

# RÉALITÉ POLICIÈRE AU QUÉBEC

## COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE EN USAGE JUDICIEUX DE LA FORCE

**Sauver des vies de citoyens et policiers, par un maintien de compétences  
constant et un partenariat intégré bilatéral**

Solutions alliant, souplesse, modernité, créativité, efficience, faible coût

RÉPONDANT AUX RECOMMANDATIONS D'INSTANCES PUBLIQUES ET  
GOUVERNEMENTALES.

Mémoire présenté au  
COMITÉ CONSULTATIF  
SUR LA RÉALITÉ  
POLICIÈRE

Dans le cadre du  
PROCESSUS DE CONSULTATION PUBLIQUE SUR LA RÉALITÉ  
POLICIÈRE

Par  
STÉPHANE WALL  
SYLVAIN ST-AMOUR  
MICHAEL ARRUDA  
RICHARD THOUIN

11 septembre 2020

## Définition de la CdPUJF

La communauté de pratique en usage *judicieux* de la force (CdPUJF) a été implantée au SPVM en 2005, sous l'égide de Monsieur Marc Parent (Chef du service de police de la ville de Montréal 2010-2015) et a été opérationnelle jusqu'en novembre 2018. À la cessation de ses activités, elle regroupait environ 120 coachs en emploi de la force répartis dans tous les postes de quartier ainsi que quelques autres unités spécialisées. Tous les coachs étaient agents et/ou sergents. Elle était supportée par une équipe porteuse composée de 5 cadres policiers représentant 5 divisions de la gendarmerie, un animateur Superviseur-coach provenant d'un PDQ (Poste de quartier), d'un animateur-adjoint et d'un agent coordonnateur. Différents experts d'unités spécialisés (GI-GTI-Instructeurs ENPQ etc....) agissaient en tant que mentors pour assurer la rigueur du contenu. Cette équipe porteuse, portée par l'humilité et la complémentarité, était au centre des activités apprenantes, provenant et bénéficiant aux policiers du terrain (Annexe A : Schéma). Elle bénéficiait d'un budget annuel d'environ 6 000 \$ pour ses activités corporatives. La communauté de pratique s'épanouissait sous l'œil avisé d'un parrain qui pilotait également l'équipe porteuse. Elle était principalement dédiée au maintien de compétences, toutefois, certains coachs étaient également diffuseurs, c.-à-d., voyaient à l'induction de certaines compétences techniques dans des dossiers corporatifs majeurs<sup>1</sup>. Les fondements et la philosophie de la CdPUJF reposaient sur l'importance de la mémoire organisationnelle, sur des principes d'organisation apprenante et du principe de transfert horizontal des savoirs (redonner au suivant), qui ont été reconnus par différentes instances officielles.<sup>2</sup> Elle fut abolie et remplacée, début 2019, par une structure nommée : C.E.F (Coachs emploi de la force) ou l'appellation « Coachs » a été maintenue, car bien implantée et reconnue au service de police. Dans cette nouvelle structure, les innovations et les éléments essentiels de la philosophie de la CdPUJF n'ont pas été conservés et les « coachs » se sont transformés principalement en diffuseurs pour la Division Formation.

Remarque : La CdPUJF et sa philosophie de partage des bonnes pratiques, inspirèrent également en 2010, la création de 2 autres communautés de pratique encore en opération en 2020 au SPVM, soutenues par les agents sociocommunautaires, en réponse à des problématiques sociales, toujours actuelles, que sont les violences conjugales et la maltraitance envers les aînés.

## LISTE DES ACRONYMES

ÉNPQ : École Nationale de Police du Québec  
PDQ : Poste de quartier  
SPVM : Service de police de la Ville de Montréal  
RIC : Réponse en intervention de crise  
ESUP : Équipe de soutien aux urgences psychosociales  
SIM : Service de sécurité incendies de Montréal

---

<sup>1</sup> Tireur actif et principes tactiques en situation de désordre

<sup>2</sup> Prix de reconnaissance SST 2015 et Salon sur les meilleurs pratiques d'affaires 2014

# TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES ACRONYMES .....	2
INTRODUCTION.....	4
1. OBJECTIFS DU MÉMOIRE.....	5
2. PRÉSENTATION DES MEMBRES DU COMITÉ RÉDACTEUR.....	6
3. REVUE DE RAPPORTS DE CORONERS .....	7
3.1 Recommandations et solutions .....	8
4. CONSTATS SUR L'INTERVENTION POLICIÈRE EN SANTÉ MENTALE ET EN TOXICOMANIE .....	13
4.1 Formation des policiers en santé mentale au Québec.....	14
4.1 Réflexion sur la police, les différentes questions sociales, l'implication des partenaires et les CdPUJF dans le processus de formation. ....	15
5. COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE POUR UN USAGE JUDICIEUX DE LA FORCE .	18
5.1 Contexte.....	18
5.2 Fondation de la communauté de pratique en usage judiciaire de la force (CdPUJF) .....	19
5.3 L'éthique comme enjeu identitaire au cœur de la CdPUJF .....	21
5.4 Le coaching par les pairs, moteur de la CdPUJF.....	22
5.5 Obstacles à l'épanouissement de la CdPUJF.....	23
6. BONNES PRATIQUES APPRENANTES À DÉVELOPPER AU QUÉBEC .....	26
Bonne pratique #1 : Activités de maintien de compétence mensuelles .....	26
Bonne pratique #2 : Activités d'appels simulés et simulations majeures annuelles .....	27
Bonne pratique #3 : Renforcer la capacité d'évaluer le risque et l'urgence d'agir :.....	30
Bonne pratique #4 : Développement de processus de retours d'expériences .....	31
Bonne pratique #5 : Développement d'outils de sensibilisations spécifiques aux problématiques de santé mentale et de stratégies de communication et de désescalade, .....	32
Bonne pratique #6 : Développer un partenariat intégré bilatéral .....	33
7. PENSER, CRÉER ET AGIR AUTREMENT AU QUÉBEC.....	36
8. INSTAURER DES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE AU QUÉBEC EN PARTENARIAT AVEC L'ENPQ.....	40
8.1 Opérationnalisation de communautés de pratique au Québec :.....	40
CONCLUSION.....	41
ANNEXE A.....	42

## INTRODUCTION

Le 18 déc. 2019, la vice-première ministre, ministre de la Sécurité publique et ministre responsable de la région de la Capitale-Nationale, Mme Geneviève Guilbault, déposait le document Réalité policière au Québec : modernité, confiance et efficacité, afin d'amorcer une réflexion sur les pratiques policières du futur.

En ce sens, ce mémoire rédigé par un comité de 4 spécialistes, ex-policiers, ***reconnus dans leurs domaines respectifs comme des agents de changements***, participera, nous l'espérons, à la réflexion souhaitée sur la réalité policière québécoise. Il part de la prémisse que le maintien des compétences annuelles, à la suite d'une formation initiale, ainsi que la tenue de retours d'expérience, demeurent les seuls moyens de garder actives les compétences acquises, pour en neutraliser l'inévitable oxydation. La pratique régulière, à faibles coûts pour les organisations policières, renforce les notions. Il considère aussi l'importance de la collaboration de partenaires externes, qui passe par le partage de leur réalité, ainsi que celle de la réalité vécue par les policiers du terrain, pour aider à mieux combattre certains préjugés, certaines perceptions, présentes dans chacune de ces parties, un envers l'autre, ***afin de nuancer et d'objectiver la discussion dans le respect mutuel***.

Notre comité est pragmatique et en mode solutions concrètes. ***Il propose un partage des meilleures pratiques, entre autres en ce qui concerne, le maintien des compétences en usage judicieux de la force et de son volet éthique, indissociables***. Ce mémoire considère une multitude d'enjeux sociaux et de préoccupation de citoyens en regard aux pratiques policières, tels : la santé mentale, l'approche en communications qui comprend la désescalade, l'analyse du risque et l'urgence d'agir. Il met l'accent sur l'importance du partenariat interne et externe, afin d'aborder des enjeux sociaux divers, telle la sensibilisation à la problématique perçue et/ou réelle de profilage racial, lors d'interventions policières, ***par un partenariat intégré bilatéral favorisant le partage et l'ouverture mutuelle***.

