



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

Rapport 1.C

Stratégies d'atténuation des risques éthiques à privilégier

Yves Boisvert, Ph.D.
Professeur titulaire

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

Août 2026

Introduction

Le présent document propose une synthèse des stratégies d'atténuation issues des échanges menés avec les répondants au moment où ils étaient invités à répondre à la question finale de notre recherche : *quelles sont les meilleures stratégies de gestion des risques éthiques et de prévention des inconduites policières ?*

Ces propositions peuvent s'appuyer sur des expériences jugées positives que les participants souhaitent partager, notamment des initiatives de formation ayant produit des résultats satisfaisants. Elles peuvent également prendre la forme de recommandations visant à combler certaines lacunes observées dans les mécanismes de prévention existants, par exemple l'octroi de davantage de ressources et de temps aux unités responsables des normes professionnelles, ou encore la mise en place d'un soutien psychologique spécialisé destiné aux policiers en situation de détresse. Enfin, certaines propositions relèvent d'innovations considérées comme à la fois réalistes et souhaitables par les répondants, telles que la généralisation de l'utilisation des caméras corporelles.

Contrairement aux stratégies d'atténuation présentées dans les notes 1.A et 1.B, qui étaient de nature plus spécifique puisqu'elles étaient associées à des enjeux particuliers et à des situations d'actions précises, les stratégies exposées dans le présent document possèdent une portée plus générale. Elles s'inscrivent dans une perspective organisationnelle et préventive visant à fournir aux organisations policières les fondements d'un cadre d'orientation en matière de prévention des inconduites policières.

Les tableaux qui suivent regroupent, selon de grands domaines thématiques, les recommandations extraites de trois corpus d'entretiens distincts : les cadres, les patrouilleurs et les représentants syndicaux. Pour chaque domaine, les stratégies finales d'atténuation ont été codifiées, regroupées en fonction de sous-thèmes récurrents, puis synthétisées sous forme d'énoncés de recommandation reflétant fidèlement la substance des propos recueillis. Chaque recommandation est accompagnée d'une indication de provenance précisant la ou les catégories de répondants dont elle est issue (cadres, patrouilleurs ou représentants syndicaux). Cette information permet de distinguer les recommandations convergentes, soutenues par plusieurs groupes de répondants, de celles qui sont propres à une catégorie particulière d'acteurs. Elle met ainsi en lumière les priorités différenciées ainsi que les éventuels angles morts associés aux diverses positions occupées au sein de l'organisation policière.

La présente synthèse couvre sept grands domaines d'intervention : **la prévention**, notamment la structuration organisationnelle, la présence sur le terrain, le mentorat et les outils de sensibilisation; **la formation continue**, incluant les exigences minimales de formation, les ressources dédiées et le réalisme des mises en situation; **les technologies et les**

caméras corporelles, notamment leur gouvernance, les protocoles d'activation et la gestion de la preuve; **le soutien psychosocial aux policiers**, à travers les modèles d'intégration, les mécanismes de financement et l'accessibilité des services; **le management**, sous l'angle de l'intervention précoce, de l'accompagnement sur le terrain et de la prévention proactive des inconduites; **le programme d'aide aux employés**; ainsi qu'un ensemble de recommandations formulées spécifiquement par les cadres en matière de communication organisationnelle, de déontologie et de gouvernance à l'échelle provinciale.

Chaque tableau présente, pour un domaine donné, les thèmes récurrents identifiés dans les corpus d'entretiens, la recommandation synthétique qui en découle ainsi que les catégories de répondants ayant formulé des propos s'y rapportant. L'ensemble constitue un cadre opérationnel des pistes d'action considérées comme prioritaires par les acteurs du milieu policier. Il vise à alimenter la réflexion des directions policières, des organisations syndicales et des décideurs publics quant aux leviers concrets susceptibles de renforcer la prévention des inconduites policières et la gestion des risques éthiques au sein des organisations.

Les tableaux synthétiques de ce rapport (1.C) ont été réalisés avec l'aide de l'assistant d'IA Claude et ils ont été élaborés à partir d'un document d'analyse d'une centaine de 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 du document initial complet seront publiées ultérieurement dans un ouvrage.

Rappel de l'arrière-plan théorique

La démarche de gestion des risques éthiques s'inscrit dans la perspective de ***l'éthique institutionnelle***, entendue comme un cadre d'analyse qui porte simultanément sur la qualité des comportements individuels des professionnels, sur les déterminants de l'action collective qui structurent la vie organisationnelle 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 régulateur.

