



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

Rapport 1.A

***Cartographie des risques éthiques :
Zone de risques professionnels***

Yves Boisvert, Ph.D.
Professeur titulaire

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

Août 2026

Introduction

Dans un contexte où les organisations policières sont soumises à des exigences accrues en matière de transparence, d'imputabilité et de respect des droits fondamentaux, la prévention des inconduites ne peut plus reposer exclusivement sur une logique managériale passive et des mécanismes disciplinaires réactifs. Elle doit désormais constituer une priorité stratégique. C'est précisément à ce constat que répond le présent rapport, en proposant un outil structurant de gestion des risques éthiques, conçu pour anticiper les dérives et permettre des interventions en amont : la cartographie des risques éthiques dans le milieu policier québécois.

Ce rapport 1.A veut, à travers la présentation de sa cartographie, contribuer à l'émergence d'une culture organisationnelle sensible à l'éthique, fondée sur des habiletés réflexives et dialogiques, un leadership éthique partagé et une collaboration sincère entre directions, syndicats et policiers. Il s'adresse à l'ensemble des acteurs engagés dans la transformation des organisations policières québécoises (gestionnaires, formateurs, élus et partenaires communautaires) qui reconnaissent que la confiance des citoyens envers leur police se construit avant tout sur l'intégrité quotidienne des pratiques.

Dans le cadre de ce rapport (1.A), seule la portion des résultats portant sur les risques éthiques à portée professionnelle est présentée. Les conduites sous-jacentes à ces risques se retrouvent souvent au cœur de l'actualité médiatique ou à l'ordre du jour des enquêtes déontologiques et disciplinaires. Ce périmètre d'analyse se décline en six contextes d'intervention à risque : les interactions avec les citoyens ordinaires, les clientèles vulnérables, les citoyens racisés et autochtones, les citoyens judiciairisés, les situations de conduite d'urgence ainsi que les interpellations, incluant le recours au 636. Les autres dimensions de la recherche feront l'objet de publications subséquentes.

Il importe de souligner que cette cartographie repose sur un vaste exercice de diagnostic réalisé auprès d'acteurs issus de plus de vingt services de police québécois. Les constats qui en émergent sont directement issus des perceptions et des expériences des cadres supérieurs, des représentants syndicaux et des patrouilleurs. La diversité des profils organisationnels étudiés, qu'il s'agisse de services de grande ou de petite taille, évoluant en contexte urbain, suburbain ou rural, couvrant un territoire municipal unique ou plusieurs juridictions, confère aux résultats une richesse et une nuance

qui invitent à la prudence dans leur interprétation. En effet, les pratiques policières ne se déploient pas de manière uniforme sur l'ensemble du territoire québécois. Certaines réalités opérationnelles varient significativement selon les contextes locaux, qu'il s'agisse des interactions avec les citoyens racisés, des relations avec les communautés autochtones ou encore des politiques encadrant les poursuites automobiles. Il serait donc réducteur d'adopter une lecture homogénéisante des résultats ; ceux-ci doivent plutôt être compris comme l'expression d'une pluralité de réalités organisationnelles.

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 à risque récurrent au sein des organisations policières, puis à identifier des stratégies d'intervention susceptibles de les atténuer. D'autre part, des objectifs de plus long terme visant à favoriser l'émergence d'une culture organisationnelle 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, notamment entre directions et instances syndicales.

La cartographie

La cartographie proposée s'appuie sur une méthode d'intervention en éthique organisationnelle fondée sur la gestion des risques éthiques. Cette approche suppose une analyse à plusieurs niveaux des situations problématiques : elle porte à la fois sur la qualité des conduites individuelles, sur les situations à risque propres à l'activité professionnelle et sur les facteurs organisationnels susceptibles d'influencer les comportements et les décisions (cultures, structures, politiques, pratiques de gestion). En ce sens, les risques éthiques ne sauraient être réduits à une dimension strictement individuelle ; ils résultent plutôt de l'interaction entre les acteurs et leur environnement de travail. 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.

La cartographie s'articule autour de quatre grandes dimensions analytiques complémentaires : la dimension comportementale identifie les conduites à risque ; 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 à la fois les pratiques de prévention existantes et les pistes d'intervention proposées par les acteurs du terrain. L'objectif premier de cette cartographie est de permettre aux responsables organisationnels de visualiser de manière synthétique les principales zones de risque afin de faciliter la mise en œuvre d'interventions ciblées, précoces et durables. Elle met notamment en évidence le caractère pluriel et systémique des risques éthiques, ce qui implique que leur gestion ne peut reposer sur une approche unique. Au contraire, elle requiert la mobilisation simultanée d'un ensemble cohérent de stratégies visant tant l'encadrement des comportements individuels que la transformation des facteurs organisationnels. Dans cette perspective, les

organisations policières sont appelées à se doter de systèmes de régulation des comportements fondés sur une approche intégrée, conjuguant promotion de l'éthique, développement des compétences professionnelles et protection de l'intégrité organisationnelle. Une telle orientation apparaît essentielle pour réduire durablement les risques d'inconduite et renforcer la légitimité des institutions policières auprès des citoyens.

Cette cartographie a été réalisée avec l'aide de l'assistant d'IA Claude et elle a été élaborée à partir d'un document d'analyse de plus de 201 pages. Ce document initial a lui-même été rédigé sur la base d'une analyse exhaustive de milliers de pages de citations issues des rapports de codification Dedoose (logiciel d'analyse qualitative). Les analyses détaillées de ce document initial complet seront publiées ultérieurement dans un ouvrage. Un second rapport sera également publié pour présenter une cartographie des risques éthiques liés aux zones à risques au niveau organisationnel et personnel. Puis, un dernier rapport présentera une analyse approfondie des facteurs de risque et des stratégies d'atténuation des risques.

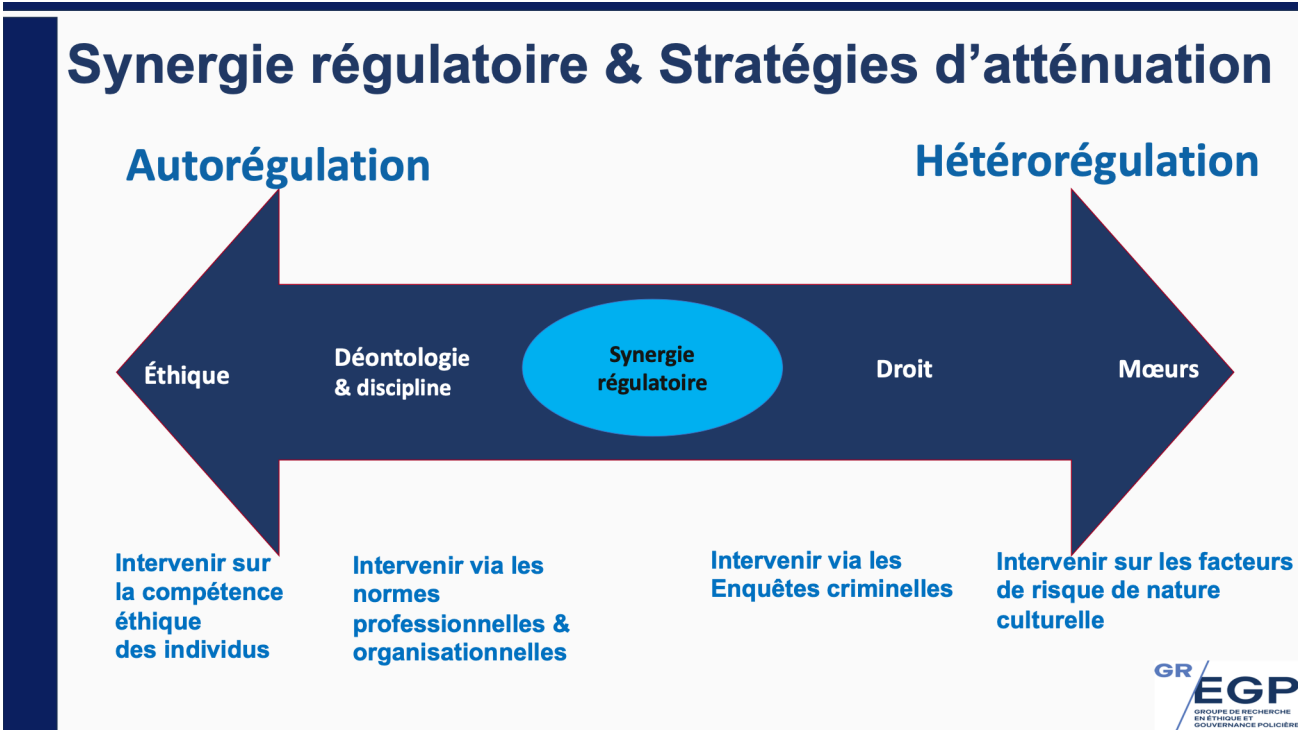
L'arrière-plan théorique : éthique institutionnelle, prévention et synergie régulatoire

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 et caractérisent l'environnement de travail, 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.

La perspective adoptée dans ce cadre 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 appropriées, 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. Elle n'exclut pas, pour autant, le maintien de mécanismes de contrôle, de surveillance et de sanction, qui demeurent des composantes essentielles du système régulatoire. Ainsi, bien que fondamentalement préventive, la démarche de gestion des risques éthiques 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. S'inscrivant dans une philosophie de gestion des comportements fondée sur la complémentarité des mécanismes régulatoires, elle repose sur la mobilisation conjointe de plusieurs leviers : 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, en effet, de conjuguer responsabilisation individuelle, encadrement organisationnel et surveillance institutionnelle, dans une perspective intégrée de gestion des comportements professionnels.

Tableau synthèse de la perspective théorique



Méthodologie

La cartographie des risques éthiques présentée dans ce document est le fruit d'une démarche de recherche rigoureuse conduite par le Groupe de recherche en éthique et gouvernance policière, sous la direction du professeur Yves Boisvert. Elle s'appuie sur une méthodologie qui combine 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. En s'appuyant sur les connaissances de base recueillies auprès de ces acteurs de terrain, cette approche vise à susciter une réflexion dynamique sur les pratiques, les tensions et les facteurs de vulnérabilité qui traversent les organisations policières québécoises. La recherche est structurée en *huit phases* articulant une analyse documentaire rigoureuse et un volet empirique qualitatif de terrain :

Phase 1 : Analyse documentaire (2018–2023)

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 la presse sur les inconduites. Elle inclut également l'examen de contenus institutionnels produits entre 2018 et 2023 :

- Plans d'intervention en éthique organisationnelle et documentation interne sur la prévention des inconduites ;
- Dossiers disciplinaires internes : statistiques, comportements types et interventions ;
- Bilans annuels en déontologie policière.

Cette phase 1 nous a permis de préparer nos rencontres avec les acteurs du milieu policier et aider à établir le cadre d'analyse des thématiques pour Dedoose.

Phases 2 à 4 : Collecte qualitative de terrain

Le volet de terrain mobilise trois dispositifs complémentaires, réalisés à l'automne 2024 et à l'hiver-printemps 2025 :

- Entrevues semi-directives (Team) avec les directions (12 directeurs ou directeur adjoint, 14 responsables de la gendarmerie, 19 responsables de la gestion disciplinaire) ;
- Entrevues semi-directives (Team) avec 8 responsables syndicaux ;
- Groupes de discussion en présence avec 179 patrouilleurs et des sergents.

Pour assurer la confidentialité des échanges, nous allons nommer les services les plus gros de niveaux 3 à 6 sous la **catégorie 3+** et les services de niveaux 1 et 2 sous la **rubrique 2-**.

Design méthodologique des entrevues

Automne 2024 – Hiver / Printemps 2025

Design des entrevues des cadres (Automne 2024)

Services (20)	Direction	Gendarmerie	Normes professionnelles
3+ : 6	6	6	6
2– : 14	6	8	13
Total	12	14	19

45 cadres au total, répartis selon trois directions

Design des entrevues avec des responsables syndicaux (Automne 2024)

3+	4
2–	4
Total	8 responsables syndicaux

Groupes de discussion avec patrouilleurs et sergents (Hiver / Printemps 2025)

	Nbre de groupes	Nbre des participants
3+	13	127
2–	5	52
Total	18	179 patrouilleurs

Phases 5 à 8 : Analyse et rédaction

Les données collectées ont fait l’objet d’un traitement en cinq étapes successives : (1) la transcription automatisée des entretiens et des groupes de discussion à l’aide du logiciel *NoScribe* ; (2) la révision et l’anonymisation des verbatims ; (3) la codification manuelle à l’aide du logiciel *Dedoose* (ou, dans certains cas, une codification directe) ; (4) la rédaction de l’analyse détaillée appuyée par des citations illustratives ; et (5) la préparation de tableaux synthèses avec l’assistance de l’outil d’intelligence artificielle *Claude*.

Afin de structurer l’analyse qualitative dans *Dedoose*, la recherche s’est appuyée sur trois grandes familles de thématiques émergentes (les situations à risque, les facteurs de risque et les stratégies d’atténuation) qui ont servi de catégories de codification pour l’analyse des entrevues et des groupes de discussion. Le présent rapport (1.A) se concentre sur l’analyse de six thèmes de la **Catégorie 1 — Situations à risque**.

Nombre de références (citations) par catégorie

Catégorie	Nombre de références
Catégorie 1 — Situations à risque	1 095
Catégorie 2 — Facteurs de risque	2 258
Catégorie 3 — Stratégies d'atténuation	306
Total	3 659

Avant d’entreprendre la rédaction, nous avons éliminé tous les codes ainsi que leurs contenus associés dont la fréquence d’occurrence était marginale, soit moins de quinze interventions codifiées. Au moment de l’analyse et de la présentation des résultats, une quatrième catégorie, celle des **comportements à risque**, a été ajoutée. Bien qu’elle ne figurât pas explicitement dans la structure initiale de codification, cette catégorie émergeait de manière récurrente dans les discussions portant sur les situations à risque, justifiant ainsi son intégration au cadre analytique.

L’analyse des codes et des extraits qui leur sont associés a conduit à l’organisation des résultats de recherche en trois documents distincts. Le premier document (1.A) porte sur les éléments regroupés autour des contextes d’intervention professionnelle, désignés sous l’appellation de *zones de risque professionnelles*. Le deuxième document (1.B) traite des éléments liés aux contextes de transactions organisationnelles ainsi qu’aux dimensions de la vie privée des policiers, regroupés sous l’appellation de *zones de risque organisationnelles et personnelles*. Enfin, le troisième document (1.C) est consacré à une analyse approfondie des stratégies d’atténuation recensées dans les données.

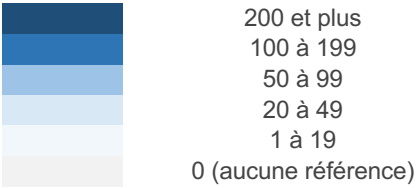
En vue de l'élaboration des tableaux de cartographie des rapports 1.A et 1.B, des documents d'analyse détaillée ont été produits à partir du contenu des fiches thématiques générées dans *Dedoose*. Chaque analyse reposait sur une interprétation rigoureuse des données et était appuyée par un ensemble de citations significatives, chaque unité d'analyse étant associée à au moins un extrait de verbatim. Ces documents ont ensuite été utilisés comme matériaux de référence pour l'assistant d'intelligence artificielle *Claude*, lequel a contribué à la préparation et à la structuration des tableaux synthèses intégrés aux cartographies.

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. Ces engagements comprennent notamment la protection de la confidentialité des participants, le traitement non nominatif des données, l'accès restreint aux matériaux bruts de recherche ainsi que la suppression rapide de toute information permettant l'identification des personnes participantes.

Tableau des codes Dedoose

Nombre de citations par codes liés à
Notre zone à risque (professionnelle)
de la Cartographie 1.B

Légende des intensités



Code (thème / sous-thème)	Nombre de références
Catégorie 1 — Situations à risque	
Interventions avec citoyens vulnérables	170
Interventions avec citoyens racisés et autochtones	150
interpellation et 636	141
Interventions avec citoyens ordinaires	127
Interventions avec citoyens criminalisés ou transgresseurs	92
Interventions automobile	83

A) Transactions policières avec les citoyens ordinaires

Le présent tableau (tableau A) synthèse porte sur les transactions policières avec les citoyens ordinaires, c'est-à-dire l'ensemble des interactions quotidiennes entre patrouilleurs et personnes sans antécédent criminel connu : interceptions routières, interventions de proximité ou contacts informels. Ces transactions, souvent perçues comme banales, sont en réalité déterminantes pour la confiance institutionnelle, car elles constituent, pour de nombreux citoyens, le seul point de contact direct avec les services de police. Le tableau les analyse selon quatre volets : conduites problématiques, situations les plus à risque, facteurs de risque et stratégies d'intervention.

