions des normes professionnelles, le manque de temps et la surcharge des responsables disciplinaires étant identifiés comme le principal frein au chantier de la prévention des inconduites. La présence terrain et l'ancrage de la prévention dans la pratique quotidienne, plutôt que dans des campagnes ponctuelles, constituent le deuxième thème, suivi du mentorat structuré comme mécanisme de transmission des attentes comportementales aux nouvelles recrues.

La qualité et la pertinence des outils de sensibilisation forment un quatrième thème : plusieurs répondants déplorent des capsules ou des formations perçues comme génériques et déconnectées des réalités de terrain. Le cinquième thème, la prévention proactive, insiste sur l'importance d'agir en amont des premiers signaux d'alerte comportementaux plutôt qu'après l'accumulation de plaintes. Le suivi, la reddition de compte et la transparence constituent un sixième thème, tandis que l'intégration de la prévention aux processus de ressources humaines forme un septième thème, notamment par l'intégration de critères éthiques dans les évaluations de rendement.

Le huitième thème porte sur un accompagnement déontologique proactif en amont du processus disciplinaire, une approche qui distingue le soutien correctif de la sanction punitive. Le neuvième et dernier thème touche les ressources et l'expertise dédiées à la communication préventive au sein des organisations. L'appel unanime qui traverse ces neuf thèmes est celui de la pérennisation : les répondants convergent vers la nécessité de dépasser la communication symbolique au profit de plans d'action concrets, budgétés et documentés, plutôt que de reposer sur la bonne volonté ponctuelle de quelques individus.

La formation continue

En matière de formation continue, le premier thème touche l'établissement d'un seuil minimal obligatoire de formation continue, plusieurs répondants constatant une grande

variabilité, d'un service à l'autre, dans le nombre d'heures effectivement consacrées à la formation éthique et déontologique. Plusieurs répondants pensent que le ministère doit imposer un standard minimal à ce sujet.

Le deuxième thème porte sur les ressources humaines dédiées à la formation, un enjeu direct de capacité organisationnelle. Le troisième thème touche la fréquence et le réalisme des formations pratiques, les patrouilleurs insistant particulièrement sur l'importance de mises en situation crédibles plutôt que de contenus strictement théoriques.

Le quatrième thème porte sur la formation aux risques éthiques proprement dits et sur la diversification des compétences relationnelles, en cohérence avec les constats de la première partie de ce rapport sur les enjeux de courtoisie et d'adaptation interculturelle. Le cinquième thème valorise des formats pédagogiques fondés sur l'échange entre pairs et sur des cas concrets plutôt que sur un enseignement magistral descendant. Le sixième thème, enfin, touche la planification structurée et l'infrastructure de formation, soit les conditions organisationnelles permettant de dégager le temps et les ressources nécessaires à une véritable formation continue plutôt qu'à un exercice de conformité minimale.

La technologie et les caméras corporelles

Ce levier rassemble neuf thèmes portant sur le déploiement des caméras corporelles et des technologies connexes. La gouvernance et la coordination provinciale de ces technologies constituent un premier enjeu, suivi des protocoles précis d'activation de la caméra, un point sensible où l'absence de règles claires peut engendrer autant de méfiance que leur présence. La gestion de la preuve (ressources, budget et cadre légal associés à la conservation et à la divulgation des enregistrements) forme un troisième thème majeur, tout comme la formation des acteurs concernés à l'utilisation appropriée de ces outils.

L'encadrement des usages et la distinction des finalités poursuivies par la technologie constituent un cinquième thème, suivi de la préparation culturelle et organisationnelle nécessaire à une adoption réussie, de l'engagement des instances syndicales dans le processus de déploiement, ainsi que de la diffusion publique des enregistrements en cas de controverse médiatique, un enjeu qui touche directement à la confiance du public envers l'institution. Le neuvième thème porte sur les technologies complémentaires aux caméras corporelles, telles que la lecture automatisée de plaques ou l'accès aux bases de données en temps réel. Les répondants s'accordent sur la nécessité d'un cadre légal et organisationnel clair précédant tout déploiement technologique, plutôt qu'une adoption réactive suivie d'un encadrement a posteriori.

Les dispositifs psychosociaux

La consolidation des dispositifs psychosociaux, composés d'équipes de travailleurs sociaux et/ou de psychologue, constitue un enjeu important pour faire face à l'explosion des transactions policières avec les clientèles vulnérables. Sept thèmes ont été dégagés : les modèles d'intégration et la structuration organisationnelle du dispositif, le financement et la pérennité de ces dispositifs, les effectifs et la disponibilité horaire des intervenants psychosociaux, le partage d'information avec le réseau de la santé, la continuité de service en dehors des heures ouvrables normales, la formation et l'accompagnement du

changement culturel nécessaire à une adoption réelle du dispositif par les patrouilleurs, ainsi que le suivi des indicateurs et la documentation des résultats obtenus. Les policiers veulent assurément avoir un soutien de ces experts afin de pouvoir faire face aux enjeux psychosociaux des clientèles vulnérables.