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.

Rappel de la méthodologie et des étapes de la recherche

Les stratégies d'atténuation des risques éthiques présentées dans ce document sont 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 le logiciel de codification 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-**.

Rappel du design méthodologique des entrevues

Automne 2024 – Hiver / Printemps 2025

Design des entrevues avec les 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* ; (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.C) se concentre sur l'analyse de la **Catégorie 3 — Stratégies d'atténuation**.

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 et présent document (1.C) est consacré à une analyse approfondie des stratégies d'atténuation prioritaires recensées dans les données.

En vue de l'élaboration des tableaux de cartographie les rapports, 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 dans les rapports.

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 code pour la catégorie 3

Stratégies d'atténuation

Légende des intensités

	200 et plus
	100 à 199
	50 à 99
	20 à 49
	1 à 19
	0 (aucune référence)
Code (thème / sous- thème)	Nombre de références

Catégorie 3 — Stratégies d'atténuation	
Prévention	113
Dispositif psychosocial	77
Dispositifs	26
Technologie	24
Disciplinaire	18
Formation continue	15
MSP/MSI	13
Communication	6
Déontologique	6
Management opérationnel	5
Information déontologique et disciplinaire	3
PAE	0

Prévention

*Stratégies, regroupées par thèmes, retrouvés dans les trois corpus analysés : **cadres, patrouilleurs et syndicats.***

Thèmes	Stratégies	Sources
1. Structuration organisationnelle et budgétaire de la prévention	• Les directions doivent accorder des ressources (financières et humaines) supplémentaires aux directions des normes professionnelles afin qu'ils puissent faire de la prévention. Le manque de temps et la surcharge des responsables disciplinaires sont les principaux freins au chantier de la prévention des inconduites. ○ Utiliser la gestion disciplinaire pour faire de la prévention : prioriser le changement de comportement, plutôt que la sanction • Les directions peuvent préférer investir dans de nouveaux bureaux complètement dédiés à la prévention des inconduites ou dans des postes spécialisés en prévention. Il faut alors s'assurer que ces nouveaux acteurs de la prévention auront les ressources financières et humaines nécessaires pour assumer leurs fonctions. • Les plus petits services devraient avoir recours à des ressources mutualisées afin de pouvoir collectivement faire de la prévention. La logique du co-financement de ces ressources mutualisées serait favorable aux services partenaires. • L'organisation devrait produire et communiquer ouvertement son plan de prévention. ○ La production du plan et la mise en action des activités doivent être considérées comme un outil de gestion fondamental.	Cadres Syndicats

Thèmes	Stratégies	Sources
	○ Le plan de prévention doit influencer la culture éthique de l'organisation. ○ Tous les acteurs de l'organisation doivent connaître les éléments du plan afin de savoir ce qui s'en vient en matière de prévention. • Dépasser la communication symbolique au profit d'un plan d'action concret, budgété et connu de l'ensemble des membres de l'organisation.	
2. Présence terrain et ancrage dans la pratique quotidienne	• Faire de la communication régulière, un élément central de la gestion et de la prévention et de la promotion des conduites attendues. • Structurer et pérenniser la présence terrain de la direction sous forme de tournées d'équipes systématiques. • Développer le leadership de gestion à tous les niveaux. • Partager cette responsabilité de communication directe au sein de toute l'équipe de gestion, afin que le même discours soit repris par différents acteurs de la direction. • Travailler en cascade pour inclure de plus en plus les cadres opérationnels (lieutenants et sergents) dans la logique de prévention de proximité. • Réserver du temps de travail des sergents pour discuter des attentes comportementales de l'organisation lors des rencontres quotidiennes directes avec les patrouilleurs. Profiter du consensus autour de l'importance des échanges faits pendant les rassemblements pour parler régulièrement de prévention. • Faire plus de rencontres de préoccupations organisationnelles au niveau disciplinaire et administratif.	Cadres Syndicats Patrouilleurs