Le tableau s'articule autour de cinq thèmes : les manquements à la courtoisie et les attitudes condescendantes, l'exercice problématique du pouvoir discrétionnaire, la fatigue professionnelle et ses effets sur les interactions, les dérives dans la gestion des plaintes déontologiques, ainsi que les lacunes en matière de formation, de mentorat et d'adaptation interculturelle. Ensemble, ces dimensions permettent de cerner les sources de friction entre policiers et citoyens dans les transactions les plus courantes.

Parmi les principaux constats, le tableau montre que les manquements à la courtoisie (ton condescendant, tutoiement non sollicité, refus d'expliquer l'intervention) demeurent fréquents et ont un impact durable sur la perception de l'institution. Il met également en lumière la tension entre l'exercice du pouvoir discrétionnaire et la logique des quotas de contraventions, qui tend à déplacer l'objectif de l'intervention, de la sécurité vers la performance statistique. La fatigue professionnelle accumulée, notamment chez les policiers comptant de 10 à 25 ans d'expérience, se traduit par une posture défensive et un désengagement progressif qui dégradent la qualité des interactions.

Sur le plan structurel, le tableau pointe le manque de courage gestionnaire de certains sergents, qui n'interviennent pas face à des comportements problématiques connus, l'absence de mécanismes systématiques de veille des plaintes permettant de détecter les récidives, ainsi que la disparition des programmes de mentorat structurés. Ces lacunes favorisent la transmission informelle de mauvaises pratiques relationnelles et fragilisent la capacité des organisations à intervenir en amont des incidents.

Face à ces enjeux, le tableau présente des stratégies concrètes : un encadrement strict des quotas, une formation continue obligatoire axée sur la courtoisie et les compétences relationnelles, le rétablissement du mentorat structuré, la mise en place d'une veille interne des signaux d'alerte précoces, un soutien psychologique proactif et déstigmatisé, ainsi que l'intégration de critères d'intelligence transactionnelle, dès la sélection des recrues. La

valorisation de pratiques simples, comme la stratégie des « 30 secondes de plus » pour expliquer toute interception, est présentée comme un levier à fort impact.

En somme, même si la grande majorité des transactions quotidiennes avec les citoyens ordinaires se déroulent adéquatement, on ne peut pas sous-estimer les plaintes qui se retrouvent en déontologie policière ou les dénonciations qui font la une des médias et des réseaux sociaux.

Tableau A

Transactions policières avec les citoyens ordinaires

La perception des cadres, patrouilleurs et représentants syndicaux

A) Conduites à risque	B) Situations les plus à risque	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque
1. Impolitesse, manque de courtoisie et attitude condescendante			
• Ton condescendant, langage abusif, arrogance lors des interceptions • Port des lunettes de soleil sans jamais regarder l'interlocuteur dans les yeux • Tutoiement non sollicité et absence de salutation initiale • Refus d'expliquer la raison de l'intervention au citoyen interpellé • Posture intimidante délibérée : utilisation de l'uniforme, de l'arme et de la voiture comme symboles de domination plutôt que de sécurité • Comportements plus arrogants envers les citoyens ordinaires (perçus comme non menaçants) qu'envers les délinquants connus • Attitude froide ou sèche qui transforme une interception banale en expérience négative durable • Recours à des réflexes d'affirmation autoritaire (ton dur, voix forte) dès que le	• Interception routière • Citoyen nerveux ou stressé dès l'apparition des gyrophares, amplifiant sa réaction à la moindre froideur du policier • Citoyen ayant peu ou pas de contacts antérieurs avec la police : l'interception est une expérience déstabilisante • Policier en contact avec des citoyens provenant de communautés culturelles ou linguistiques différentes (allophones, nouveaux arrivants) • Policier très actif en matière de contraventions : statistiquement plus exposé aux plaintes • Contexte de petit milieu : policier croisant quotidiennement les citoyens qu'il régleme (épicerie, école, restaurant)	• Culture professionnelle valorisant la figure d'autorité plutôt que le service au citoyen • Sous-groupe de policiers ayant intégré leur rôle comme une fonction de pouvoir, non de service • Pression opérationnelle et surcharge de travail réduisant la disponibilité émotionnelle du policier pour les interactions courtoises • Manque de formation continue sur les compétences communicationnelles et interpersonnelles • Passivité des sergents qui n'interviennent pas face aux comportements problématiques connus (manque de courage gestionnaire) • Absence de veille systématique des plaintes permettant de détecter rapidement les policiers récidivistes	• Former continuellement à la courtoisie et au savoir-être comme compétences professionnelles centrales • Mettre en place une veille systématique des plaintes (formelles et informelles) pour détecter rapidement les policiers récidivistes • Organiser des rencontres préoccupationnelles (pré-disciplinaires) documentées dès les premiers signaux d'alerte comportementaux • Valoriser le vouvoiement et les salutations initiales comme standard professionnel clairement affirmé • Exiger des cadres de proximité qu'ils interviennent directement face aux comportements inadéquats connus • Intégrer des critères comportementaux (courtoisie, respect du citoyen) dans les évaluations de rendement

A) Conduites à risque	B) Situations les plus à risque	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque
citoyen s'oppose, au lieu de maintenir la communication		• Modification du profil des recrues ou culture informelle valorisant la répression plutôt que le service	• Développer des programmes de mentorat structurés pour transmettre les bonnes pratiques relationnelles aux nouvelles recrues • Sensibiliser régulièrement les patrouilleurs à l'effet intimidant involontaire de leur présence physique et symbolique
2. Pouvoir discrétionnaire et tolérance sélective			
• Favoritisme à l'égard des personnes connues Sélectivité des interceptions fondée sur le profil supposément criminalisé du conducteur plutôt que sur une infraction observable • Utilisation de la contravention pour une faute sur la route (CSR) comme outil stratégique de travail des dossiers criminels • Biais communautaire : tolérance accrue envers les citoyens connus personnellement versus sévérité accrue envers les passants ou citoyens de passage • Accumulation de plusieurs contraventions lors d'une même	• Interception dans un petit milieu où le policier connaît personnellement la personne interceptée • Citoyen ayant un dossier criminel : le policier utilise l'infraction routière pour ouvrir un dossier sur un individu ciblé • Pression des quotas en fin de période budgétaire : abaissement du seuil de tolérance pour atteindre les objectifs statistiques • Situation où le citoyen ne reconnaît pas sa faute ou adopte une attitude provocatrice lors de l'interception	• Système de quotas (objectifs de rendement) créant une pression quantitative qui déplace le curseur de l'intervention de la sécurité routière vers la performance statistique • Logique budgétaire municipale planifiant des revenus anticipés sur les constats d'infraction • Absence de cadre éthique formalisé encadrant l'exercice du pouvoir discrétionnaire • Absence de formation continue sur le raisonnement éthique lié au pouvoir discrétionnaire • Culture informelle du 'ticket ou la morale, mais pas les deux' transmise de manière inégale (le patrouilleur ne doit	• Abolir ou encadrer strictement les quotas de contraventions pour éviter les distorsions dans l'exercice du jugement discrétionnaire • Former au raisonnement éthique et à la contextualisation des infractions pour guider l'exercice du pouvoir discrétionnaire • Formaliser la règle 'ticket ou la morale, mais pas les deux' comme principe éthique explicite de la culture professionnelle • Diffuser les bonnes pratiques des unités spécialisées CSR (qui ont développé d'excellentes compétences communicationnelles sous pression de

A) Conduites à risque	B) Situations les plus à risque	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque
intervention pour des infractions multiples, vécue comme une punition excessive • Exercice du pouvoir discrétionnaire guidé par la frustration institutionnelle plutôt que par la justice contextuelle		pas faire la morale lorsqu'il remet une contravention)	volume) vers les patrouilleurs non spécialisés • Mobiliser les escouades de motards pour du mentorat sur les interventions CSR auprès des patrouilleurs généraux • Effectuer une veille de l'exercice du pouvoir discrétionnaire pour détecter les biais systémiques
3. Fatigue professionnelle, accumulation émotionnelle et santé psychologique			
• Comportements punitifs envers le citoyen ordinaire en réaction à des frustrations institutionnelles accumulées (déceptions judiciaires, sentiment de laxisme du système) • Insensibilité progressive et 'carapace défensive' se manifestant par froideur ou brutalité non intentionnelle envers les citoyens • Sentiment que la seule satisfaction professionnelle restante est d'émettre beaucoup de contraventions, générant une attitude punitive • Désengagement professionnel («depolicing») : éviter les interventions proactives pour ne pas risquer une plainte ou une confrontation	• Policier ayant 10 à 25 ans d'expérience : accumulation de stress, de chocs traumatiques non traités et de frustrations institutionnelles • Policier sortant d'une intervention traumatisante ou d'une déception judiciaire, devant immédiatement interagir avec un citoyen ordinaire pour une infraction mineure • Policiers insultés ou agressés verbalement de façon répétée dans leur journée de travail • Petite organisation où un incident traumatisant affecte l'ensemble de l'équipe (répercussion collective de l'usage de la force mortelle)	• Culture policière ne laissant pas de place aux démonstrations de vulnérabilité ou de demande d'aide psychologique • Offre de soin en santé mentale insuffisante ou non adaptée aux réalités du milieu policier • Absence de protocoles de soutien psychologique proactif après les interventions difficiles • Fatalisme de certains cadres face aux comportements problématiques liés à la fatigue : justification sans intervention • Absence de mécanismes de rotation ou de retrait temporaire pour les policiers en état d'épuisement • Frustrations institutionnelles non traitées (laxisme judiciaire perçu, quotas, surcharge administrative)	• Instaurer un soutien psychologique proactif, systématique et déstigmatisé après les interventions traumatisantes • Briser les tabous autour de la santé mentale et encourager activement la recherche d'aide • Investir dans une offre de soins psychologiques adaptée aux réalités et à la culture policière • Mettre en place des mécanismes de rotation ou de retrait temporaire pour les policiers en zone d'épuisement • Exiger des cadres qu'ils n'abdiquent pas leur responsabilité managériale face aux comportements liés à la fatigue professionnelle • Sensibiliser les policiers au fait que la grande majorité (90%+) de leurs

A) Conduites à risque	B) Situations les plus à risque	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque
			transactions avec les citoyens se passe bien — contrer le fatalisme professionnel
4. Processus déontologique, gestion des plaintes et comportements récurrents			
• Comportement d'autocensure excessive sous l'effet de la crainte d'une plainte en déontologie • Passivité des sergents qui connaissent les policiers problématiques récidivistes, mais n'interviennent pas	• Policier récidiviste concentrant 90% des plaintes de son unité : signal d'alarme ignoré faute de veille systématique • Citoyen déposant une plainte déontologique pour contester une contravention légitimement émise • Instrumentalisation des procédures déontologiques : Policier convoqué en déontologie pour une plainte perçue comme non fondée / utilisation de la plainte comme outil de négociation pour contester une contravention	• Facilitation numérique des plaintes (téléphone, ordinateur) sans filtre de qualité préalable • Plainte déposée par voie numérique (téléphone mobilee, ordinateur) pour une intervention informelle non documentée • Absence de veille systématique interne des signaux d'alerte précoces (plaintes informelles, commentaires sur les réseaux sociaux, appels superviseurs) • Perception d'une institution déontologique jugée trop complaisante envers les plaignants citoyens • Manque de documentation des interventions informelles, fragilisant les policiers face aux accusations rétrospectives • Manque de courage gestionnaire chez certains sergents : non-signalement des comportements problématiques connus • Substitution du processus déontologique à la gestion directe des comportements problématiques par les cadres	• Mettre en place une veille systématique de tous les canaux de signalement (plaintes formelles, informelles, médias sociaux, courriels, rappels des superviseurs) • Constituer une base de données interne permettant de détecter rapidement les policiers récidivistes avant l'escalade disciplinaire • Exiger des cadres de proximité qu'ils agissent directement face aux comportements problématiques : ne pas déléguer à la déontologie • Traiter toute plainte, même non retenue, comme une opportunité pédagogique via des rencontres de gestion constructives • Documenter rigoureusement toutes les interventions, même informelles, comme stratégie de protection autant pour le policier que pour l'organisation • Communiquer publiquement le faible taux de plaintes par rapport au volume d'interventions pour contrer le récit médiatique négatif

A) Conduites à risque	B) Situations les plus à risque	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque
5. Formation, mentorat, transmission des valeurs et adaptation interculturelle			
• Absence d'adaptation du langage, du ton et de la posture selon le profil du citoyen (âge, niveau socioéconomique, état émotionnel, origine culturelle) • Perte des réflexes communicationnels liée à la diminution des interceptions proactives (surcharge des appels 911)	• Interception d'un citoyen allophone ou d'un nouvel arrivant : barrière linguistique et culturelle amplifiant la tension • Policier rigide au niveau comportemental confronté à un citoyen émotif ou provenant d'un milieu socioéconomique défavorisé • Jeune recrue sans mentor qui intègre les mauvaises pratiques relationnelles des collègues dès ses premières patrouilles • Policier d'expérience dépassé par la transformation rapide de son environnement de travail et ne reconnaissant pas la valeur de la formation continue • Policiers travaillant dans des régions à forte immigration sans formation spécifique aux réalités culturelles des nouvelles communautés	• Formation initiale à l'ENPQ insuffisante sur les compétences communicationnelles et relationnelles • Absence de programmes de mentorat structurés dans la plupart des services (rationalisations budgétaires) • Faible priorité accordée à la formation interculturelle dans les services connaissant une hausse de l'immigration • Intelligence transactionnelle insuffisamment prise en compte dans les critères de sélection à l'entrée dans la profession • Transmission informelle des mauvaises pratiques via l'encadrement des recrues par des collègues peu exemplaires • Absence de formation continue obligatoire sur les compétences relationnelles tout au long de la carrière	• Intégrer des critères d'intelligence transactionnelle et d'habiletés communicationnelles dans la sélection à l'entrée dans la profession • Créer des programmes de mentorat structurés et financés pour transmettre les savoir-faire relationnels des policiers d'expérience • Rendre obligatoire la formation continue sur les compétences communicationnelles, la désescalade et l'adaptation interculturelle • Développer des formations spécifiques aux réalités culturelles des nouvelles communautés pour les policiers travaillant dans des régions à forte immigration • Multiplier les simulations réalistes d'interceptions pour permettre aux policiers de développer des réflexes communicationnels adaptés • Valoriser la stratégie des '30 secondes de plus' (explication de l'interception) comme pratique standard de désamorçage

A) Conduites à risque	B) Situations les plus à risque	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque
			• S'inspirer des unités CSR spécialisées pour diffuser leurs compétences communicationnelles affinées aux patrouilleurs généraux • Renforcer dans la culture professionnelle l'idée que 'traiter le citoyen comme un membre de sa famille' est un standard éthique non négociable

B) Transactions policières avec les clientèles vulnérables

Le présent tableau (tableau B) synthèse porte sur les transactions policières avec les clientèles vulnérables, un domaine qui représente aujourd’hui une part croissante des interventions sur le terrain. Le tableau s’articule autour de quatre thèmes : les interventions en santé mentale, la gestion de l’itinérance et de la toxicomanie, les dossiers de violence conjugale et les enjeux transversaux liés à l’impact psychologique sur les policiers, aux lacunes de formation et au cloisonnement intersectoriel. Ces dimensions permettent d’aborder le problème dans toute sa complexité, des comportements individuels jusqu’aux défaillances structurelles du système.

Parmi les principaux constats, le tableau B met en évidence le transfert informel de responsabilités du réseau sociosanitaire vers les services de police, sans ressources correspondantes. Il documente également le phénomène du «depolicing». Épuisés par des interventions répétitives sans résolution visible, certains policiers réduisent en effet, progressivement leur engagement, au détriment de la sécurité des personnes vulnérables. La fatigue de compassion, l’absence d’équipes mixtes de polices et de travailleurs sociaux accessibles en tout temps et les lacunes dans le partage d’information avec le réseau de la santé sont également identifiées comme des facteurs de risque majeurs. Sur ce dernier point, il est à noter qu’un projet de loi (projet de loi 23) a été récemment adopté, et il devrait améliorer la fluidité des échanges d’informations.