Le management

Ce levier, qui intègre les enjeux disciplinaires et de leadership, rassemble sept thèmes. La formalisation du modèle de sanction conditionnelle constitue le premier thème, permettant une gradation disciplinaire adaptée aux cas se prêtant à une modification durable du comportement. L'intervention de gestion précoce et l'articulation entre fermeté et soutien forment un deuxième thème central. Le coaching destiné aux sergents et aux lieutenants constitue un troisième thème, ces gestionnaires de premier niveau étant souvent laissés à eux-mêmes sans formation en gestion malgré leurs responsabilités croissantes.

Le développement du leadership et l'élaboration d'un plan d'action structuré forment un quatrième thème, suivi de la prévention proactive de l'inconduite par l'évaluation continue du personnel. La coordination interservices dans les dossiers complexes constitue un sixième thème, et la communication publique et le soutien organisationnel aux gestionnaires impliqués dans des dossiers sensibles forment le septième et dernier thème. L'ensemble de ces constats rejoint la réflexion, documentée ailleurs dans ce rapport, sur le déficit de courage managérial observé chez certains gestionnaires de proximité, ainsi que sur la nécessité, pour les directions, de démontrer par des actions concrètes une véritable cohérence entre les paroles et les pratiques.

Le programme d'aide aux employés

Soutenue par les cadres, les patrouilleurs et les représentants syndicaux, la réflexion de qualité sur la nécessité de bonifier le programme d'aide aux employés (PAE) fait ici l'objet d'une analyse qualitative distincte, structurée autour de quatre thèmes. La gouvernance et la mutualisation de la ressource PAE, qui devrait être partagée entre plusieurs services de police de plus petite taille, constituent un premier enjeu. La présence proactive, physique et informelle de l'intervenant psychosocial, plutôt qu'une disponibilité strictement sur demande, forme un deuxième thème. La professionnalisation et la crédibilité clinique de l'offre de soutien constituent un troisième thème. Plusieurs répondants insistent en effet sur l'importance que les intervenants soient perçus comme compétents et véritablement spécialisés sur les particularités du métier de policier.

Le quatrième thème, enfin, porte sur l'articulation entre le soutien psychologique et le processus disciplinaire : les répondants insistent sur la nécessité d'une étanchéité suffisante entre les deux pour préserver la confiance des policiers envers la ressource d'aide, tout en reconnaissant que certaines situations peuvent légitimement requérir une communication encadrée entre les deux sphères.

Pour les cadres, il est essentiel de s'assurer que les gestionnaires possèdent les compétences nécessaires pour repérer précocement les employés confrontés à des enjeux de santé mentale et pour les orienter adéquatement vers les ressources de soutien psychologique disponibles.

Les stratégies organisationnelles diverses

Ce dernier levier regroupe des stratégies qui n'entrent pas strictement dans les catégories précédentes, notamment sur les plans déontologiques, disciplinaires et de gouvernance provinciale. Six thèmes ont été dégagés : la structuration et la dotation formelle de la fonction de prévention déontologique, l'argumentaire chiffré des coûts associés à une gestion strictement réactive des inconduites, un argument que plusieurs cadres jugent nécessaire pour convaincre les instances décisionnelles d'investir en amont plutôt qu'en aval, la fiabilité et le partage des données déontologiques et disciplinaires entre services, la notoriété et la formalisation des mécanismes de soutien interne existants, la détection précoce et l'intégration structurée des nouvelles recrues, ainsi que le cadre réglementaire provincial encadrant la discipline, la formation et les conditions de travail.

Ce dernier thème rejoint une préoccupation exprimée par plusieurs cadres tout au long de cette recherche : au-delà des initiatives locales que chaque service peut mettre en œuvre, certains enjeux (harmonisation réglementaire, gouvernance provinciale des technologies, seuils de formation continue) débordent le cadre d'un seul service de police et appellent une intervention concertée à l'échelle du ministère de la Sécurité publique – Sécurité intérieure et des instances provinciales concernées.

Synthèse consolidée des recommandations

La mise en parallèle de l'ensemble des stratégies proposées par les trois corpus (cadres, patrouilleurs et représentants syndicaux) fait ressortir un constat qui traverse la totalité des domaines analysés dans ce rapport : la prévention des inconduites policières et la gestion des risques éthiques gagnent en efficacité lorsqu'elles reposent sur des structures pérennes, dotées et documentées, plutôt que sur des initiatives ponctuelles portées par la bonne volonté de quelques individus. Qu'il s'agisse de postes de prévention formellement budgétés, de seuils obligatoires de formation continue, de protocoles clairs d'activation des caméras corporelles ou de mécanismes stables de financement pour les dispositifs psychosociaux, les répondants convergent vers un même appel à la formalisation et à la pérennisation des pratiques les plus prometteuses.