Thèmes	Stratégies	Sources
	○ Au niveau administratif, il peut être pertinent de rencontrer un policier dont les difficultés dans sa vie personnelle impactent sa conduite professionnelle. Le gestionnaire pourra alors l'accompagner pour trouver des ressources pouvant l'aider.	
3. Mentorat structuré	• Formaliser le mentorat entre policiers expérimentés et nouvelles recrues en un véritable programme structuré, incluant une durée minimale de jumelage continu. • Avoir des critères organisationnels explicites de sélection et d'appariement, plutôt que de laisser cette fonction reposer sur les seules affinités individuelles. ○ Les critères de sélection doivent comprendre l'exemplarité et la compétence éthique des candidats mentors. • Mettre en place un programme de reconnaissance pour les mentors. ○ La reconnaissance passe éventuellement par un statut officiel et une prime pour ce statut.	Cadres Patrouilleurs Syndicats
4. Qualité et pertinence des outils de sensibilisation	• Bien utiliser les premières rencontres de la période d'induction avec les recrues afin de présenter les attentes comportementales du service. • Relancer et pérenniser les outils de communication préventive (bulletins ou capsules réguliers, par exemple mensuels) en y intégrant des données empiriques sur les comportements les plus fréquemment ciblés par les plaintes déontologiques. • Planifier la répétition d'un même message de prévention sur plusieurs cycles de diffusion.	Cadres Patrouilleurs

Thèmes	Stratégies	Sources
	• Concevoir les outils de sensibilisation provinciaux selon la même logique de répétition planifiée sur plusieurs années plutôt que comme des campagnes ponctuelles, afin de favoriser un ancrage véritablement culturel. • Généraliser la production de capsules de sensibilisation courtes, couplées systématiquement à des périodes d'échange en petit groupe, en dotant les bureaux des normes professionnelles des ressources nécessaires à leur conception. ○ La capsule vidéo a la cote. • Utiliser de plus en plus les technologies audiovisuelles de pointes pour préparer des capsules qui utilisent les standards culturels des jeunes (culture TikTok). • Impliquer le service des communications dans le travail de préparation des messages de prévention de ces capsules afin de s'assurer que le contenu est également adapté aux codes culturels des jeunes policiers. • Réviser régulièrement la qualité de production des stratégies de sensibilisation. ○ Il faut éviter les contenus perçus comme infantilisants ou moralisateurs, car ça discrédite la démarche préventive aux yeux des patrouilleurs. • Fournir des exemples concrets et incarnés pour que le message parle de lui-même. • Utiliser les témoignages de volontaires ayant eu des comportements troubles afin de partager leurs expériences avec les collègues.	

Thèmes	Stratégies	Sources
	• Avoir un préventionniste pour les comportements à risque sur le terrain qui a le temps de parler, de faire réfléchir et de développer des liens de confiance. • Systématiser une étape de vulgarisation et de synthèse pour tout message de prévention avant sa diffusion interne. • Produire une capsule d'information destinée au grand public expliquant le déroulement standard d'une intervention policière et la portée des droits communiqués lors d'une arrestation. • Compléter les sondages de satisfaction généraux par des indicateurs opérationnels précis sur la compréhension réelle des droits et des limites par les citoyens.	
5. Prévention proactive	• Ériger la prévention plurielle et proactive (une approche 360) en principe de gouvernance explicite, appuyée par un tableau de bord des cas disciplinaires et par le retour systématique des dossiers au gestionnaire de premier niveau avant tout recours à la discipline formelle; • En cas de récurrence comportementale négative, favoriser les rencontres individuelles. ◦ Accompagner le policier à faire un travail d'introspection pour cheminer. • Faire une rencontre annuelle systématique en matière de prévention des inconduites pour l'ensemble des policiers. • Responsabiliser les équipes pour qu'ils s'aident à corriger entre eux certains comportements.	Cadres Patrouilleurs
6. Suivi, reddition de comptes et transparence	• Rendre accessible et transparent tout document diagnostique existant, notamment un éventuel diagnostic des risques éthiques, en le partageant systématiquement avec les instances syndicales.	Syndicats

Thèmes	Stratégies	Sources
	• Mettre en place un mécanisme de suivi et de reddition de comptes sur les actions prévues au plan de prévention, incluant des échéances vérifiables.	
7. Intégration aux processus RH	• Intégrer formellement la prévention à l'ensemble des processus RH, notamment les évaluations de rendement et l'intégration des nouvelles recrues, avec des seuils de plaintes déclenchant automatiquement une intervention de gestion. • Développer des mécanismes proactifs d'évaluation du personnel permettant de cibler les personnes plus à risque d'inconduite. ◦ Faire un suivi de gestion auprès de ces policiers considérés à risques dans les évaluations.	Cadres
8. Déontologie : Accompagnement proactif en amont du processus disciplinaire	• S'assurer que le commissaire à la déontologie policière s'active plus rapidement en matière de prévention des inconduites. ◦ Cela fait partie de la réforme de cette institution et les services de police sont en attente d'un programme adapté à la réalité et accessible. • Formaliser, de façon pérenne, un processus de collaboration en matière d'accompagnement préventif proactif. ◦ Cette formalisation ferait en sorte que tous les services seraient en mesure de connaître les nouvelles activités de prévention qui pourraient être conçues par le Commissaire et ils pourraient en profiter.	Cadres
9. Ressources et expertise dédiées à la communication préventive	• Investir dans une expertise professionnelle dédiée à la communication préventive, y compris issue de secteurs extérieurs au milieu policier.	Cadres