En matière de violence conjugale, le tableau souligne l’absence de suivi systématique après un premier signalement, la sous-utilisation des grilles d’évaluation du risque homicide et le manque d’enquêteurs dédiés. Du côté de l’itinérance, il met en lumière la judiciarisation excessive des personnes vulnérables, les injonctions politiques contradictoires et l’absence de ressources adaptées dans les villes moyennes, de plus en plus confrontées à ces réalités sans disposer de l’expérience nécessaire.

Face à ces enjeux, le tableau propose un ensemble de stratégies concrètes : la pérennisation des équipes de polices et de travailleurs sociaux avec un financement récurrent, la révision des protocoles de partage d’information entre les services policiers et le réseau de la santé, un soutien psychologique systématique et déstigmatisé après les incidents, une formation continue axée sur des simulations réalistes, l’intégration de ressources communautaires spécialisées dans les postes de police et la mise en place de tables de concertation intersectorielles pérennes.

L’objectif de ce tableau est de favoriser une approche intégrée et humaine des interventions auprès des clientèles vulnérables, en dotant les policiers des ressources, de la formation et du soutien institutionnel nécessaires pour exercer ce rôle exigeant dans le respect de la dignité de chaque personne.

Tableau B
Transactions policières avec les clientèles vulnérables
La perception des cadres, patrouilleurs et représentants syndicaux

A) Conduites à risque	B) Situations les plus à risque	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque
1. Santé mentale — interventions en santé mentale			
• Recours à la force physique précipité face à une personne en crise (approche trop rapide, pas de confinement) • Erreurs tactiques : séparation des partenaires, absence de soutien lors d'une intervention à risque • Désengagement progressif : ne plus transporter à l'hôpital ou réduire l'investissement dans les crises répétées • Insensibilisation et perte d'empathie (fatigue de compassion) conduisant à une intervention brusque • Utilisation du système judiciaire comme substitut aux soins (arrestations pour infractions mineures afin d'assurer un suivi) • Paralysie décisionnelle causée par la crainte d'être filmé, allongeant inutilement l'intervention	• Intervention auprès d'une personne connue du service qui adopte soudainement un comportement violent imprévisible • Crise psychiatrique aiguë impliquant une arme blanche (couteau) — recours simultané au Taser et à la force mortelle requis • Intervention solitaire face à une menace mortelle, sans partenaire de soutien • Présence de 'mauvaises batches' de substances (fentanyl, opioïdes) : comportement imprévisible, insensibilité à la douleur • Personne en psychose ou intoxication sévère dans un espace public avec témoins actifs (risque de filmer / pression sociale)	• Absence d'information sur le profil psychiatrique, la médication et les déclencheurs de crise (confidentialité médicale) • Syndrome des portes tournantes : retour de la personne sur les lieux quelques heures après le transport à l'hôpital • Insuffisance ou absence d'équipes mixtes (police et travailleur social), surtout la nuit et les fins de semaine • Formation insuffisante en gestion de la santé mentale (souvent 2 heures de formation offertes par le CIUSSS) par rapport aux besoins réels du terrain • Usure de compassion accumulée après des interventions répétées sans résolution visible • Pénurie d'effectifs créant une tension entre 'prendre le temps' et répondre aux appels en attente	• Déployer des équipes mixtes (police et travailleur social) disponibles 7 jours sur 7 et sur des plages horaires étendues • Former à la désescalade de façon continue, obligatoire et axée sur des simulations réalistes de scénarios de crise • Mettre en place des outils d'évaluation du risque simplifiés adaptés aux interventions d'urgence • Établir des protocoles de partage d'informations entre police et réseau de la santé (conciliant confidentialité et sécurité) • Instaurer un soutien psychologique systématique et déstigmatisé après chaque intervention traumatisante • Créer des mécanismes de rotation et de retrait temporaire pour prévenir la fatigue de compassion

A) Conduites à risque	B) Situations les plus à risque	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque
• Hésitation préjudiciable dans des situations exigeant une action rapide (contexte interculturel sensible) • Négligence de la documentation des interventions, réduisant la sécurité collective des collègues	• Individu camouflant ses symptômes pendant 15 minutes avant de basculer dans la violence • Mineurs en délire psychiatrique représentant un danger immédiat pour ses proches, déjà connu du service depuis plusieurs semaines • Protocole de désescalade mobilisant jusqu'à 20 policiers en périmètre pendant plusieurs heures	• Omniprésence des caméras et pression du regard public biaisé (intervention filmée hors contexte) • Lourdeur administrative des rapports liés aux transports à l'hôpital, amplifiant l'épuisement • Absence d'outils d'évaluation du risque simplifiés adaptés aux urgences immédiates	• Documenter et partager systématiquement avec les intervenants sociaux les observations sur les personnes vulnérables connues du territoire • Investir massivement dans les services de santé mentale communautaires pour réduire la dépendance aux services policiers • Favoriser des policiers-ressources spécialisés capables de coacher leurs pairs et d'assurer le lien avec le réseau de la santé
2. Itinérance et toxicomanie			
• Judicialisation abusive (accumulation de constats d'infraction contre des personnes en grande vulnérabilité sans capacité de payer) • Application rigide des règlements municipaux sous commande politique ('nettoyer un secteur') ciblant les personnes itinérantes • Désengagement progressif : ne plus investir dans des interventions perçues comme sans issue • Insensibilisation aux signaux de détresse réelle après de multiples interventions répétitives	• Campements itinérants dans des villes moyennes sans ressources adaptées ni expérience de ce phénomène • Circulation de substances frelatées (fentanyl) — crises aiguës en cascade, comportements imprévisibles et insensibilité à la douleur • Personnes en état d'intoxication sévère sur la voie publique présentant un danger pour elles-mêmes • Pression de commerçants ou citoyens exigeant le déplacement forcé de personnes itinérantes	• Absence de ressources d'hébergement d'urgence et de sites d'injection supervisée dans les villes moyennes • Transfert informel de responsabilités du réseau sociosanitaire vers la police sans ressources correspondantes • Utilisation du poste de police comme lieu de dégrisement faute d'alternative — inadéquat, mais seule option disponible • Injonctions politiques contradictoires : traiter humainement vs répondre aux pressions de 'nettoyage' des espaces publics	• Développer des équipes mobiles de crise spécialisées en itinérance, disponibles hors des heures de bureau • Sensibiliser les décideurs publics face à l'importance de créer des ressources d'hébergement d'urgence adaptées aux villes moyennes pour réduire la présence dans les espaces publics • Former les policiers sur les nouvelles substances (fentanyl, opioïdes de synthèse) et leurs effets comportementaux • Abandonner les directives de 'tolérance zéro' et restaurer la marge de jugement

A) Conduites à risque	B) Situations les plus à risque	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque
	• Itinérance invisible (voitures, couch-surfing) : difficile à identifier et à orienter vers des ressources	• Absence de protocoles clairs sur la gestion de la toxicomanie aiguë en dehors du transport à l'urgence • Manque de formation spécifique sur les nouvelles substances psychoactives et leurs effets comportementaux	professionnel dans les situations complexes • Établir des protocoles de collaboration avec les organismes communautaires spécialisés en itinérance et dépendances • Développer des plans de gestion individualisée pour les grands utilisateurs des services policiers
3. Violence conjugale			
• Absence de rappel aux victimes après un signalement, laissant des situations à risque sans évaluation de dangerosité	• Récidive imminente après un signalement initial non suivi d'un rappel ou d'une évaluation du risque • Intervention dans un contexte de violence conjugale impliquant des personnes issues de communautés culturelles avec des conceptions différentes de la violence • Cellule de crise devant être déclenchée rapidement sans intervenants spécialisés disponibles sur place • Situations de dangerosité extrême non identifiées faute d'une évaluation structurée du risque homicide	• Absence d'enquêteurs dédiés exclusivement à la violence conjugale dans les services à ressources limitées • Dossiers de violence conjugale dilués dans l'ensemble des affaires traitées, sans priorisation ni suivi systématique • Absence de représentants d'organismes spécialisés (CAVAC, aide aux victimes) dans les bureaux policiers • Méconnaissance ou non-utilisation de la grille d'évaluation du risque homicide • Sensibilisation insuffisante aux différences culturelles dans la perception de la violence conjugale (certaines communautés ne reconnaissent pas les comportements comme violents)	• Créer des postes d'enquêteurs dédiés à la violence conjugale dont la mission principale est le rappel systématique des victimes • Intégrer physiquement des ressources communautaires spécialisées (CAVAC, aide aux hommes) dans les bureaux policiers • Former à l'utilisation systématique d'une grille d'évaluation du risque homicide dès le premier signalement • Mettre en place des cellules de crise activables rapidement intégrant police, travailleurs sociaux et organismes spécialisés • Former les policiers aux spécificités culturelles liées à la violence conjugale pour adapter les interventions

A) Conduites à risque	B) Situations les plus à risque	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque
		• Transformations des pratiques organisationnelles opérées uniquement sous pression de poursuites judiciaires, révélant une réactivité institutionnelle insuffisante • Cloisonnement entre policiers et intervenants communautaires nuisant à la fluidité des références	
4. Enjeux transversaux — impact psychologique, formation et collaboration intersectorielle			
• Désengagement professionnel (dépolicing) résultant de l'accumulation d'interventions sans résolution visible • Impatience, brusquerie, insensibilité aux signaux de danger : Perte de repères éthiques liée à l'épuisement • Recours prématuré à la force par des policiers ayant une formation insuffisante face à des crises complexes • Erreurs de jugement liées à la fatigue ou au stress accumulé dans la 'zone grise' des interventions à risque	• Service de petite taille où toute l'équipe est affectée par un incident traumatisant impliquant un recours à la force mortelle • Policier ayant subi une usure de compassion profonde et intervenant pour la 5e ou 6e fois avec le même individu agressif • Policier isolé (sans partenaire de soutien) face à une situation à haute tension avec une personne armée en crise • Intervention lors d'une 'mauvaise batch' de substances : appels triplés, épuisement des ressources disponibles en une seule journée • Décision de déployer un intervenant civil seul dans une situation dont le niveau de dangerosité est inconnu	• Désinstitutionnalisation psychiatrique non compensée par des investissements dans les services communautaires • Manque chronique d'intervenants sociaux (ex. : 2 à temps partiel pour un besoin de 10) • Formation initiale à l'ENPQ insuffisante pour les réalités psychosociales actuelles (70 % des appels) • Peu de soutien aux collègues traumatisés par des interventions impliquant le recours à la force mortelle • Absence de cadre institutionnel pérenne pour les équipes mixtes (projets pilotes précaires, ancienneté dans le réseau de la santé)	• Généraliser et pérenniser les équipes mixtes (police et travailleur social) avec financement récurrent (pas de projets pilotes) • Réviser les protocoles de partage d'informations en développant des cadres conciliant confidentialité et sécurité publique • Rendre le soutien psychologique post-incident systématique, proactif et déstigmatisé pour tous les membres de l'équipe • Investir massivement dans les services psychosociaux communautaires pour réduire la pression sur les services policiers • Réformer la formation initiale à l'ENPQ pour intégrer davantage les réalités psychosociales et les compétences de désescalade

A) Conduites à risque	B) Situations les plus à risque	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque
		• Cloisonnement informationnel entre police et réseau de la santé érigé en 'muraille de Chine' • Soutien psychologique post-incident insuffisant ou mal structuré après un événement traumatisant • Manque de reconnaissance institutionnelle de la charge émotionnelle liée aux interventions psychosociales • Pression contradictoire : prendre le temps (désescalade) vs répondre rapidement (accumulation d'appels)	• Multiplier les simulations réalistes de scénarios d'intervention en santé mentale dans la formation continue • Établir des mécanismes de rotation et de retrait temporaire pour les policiers en zone de saturation émotionnelle • Développer des outils d'évaluation du risque simplifiés adaptés aux interventions d'urgence non planifiées • Encourager la documentation et le partage des observations sur les personnes vulnérables récurrentes du territoire • Appliquer le projet de loi 66 pour permettre aux policiers d'être informés des situations de dangerosité psychiatrique • Mettre en place des tables de concertation intersectorielles pérennes (police, santé, services sociaux, organismes communautaires)

C) Transactions avec citoyens racisés et autochtones

Le présent tableau synthèse (tableau C) s’inscrit dans une démarche visant à mieux comprendre et à prévenir les conduites policières à risque lors de transactions impliquant des citoyens racisés et autochtones. Le tableau distingue trois grandes catégories de transactions : les interactions avec des citoyens racisés ordinaires, celles avec des citoyens racisés criminalisés (gangs de rue, etc.) et les interventions au sein des communautés autochtones.

Concernant la perception des transactions avec les membres des communautés autochtones, il est important de préciser que seule une minorité de services policiers non autochtones transigent directement avec ces citoyens, soit en étant directement responsables de la sécurité publique de ces territoires, soit parce qu’ils sont voisins de territoires desservis par des services de police autochtones.

Parmi les principaux constats, le tableau met en lumière, notamment, le risque d’interpellations injustifiées et de profilage fondé sur l’apparence ou le type de véhicule, les effets collatéraux des opérations de lutte contre les gangs sur des citoyens innocents, ainsi que les défis particuliers que posent les interventions en territoire autochtone, marquées par un lourd héritage historique et un manque de protocoles adaptés. Le phénomène de «depolicing» », soit le retrait professionnel des policiers par crainte d’accusations, est également identifié comme une réaction contre-productive qui nuit à la sécurité de tous.

Face à ces enjeux, le tableau propose un éventail de stratégies d’intervention concrètes : une formation axée sur la réflexivité professionnelle et les données probantes, la mise en place de fiches d’interpellation documentant toutes les interventions, le renforcement de la police de proximité, le développement de protocoles tripartites avec les corps de police autochtones et le déploiement de caméras corporelles. Ces mesures visent à encadrer les pratiques, à maintenir un lien de confiance avec les communautés et à réduire les risques d’abus tout en préservant l’efficacité opérationnelle.