Le tableau qui suit consolide, par grand domaine, les recommandations les plus fréquemment formulées à travers l'ensemble des six zones de risque professionnelles, des cinq zones de risque organisationnelles et personnelles, et des sept leviers de stratégies d'atténuation documentés dans ce rapport. Il ne prétend pas se substituer à l'analyse détaillée présentée dans les deux premières parties, mais vise à offrir un point d'appui synthétique pour orienter les priorités d'action.

Domaine	Recommandations synthétisées	Acteurs porteurs
Zones de risque professionnelles	Renforcer la formation continue au savoir-être, à la désescalade et à l'adaptation interculturelle ; intégrer des critères comportementaux dans les évaluations de rendement ; exiger une intervention rapide des cadres de proximité face aux comportements problématiques connus.	Cadres, patrouilleurs, syndicats
Profilage et interpellations	Clarifier par la formation la distinction entre profilage criminel légitime et profilage racial ; structurer le partage d'information pour éviter les sur-interpellations répétées ; réviser les indicateurs de performance pour cesser de valoriser le seul volume d'interpellations.	Cadres, patrouilleurs
Conduite d'urgence	Renforcer la formation pratique à la conduite d'urgence ; clarifier les critères de décision d'engagement et d'abandon des poursuites ; distinguer clairement le soutien à l'agent impliqué du processus d'imputabilité.	Cadres, syndicats
Culture entre collègues	Politique de tolérance zéro à l'égard du harcèlement ; continuum d'intervention graduée entre pairs ; mécanismes robustes de protection des dénonciateurs ; séparation des rôles syndicaux entre plaignants et mis en cause.	Cadres, patrouilleurs, syndicats

Domaine	Recommandations synthétisées	Acteurs porteurs
Relations hiérarchiques	Exemplarité irréprochable exigée au sommet de la hiérarchie ; rétroaction ascendante confidentielle ; cohérence et équité dans l'application des sanctions indépendamment du rang.	Patrouilleurs, syndicats
Vie privée et réseaux sociaux	Distinguer clairement, dans les politiques organisationnelles, la vie strictement privée des comportements ayant une incidence sur la fonction ou la réputation institutionnelle ; sensibilisation continue à la portée publique des publications numériques.	Cadres, patrouilleurs
Prévention	Doter formellement et budgétairement les fonctions de prévention ; ancrer la prévention dans la pratique quotidienne ; intégrer des mécanismes de suivi et de reddition de compte transparents.	Cadres, patrouilleurs, syndicats
Formation continue	Établir un seuil minimal obligatoire de formation continue ; privilégier des formats fondés sur l'échange et des mises en situation réalistes.	Patrouilleurs, cadres
Technologie et caméras	Clarifier les protocoles d'activation avant tout déploiement ; encadrer légalement la gestion de la preuve ; associer les instances syndicales dès la phase de préparation.	Cadres, syndicats
Dispositif psychosocial	Assurer un financement pérenne et une continuité de service hors des heures ouvrables ; garantir une autonomie suffisante par rapport au processus disciplinaire.	Cadres, patrouilleurs, syndicats
Management et leadership	Formaliser un modèle de sanction conditionnelle graduée ; offrir du coaching structuré aux sergents et lieutenants ; développer un plan d'action de leadership éthique.	Cadres
Gouvernance provinciale	Harmoniser les seuils de formation et les protocoles technologiques à l'échelle provinciale ; renforcer la fiabilité et le partage des données déontologiques et disciplinaires entre services.	Cadres

Conclusion générale

Cette cartographie globale des risques éthiques dans les organisations policières québécoises, présentée à travers ses trois volets (zones de risque professionnelles, zones de risque organisationnelles et personnelles, et stratégies d'atténuation) met en lumière le caractère pluriel et systémique des risques éthiques auxquels sont confrontées les organisations policières. Cette pluralité implique que leur gestion ne peut reposer sur une approche unique : elle requiert la mobilisation simultanée d'un ensemble cohérent de stratégies visant tant l'encadrement des comportements individuels que la transformation des facteurs organisationnels qui en favorisent l'émergence. En rompant avec une logique essentiellement réactive, qui a longtemps dominé la gestion des inconduites policières, l'approche de management des risques éthiques inscrit résolument la prévention au cœur de la gouvernance organisationnelle.