Thèmes	Stratégies	Sources
	• Allouer un temps et des ressources dédiés à la production de ce contenu en s'appuyant sur les équipes de communication existantes, avec un mécanisme de suivi de son utilisation réelle. • Accompagner toute nouvelle stratégie de communication préventive d'un renouveau de l'image visuelle et identitaire de l'unité qui la porte.	

Formation continue

*Stratégies, regroupées par thèmes, retrouvés dans les trois corpus analysés : **cadres, patrouilleurs et syndicats.***

Thèmes	Stratégies	Sources
1. Seuil minimal obligatoire de formation continue	• Instaurer, via le ministère de la Sécurité publique / Sécurité intérieure, un seuil minimal d'heures de formation continue obligatoires pour diverses catégories : santé mentale et travail social, pouvoir et devoirs, usage de la force, etc. • Instaurer, via une révision de la loi sur la police, un seuil minimal d'heures de formation continue obligatoires par catégorie, à l'image des obligations professionnelles applicables aux infirmières et aux médecins. ◦ L'objectif de cette proposition est de s'assurer que tous les services respectent ce critère, pas seulement les plus gros. • Ces formations obligatoires seraient encore financées par les services de police et elles seraient assorties d'une marge de souplesse pour les besoins locaux.	Cadres Patrouilleurs Syndicats
2. Ressources humaines dédiées à la formation	• Généraliser le modèle de moniteurs accrédités chargés à la fois de la formation technique et de l'analyse systématique des rapports d'emploi de la force et de conduite, en prévoyant leur dégagement complet des tâches régulières. • Soutenir la mutualisation d'une ressource externe en formation et en prévention entre plusieurs services de police de plus petites tailles, afin de dépasser les contraintes budgétaires. • Augmenter les effectifs pour planifier la libération des patrouilleurs par secteur ou par région selon les besoins identifiés, plutôt que de procéder par ajustements informels.	Cadres Patrouilleurs

Thèmes	Stratégies	Sources
3. Fréquence et réalisme des formations pratiques	• Prioriser un financement dédié à l'emploi de la force. • Augmenter la fréquence des exercices pratiques et des qualifications au tir au-delà d'une fois par année, afin d'éviter la perte des automatismes. • Développer des mises en situation dynamiques et réalistes, notamment en tir en mouvement et en intervention physique sur le terrain, plutôt que de maintenir des exercices cloisonnés en salle fermée. • Inscrire les cours de condition physique dans les plans de formation continue;	Patrouilleurs Syndicats
4. Formation aux risques éthiques et diversification des compétences relationnelles	• Généraliser une formation aux risques éthiques destinée à l'ensemble des gestionnaires, policiers et civils, afin d'assurer un aiguillage adéquat et rapide de toute situation problématique. • Diversifier le contenu de la formation continue, en y intégrant systématiquement des volets sur le savoir-être, les pouvoirs et devoirs, et la désescalade. • Intégrer des modules de prévention des risques éthiques ancrés dans des cas concrets. • Bien former les sergents et lieutenants pour qu'ils développent une habileté à intervenir rapidement auprès des membres de leurs équipes qui transgressent afin de les faire réfléchir sur leurs conduites. • S'assurer que ces gestionnaires opérationnels acquièrent un leadership éthique et le courage de gestion via de nouvelles formations.	Cadres Syndicats
5. Formats pédagogiques fondés sur	• Privilégier des formats de formation fondés sur l'échange et la verbalisation plutôt que sur la transmission passive de contenu ;	Cadres Patrouilleurs

Thèmes	Stratégies	Sources
l'échange et les cas concrets	○ S'appuyer sur des études de cas réels et des témoignages de collègues pour soutenir les échanges. • Formaliser la responsabilité des lieutenants d'équipe dans la diffusion orale des mises à jour de directives, afin que l'ensemble des patrouilleurs en soient effectivement informés et qu'ils puissent échanger entre eux.	
6. Planification structurée et infrastructure de formation	• Se doter d'une planification interne structurée de la formation, incluant des plans de court, moyen et long terme. • Se doter de locaux dédiés à la pratique récurrente d'interventions physiques, afin de sortir du mode réactif où la formation n'est envisagée qu'à la suite d'un incident grave.	Syndicats