Tableau C

Transactions avec citoyens racisés et autochtones

La perception des cadres, patrouilleurs et représentants syndicaux

A) Conduites à risque	B) Situations les plus à risque	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations et facteurs de risque
1. Transactions avec citoyens racisés ordinaires			
• Interpellations non motivées de citoyens sans antécédent criminel • Profilage basé sur l'apparence ou le type de véhicule (voiture de luxe + jeunes + personnes racisées) • Application sélective et disproportionnée des interpellations dans certains secteurs • Biais de confirmation après des succès répétés du profilage criminel ciblant des individus racisés • Sous-documentation des fiche d'interpellations (FINE) • Retrait professionnel par crainte d'accusations de racisme	• Patrouille en soirée dans des secteurs à forte présence de communautés racisées • Intervention lors d'une infraction visible (CSR) impliquant un conducteur racisé • Contexte de surveillance active liée aux gangs de rue dans des secteurs ciblés • Tensions politiques internationales (ex. : conflit au Moyen-Orient) dans une zone multiethnique • Intervention auprès d'un inconnu racisé dans un lieu institutionnel (école, commerce) • Interpellations dans des secteurs à très faible population racisée (augmentation du soupçon)	• Accumulation de succès avec une stratégie de profilage criminel ciblant des individus racisés • Manque de balises organisationnelles claires sur les critères d'interpellation • Culture du 'flair policier' valorisant l'intuition plutôt que les faits observables • Pression médiatique et sociale alimentant le sentiment de stigmatisation des policiers • Incompréhension ou rejet des concepts de profilage racial et de biais dans la culture professionnelle des patrouilleurs • Manque de réflexivité critique dans la culture policière	• Aborder les enjeux liés au racisme via une stratégie de sensibilisation à la gestion des biais • Former les policiers à identifier leurs biais et à articuler des faits observables pour justifier toute interpellation • Développer une culture de réflexivité professionnelle (autocritique constructive, non culpabilisatrice) • Privilégier les formations axées sur des données probantes et enjeux éthiques, plutôt que sur la posture morale du racisme systémique • Mettre en place des fiches d'interpellation documentant toutes les interpellations. • Publier annuellement les statistiques d'interpellation par identité ethnique

A) Conduites à risque	B) Situations les plus à risque	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations et facteurs de risque
• Attitude défensive et réflexe de victimisation chez certains policiers contestés		• Formations moralisantes perçues comme accusatoires, générant des résistances • Recours stratégique aux plaintes de profilage par certains citoyens pour éviter des conséquences légales	• Adopter des plans d'action pluriannuels avec objectifs mesurables et évaluation externe • Investir dans la police de proximité pour maintenir le lien de confiance même lors d'opérations criminelles • Encourager les initiatives de police de proximité (pique-niques interculturels, matchs, portes ouvertes) • Créer des unités communautaires dédiées au lien de confiance avec les communautés racisées • Intégrer des agents de prévention aux équipes d'enquête lors de perquisitions (modèle collectif) • Déployer des caméras corporelles pour protéger autant les citoyens que les policiers
2. Transactions avec citoyens racisés criminalisés (gangs de rue, etc.)			
• Généralisation de la stratégie de profilage criminel à des individus non impliqués dans la criminalité • Interpellation de jeunes racisés adoptant des codes vestimentaires associés aux gangs de rue • «depolicing» préventif : éviter d'initier des interventions auprès de personnes racisées par crainte de plaintes	• Opérations de lutte contre les gangs de rue dans des secteurs à forte présence d'une communauté ethnique spécifique • Présence d'un renseignement criminel ciblant une communauté ethnique spécifique	• Renseignement criminel orientant activement les équipes vers des communautés ethniques spécifiques • Tension éthique non résolue entre profilage criminel légitime et profilage racial • Manque d'outils clairs pour distinguer ces deux types de profilage sur le terrain	• Travailler à atténuer au maximum les effets collatéraux sur les citoyens innocents des communautés ciblées • Établir des critères précis et documentés pour distinguer le profilage criminel et racial • Former à reconnaître les biais de confirmation liés aux succès répétés du profilage criminel

A) Conduites à risque	B) Situations les plus à risque	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations et facteurs de risque
• Application sélective du Code de la sécurité routière selon la race perçue de la personne interpellée • Manque d'empathie face aux dommages collatéraux sur des citoyens innocents lors d'opérations ciblant des groupes criminalisés ethniques	• Surveillance de renseignement ciblant majoritairement des individus noirs ou arabes • Interpellation nocturne dans un secteur à faible population racisée (contexte de tensions liées aux gangs métropolitains) • Présence d'armes à feu ou d'activités criminelles graves impliquant majoritairement des individus racisés • Situations de violence urbaine impliquant des gangs à profil ethnique dominant	• Pression des élus et citoyens à réduire la criminalité visible, favorisant des raccourcis • Absence de suivi systématique des cas de dommages collatéraux sur citoyens innocents	• Développer des protocoles d'intervention qui tiennent compte du profil communautaire global
3. Transactions avec communautés autochtones			
• Non-intervention délibérée (faire l'autruche) sur les réserves pour éviter des conflits ou des plaintes • Application inégale de la loi : infractions ignorées (drogues, armes, vols) sur les territoires autochtones • Refus de poursuites d'individus rentrant sur la réserve pour éviter les confrontations • Absence de communication transparente sur les protocoles d'intervention aux partenaires communautaires	• Intervention sur une réserve dont l'accès est restreint ou hostile aux services de police externes • Poursuite ou interception d'un véhicule s'arrêtant à la frontière d'une réserve • Intervention auprès d'un citoyen autochtone en détresse (ivresse, santé mentale, fugue) en milieu urbain • Collaboration sur des dossiers touchant des activités économiques clandestines (tabac, alcool, casinos) • Intervention à la suite d'une plainte dans un secteur où la police autochtone est absente	• Absence de police autochtone locale : la présence d'un service externe génère méfiance immédiate • Héritage historique lourd (pensionnats, réserves, infantilisation) créant une méfiance structurelle • Pression politique empêchant les interventions sur certaines activités économiques illicites • Manque de formations spécifiques aux réalités historiques et culturelles autochtones • Confusion entre différents types d'interventions (répressive vs aide sociale vs crise de santé mentale)	• Offrir une formation (ex. : par un anthropologue ou autres spécialistes des sciences sociales) sur l'histoire et les réalités autochtones à tous les policiers concernés • Développer et faire connaître des protocoles tripartites clairs entre services de police, police autochtone et conseils de bande • Favoriser la collaboration avec les corps de police autochtones comme intermédiaires privilégiés • Envoyer systématiquement des policiers familiers avec la communauté pour toute intervention sur les réserves

A) Conduites à risque	B) Situations les plus à risque	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations et facteurs de risque
	• Situations d'encerclement ou de confrontation collective avec la communauté • Intervention massive pour une personne armée en crise	• Sentiment d'abandon institutionnel : les policiers qui agissent trop ne sont pas soutenus • Surveillance populaire immédiate lors des interventions policières auprès des autochtones • Absence de protocoles clairs et connus par les partenaires communautaires • Abandon systématique de dossiers criminels par les procureurs sur les territoires autochtones	• Rencontrer le conseil de bande avant d'intervenir et désigner des personnes ressources fixes et respectées • Communiquer proactivement avec les organismes communautaires sur les protocoles d'intervention (ex. : crise/arme) • Assurer un soutien institutionnel clair aux policiers qui agissent légitimement sur les territoires autochtones • Clarifier et expliquer les balises juridiques et politiques pour l'application uniforme de la loi sur tous les territoires

D) Transactions policières avec les citoyens criminalisés et les transgresseurs

Le présent tableau synthèse (tableau D) porte sur les transactions policières avec les citoyens criminalisés et les transgresseurs, soit les interventions les plus exigeantes sur les plans tactique, éthique et institutionnel. Le tableau s'articule autour de cinq thèmes : l'usage de la force et l'emploi des armes intermédiaires, les interpellations et le risque de glissement vers le profilage racial, la corruption et les franchissements de lignes éthiques, les frustrations institutionnelles liées au système judiciaire et le désengagement professionnel qui en découle, ainsi que les enjeux de culture professionnelle face à la surveillance médiatique et aux réformes.

Parmi les principaux constats, le tableau met en évidence l'abandon progressif des réflexes d'intervention physique, faute d'un entraînement régulier, créant ainsi un écart préoccupant entre les exigences du terrain et les compétences réelles des patrouilleurs. Il documente également le risque de glissement du profilage criminel légitime vers le profilage racial, notamment dans les opérations ciblant des gangs de rue, ainsi que les dérives éthiques favorisées par une supervision insuffisante des dossiers d'informateurs. Le phénomène du « depolicing » est également central. Il est souvent lié au stress face à la pression médiatique, aux réformes réglementaires et aux déceptions judiciaires répétées, certains policiers réduisent stratégiquement leurs interventions, au détriment de la sécurité publique.

Sur le plan structurel, le tableau pointe l'absence de requalification annuelle obligatoire en techniques d'intervention physique, les silos entre services pour les dossiers de gangs métropolitains opérant en région, l'absence de retour systématique des procureurs sur les dossiers refusés, ainsi qu'une asymétrie médiatique défavorable aux policiers, où seules les interventions problématiques sont largement diffusées. Ces facteurs conjugués alimentent une posture victimisante collective qui nuit à la réflexivité professionnelle et à la capacité d'adaptation de la profession.

Face à ces enjeux, le tableau propose des stratégies concrètes : une requalification annuelle obligatoire en techniques d'intervention, une formation à la « communication sous pression » lors des interventions filmées, des rotations obligatoires des gestionnaires d'informateurs, des mécanismes formels de rétroaction des procureurs vers les enquêteurs, le partage du renseignement entre services régionaux et métropolitains, ainsi que le développement du courage institutionnel des directions pour assumer publiquement les enjeux complexes de la sécurité publique.

En somme, ce tableau plaide pour une culture professionnelle fondée sur l'adaptation aux nouvelles contraintes plutôt que sur la nostalgie du passé, ainsi que sur la maîtrise des pouvoirs et devoirs policiers comme fondement de toute intervention légitime.

Tableau D
Transactions policières avec les citoyens criminalisés et les transgresseurs
La perception des cadres, patrouilleurs et représentants syndicaux

A) Conduites à risque	B) Situations les plus à risque	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque
1. Usage de la force et emploi des armes intermédiaires			
• Recours à la force précipité en raison d'une « fausse urgence » déclenchée par la présence de spectateurs ou de caméras • Intervention physique corps à corps sans épuiser d'abord les options de désescalade verbale • Erreurs séquentielles dans les techniques de maîtrise (menottage, contrôle articulaire) menant à une escalade imprévue • Paroles inappropriées ou provocatrices prononcées pendant l'intervention — extraites de leur contexte et diffusées viralement • Utilisation disproportionnée de la force envers des citoyens ordinaires perçus comme menaçants • Abandon progressif des réflexes d'intervention physique faute	• Intervention solitaire (sans partenaire de soutien) face à un individu résistant ou armé • Intervention filmée en direct par des passants ou diffusée sur les réseaux sociaux — pression du regard public court-circuitant le jugement tactique • Individu criminalisé sous l'effet de substances (fentanyl, opioïdes) : insensibilité à la douleur, comportement imprévisible, résistance anormale • Interpellation d'un jeune criminel désorganisé ne respectant pas les « règles du jeu » implicites connues des criminels traditionnels • Situation de haute pression où le policier moins entraîné physiquement doit improviser une technique de maîtrise • Policier dont le partenaire est en mauvaise condition physique : sécurité	• Absence de requalification annuelle obligatoire en techniques d'intervention physique • Réduction des critères physiques à l'embauche sans compensation par une formation continue renforcée • Pression du regard public et des réseaux sociaux créant une inhibition comportementale des policiers, ce qui fragilise la qualité des interventions • Décalage entre la codification croissante des techniques de force et le temps réellement alloué à leur entraînement • désintérêt institutionnel pour les enjeux de la formation physique adéquate des patrouilleurs • Plainte à la CNSST (déposée par des syndicats sur les lacunes de formation) qui sont ignorées par les services de police	• Instaurer une requalification annuelle obligatoire en techniques d'intervention physique pour tous les policiers actifs • Former systématiquement à la « communication sous pression » : maîtriser le langage verbal et non verbal lors des interventions filmées • Multiplier le travail en équipe lors des interventions à risque pour réduire l'usage de la force et les blessures • Intégrer des simulations réalistes de gestion de la pression médiatique dans les formations tactiques • Développer des protocoles clairs sur l'usage des armes intermédiaires (Taser, poivre de Cayenne) comme alternative à la force physique • Exiger des standards physiques minimaux maintenus tout au long de la carrière, avec des ressources adaptées pour y accéder

A) Conduites à risque	B) Situations les plus à risque	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque
d'entraînement régulier, entraînant des gestes imprécis et dangereux • Autocensure comportementale par crainte d'être filmé : hésitation à intervenir même lorsque cela est légalement requis	collective compromise lors d'une confrontation		
2. Interpellations et profilage criminel			
• Utilisation du Code de la sécurité routière (CSR) comme prétexte légal pour procéder à des interceptions de criminels ciblées sans motif routier réel • Glissement non réfléchi du profilage criminel vers le profilage racial dans les secteurs à forte présence de communautés racisées • Justifications d'interceptions fondées sur des représentations non vérifiées voir des préjugés • Dommages collatéraux non documentés et non restitués publiquement sur des citoyens innocents lors d'opérations ciblant des gangs • Interpellations répétées de personnes autochtones dans l'espace public sans distinction entre comportements criminels et vulnérabilité sociale • «depolicing» lié aux fiches (FINE) : certains policiers évitent les	• Secteur à forte présence de gangs de rue issus de communautés racisées : tension entre profilage criminel légitime et profilage racial • Jeune adoptant les codes vestimentaires des gangs (casquette, diamants, vêtements) sans être criminellement impliqué • Opération de renseignement ciblant un réseau criminel dont les membres appartiennent majoritairement à une communauté ethnique spécifique • Conflits entre gangs amplifiés par les insultes publiques sur les réseaux sociaux : pression opérationnelle d'intervenir vite • Territoire régional visité ponctuellement par des membres de gangs métropolitains (proxénétisme, vols de voitures) / policiers peu formés à ce type de criminalité	• Encadrement croissant du 636 perçu comme une réduction de la capacité opérationnelle sans alternative de renseignement équivalente • Obligation des fiches d'interpellation (FINE) créant une pression administrative qui favorise le «depolicing» ou la manipulation des données • Absence de données probantes institutionnelles pour corriger les représentations erronées sur le lien entre criminalité et appartenance raciale • Perte de l'ordre négocié avec les criminels traditionnels (motards, crime organisé) : nouvelles générations de criminels imprévisibles et moins encadrés • Silence institutionnel des directions et élus politiques sur les enjeux réels de sécurité publique laissant le terrain aux seules voix critiques	• Développer et diffuser des données probantes sur les réels profils criminels pour corriger les représentations non vérifiées des policiers • Former les policiers à distinguer les marqueurs d'affiliation réelle aux gangs des marqueurs esthétiques identitaires (mode, style vestimentaire) • Concevoir des mécanismes de reddition de comptes sur les interpellations qui ne produisent pas de retrait opérationnel («depolicing») • Instaurer un dialogue structuré entre concepteurs de politiques réglementaires et praticiens de terrain avant toute réforme des interpellations • Mettre en place des agents de renseignements dédiés sur chaque équipe pour capitaliser sur le savoir de terrain des patrouilleurs • Documenter systématiquement les dommages collatéraux des opérations

A) Conduites à risque	B) Situations les plus à risque	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque
interpellations pour ne pas avoir à remplir les formulaires	• Décision judiciaire imposant 5 000 \$ d'amende par personne interpellée : effet de démobilisation massive sur les équipes de terrain	• Silos entre services policiers pour les dossiers impliquant des gangs métropolitains opérant en région	ciblées et en rendre compte honnêtement, en interne comme en externe • Assurer la communication entre services régionaux et métropolitains pour le partage du renseignement sur les gangs de rue
3. Corruption, gestion des informateurs et franchissement des lignes éthiques			
• Vente d'informations policières au crime organisé : conduite présentée comme la plus grave trahison professionnelle • Glissement progressif vers la compromission par proximité excessive avec les informateurs (interdépendance, manipulation, faveurs implicites) • Policier développant une relation d'interdépendance avec un informateur de qualité, perdant progressivement la neutralité professionnelle • Recours aux règlements municipaux (infractions mineures) plutôt qu'au Code criminel pour éviter les risques d'échec judiciaire — sanctions insuffisamment dissuasives • Policiers se « faisant justice » via le pouvoir CSR pour contourner la frustration face au système judiciaire perçu comme laxiste	• Policier très performant dans le recrutement d'informateurs de qualité : zone de vulnérabilité éthique maximale • Policier isolé professionnellement, en difficulté financière personnelle ou en épuisement professionnel : cible privilégiée pour le recrutement par le crime organisé • Policier affecté durablement à la gestion des mêmes informateurs sans rotation ni supervision renforcée • Opération interne de contrôle de loyauté (contre-espionnage) visant un policier suspecté de liaison avec le crime organisé	• Supervision insuffisante des dossiers d'informateurs : angle mort important dans la plupart des services • Absence de rotations systématiques des policiers affectés à la gestion des sources humaines • Absence d'audits réguliers des dossiers informateurs et de canaux de signalement internes protégés • Frustration institutionnelle accumulée (déceptions judiciaires, arrêt Jordan, acquittements perçus comme injustes) favorisant le désabusement et les comportements à risque • Culture du silence dans le milieu policier rendant difficile la détection précoce de comportements déviants chez les collègues	• Instaurer des rotations obligatoires et régulières des policiers gestionnaires d'informateurs • Mettre en place des audits périodiques des dossiers informateurs par une supervision externe ou interne indépendante • Créer des canaux de signalement internes accessibles, protégés et crédibles pour les policiers témoins de comportements déviants • Former spécifiquement les policiers aux risques de manipulation et de compromission liés à la gestion des sources humaines • Identifier en amont les situations à risque (isolement, difficultés financières, épuisement) pour intervenir avant le franchissement de la ligne • Développer le courage institutionnel des directions pour assumer