Les recommandations les plus largement partagées, soutenues à la fois par les cadres, les patrouilleurs et les syndicats, portent généralement sur des enjeux de structure et de ressources : la nécessité de dépasser la communication symbolique au profit de plans d'action concrets, l'importance d'ancrer la prévention dans la pratique quotidienne plutôt que dans des campagnes ponctuelles, et le besoin de mécanismes de suivi et de reddition de comptes transparents. À l'inverse, certaines tensions demeurent propres à des catégories particulières d'acteurs. Les patrouilleurs insistent davantage sur le réalisme des mises en situation pratiques et sur la nécessité d'un soutien institutionnel clair lorsqu'ils sont exposés à des situations à risque, tandis que les cadres insistent sur les enjeux de gouvernance provinciale, de communication publique et d'harmonisation réglementaire qui débordent le cadre d'un seul service de police.

L'analyse fait également ressortir des angles morts propres à chaque catégorie de répondants, qu'il importe de nommer sans complaisance. Les patrouilleurs s'expriment de manière ouverte et directe sur les facteurs de risque présents dans leur environnement de travail, sans recours à la langue de bois, mais adoptent une approche relativement minimaliste quant aux mesures qu'ils proposent eux-mêmes pour prévenir les inconduites, un décalage entre la finesse de l'analyse critique et la portée limitée des pistes d'intervention suggérées qui met en lumière des enjeux importants quant à la capacité du milieu à se doter de leviers d'action plus proactifs et innovants. Ils peuvent également adopter une posture défensive lorsqu'ils sont amenés à interpréter des situations délicates, prenant parfois la forme d'un discours à teneur victimaire enraciné dans la culture professionnelle, ce qui constitue un frein à l'émergence d'une véritable démarche réflexive.

Les gestionnaires de premier niveau (sergents et lieutenants) ne contribuent pas toujours pleinement à la prévention lorsqu'ils négligent d'assumer avec rigueur les fonctions de régulation qui relèvent de leur responsabilité, une réticence souvent liée à l'absence de formation en gestion, alors qu'ils se retrouvent néanmoins à superviser du personnel et des opérations. Les directions, de leur côté, gagneraient à démontrer par des actions concrètes une cohérence accrue entre le discours institutionnel sur l'éthique et les investissements réels consacrés à la prévention : il ne suffit plus de tenir un discours, il faut garantir concrètement les investissements en formation et s'assurer que les responsables des normes professionnelles disposent du temps et des ressources nécessaires pour remplir

leur rôle préventif. Les représentants syndicaux, enfin, sont invités à privilégier une posture davantage collaborative avec les instances responsables des normes professionnelles, plutôt qu'une contestation systématique des mesures disciplinaires par la voie du grief, en particulier lorsque les transgressions en cause portent atteinte à la réputation des membres eux-mêmes.

Cette cartographie globale ne prétend pas trancher entre les différentes pistes d'action recensées, mais vise plutôt à donner aux directions policières, aux instances syndicales et aux décideurs publics un point d'appui commun pour orienter les discussions et les priorités d'investissement. La provenance indiquée pour chaque recommandation permet de distinguer les consensus solides, susceptibles de faire l'objet d'une action rapide et largement acceptée, des positions plus sectorielles qui nécessiteront une concertation additionnelle entre les parties concernées avant toute mise en œuvre. Il importe également de rappeler que cette cartographie globale repose sur un exercice de diagnostic fondé sur les perceptions des acteurs du milieu, et non sur un audit externe des pratiques réelles ; la diversité des profils organisationnels étudiés invite à la prudence dans la généralisation des constats à l'ensemble des services de police du Québec.

En définitive, l'ensemble des constats et des recommandations recensés dans ce rapport dessine les contours d'une gouvernance éthique policière fondée sur la prévention proactive, la formation continue structurée et la transparence organisationnelle. Cette orientation exige, pour se concrétiser, des engagements budgétaires soutenus et une volonté partagée entre les différents paliers de l'organisation policière québécoise, des directions, qui doivent assumer pleinement leur rôle de garantes d'une culture organisationnelle saine, aux gestionnaires de proximité, appelés à exercer leur leadership avec rigueur et discernement, en passant par les représentants syndicaux, invités à s'inscrire dans une logique de coresponsabilité, jusqu'aux patrouilleurs eux-mêmes, dont l'engagement actif dans le développement de leurs compétences éthiques demeure la pierre angulaire de toute démarche de prévention durable. L'adoption d'un véritable modèle de management des risques éthiques repose, en somme, sur l'idée que la confiance du public se construit d'abord par des actions concrètes visant l'amélioration continue des pratiques professionnelles : un pari à la fois exigeant et réaliste, qui constitue le fondement même de la démarche présentée dans ce rapport.