Technologie et caméras corporelles

*Stratégies, regroupées par thèmes, retrouvés dans les trois corpus analysés : **cadres, patrouilleurs et Syndicats.***

Thèmes	Stratégies	Sources
1. Gouvernance et coordination provinciale	• Confier le pilotage de l'implantation des caméras corporelles au ministère de la Sécurité publique / Sécurité intérieure, plutôt qu'à chaque service policier isolément, afin d'éviter la fragmentation technologique déjà observée avec d'autres systèmes des TI de la gestion policière.	Cadres
2. Protocoles d'activation de la caméra	• Établir un protocole clair et uniforme d'activation, idéalement automatisé plutôt que discrétionnaire, précisant les moments où l'enregistrement doit débuter et s'arrêter, et assurant la conservation de l'ensemble du contexte d'une intervention. ○ Viser à réduire le stress lié au déclenchement, à sécuriser la vie privée des policiers dans les espaces partagés et à limiter le risque qu'un extrait partiel se retourne contre le policier. <i>** Nouvelle pratique policière 2.2.29 mise en place le 9 juillet 2026, soit un an après la fin de nos entrevues et groupes de discussion.</i>	Cadres Patrouilleurs Syndicats
3. Gestion de la preuve : ressources, budget et cadre légal	• Budgéter dès la phase de planification une équipe dédiée à l'archivage, au caviardage et à la divulgation de la preuve vidéo; ○ Établir un cadre légal et budgétaire clair sur la durée de conservation et le coût de stockage des données. • Prévoir une évaluation réaliste de la charge administrative engendrée (téléchargement, conservation, divulgation), en concertation avec les instances syndicales.	Cadres Patrouilleurs Syndicats

Thèmes	Stratégies	Sources
4. Formation des acteurs concernés	• Conditionner le déploiement de cette technologie à une formation préalable des patrouilleurs sur leurs pouvoirs et devoirs discrétionnaires. • Former systématiquement les gestionnaires, enquêteurs et instances déontologiques aux limites techniques de l'image (fréquence d'images, angle de captation), afin d'éviter des interprétations erronées et des sanctions injustifiées.	Patrouilleurs Syndicats
5. Encadrement des usages et distinction des finalités	• Distinguer explicitement, dans les politiques internes, l'usage de la caméra comme outil de protection contre les plaintes externes de tout usage comme outil de surveillance de la performance individuelle. • Intégrer formellement la preuve vidéo comme outil standard dans le traitement des plaintes déontologiques. • Encadrer et réguler les usages secondaires des images (diffusion sur les réseaux sociaux, gestion pendant la durée d'un procès).	Patrouilleurs Syndicats
6. Préparation culturelle et organisationnelle	• Accompagner le déploiement d'une démarche de préparation culturelle et sociétale, afin d'éviter qu'un faux sentiment de sécurité ne décourage certains policiers d'intervenir par crainte d'être constamment mis en doute sur ce que la caméra ne capte pas.	Cadres
7. Engagement des instances syndicales	• Engager une consultation proactive avec les instances syndicales dès les premières étapes du projet, en misant sur l'argument de la transparence bénéfique aux deux parties, plutôt que d'attendre une opposition semblable à celle rencontrée lors de l'implantation des GPS véhiculaires.	Cadres

Thèmes	Stratégies	Sources
8. Diffusion publique en cas de controverse médiatique	Développer une politique institutionnelle de diffusion publique des enregistrements complets en cas de controverse médiatique, afin de contrer la fragmentation narrative produite par des extraits citoyens partiels et de restaurer la confiance du public envers la version policière des événements.	Patrouilleurs
9. Technologies complémentaires	Explorer, en parallèle du dossier des caméras, l'investissement dans les technologies de rédaction assistée par intelligence artificielle associées aux caméras corporelles (type Axon Draft One, Axon Extra), ainsi que d'autres leviers technologiques tels que les outils d'analyse de données pour le suivi des cas récurrents et les outils de diffusion numérique au service de la prévention.	Patrouilleurs Cadres

Dispositif psychosocial

*Stratégies, regroupées par thèmes, retrouvées dans les trois corpus analysés : **cadres, patrouilleurs et syndicats.***