A) Conduites à risque	B) Situations les plus à risque	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque
			publiquement les enjeux complexes de sécurité publique
4. Système judiciaire, frustrations institutionnelles et désengagement («depolicing»)			
• Policiers se « faisant justice eux-mêmes » via les infractions CSR pour pallier le laxisme perçu du système judiciaire • Désengagement progressif des patrouilleurs face aux interventions criminelles complexes (surcharge administrative, risque judiciaire, manque de résultats) • Accumulation de frustrations face aux dossiers rejetés ou réduits par les procureurs, générant une démotivation durable • Vision polarisée du monde social (citoyens ordinaires vs « abonnés criminels ») influençant l'exercice du pouvoir discrétionnaire • Stratégie de non-intervention dans certains secteurs ou avec certaines clientèles pour éviter les risques de plainte ou d'échec judiciaire	• Policier dont les dossiers de trafic de stupéfiants ont été systématiquement refusés pendant des années sans retour explicatif des procureurs • Service condamné à payer 5 000 \$ par personne interpellée : effet de paralysie opérationnelle collective • Dossier monté sur 90 accusations et réduit à 35 par le procureur : policier dépossédé de son travail d'enquête • Criminel organisé disposant de ressources juridiques illimitées pour multiplier les requêtes dilatoires (arrêt Jordan) • Nouveaux policiers arrivant avec motivation de lutte contre la criminalité élevée, mais confrontée rapidement à l'effritement judiciaire	• Arrêt Jordan : délais contraignants pour la poursuite vs latitude tactique quasi illimitée pour la défense • Absence de retour systématique des procureurs aux policiers sur les dossiers refusés — perte d'apprentissage professionnelle • Surcharge des procureurs de la Couronne : impossibilité de monter tous les dossiers à leur plein potentiel • Perception que la Charte des droits protège avant tous les criminels et leurs avocats, au détriment des victimes • Manque de courage institutionnel des directions et élus : absence de discours public défendant les enjeux policiers réels • Secret professionnel et loi d'accès à l'information empêchant les policiers de contrer publiquement les récits médiatiques partiels	• Établir des mécanismes formels de retour des procureurs vers les policiers sur les dossiers refusés ou modifiés • Renforcer la communication et la coordination entre chaînes pénales (police, procureurs, tribunaux) pour réduire les silos • Soutenir institutionnellement les policiers dans la bataille de la perception publique — sortir de la culture du silence • Encourager l'ADPQ (Association des directeurs de police du Québec) et les directions à prendre la parole publiquement pour défendre les enjeux réels de sécurité publique • Favoriser le recours au Code criminel plutôt qu'aux règlements municipaux pour les crimes graves, afin de produire une vraie dissuasion • Mettre en place des programmes de soutien au moral des nouvelles recrues confrontées précocement aux désillusions judiciaires

A) Conduites à risque	B) Situations les plus à risque	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque
			• Encourager les services à utiliser les outils technologiques (reconnaissance faciale, bases de données SAAQ, renseignement) comme alternatives à l'interpellation directe
5. Culture professionnelle, surveillance médiatique et adaptation institutionnelle			
• Résistance culturelle aux réformes : valorisation excessive de l'identité policière fondée sur l'arrestation criminelle au détriment de l'adaptation • Posture victimisante collective (« personne ne nous comprend, tout le monde est contre nous ») réduisant la réflexivité professionnelle • Non-maîtrise des pouvoirs et devoirs policiers par une partie des patrouilleurs — source directe de lacunes d'intervention • Nostalgie professionnelle du travail policier « d'avant » générant résistance aux nouvelles réalités • Méfiance envers les organismes de surveillance, les réformes et les médias fonctionnant comme clôture identitaire contre les critiques extérieures	• Policier expérimenté dont l'identité professionnelle est bousculée par la montée des interventions sociales au détriment du travail criminel traditionnel • Incident filmé et diffusé sur les réseaux sociaux — intervention juste, mais clip hors contexte présenté comme une bavure • Petite communauté : policier croisant quotidiennement les individus qu'il a arrêtés, tensions entre vie professionnelle et cohabitation sociale • Dynamique de « criminalité de père en fils » dans un petit milieu : cumul des pressions relationnelles et professionnelles	• Asymétrie de visibilité médiatique : seules les interventions problématiques circulent, les succès restent invisibles • Absence de contre-récit institutionnel officiel face aux vidéos d'interventions décontextualisées • Culture professionnelle fermée sur elle-même, renforçant la perception d'ingratitude sociale et alimentant le désengagement • Valorisation culturelle de l'arrestation criminelle sans intégration de la diversité croissante des mandats policiers actuels • Pression politique des élus et médias sans compréhension des réalités opérationnelles — décisions réglementaires déconnectées du terrain	• Former les policiers à maîtriser parfaitement leurs pouvoirs et devoirs comme socle fondamental de toute intervention • Développer le courage institutionnel des directions : prendre la parole publiquement, rendre accessibles les images d'interventions complètes quand cela est pertinent • Valoriser dans la culture professionnelle la capacité d'adaptation aux nouvelles réalités (désescalade, santé mentale, diversité) comme compétence de haut niveau • Travailler la réflexivité professionnelle pour sortir de la posture victimisante et renforcer la responsabilisation collective • Adopter une philosophie d'adaptation créative face aux nouvelles contraintes légales (ex. : quadrillage territorial après l'interdiction des poursuites motorisées) • Renforcer la communication institutionnelle proactive pour contrer

A) Conduites à risque	B) Situations les plus à risque	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque
			l'asymétrie médiatique défavorable aux policiers • Sensibiliser les policiers en petits milieux à la gestion des conflits d'intérêts liés à la cohabitation sociale avec les personnes qu'ils réglementent

E) *Conduite automobile en contexte d'urgence*

Le présent tableau synthèse (tableau E) porte sur la conduite automobile en contexte d'urgence. Il analyse les principaux enjeux auxquels font face les patrouilleurs québécois lors de poursuites, de réponses à des appels urgents et de décisions de conduite à haute vitesse. Le tableau s'articule autour de cinq thèmes : les décisions d'engagement et d'abandon de poursuites policières, la vitesse excessive lors des réponses aux appels d'urgence, les enjeux d'imputabilité ainsi que les conséquences juridiques et disciplinaires, les lacunes en matière de formation et de mentorat, ainsi que la culture organisationnelle et le rôle du syndicat. Ensemble, ces dimensions permettent d'aborder le problème dans toute sa complexité, depuis les comportements individuels jusqu'aux défaillances systémiques.

Parmi les principaux constats, le tableau met en lumière l'influence d'une culture professionnelle valorisant la poursuite automobile comme un élément central du métier, laissant peu de place à l'évaluation rationnelle du rapport risques versus bénéfices. Il souligne également l'absence de requalification annuelle obligatoire en conduite — paradoxalement inexistante pour le véhicule utilisé quotidiennement, alors qu'elle est exigée pour l'arme à feu. Le phénomène du « dépolicing » est également documenté : craignant des sanctions disciplinaires ou judiciaires, certains policiers évitent d'intervenir, même dans des situations d'urgence réelle, ce qui constitue un risque pour la sécurité du public.

Sur le plan systémique, le tableau pointe un vide normatif provincial persistant : le ministère de la Sécurité publique / ministère de la Sécurité intérieure (MSP/MSI) ne fournit pas de critères clairs pour encadrer les poursuites ni les vitesses tolérées selon les zones, laissant ainsi les policiers individuellement responsables dans un cadre insuffisamment balisé. À cela s'ajoutent la disparition des programmes de mentorat structurés, le renouvellement rapide des effectifs sans investissement suffisant dans la formation, ainsi qu'une évaluation des incidents davantage axée sur les résultats que sur la qualité du jugement professionnel.

Face à ces enjeux, le tableau propose un ensemble de stratégies concrètes : l'établissement de directives écrites sur les critères d'autorisation des poursuites, une requalification périodique obligatoire en conduite d'urgence, une formation sur glace et en conditions hivernales, le rétablissement du mentorat structuré, l'encadrement conventionné de l'usage des données GPS et le développement d'une approche concertée entre le MSP / MSI, les directions de police et les syndicats. L'accent est mis sur la prévention et la qualité du jugement professionnel plutôt que sur la réaction après incident.

En somme, ce tableau tente de soutenir une culture organisationnelle où la prudence au volant est valorisée comme marque de professionnalisme, et où les policiers disposent des outils, de la formation et du soutien institutionnel nécessaires pour exercer leur métier en toute sécurité.

Tableau E
Conduite automobile en contexte d'urgence
La perception des cadres, patrouilleurs et représentants syndicaux

A) Conduites à risque	B) Situations à risque	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque
1. Poursuites policières — décision d'engagement et d'abandon			
• Engagement dans une poursuite pour un vol de véhicule ou une infraction mineure ne justifiant pas la mise en danger de vies • Poursuite initiée sous l'effet de la pression identitaire du policier proactif (« attraper le bandit ») sans évaluation rationnelle du rapport : bénéfice / risque • Incapacité d'abandonner une poursuite malgré l'ordre du superviseur : l'effet « chien chasseur » • Stratégie d'extinction des gyrophares à l'approche des intersections pour éviter les feux rouges — allongement non déclaré du temps de réponse • «depolicing» par excès de prudence : refus de toute poursuite même dans les cas d'extrême urgence mettant une vie en danger	• Première poursuite d'un jeune patrouilleur sous pression des pairs — peur de « décevoir la gang » en annulant • Deux policiers de moins de six mois d'expérience qui patrouillent ensemble sans mentor, confrontés à un suspect en fuite • Poursuite de nuit à haute vitesse d'un individu inconnu — état psychologique, niveau de dangerosité et état du véhicule totalement inconnus • Suspect en fuite après un crime grave (tentative de meurtre) : tension légitime entre sécurité publique et risques de la poursuite • Poursuite se déroulant dans un secteur urbain dense avec présence de piétons, cyclistes et conducteurs civils sans anticipation de la vitesse policière • Évaluation de la poursuite fondée uniquement sur son résultat final (succès	• Culture identitaire valorisant historiquement la poursuite comme acte fondateur du métier policier • Pression des pairs en début de carrière normalisant la prise de risque et stigmatisant la prudence comme signe de faiblesse • Absence de directives claires et écrites sur les critères d'autorisation ou d'interdiction d'une poursuite selon le type d'infraction • Évaluation post-incident fondée sur le résultat plutôt que sur la qualité du jugement — génère une logique de loterie institutionnelle • Sergent manquant d'expérience ou de leadership pour ordonner rapidement l'annulation d'une poursuite • Absence de séparation claire des rôles entre le sergent de terrain (dans l'action)	• Établir des directives écrites précises sur les critères d'autorisation de poursuite selon le type d'infraction et le contexte • Évaluer la qualité de la décision de poursuite sur le processus de jugement, et non uniquement sur le résultat final • Clarifier et formaliser les rôles respectifs du sergent de terrain et du lieutenant au bureau pour la supervision des poursuites • Former les sergents au leadership décisionnel en temps réel, notamment la capacité de parler de l'état émotionnel du patrouilleur • Développer des stratégies alternatives aux poursuites : quadrillage territorial, GPS sur véhicules ciblés, plans d'interception planifiés sur axes routiers • Militer pour une réglementation provinciale claire du MSP interdisant les

A) Conduites à risque	B) Situations à risque	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque
	ou accident) plutôt que sur la qualité de la décision en temps réel	et le lieutenant au bureau (regard détaché)	poursuites sauf exception graves et explicitement définies • Valoriser culturellement la décision d'abandon comme acte de jugement professionnel plutôt que comme signe de faiblesse
2. Vitesse excessive — réponse aux appels d'urgence et conduite hors poursuite			
• Vitesse excessive lors de réponses à des appels ne justifiant pas une conduite d'urgence (alarmes commerciales, appels de routine) • Conduite trop rapide en zone de 50 km/h lors d'un appel banal : vitesses documentées par GPS après plainte citoyenne • Absence d'évaluation du rapport bénéfice / risque réel de la vitesse : arriver 30 secondes plus tôt au prix d'un risque mortel • Réflexe culturel du « pied dans le fond » pour tout appel, indépendamment de la gravité réelle de la situation	• Appel d'urgence par temps de pluie ou conditions hivernales — distance de freinage méconnue ou sous-estimée par le patrouilleur • Patrouilleur répondant à un arrêt cardiaque sous pression de vitesse, lors de conditions défavorables • Jeune policier conduisant pour la première fois un gros Ford Explorer de patrouille sur une autoroute — écart entre l'expérience sur petit véhicule civil et les exigences réelles • Répartiteur exerçant une pression implicite sur le patrouilleur dont le délai de réponse lui semble trop long à l'écran • Policier arrivant à grande vitesse à une intersection avec gyrophares — conducteur civil ne percevant pas la vitesse réelle d'approche	• Absence de requalification annuelle obligatoire en conduite automobile, contrairement à l'arme à feu • Inadéquation entre la puissance des véhicules de patrouille modernes (Ford Explorer) et l'expérience réelle des recrues (habituees à de petites voitures civiles) • Formation initiale à « Nicolet » insuffisante pour les conditions réelles de conduite d'urgence sur le terrain • Méconnaissance de la « driver's expectation » : croyance erronée que tous les conducteurs civils anticipent l'arrivée rapide d'un véhicule de police à 150 km/h • Pression implicite des répartiteurs et sergents sur les délais de réponse — incitation indirecte à la vitesse	• Instaurer une requalification annuelle obligatoire en conduite automobile, à l'image de l'arme à feu • Développer des exercices pratiques de freinage à différentes vitesses pour ancrer physiquement la conscience des distances d'arrêt • Former tous les policiers au concept de « driver's expectation » pour déconstruire la croyance erronée sur la réaction des conducteurs civils • Encadrer formellement le rôle des répartiteurs pour éviter les pressions implicites sur les délais de réponse • Utiliser le GPS de façon préventive et balisée par convention collective pour détecter les comportements à risque avant qu'un incident survienne • Investir dans des formations sur piste, sur glace et en conditions hivernales — des services ayant fait ce choix ont

A) Conduites à risque	B) Situations à risque	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque
		• Utilisation du GPS uniquement en mode réactif (après plainte ou incident) plutôt qu'en mode préventif • Directive du MSP renvoyant aux policiers la responsabilité individuelle d'évaluer leur propre compétence de conduite — sans mécanisme objectif de vérification	documenté une réduction significative des accidents
3. Imputabilité, conséquences juridiques et disciplinaires			
• Refus d'intervenir même lors d'urgences réelles mettant des vies en danger • Policier se sentant coupable par défaut dès qu'il dépasse les limites de vitesse lors d'un appel d'urgence, quelle que soit la légitimité de l'intervention	• Accident sur la route lors d'une réponse à des cas qui demandent de l'urgence (un arrêt cardiaque)	• Vide normatif : absence de directives écrites sur les vitesses tolérées selon les zones, laissant le policier seul responsable en cas d'incident • Policier dont l'organisation ne le soutient pas publiquement après un incident survenu dans le cadre de pratiques alors enseignées à l'ENPQ / engendre «depolicing» • Standard d'imputabilité perçu comme asymétrique — un citoyen à 240 km/h dans une zone de 90 reçoit un billet, un policier à 120 km/h lors d'un appel risque la prison • Absence d'encadrement conventionné de l'usage des données GPS dans les conventions collectives • Risque d'utilisation abusive du GPS par les normes professionnelles pour	• Établir des directives claires et écrites sur les vitesses tolérées selon les zones, pour sécuriser les décisions opérationnelles des policiers • Mettre en place un dispositif de transition explicite lors de tout changement de norme disciplinaire pour éviter de sanctionner des pratiques autrefois enseignées • Encadrer l'usage des données GPS dans les conventions collectives : limites d'utilisation rétroactive, conditions d'accès et finalités admissibles • Assurer un soutien institutionnel systématique et public des directions envers les policiers dont les interventions respectaient les normes en vigueur au moment des faits • Évaluer les décisions de conduite d'urgence sur la qualité du jugement

A) Conduites à risque	B) Situations à risque	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque
		augmenter la charge disciplinaire lors d'enquêtes ciblées • Utilisation rétrospective des données GPS sur plusieurs mois pour documenter des infractions passées non ciblées au moment des faits / engendre «depolicing» • Policier acquitté par les tribunaux, mais condamné par l'opinion publique et les médias sur la base d'un clip vidéo de quelques secondes / engendre «depolicing» • Policier sanctionné pour une poursuite techniquement réussie (aucun blessé, suspect appréhendé) uniquement parce que la directive ne l'autorisait pas dans ce contexte / engendre «depolicing» • Changement des règles disciplinaires sans dispositif de transition ni communication claire aux policiers appliquant des pratiques antérieurement normalisées • Absence de soutien institutionnel systématique des directions envers les policiers impliqués dans des incidents survenus malgré le respect des procédures	professionnel, et non uniquement sur le résultat final • Instaurer un processus de débrief systématique après chaque poursuite ou incident de conduite, centré sur l'apprentissage plutôt que sur la sanction

A) Conduites à risque	B) Situations à risque	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque
4. Formation, mentorat et transmission des compétences de conduite			
• Transmission de mauvaises pratiques de conduite par des pairs ou des mentors reproduisant d'anciennes normes dépassées	• Jeune recrue avec moins de six mois d'expérience, jumelée à un autre policier tout aussi inexpérimenté — aucun mécanisme de transmission de l'expérience • Policier dont la seule formation en conduite est celle de l'ENPQ confronté à une urgence réelle sur route mouillée ou enneigée • Recrue ayant conduit uniquement de petits véhicules civils avec systèmes d'assistance électronique masquant les sensations de conduite • Recrues conduisant un Ford Explorer de patrouille sans expérience préalable de gros véhicules : méconnaissance des comportements physiques du véhicule • Service où 70 % des patrouilleurs ont moins de cinq ans d'expérience : masse critique d'inexpérience	• Absence de formation continue en conduite d'urgence tout au long de la carrière — certains patrouilleurs n'en reçoivent aucune en 15 ans de service • Disparition des programmes de mentorat structurés dans la majorité des services policiers québécois • Renouvellement rapide des effectifs créant des équipes où deux policiers très peu expérimentés patrouillent ensemble • Formation initiale à l'ENPQ conçue pour des véhicules en circuit fermé, sans préparation aux conditions réelles de conduite d'urgence • Paradoxe de la requalification : requalification annuelle obligatoire pour l'arme à feu (utilisée rarement), aucune pour le véhicule (utilisé quotidiennement) • Apprentissage informel entre pairs comme seule voie de transmission des savoirs pratiques — risque de perpétuation de mauvaises pratiques • Formation corrective réservée uniquement aux policiers ayant déjà eu des accidents : approche réactive plutôt que préventive	• Rétablir des programmes de mentorat structurés garantissant que chaque recrue est jumelée à un policier expérimenté lors de sa période d'intégration • Exiger que la recrue conduise systématiquement lors de la période d'intégration en présence du mentor, et non l'inverse • Développer des formations sur glace et en conditions hivernales — des services l'ayant fait ont documenté une réduction mesurable des accidents • Instaurer une requalification périodique en conduite d'urgence, proportionnelle à la fréquence d'utilisation du véhicule dans la pratique quotidienne • Produire des exercices de freinage à différentes vitesses pour faire prendre conscience physiquement des distances d'arrêt réelles • Valoriser les compétences en conduite comme expertise professionnelle à part entière méritant un investissement institutionnel comparable à celui accordé aux armes • Former des moniteurs en conduite internes comme ressource de proximité

A) Conduites à risque	B) Situations à risque	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque
			disponible pour la formation continue et les situations à risque
5. Culture organisationnelle, soutien institutionnel et rôle du syndicat			
	• Direction qui refuse de prendre la parole publiquement pour soutenir leurs policiers après un incident survenu dans le respect des normes de l'époque • Service confronté à une vague de nouveaux policiers sans investir dans la formation ou le mentorat nécessaires à leur intégration sécuritaire • Décision disciplinaire forte (suspension) pour un incident de conduite : trop souvent utilisée comme signal collectif sans préparation ni communication du message aux équipes • Syndicat conseillant à ses recrues d'éviter quasi systématiquement les poursuites en raison du vide normatif et du risque juridique quasi systématique	• Vide normatif provincial : le MSP/MI ne s'engage pas sur des critères clairs, laissant les policiers individuellement responsables dans un espace non balisé • Conventions collectives ne couvrant pas l'utilisation des données GPS — zone grise pouvant être exploitée lors d'enquêtes disciplinaires • Absence de concertation réelle entre le MSP, les directions de services et les syndicats pour produire un cadre normatif cohérent • Sentiment d'abandon institutionnel amplifiant le «depolicing» — policiers préférant l'inaction à la prise de risque professionnelle • Asymétrie perçue entre les exigences opérationnelles (répondre rapidement) et les normes disciplinaires (sanctions sévères en cas d'incident) • Directions gérant la conduite d'urgence de façon réactive (après incident ou plainte) plutôt que proactive et préventive • Manque de courage institutionnel des directions pour énoncer publiquement	• Développer une approche concertée MSP–directions–syndicats pour produire un cadre normatif clair et cohérent sur la conduite d'urgence • Assurer un soutien institutionnel systématique et public des policiers dont les comportements respectaient les normes en vigueur — éviter la culture de l'abandon • Construire le changement culturel par anticipation (formation, communication, mentorat) plutôt que par réaction (sanction après incident) • Communiquer clairement les signaux disciplinaires à l'ensemble des équipes pour que la sanction d'un individu produise son effet pédagogique collectif • Négocier des clauses conventionnées encadrant précisément les conditions d'utilisation des données GPS à des fins disciplinaires • Lorsque syndicat et direction convergent sur la prudence au volant, exploiter cette alliance pour accélérer le changement culturel positif

A) Conduites à risque	B) Situations à risque	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque
		des positions claires sur les critères de poursuite • Organisations laissant les policiers sans soutien institutionnel lors de procédures découlant d'incidents survenus dans le cadre de pratiques alors normalisées • Culture de gestion guidée par la « peur d'avoir peur » — viser le risque zéro conduisant inévitablement au résultat zéro • Changement de culture imposé par la sanction sans dispositif de transition ni communication anticipée aux policiers concernés	• Valoriser la culture de la prudence au volant comme marque du professionnalisme policier, non comme signe de faiblesse ou de dépolicing

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

Le présent tableau de synthèse (tableau F) porte sur les pratiques d'interpellation policière et sur l'utilisation de l'article 636 du *Code de la sécurité routière* (CSR), lesquelles occupent depuis plusieurs années une place importante dans les débats entourant les pratiques policières au Québec. Les décisions récentes des tribunaux, notamment celle ayant condamné un service de police à verser une indemnité de 5 000 \$ à chacune des personnes interpellées, ainsi que la remise en question de la constitutionnalité de l'article 636 CSR, ont profondément transformé le cadre juridique dans lequel s'inscrivent ces interventions.

Parmi les principaux constats, le tableau met en lumière plusieurs enjeux, dont l'utilisation de l'article 636 CSR comme outil de contrôle discrétionnaire en l'absence de motifs réels et suffisants, le recours à des motifs obliques pour justifier des interventions juridiquement fragiles, les interpellations répétées et difficilement justifiables visant certains citoyens racisés, ainsi que le développement de stratégies de substitution fondées sur des infractions mineures au CSR utilisées comme prétextes à l'intervention policière.

Le tableau fait également ressortir plusieurs facteurs de risque. Ceux-ci comprennent notamment une culture professionnelle valorisant le volume des interpellations comme indicateur de performance, des lacunes dans la formation relative aux pouvoirs et aux obligations des policiers, une communication institutionnelle déficiente ainsi qu'une pénurie structurelle de personnel. À ces facteurs s'ajoutent la résistance généralisée au remplissage de la fiche FINE, dont les données officielles apparaissent désormais largement inférieures à la réalité observée sur le terrain, ainsi que la montée du phénomène de désengagement policier (*depolicing*).

Enfin, le tableau propose diverses stratégies d'intervention. Celles-ci incluent le renforcement de la formation et le développement de coaches organisationnels, la valorisation du leadership à tous les niveaux de l'organisation, la mise à jour des bases de données afin de prévenir les sur interpellations répétées, ainsi que l'établissement de balises claires durant les périodes d'incertitude juridique. Il recommande également le développement et la mise en œuvre d'alternatives légalement fondées aux pratiques d'interpellation actuellement contestées.

Tableau F

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

La perception des cadres, patrouilleurs et représentants syndicaux

A) Conduites à risque	B) Situations les plus à risque	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations et facteurs de risque
Thème 1 — Cadre juridique : article 636 CSR, interpellations et incertitude légale			
• Utilisation du 636 CSR comme « buffet ouvert » pour intercepter n'importe qui, n'importe quand • Recours à des motifs obliques (invoquer un fondement légal incorrect pour justifier une intervention) • Interpellations non défendables reposant sur des biais problématiques (ex. : chauffeur de limousine noir, préposé aux bénéficiaires interpellé à répétition) • Poursuite des interpellations pendant la période d'incertitude juridique sans balises claires	• Interventions pendant la période de flou juridique entourant la contestation de l'art. 636 CSR à la Cour suprême • Interpellations menées par des agents ignorant les distinctions juridiques entre interaction, interpellation, interception et 636 • Utilisation du 636 pour des véhicules suspects sur appel (alors que d'autres pouvoirs légaux s'appliquent) • Zones ou secteurs « chauds » évités par les agents par crainte des poursuites déontologiques	• Flou normatif persistant : absence de balises claires des directions sur ce qui est légal vs illégal • Manque de formation juridique sur les distinctions entre les différents pouvoirs d'intervention • Incertitude entourant l'art. 636 CSR (décision invalidée, mais contestée en appel) créant un vide opérationnel • Faiblesse de la communication organisationnelle sur les évolutions jurisprudentielles	• Formation juridique ciblée et régulière : distinctions claires entre interaction, interpellation, interception et 636 CSR • Mise en place de balises claires par les directions pendant les périodes d'incertitude juridique • Adoption de stratégies fondées sur les pouvoirs légaux appropriés (ex. : pouvoir de commandement) • Révision des programmes de formation continue pour intégrer les mises à jour jurisprudentielles

A) Conduites à risque	B) Situations les plus à risque	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations et facteurs de risque
Thème 2 — Profilage racial, biais inconscients et interventions auprès des personnes racisées			
• Profilage criminel utilisé comme justification d'un ciblage des membres de communautés racisées • Interpellations répétées du même individu racisé (ex. : 6 interpellations d'un même travailleur) • Suivre un véhicule dans l'espoir de voir son conducteur racisé commettre une infraction • Biais d'aveuglement engendrant de l'iniquité de traitement	• Interpellations de personnes racisées dans des secteurs contrôlés par des gangs de rue ou après des événements criminels • Contrôle de véhicules de luxe conduits par des personnes racisées (biais lié à la richesse perçue) • Interventions auprès de personnes portant des signes religieux dans un contexte politiquement sensible • Situations où la frontière entre profilage criminel légitime et profilage racial est floue et contestée	• Confusion terminologique entre biais cognitifs, profilage racial et racisme systémique nuisant au débat • Criminalité de groupes racisés perçue comme justification du profilage criminel au faciès • Culture organisationnelle valorisant le nombre d'interpellations sans égard aux impacts sur les communautés • Absence de mécanismes de partage d'information pour éviter les surinterpellations répétées	• Sensibilisation aux biais inconscients : distinguer le biais cognitif du racisme intentionnel • Mise à jour des bases de données pour signaler les historiques d'interceptions répétées • Partage d'information entre collègues sur les citoyens régulièrement interpellés • Formation sur l'analyse contextuelle pour dépasser les raccourcis cognitifs
Thème 3 — Désengagement policier (de-policing) et impact sur la sécurité publique			
• Retrait délibéré des interventions pour éviter les plaintes • Évitement des personnes racisées pour ne pas s'exposer à des plaintes déontologiques • Abstention d'intervenir par calcul défensif plutôt que par intégration de nouvelles normes professionnelles • Tolérance de comportements inacceptables par crainte des poursuites	• Zones ou secteurs chauds désertés par les agents, créant des angles morts de sécurité • Secteurs à haute visibilité médiatique où les policiers sont systématiquement filmés • Interventions dans des milieux où les accusations de profilage sont fréquentes et médiatisées • Contextes à forte présence de gangs où les interventions légitimes sont associées au profilage	• Jugements punitifs des tribunaux vécus comme un désaveu du travail policier • Asymétrie perçue : les contraintes juridiques servent les criminels, pas les citoyens ordinaires • Sentiment de dépossession face à la restriction progressive des pouvoirs • Contamination des nouvelles recrues par la culture du désengagement professionnel	• Leadership de gestion cohérent : messages clairs sur les nouvelles normes tout en maintenant la motivation • Valorisation des policiers qui agissent dans les règles malgré les pressions • Suivi serré des pratiques pour éviter que le désengagement ne devienne la norme • Encadrement structuré des nouvelles recrues pour éviter la transmission des réflexes défensifs
Thème 4 — Fiche d'interpellation (FINE) : résistance, contournement et fiabilité des données			

A) Conduites à risque	B) Situations les plus à risque	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations et facteurs de risque
• Non-remplissage systématique de la fiche FINE malgré l'obligation institutionnelle • Dilution statistique : multiplication des interceptions de citoyens non racisés pour noyer les données de profilage • Instrumentalisation de la FINE à des fins défensives plutôt que préventives ou analytiques • Catégorisation ethnique subjective et biaisée dans le remplissage des fiches	• Services où la moitié ou plus des FINE ne sont pas remplies, rendant les statistiques inutilisables • Services régionaux où la FINE est perçue comme un outil urbain inadapté à leur réalité • Contextes où les policiers construisent une « banque de données » artificielle pour protéger leurs interventions ciblées	• Résistance généralisée liée au sentiment de surveillance du travail • Inadaptation de l'outil aux réalités régionales (conçu pour la problématique urbaine du profilage) • Manque de motivation des policiers ayant un impact direct sur la fiabilité des données ministérielles • Subjectivité dans la catégorisation ethnique sans formation adéquate	• Adaptation de la fiche FINE aux réalités régionales pour améliorer l'adhésion • Formation sur l'objectif réel de la FINE comme outil de transparence et de protection des agents • Développement d'outils d'analyse des fiches pour détecter des signaux d'alerte précoces • Renforcement de la reddition de comptes en expliquant la valeur des données pour l'organisation
Thème 5 — Renseignement criminel, stratégies obliques et nouvelles technologies			
• Recours à des infractions CSR mineures comme prétexte d'intervention (excès de vitesse, défaut de ceinture) • Surveillance préventive informelle et orale sans traçabilité • Absence de documentation des interventions (ne pas laisser de trace écrite du motif d'interpellation)	• Interventions nocturnes dans les bars et établissements licenciés • Utilisation de la lecture automatisée de plaques, photos de conducteurs, accès aux bases en temps réel sans cadre formel • Enquêtes post-événement exploitant les historiques d'interpellation	• Perte perçue de la police de renseignement proactive avec la restriction du 636 • Condamnation des patrouilleurs à travailler exclusivement en mode réactif • Absence de cadre formel pour les nouvelles formes de surveillance technologique	• Développement d'alternatives légales au 636 • Partage d'information structuré entre équipes sur les individus d'intérêt criminel • Mise à jour des outils technologiques pour permettre un renseignement continu et légalement encadré • S'inspirer des pratiques ontariennes : continuer le renseignement sans les interpellations aléatoires
Thème 6 — Culture professionnelle, formation et résistance au changement			
• Culture du travail valorisant le volume d'interpellations comme indicateur de performance	• Formation initiale insuffisante sur les pouvoirs et devoirs policiers	• Culture organisationnelle ayant valorisé l'interpellation intensive sans égard aux droits fondamentaux	• Développement de coaches en interpellation policière pour accompagner les agents

A) Conduites à risque	B) Situations les plus à risque	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations et facteurs de risque
• Résistance au changement des pratiques d'interpellation établies depuis des décennies • Confusion conceptuelle persistante entre les différentes formes de contact avec les citoyens	• Services où les mises à jour législatives arrivent sous forme de bulletins numériques que personne ne lit • Variation importante des cultures d'interpellation entre services, créant des incohérences	• Pénurie de personnel forçant un mode réactif, sans capacité pour la police proactive • Surcharge d'appels limitant le temps disponible pour des interpellations réfléchies et documentées	• Obligation de documentation écrite des motifs pour renforcer la réflexivité avant d'agir • Révision des systèmes d'évaluation de la performance pour ne plus valoriser le volume • Formation sur le terrain : « Si tu ne t'adaptes pas, tu vas être malheureux pour le reste de ta carrière »

Conclusion

Le management des risques éthiques en organisation policière, tel que développé et présenté dans ce rapport, constitue une contribution originale à la réflexion sur la prévention des inconduites policières au Québec. S'appuyant sur une démarche rigoureuse, combinant une analyse documentaire couvrant la période de 2018 à 2023 et un important volet empirique qualitatif mené auprès de vingt services de police québécois, ce travail de cartographie met en lumière la complexité des dynamiques qui traversent à la fois la culture professionnelle des policiers et celle des organisations policières contemporaines.