Thèmes	Stratégies	Sources
1. Modèles d'intégration et structuration organisationnelle	• Documenter et diffuser systématiquement les modèles d'intégration des nouveaux dispositifs psychosociaux les plus éprouvés, afin d'outiller les services qui n'ont pas encore structuré leur propre dispositif. • Privilégier l'intégration directe du personnel psychosocial à la structure de l'organisation policière plutôt qu'un simple lien de référence externe. • Pour les policiers travaillant sur des unités spécialisées en intervention psychosociale : appuyer la sélection sur le profil et la personnalité, plutôt que sur la seule ancienneté. • Reproduire, dans d'autres domaines d'intervention, le modèle de dispositif dédié observé en violence conjugale (enquêteur attitré, présence physique d'une ressource d'aide aux victimes, formation généralisée à l'évaluation du risque).	Cadres Syndicats
2. Financement et pérennité des dispositifs	• Établir un mécanisme de financement stable et prévisible pour les équipes mixtes, appuyé sur des ententes pluriannuelles avec le réseau de la santé plutôt que sur des subventions ponctuelles. ○ Anticiper les enjeux syndicaux liés à l'ampleur de ces équipes.	Cadres Patrouilleurs
3. Effectifs et disponibilité	• Augmenter le nombre d'intervenants psychosociaux disponibles et élargir leurs plages horaires, en visant une couverture incluant les soirs, les nuits et les fins de semaine,	Patrouilleurs Syndicats

Thèmes	Stratégies	Sources
horaire des intervenants	en tenant compte de l'étendue réelle des territoires desservis, afin de réduire le temps que les patrouilleurs doivent consacrer seuls à des interventions de santé mentale.	
4. Partage d'information avec le réseau de la santé	- Formaliser, en collaboration avec les autorités responsables de l'accès à l'information et le réseau de la santé (CIUSSS), un protocole clair précisant les conditions de communication des données concernant une personne à risque. - Étendre les mécanismes de partage d'information à toutes les situations à risque, au-delà de la maltraitance et du danger grave et imminent.	Cadres Patrouilleurs Syndicats
5. Continuité de service hors des heures ouvrables	Formaliser avec le réseau de la santé des protocoles clairs d'obligation de prise en charge, afin que la police cesse de jouer systématiquement le rôle de dernier recours face aux refus ou aux délais du réseau.	Patrouilleurs
6. Formation et accompagnement du changement culturel	- Structurer formellement l'accueil et l'accompagnement des civils intégrés aux équipes policières, incluant une formation des patrouilleurs aux limites de rôle en situation à risque. - Systématiser la distribution des formations spécialisées en santé mentale à l'ensemble des patrouilleurs, plutôt que de la laisser reposer sur une diffusion informelle et inégale entre collègues.	Cadres Patrouilleurs
7. Suivi des indicateurs et documentations des résultats	- Mettre en place un suivi systématique des indicateurs de réduction des appels récurrents et du temps d'intervention, afin de soutenir les demandes de financement auprès des municipalités réticentes; - Documenter systématiquement les cas de réussite terrain afin de constituer des arguments concrets pour justifier	Cadres Syndicats

Thèmes	Stratégies	Sources
	l'investissement auprès des directions des municipalités et des instances gouvernementales.	

Management

*Stratégies, regroupées par thèmes, retrouvés dans deux des trois corpus analysés : **cadres et syndicats**.*

Thèmes	Stratégies	Sources
1. Formalisation du modèle de sanction conditionnelle	- Documenter et formaliser le modèle de sanction alternative éprouvé avec succès, afin d'en faire un outil de gestion reconnu et disponible pour d'autres dossiers similaires, plutôt qu'une innovation ponctuelle non répertoriée. - Maintenir une double transmission des directives, écrites et orales par les lieutenants d'équipe, et créer des tables d'échange horizontal entre unités opérationnelles, sur le modèle des tables provinciales déjà en place pour la santé mentale et l'itinérance.	Cadres
2. Intervention de gestion précoce et articulation fermeté-soutien	- Former explicitement les gestionnaires opérationnels (sergents et lieutenants) à l'intervention auprès des membres de leurs équipes ayant des comportements limites ou problématiques. - Les amener à assumer le courage de gestion nécessaire pour faire de la pré-discipline et aider les membres de l'équipe à réfléchir sur la qualité de leurs conduites. - Les amener à mieux articuler leurs interventions entre fermeté et soutien, afin que ce double message devienne une pratique délibérée et cohérente plutôt qu'une improvisation au cas par cas. - Structurer une démarche d'intervention précoce ciblant les comportements problématiques mineurs avant qu'ils ne s'aggravent, en formalisant le rôle du gestionnaire opérationnel comme porteur de ce message combinant fermeté et offre de soutien.	Cadres

Thèmes	Stratégies	Sources
3. Coaching pour sergents et lieutenants	Créer des postes de coaching terrain dédiés aux gestionnaires opérationnels (de premier niveau), en misant sur l'embauche contractuelle de policiers retraités disposant d'une crédibilité opérationnelle reconnue, afin de combler l'écart entre la formation théorique et son application concrète.	Cadres Syndicats
4. Développement du leadership et plan d'action structuré	Accompagner tout investissement dans l'évaluation et le développement du leadership des gestionnaires opérationnels d'un plan d'action concret, afin que cette démarche se traduise réellement en orientations opérationnelles claires plutôt qu'en une intention qui ne produit pas d'effet.	Cadres
5. Prévention proactive de l'inconduite par l'évaluation du personnel	Mettre en place des mécanismes proactifs d'évaluation et d'accompagnement du personnel permettant de repérer les personnes présentant davantage de facteurs de risque associés à l'inconduite, puis de leur offrir un encadrement adapté, notamment sous forme de mentorat, dans une logique préventive et développementale plutôt qu'une gestion principalement axée sur la sanction a posteriori.	Syndicats
6. Coordination interservices dans les dossiers complexes	Établir un mécanisme centralisé de coordination, ou à tout le moins un protocole de communication clairement défini, entre les différentes unités susceptibles d'intervenir dans un même dossier complexe de harcèlement (gestion du climat de travail, enquête disciplinaire, enquête criminelle), afin que les personnes concernées connaissent précisément les informations pouvant être communiquées à chaque instance.	Syndicats
7. Communication publique et	Adopter une politique de communication publique fondée sur le soutien explicite aux policiers lorsque les faits ont été rigoureusement examinés, sans pour autant divulguer	Syndicats

Thèmes	Stratégies	Sources
soutien organisationnel	l'ensemble des détails relatifs à l'intervention, afin de renforcer à la fois le sentiment de soutien organisationnel chez les membres et la confiance du public.	

Programme d'aide aux employés (PAE)

*Stratégies, regroupées par thèmes, retrouvées dans deux des trois corpus analysés : **cadres, patrouilleurs et syndicats.***

Thèmes	Stratégies	Sources
1. Gouvernance et mutualisation de la ressource PAE	• S'assurer que les cadres puissent détecter rapidement les problèmes et santé mentale et qu'ils encouragent les policiers à utiliser les services du PAE. • Dans le cas de petits services, confier explicitement à un palier hiérarchique régional ou intersectoriel le mandat de trancher la question de la mutualisation d'une ressource PAE entre services voisins, plutôt que de laisser cette décision en suspens faute d'instance clairement responsable. • Dans le cas de petits services, concevoir tout modèle de ressource mutualisée de manière à préserver un accès local réel, par exemple au moyen de plages horaires ou de points de service satellites dans chacun des territoires concernés.	Cadres Patrouilleurs Syndicats
2. Présence proactive, physique et informelle de l'intervenant psychosocial	• Généraliser, dans l'ensemble des services, une présence proactive de l'intervenant psychologue sur le terrain. • Instaurer des plages de rencontres informelles récurrentes, selon un horaire fixe et connu de l'ensemble des effectifs, afin d'établir un premier contact à faible enjeu au niveau de la visibilité. • Assurer, dans la mesure du possible, une présence physique régulière d'un intervenant psychosocial directement dans les postes de police, cette seule présence s'étant révélée suffisante pour normaliser les échanges.	Patrouilleurs

Thèmes	Stratégies	Sources
3. Professionnalisation et crédibilité clinique de l'offre de soutien	• Professionnaliser et internaliser l'offre de soutien psychologique ou, à défaut, établir des partenariats structurés garantissant un accès rapide à des professionnels qualifiés et familiers avec les réalités du travail policier, afin de renforcer la crédibilité institutionnelle du dispositif; • Sélectionner et préparer les intervenants en fonction de leur légitimité auprès du personnel policier, notamment par une connaissance approfondie du milieu ou des mécanismes d'immersion, afin de réduire la distance culturelle perçue.	Syndicats
4. Articulation entre soutien psychologique et processus disciplinaire	• Formaliser par des protocoles l'articulation entre soutien psychologique et processus disciplinaire, notamment la pratique consistant à orienter un membre qui a des problèmes de santé mentale vers un accompagnement dès l'apparition d'une allégation, avant même l'issue du processus disciplinaire, afin d'en assurer la pérennité et l'application uniforme. • Ancrer l'intervention dans une logique corrective plutôt que strictement punitive, en intégrant explicitement dans les politiques internes une démarche visant à comprendre les facteurs psychologiques ayant contribué au comportement problématique avant de déterminer la réponse disciplinaire.	Cadres & Syndicats