Cette cartographie se structure autour de quatre dimensions analytiques complémentaires, comportementale, situationnelle, factorielle et stratégique, et documente les conduites à risque dans six grands domaines d'intervention professionnelle : les interactions avec les citoyens ordinaires, les clientèles vulnérables, les citoyens racisés et autochtones, les citoyens judiciairisés, la conduite automobile en contexte d'urgence ainsi que les interpellations. Elle met également en évidence les facteurs structurels, culturels, managériaux et politiques qui favorisent l'émergence des inconduites, tout en proposant, pour chacun de ces domaines, des stratégies d'intervention concrètes. Ce faisant, elle offre une représentation nuancée des perceptions qu'ont les acteurs du milieu policier de leurs réalités de terrain. En rappel, cette représentation est celle des directions, des représentants syndicaux et des patrouilleurs qui ont collaboré à cette étude.

En rompant avec une logique essentiellement réactive, qui a longtemps dominé la gestion des inconduites policières et dont les limites ont été maintes fois observées, l'approche de management des risques éthiques inscrit résolument la prévention au cœur de la gouvernance organisationnelle. Une telle orientation vise à favoriser des interventions en amont des inconduites, contribuant ainsi à réduire les risques de dérives, de crises et de scandales. Cette approche préventive suppose toutefois un changement de paradigme au sein des cultures de gestion policière. L'ampleur du virage requis ne saurait être sous-estimée, puisqu'il implique à la fois un renforcement du leadership éthique, une évolution des pratiques managériales et l'élaboration de stratégies renouvelées en matière de gestion des comportements professionnels.

Le modèle proposé repose sur un postulat central selon lequel 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 par ce rapport. Lorsqu'ils ne font pas l'objet d'une prise en charge en amont, ces facteurs contribuent à créer un terreau propice aux dérives comportementales.

L'intérêt du modèle réside également dans sa capacité à articuler des niveaux d'analyse souvent appréhendés de manière dissociée. En intégrant les dimensions individuelles, situationnelles, organisationnelles et institutionnelles, il permet d'éviter deux écueils : d'une part, la réduction des inconduites à la seule responsabilité individuelle, au détriment des déterminants systémiques ; d'autre part, la dilution de cette responsabilité dans des explications structurelles qui tendraient à exonérer les acteurs. La cartographie des risques éthiques propose ainsi une approche intégrée, reconnaissant la complexité des déterminants de l'inconduite tout en maintenant une exigence claire en matière de responsabilité professionnelle.

Sur le plan opérationnel, ce modèle présente un avantage notable en raison de son caractère directement mobilisable. Les tableaux synthèses proposés ne se limitent pas à un inventaire théorique : ils constituent de véritables outils d'aide à la décision, destinés à orienter l'action des gestionnaires, des formateurs, des représentants syndicaux et des décideurs publics. Chaque tableau met en relation les conduites à risque, les situations de vulnérabilité, les facteurs organisationnels contributifs et les stratégies d'intervention susceptibles de produire des effets durables. Cette articulation entre diagnostic et action confère à la cartographie une portée pragmatique qui en renforce la valeur.

Il convient également de souligner la portée normative et réflexive de ce modèle. En privilégiant une approche ancrée dans l'éthique institutionnelle plutôt que dans la seule déontologie prescriptive, le rapport valorise une conception dynamique et dialogique de l'éthique professionnelle. Celle-ci ne se limite pas à la conformité aux règles, mais s'inscrit dans un processus continu de réflexion, de délibération et d'ajustement des pratiques. Les résultats présentés sont d'ailleurs issus d'une démarche qualitative reposant sur les échanges entre acteurs et sur leur capacité réflexive, conférant à l'analyse

une profondeur et une légitimité accrues. Le management des risques éthiques interpelle ainsi l'ensemble des acteurs organisationnels. Il invite les directions à assumer pleinement leur rôle de garantes d'une culture organisationnelle saine, les gestionnaires de proximité à exercer leur leadership avec rigueur et discernement, les représentants syndicaux à s'inscrire dans une logique de coresponsabilité en matière de prévention, et les patrouilleurs à s'engager activement dans le développement de leurs compétences éthiques.

Enfin, 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 essentiel non seulement pour réduire la probabilité des incidents, mais également pour démontrer, de manière transparente, l'engagement organisationnel en faveur de pratiques exemplaires. À ce titre, la cartographie des risques éthiques dépasse la seule sphère de la gestion interne : elle s'inscrit comme un outil de gouvernance publique, porteur d'un signal clair quant à la volonté des organisations policières de renforcer la confiance des citoyens. En définitive, l'adoption du modèle de management des risques éthiques repose sur l'idée que la confiance du public se construit d'abord par des actions concrètes visant l'amélioration des pratiques professionnelles. Ce pari, à la fois exigeant et réaliste, constitue le fondement même de la démarche proposée dans ce rapport.

Réflexion sur des points sensibles et les angles morts à surveiller

Il est important de préciser qu'il ressort de l'analyse que les stratégies d'atténuation des risques éthiques gagneraient à être formulées de manière plus audacieuse et structurante. Les acteurs du milieu policier ne se distinguent pas systématiquement par le caractère innovant des propositions qu'ils avancent afin de réduire ces risques. Plus particulièrement, les patrouilleurs adoptent une approche relativement minimaliste en ce qui concerne les mesures envisagées pour prévenir les inconduites. Cette retenue contraste toutefois avec la latitude dont ils font preuve lorsqu'il s'agit de porter un regard critique sur les facteurs de risque présents dans leur environnement de travail. Ce décalage entre la finesse de l'analyse critique et la portée limitée des pistes d'intervention suggérées met en lumière des enjeux importants quant à la capacité du milieu à se doter de leviers d'action plus proactifs, cohérents et innovants en matière d'éthique professionnelle.

Les patrouilleurs s'expriment de manière ouverte et directe, sans recours à la langue de bois. Ils abordent sans difficulté des sujets sensibles et partagent leur interprétation des événements associés aux diverses situations difficiles auxquelles ils sont confrontés. Néanmoins, ils peuvent adopter une posture défensive lorsqu'ils sont amenés à formuler des interprétations portant sur des situations délicates ou sur des contextes d'intervention problématiques. Ces mécanismes défensifs prennent parfois la forme de discours à teneur victimaire (syndrome des incompris et des mal-aimés), lesquels semblent, à bien des égards, enracinés dans la culture professionnelle. Une telle dynamique constitue un frein à l'émergence d'une véritable démarche réflexive. Or, en l'absence d'une capacité à exercer un recul critique à l'égard de leurs pratiques, tant sur le plan individuel que collectif, la remise en question, qu'elle porte sur les conduites personnelles ou sur les modes d'intervention, demeure limitée, même lorsque certaines pratiques soulèvent des enjeux problématiques. Dans ce contexte, le développement d'une posture réflexive apparaît essentiel, puisque son absence compromet l'évolution des pratiques ainsi que l'ancrage d'une culture d'éthique et d'autorégulation.

Les gestionnaires de premier niveau (sergents et lieutenants) ne contribuent pas pleinement à la prévention des inconduites lorsqu'ils négligent ou refusent d'assumer avec rigueur les fonctions de régulation et de contrôle qui relèvent de leur responsabilité. Cette réticence à exercer le courage managérial requis limite leur capacité à encadrer adéquatement les pratiques et à sensibiliser les patrouilleurs aux conduites à privilégier ainsi qu'à celles devant être proscrites. Or, des interventions précoces en contexte de gestion de proximité, combinées à une communication directe et explicite, constituent des leviers essentiels de régulation susceptibles de prévenir les dérives comportementales. À l'inverse, une certaine tolérance à l'égard de transgressions mineures du quotidien contribue à banaliser des pratiques à risque, lesquelles peuvent, à terme, évoluer vers des situations problématiques, voire dégénérer en crises ou en scandales organisationnels. Ces gestionnaires opérationnels sont souvent laissés à eux-mêmes, sans formation en gestion, alors qu'ils se retrouvent à gérer du personnel et des opérations. À ce niveau, il y a assurément une faille au niveau de la responsabilité organisationnelle.

Par ailleurs, il est important de comprendre que des lacunes en matière de leadership éthique et des faiblesses communicationnelles au sein des directions peuvent compromettre le déploiement d'une culture organisationnelle véritablement sensible aux enjeux éthiques. Le développement d'une

telle culture repose pourtant sur un engagement explicite et soutenu des responsables organisationnels, appelés à transmettre des orientations claires quant aux comportements attendus et à ceux qui doivent être prohibés. À cet égard, les cadres supérieurs doivent non seulement affirmer ces attentes, mais également garantir que la compétence éthique des policiers sera activement soutenue et valorisée au moyen de mécanismes concrets. Ils doivent, en outre, réitérer de manière constante et sans ambiguïté que toute transgression fera l'objet de mesures disciplinaires appropriées. Les dirigeants doivent aller au-delà des intentions et garantir concrètement les investissements en formation. Ils doivent surtout s'assurer que les responsables des normes professionnelles disposent du temps et des ressources nécessaires pour remplir leur rôle préventif, ce qui est loin d'être le cas aujourd'hui dans la majorité des services de police du Québec. En somme, il ne suffit plus de tenir un discours : il faut démontrer, par des actions concrètes, une véritable cohérence entre les paroles et les pratiques.

Enfin, les représentants syndicaux ne peuvent plus adopter une posture de tolérance implicite à l'égard des inconduites policières ni en minimiser la portée. La tendance à contester systématiquement les mesures disciplinaires, notamment par le dépôt de griefs, apparaît difficilement conciliable avec les objectifs de protection de l'intégrité professionnelle, en particulier lorsque les transgressions en cause portent atteinte à la réputation des membres eux-mêmes. Dans cette perspective, une évolution des pratiques syndicales s'avère souhaitable. Les représentants syndicaux auraient avantage à privilégier une approche collaborative, fondée sur un partenariat avec les instances responsables des normes professionnelles. Une telle posture permettrait de soutenir plus efficacement le développement d'une culture de gestion des risques éthiques et de contribuer de manière proactive à la prévention des inconduites policières. Cette reconfiguration des rôles et des modalités d'intervention apparaît d'autant plus nécessaire qu'elle favoriserait un meilleur arrimage entre la défense légitime des droits des membres et la promotion des standards éthiques attendus au sein de l'organisation.

ANNEXE

Tableau G

Synthèse des Stratégies d'atténuation proposées

Transactions policières avec les citoyens ordinaires

D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque
1. Impolitesse, manque de courtoisie et attitude condescendante
• Former continuellement à la courtoisie et au savoir-être comme compétences professionnelles centrales • Mettre en place une veille systématique des plaintes (formelles et informelles) pour détecter rapidement les policiers récidivistes • Organiser des rencontres préoccupations documentées dès les premiers signaux d'alerte comportementaux • Valoriser le vouvoiement et les salutations initiales comme standard professionnel clairement affirmé • Exiger des cadres de proximité qu'ils interviennent directement face aux comportements inadéquats connus • Intégrer des critères comportementaux (courtoisie, respect du citoyen) dans les évaluations de rendement • Développer des programmes de mentorat structurés pour transmettre les bonnes pratiques relationnelles aux nouvelles recrues • Sensibiliser régulièrement les patrouilleurs à l'effet intimidant involontaire de leur présence physique et symbolique
2. Pouvoir discrétionnaire et tolérance sélective
• Abolir ou encadrer strictement les quotas de contraventions pour éviter les distorsions dans l'exercice du jugement discrétionnaire • Former au raisonnement éthique et à la contextualisation des infractions pour guider l'exercice du pouvoir discrétionnaire • Formaliser la règle « ticket ou la morale, mais pas les deux » comme principe éthique explicite de la culture professionnelle • Diffuser les bonnes pratiques des unités spécialisées CSR (qui ont développé d'excellentes compétences communicationnelles sous pression de volume) vers les patrouilleurs non spécialisés • Mobiliser les escouades de motards pour du mentorat sur les interventions CSR auprès des patrouilleurs généraux • Effectuer une veille de l'exercice du pouvoir discrétionnaire pour détecter les biais systématiques

D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque

3. Fatigue professionnelle, accumulation émotionnelle et santé psychologique

- Instaurer un soutien psychologique proactif, systématique et déstigmatisé après les interventions traumatisantes
 - Briser les tabous autour de la santé mentale et encourager activement la recherche d'aide
 - Investir dans une offre de soins psychologiques adaptée aux réalités et à la culture policière
- Mettre en place des mécanismes de rotation ou de retrait temporaire pour les policiers en zone d'épuisement
- Exiger des cadres qu'ils n'abdiquent pas leur responsabilité managériale face aux comportements liés à la fatigue professionnelle
- Sensibiliser les policiers au fait que la grande majorité (90 %+) de leurs transactions avec les citoyens se passe bien — contrer le fatalisme professionnel

4. Processus déontologique, gestion des plaintes et comportements récurrents

- Mettre en place une veille systématique de tous les canaux de signalement (plaintes formelles, informelles, médias sociaux, courriels, appels superviseurs)
 - Constituer une base de données interne permettant de détecter rapidement les policiers récidivistes avant l'escalade disciplinaire
- Exiger des cadres de proximité qu'ils agissent directement face aux comportements problématiques — ne pas déléguer à la déontologie
 - Traiter toute plainte, même non retenue, comme une opportunité pédagogique via des rencontres de gestion constructives
- Documenter rigoureusement toutes les interventions, même informelles, comme stratégie de protection autant pour le policier que pour l'organisation
 - Communiquer publiquement le faible taux de plaintes par rapport au volume d'interventions pour contrer le récit médiatique négatif

5. Formation, mentorat, transmission des valeurs et adaptation interculturelle

- Intégrer des critères d'intelligence transactionnelle et d'habiletés communicationnelles dans la sélection à l'entrée dans la profession
 - Créer des programmes de mentorat structurés et financés pour transmettre les savoir-faire relationnels des policiers d'expérience
 - Rendre obligatoire la formation continue sur les compétences communicationnelles, la désescalade et l'adaptation interculturelle
- Développer des formations spécifiques aux réalités culturelles des nouvelles communautés pour les policiers travaillant dans des régions à forte immigration
 - Multiplier les simulations réalistes d'interceptions pour permettre aux policiers de développer des réflexes communicationnels adaptés
 - Valoriser la stratégie des « 30 secondes de plus » (explication de l'interception) comme pratique standard de désamorçage
 - S'inspirer des unités CSR spécialisées pour diffuser leurs compétences communicationnelles affinées aux patrouilleurs généraux
- Renforcer dans la culture professionnelle l'idée que « traiter le citoyen comme un membre de sa famille » est un standard éthique non négociable

Transactions policières avec les clientèles vulnérables

D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque

1. Santé mentale — interventions en situation de crise

- Déployer des équipes mixtes (police et travailleur social) disponibles 7 jours sur 7 et sur des plages horaires étendues
 - Former à la désescalade de façon continue, obligatoire et axée sur des simulations réalistes de scénarios de crise
 - Mettre en place des outils d'évaluation du risque simplifiés adaptés aux interventions d'urgence
- Établir des protocoles de partage d'informations entre police et réseau de la santé (conciliant confidentialité et sécurité)
 - Instaurer un soutien psychologique systématique et déstigmatisé après chaque intervention traumatisante
 - Créer des mécanismes de rotation et de retrait temporaire pour prévenir la fatigue de compassion
 - Documenter et partager systématiquement les observations sur les personnes vulnérables connues du territoire
- Investir massivement dans les services de santé mentale communautaires pour réduire la dépendance aux services policiers
- Favoriser des policiers-ressources spécialisés capables de coacher leurs pairs et d'assurer le lien avec le réseau de la santé

2. Itinérance et toxicomanie

- Développer des équipes mobiles de crise spécialisées en itinérance, disponibles hors des heures de bureau
- Créer des ressources d'hébergement d'urgence adaptées aux villes moyennes pour réduire la présence dans les espaces publics
 - Former les policiers sur les nouvelles substances (fentanyl, opioïdes de synthèse) et leurs effets comportementaux
- Abandonner les directives de « tolérance zéro » et restaurer la marge de jugement professionnel dans les situations complexes
 - Établir des protocoles de collaboration avec les organismes communautaires spécialisés en itinérance et dépendances
 - Développer des plans de gestion individualisée pour les grands utilisateurs des services policiers

3. Violence conjugale

- Créer des postes d'enquêteurs dédiés à la violence conjugale dont la mission principale est le rappel systématique des victimes
 - Intégrer physiquement des ressources communautaires spécialisées (CAVAC, aide aux hommes) dans les bureaux policiers

D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque

- Former à l'utilisation systématique d'une grille d'évaluation du risque homicide dès le premier signalement
- Mettre en place des cellules de crise activables rapidement intégrant police, travailleurs sociaux et organismes spécialisés
 - Former les policiers aux spécificités culturelles liées à la violence conjugale pour adapter les interventions

4. Enjeux transversaux — impact psychologique, formation et collaboration intersectorielle

- Généraliser et pérenniser les équipes mixtes (police et travailleur social) avec financement récurrent (pas de projets pilotes)
- Réviser les protocoles de partage d'informations en développant des cadres conciliant confidentialité et sécurité publique
- Rendre le soutien psychologique post-incident systématique, proactif et déstigmatisé pour tous les membres de l'équipe
- Investir massivement dans les services psychosociaux communautaires pour réduire la pression sur les services policiers
- Réformer la formation initiale à l'ENPQ pour intégrer davantage les réalités psychosociales et les compétences de désescalade
 - Multiplier les simulations réalistes de scénarios d'intervention en santé mentale dans la formation continue
 - Établir des mécanismes de rotation et de retrait temporaire pour les policiers en zone de saturation émotionnelle
 - Développer des outils d'évaluation du risque simplifiés adaptés aux interventions d'urgence non planifiées
 - Encourager la documentation et le partage des observations sur les personnes vulnérables récurrentes du territoire
 - Appliquer le projet de loi 66 pour permettre aux policiers d'être informés des situations de dangerosité psychiatrique
- Mettre en place des tables de concertation intersectorielles pérennes (police, santé, services sociaux, organismes communautaires)

Transactions avec citoyens racisés et autochtones

D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations et facteurs de risque
1. Transactions avec citoyens racisés ordinaires
• Aborder les enjeux liés au racisme via une stratégie de sensibilisation à la gestion des biais • Former les policiers à identifier leurs biais et à appuyer les interpellations que sur des faits observables • Développer une culture de réflexivité professionnelle (autocritique constructive, non culpabilisatrice) • Privilégier les formations axées sur données probantes et enjeux éthiques, plutôt que sur le racisme systémique • Mettre en place des fiches d'interpellation documentant toutes les interpellations • Publier annuellement les statistiques d'interpellation par identité ethnique • Adopter des plans d'action pluriannuels avec objectifs mesurables et évaluation externe • Investir dans la police de proximité pour maintenir le lien de confiance même lors d'opérations criminelles • Encourager les initiatives de police de proximité (pique-niques interculturels, matchs, portes ouvertes) • Créer des unités communautaires dédiées au lien de confiance avec les communautés racisées • Intégrer des agents de prévention aux équipes d'enquête lors de perquisitions (modèle collectif) • Déployer des caméras corporelles pour protéger autant les citoyens que les policiers
2. Transactions avec citoyens racisés criminalisés (gangs de rue, etc.)
• Travailler à atténuer au maximum les effets collatéraux sur les citoyens innocents des communautés ciblées • Établir des critères précis et documentés pour distinguer le profilage criminel et racial • Former à reconnaître les biais de confirmation liés aux succès répétés du profilage criminel • Développer des protocoles d'intervention qui tiennent compte du profil communautaire global
3. Transactions avec communautés autochtones
• Offrir une formation de deux jours (ex. : par un anthropologue ou autres spécialistes des sciences sociales) sur l'histoire et les réalités autochtones à tous les policiers concernés • Développer et faire connaître des protocoles tripartites clairs entre services de police, police autochtone et conseils de bande

D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations et facteurs de risque

- Favoriser la collaboration avec les corps de police autochtones comme intermédiaires privilégiés
- Envoyer systématiquement des policiers familiers avec la communauté pour toute intervention sur les réserves
 - Rencontrer le conseil de bande avant d'intervenir et stabiliser les personnes ressources qui sont respectées
- Communiquer proactivement avec les organismes communautaires sur les protocoles d'intervention (ex. : crise/arme)
 - Assurer un soutien institutionnel clair aux policiers qui agissent légitimement sur les territoires autochtones
 - Clarifier les balises juridiques et politiques pour l'application uniforme de la loi sur tous les territoires

Transactions policières avec les citoyens criminalisés et les transgresseurs

D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque

1. Usage de la force et emploi des armes intermédiaires

- Instaurer une requalification annuelle obligatoire en techniques d'intervention physique pour tous les policiers actifs
- Former systématiquement à la « communication sous pression » : maîtriser le langage verbal et non verbal lors des interventions filmées
 - Multiplier le travail en équipe lors des interventions à risque pour réduire l'usage de la force et les blessures
 - Intégrer des simulations réalistes de gestion de la pression médiatique dans les formations tactiques
- Développer des protocoles clairs sur l'usage des armes intermédiaires (Taser, poivre de Cayenne) comme alternative à la force physique
 - Exiger des standards physiques minimaux maintenus tout au long de la carrière, avec des ressources adaptées pour y accéder

2. Interpellations, profilage criminel et fiches FINE

- Développer et diffuser des données probantes sur les réels profils criminels pour corriger les représentations non vérifiées des policiers
- Former les policiers à distinguer les marqueurs d'affiliation réelle aux gangs de rues versus les marqueurs esthétiques identitaires de la mode (style vestimentaire)
 - Concevoir des mécanismes de reddition de comptes sur les interpellations qui ne produisent pas de retrait opérationnel («depolicing»)
- Instaurer un dialogue structuré entre concepteurs de politiques réglementaires et praticiens de terrain avant toute réforme des interpellations
 - Mettre en place des agents de renseignements dédiés sur chaque équipe pour capitaliser sur le savoir de terrain des patrouilleurs
- Documenter systématiquement les dommages collatéraux des opérations ciblées et en rendre compte honnêtement, en interne comme en externe
 - Assurer la communication entre services régionaux et métropolitains pour le partage du renseignement sur les gangs de rue

3. Corruption, gestion des informateurs et franchissement des lignes éthiques

- Instaurer des rotations obligatoires et régulières des policiers gestionnaires d'informateurs
 - Mettre en place des audits périodiques des dossiers informateurs par une supervision externe ou interne indépendante
- Créer des canaux de signalement internes accessibles, protégés et crédibles pour les policiers témoins de comportements déviants
 - Former spécifiquement les policiers aux risques de manipulation et de compromission liés à la gestion des sources humaines
- Identifier en amont les situations à risque (isolement, difficultés financières, épuisement) pour intervenir avant le franchissement de la ligne
 - Développer le courage institutionnel des directions pour assumer publiquement les enjeux complexes de sécurité publique

D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque

4. Système judiciaire, frustrations institutionnelles et désengagement («depolicing»)

- Établir des mécanismes formels de retour des procureurs vers les policiers sur les dossiers refusés ou modifiés
- Renforcer la communication et la coordination entre chaînes pénales (police, procureurs, tribunaux) pour réduire les silos
 - Soutenir institutionnellement les policiers dans la bataille de la perception publique — sortir de la culture du silence
- Encourager l'ADPQ et les directions à prendre la parole publiquement pour défendre les enjeux réels de sécurité publique
- Favoriser le recours au Code criminel plutôt qu'aux règlements municipaux pour les crimes graves, afin de produire une vraie dissuasion
 - Mettre en place des programmes de soutien pour les recrues confrontées précocement aux désillusions judiciaires
- Encourager les services à utiliser les outils technologiques (reconnaissance faciale, bases de données SAAQ, renseignement) comme alternatives à l'interpellation directe

5. Culture professionnelle, surveillance médiatique et adaptation institutionnelle

- Former les policiers à maîtriser parfaitement leurs pouvoirs et devoirs comme socle fondamental de toute intervention
- Développer le courage institutionnel des directions : prendre la parole publiquement, rendre accessibles les images d'interventions complètes quand cela est pertinent
- Valoriser dans la culture professionnelle la capacité d'adaptation aux nouvelles réalités (désescalade, santé mentale, diversité) comme compétence de haut niveau
 - Travailler la réflexivité professionnelle pour sortir de la posture victimisante et renforcer la responsabilisation collective
- Adopter une philosophie d'adaptation créative face aux nouvelles contraintes légales (ex. : quadrillage territorial après l'interdiction des poursuites motorisées)
 - Renforcer la communication institutionnelle proactive pour contrer l'asymétrie médiatique défavorable aux policiers
- Sensibiliser les policiers en petits milieux à la gestion des conflits d'intérêts liés à la cohabitation sociale avec les personnes qu'ils réglementent

Conduite automobile en contexte d'urgence

D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque

1. Poursuites policières — décision d'engagement et d'abandon

- Établir des directives écrites précises sur les critères d'autorisation de poursuite selon le type d'infraction et le contexte
 - Évaluer la qualité de la décision de poursuite sur le processus de jugement, et non uniquement sur le résultat final
- Clarifier et formaliser les rôles respectifs du sergent de terrain et du lieutenant au bureau pour la supervision des poursuites
- Former les sergents au leadership décisionnel en temps réel, notamment la lecture vocale de l'état émotionnel du patrouilleur
- Développer des stratégies alternatives aux poursuites : quadrillage territorial, GPS sur véhicules ciblés, plans d'interception planifiés sur axes routiers
 - Militer pour une réglementation provinciale claire du MSP interdisant les poursuites sauf exception graves et explicitement définies
 - Valoriser culturellement la décision d'abandon comme acte de jugement professionnel plutôt que comme signe de faiblesse

2. Vitesse excessive — réponse aux appels d'urgence et conduite hors poursuite

- Instaurer une requalification annuelle obligatoire en conduite automobile, à l'image de l'arme à feu
- Développer des exercices pratiques de freinage à différentes vitesses pour ancrer physiquement la conscience des distances d'arrêt
- Former tous les policiers au concept de « driver's expectation » pour déconstruire la croyance erronée sur la réaction des conducteurs civils
 - Encadrer formellement le rôle des répartiteurs pour éviter les pressions implicites sur les délais de réponse
- Utiliser le GPS de façon préventive et balisée par convention collective pour détecter les comportements à risque avant qu'un incident survienne
- Investir dans des formations sur piste, sur glace et en conditions hivernales — des services ayant fait ce choix ont documenté une réduction significative des accidents

3. Imputabilité, conséquences juridiques et disciplinaires

- Établir des directives claires et écrites sur les vitesses tolérées selon les zones, pour sécuriser les décisions opérationnelles des policiers
- Mettre en place un dispositif de transition explicite lors de tout changement de norme disciplinaire pour éviter de sanctionner des pratiques autrefois enseignées
 - Encadrer dans les conventions collectives l'usage des données GPS : limites d'utilisation rétroactive, conditions d'accès et finalités admissibles
- Assurer un soutien institutionnel systématique et public des directions envers les policiers dont les interventions respectaient les normes en vigueur au moment des faits
 - Évaluer les décisions de conduite d'urgence sur la qualité du jugement professionnel, et non uniquement sur le résultat final
- Instaurer un processus de débrief systématique après chaque poursuite ou incident de conduite, centré sur l'apprentissage plutôt que sur la sanction

D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque

4. Formation, mentorat et transmission des compétences de conduite

- Rétablir des programmes de mentorat structurés garantissant que chaque recrue est jumelée à un policier expérimenté lors de sa période d'intégration
 - Exiger que la recrue conduise systématiquement lors de la période d'intégration en présence du mentor, et non l'inverse
- Développer des formations sur glace et en conditions hivernales — des services l'ayant fait ont documenté une réduction mesurable des accidents
- Instaurer une requalification périodique en conduite d'urgence, proportionnelle à la fréquence d'utilisation du véhicule dans la pratique quotidienne
 - Produire des exercices de freinage à différentes vitesses pour faire prendre conscience physiquement des distances d'arrêt réelles
- Valoriser les compétences en conduite comme expertise professionnelle à part entière méritant un investissement institutionnel comparable à celui accordé aux armes
 - Former des moniteurs en conduite internes comme ressource de proximité disponible pour la formation continue et les situations à risque

5. Culture organisationnelle, soutien institutionnel et rôle du syndicat

- Développer une approche concertée MSP–directions–syndicats pour produire un cadre normatif clair et cohérent sur la conduite d'urgence
- Assurer un soutien institutionnel systématique et public des policiers dont les comportements respectaient les normes en vigueur — éviter la culture de l'abandon
 - Construire le changement culturel par anticipation (formation, communication, mentorat) plutôt que par réaction (sanction après incident)
- Communiquer clairement les signaux disciplinaires à l'ensemble des équipes pour que la sanction d'un individu produise son effet pédagogique collectif
 - Négocier des clauses conventionnées encadrant précisément les conditions d'utilisation des données GPS à des fins disciplinaires
 - Lorsque syndicat et direction convergent sur la prudence au volant, exploiter cette alliance pour accélérer le changement culturel positif
- Valoriser la culture de la prudence au volant comme marque du professionnalisme policier, non comme signe de faiblesse ou de dépolicing

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

D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations et facteurs de risque

Thème 1 — Cadre juridique : article 636 CSR, interpellations et incertitude légale

- Formation juridique ciblée et régulière : distinctions claires entre interaction, interpellation, interception et 636 CSR
 - Mise en place de balises claires par les directions pendant les périodes d'incertitude juridique
- Adoption de stratégies fondées sur les pouvoirs légaux appropriés (ex. : pouvoir de commandement)
- Révision des programmes de formation continue pour intégrer les mises à jour jurisprudentielles

Thème 2 — Profilage racial, biais inconscients et interventions auprès des personnes racisées

- Sensibilisation aux biais inconscients : distinguer biais cognitif de racisme intentionnel
- Mise à jour des bases de données pour signaler les historiques d'interceptions répétées
 - Partage d'information entre collègues sur les citoyens régulièrement interpellés
 - Formation sur l'analyse contextuelle pour dépasser les raccourcis cognitifs

Thème 3 — Désengagement policier (de-policing) et impact sur la sécurité publique

- Leadership de gestion cohérent : messages clairs sur les nouvelles normes tout en maintenant la motivation
 - Valorisation des policiers qui agissent dans les règles malgré les pressions
 - Suivi serré des pratiques pour éviter que le désengagement ne devienne la norme
- Encadrement structuré des nouvelles recrues pour éviter la transmission des réflexes défensifs

Thème 4 — Fiche d'interpellation (FINE) : résistance, contournement et fiabilité des données

- Adaptation de la fiche FINE aux réalités régionales pour améliorer l'adhésion
- Formation sur l'objectif réel de la FINE comme outil de transparence et de protection des agents
 - Développement d'outils d'analyse des fiches pour détecter des signaux d'alerte précoces
- Renforcement de la reddition de comptes en expliquant la valeur des données pour l'organisation

Thème 5 — Renseignement criminel, stratégies obliques et nouvelles technologies

D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations et facteurs de risque

- Développement d'alternatives légales au 636, fondées sur les pouvoirs appropriés
- Partage d'information structuré entre équipes sur les individus d'intérêt criminel
- Mise à jour des outils technologiques pour permettre un renseignement continu et légalement encadré
- S'inspirer des pratiques ontariennes : continuer le renseignement sans les interpellations aléatoires

Thème 6 — Culture professionnelle, formation et résistance au changement

- Développement de coaches en interpellation policière pour accompagner les agents
- Obligation de documentation écrite des motifs pour renforcer la réflexivité avant d'agir
- Révision des systèmes d'évaluation de la performance pour ne plus valoriser le volume
- Formation sur le terrain : « Si tu ne t'adaptes pas, tu vas être malheureux pour le reste de ta carrière »