Stratégies organisationnelles diverses

*Stratégies, regroupées par thèmes, retrouvés dans un seul des trois corpus analysés: **Cadres**.*

Thèmes	Stratégies	Source
1. Structuration et dotation formelle de la fonction de prévention déontologique	• Structurer un plan formel de prévention déontologique à partir des pistes déjà identifiées, plutôt que de le laisser à l'état de grandes idées non suivies d'un échéancier concret. • Consolider la fonction de préventionniste en éthique en un poste stable et suffisamment doté, voire un véritable bureau de prévention, plutôt que de la faire reposer sur une seule personne. • Allouer des ressources dédiées à la prévention déontologique dans les services de taille intermédiaire qui cumulent un volume de dossiers suffisant sans disposer des effectifs nécessaires.	Cadres
2. Argumentaire chiffré des coûts de la gestion réactive	• Documenter systématiquement les coûts financiers de la gestion réactive des plaintes déontologiques, notamment le temps des policiers en conciliation et les honoraires d'avocats, afin de construire un argumentaire chiffré en faveur d'un investissement accru dans la prévention.	Cadres
3. Fiabilité et partage des données déontologique et disciplinaires	• Établir un protocole formel de partage d'information entre la Commissaire à la déontologie et les directions de services pour les cas de plaintes répétées atteignant un seuil défini, avant tout renvoi en enquête. • Mettre en place un tableau provincial anonymisé des tendances de sanctions déontologiques et disciplinaires, afin d'offrir un point de référence commun.	Cadres

Thèmes	Stratégies	Source
4. Notoriété et formalisation des mécanismes de soutien interne	• Améliorer la communication interne entourant le rôle et l'existence du conseiller en éthique, dont la faible notoriété peut limiter actuellement l'usage réel ; ◦ Clarifier sa complémentarité avec les affaires internes. • Formaliser et généraliser les mécanismes de soutien par les pairs, comme le débriefing émotionnel, opérationnel ou éthique; ◦ S'assurer que la sélection des intervenants repose sur des qualités humaines reconnues et le leadership éthique, plutôt que sur un seul titre professionnel.	Cadres
5. Détection précoce et intégration structurée des nouvelles recrues	• Renforcer les mécanismes de contrôle de qualité des rapports et de détection précoce des comportements récurrents, en arrimant systématiquement ces données à l'offre de formation; • Structurer l'accueil des nouvelles recrues autour d'une immersion communautaire et d'une accréditation sécuritaire renforcée.	Cadres
6. Cadre réglementaire provincial (discipline, formation, conditions de travail)	• Étudier la faisabilité d'une harmonisation provinciale des conditions de travail policières, en tenant compte de la volatilité des effectifs propre à chaque service. • Adopter un cadre disciplinaire provincial fondé sur des seuils minimums plutôt que sur une grille rigide, en y intégrant un mécanisme de prise en compte des facteurs atténuants et aggravants.	Cadres

Conclusion

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

Convergences et tensions entre catégories de répondants

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

Portée et limites de la synthèse

Cette cartographie des stratégies proposées ne prétend pas trancher entre les différentes pistes d'action, mais vise plutôt à donner aux directions policières, aux instances syndicales et aux décideurs publics un point d'appui commun pour orienter les discussions et les priorités d'investissement. La provenance indiquée pour chaque recommandation permet de distinguer les consensus solides, susceptibles de faire l'objet d'une action rapide et largement acceptée, des positions plus sectorielles qui nécessiteront une concertation additionnelle entre les parties concernées avant toute mise en œuvre.

En définitive, l'ensemble des recommandations recensées dessine les contours d'une gouvernance éthique policière fondée sur la prévention proactive, la formation continue structurée et la transparence organisationnelle. Cette orientation exige, pour

se concrétiser, des engagements budgétaires soutenus et une volonté partagée entre les différents paliers de l'organisation policière québécoise.