Nos propositions sont, en grande partie, fondées sur des solutions éprouvées sur le terrain, entre 2005 et 2018, au SPVM, par le biais de la CdPUJF, communément appelée la Communauté de pratique en usage judicieux de la force, créé par M. Marc Parent et auxquels, les 4 membres de notre groupe de réflexion ont contribué à différents moments et dans différents projets de formation et de maintien de compétence. Plusieurs de nos initiatives nous permettaient de trouver proactivement et rapidement des solutions aux différents besoins rencontrés sur le terrain. Elles étaient basées sur les éléments essentiels de ***notre philosophie regroupant la créativité, l'agilité, le partenariat, le réseautage et la souplesse dans l'application de certaines normes, bureaucratiques, techniques et la prise en compte de la sous-culture policière***. L'expérience terrain (tacite) venant bonifier la formation de base.

Dans ce document, vous pourrez retrouver un résumé, non exhaustif, des recommandations de différents coroners. ***Certaines des bonnes pratiques de l'ex CdPUJF du SPVM, y font l'objet de recommandations, de différents coroners*** et font partie des solutions qui pourraient être mises en place, à peu de frais, pour l'ensemble des corps de police du Québec. (Budget annuel de l'équipe porteuse de la CdPUJF : 6 000,00 \$). Notre approche innovante, axée sur le partenariat,

est complémentaire à la formation de base ENPQ.

Elle regroupe le coaching par les pairs, la réflexion éthique, le mentorat, les simulations, les appels simulés annuels, les retours d'expériences et une panoplie d'outils, adaptables aux différents territoires selon les besoins spécifiques des communautés locales. **En 2020, un maintien de compétences diverses, mensuel et annuel, à faible coût, non aléatoire, est crucial pour sauver des vies de policiers et de citoyens. À cet effet, selon l'actuelle Loi de Police du Québec, le maintien de compétence est laissé à la discrétion des différentes organisations policières.** Nos propositions peuvent répondre aux préoccupations des différents intervenants du milieu policier, afin de répondre aux besoins des organisations.

*Nous croyons fermement qu'on peut Penser-Créer et Agir autrement*, en favorisant l'ouverture aux idées nouvelles, agiles, innovantes, proactives, en partenariat et en collaboration avec l'École Nationale de Police, les organisations policières, les partenaires externes, pour enfin répondre aux nombreuses recommandations de coroners ou de commissions d'enquête. Ce mémoire proposera des solutions prouvées, concrètes, applicables rapidement, pour répondre aux besoins spécifiques des organisations et à cette nouvelle réalité policière.

## 1. OBJECTIFS DU MÉMOIRE

Nos objectifs, en regard des pratiques policières liées à l'usage judiciaire de la force, sont de maintenir à jour et d'améliorer les compétences des policiers au Québec, dans le but d'épargner des blessures graves et/ou de sauver des vies de policiers ou de citoyens. Nous croyons crucial de répondre avec agilité et efficacité, à plusieurs recommandations émises par les coroners, lors d'enquêtes publiques, afin de maintenir le niveau de confiance de la population envers les organisations policières et par le fait même, envers nos institutions judiciaires. L'atteinte de ces objectifs passe par la mise en place de structures souples, agiles, performantes, qui permettent de répondre aux besoins spécifiques d'une organisation, avec la tenue de processus de consultations axés sur des résultats, rapidement mobilisables dans les pratiques professionnelles et dans les opérations.

L'instauration de Communautés de pratique et de coachs en usage judiciaire de la force, qui conduit au développement de pratiques professionnelles, liées à de meilleures stratégies de communications, comprenant la désescalade, dans les organisations policières, serait complémentaire à la formation de base de l'ENPQ. À cet effet, les CdPUJF, permettraient d'atteindre ces objectifs d'efficacité dans l'action au quotidien, grâce à la souplesse dans l'application des différentes normes et la complémentarité d'un partenariat intégré bilatéral (*Point 6 : Bonnes pratiques #6, p. 33*)

Le maintien de compétences ciblées par l'organisation, en fonction de ses besoins, sur une base **annuelle**, permettrait aux policiers de mieux performer et d'ancrer les bonnes pratiques au quotidien et ainsi, professionnaliser l'usage judiciaire de la force au Québec.

***L'atteinte de ces objectifs est possible grâce à l'adoption de 6 bonnes pratiques apprenantes, concrètes et applicables, fruits de l'expérience de la CdPUJF et de la réflexion des quatre membres de notre comité. (Point 6 : Bonnes pratiques à développer, p. 26-35)***

## **2. PRÉSENTATION DES MEMBRES DU COMITÉ RÉDACTEUR**

### **Stéphane Wall**

Policier retraité le 1er juin 2020. Animateur de la communauté de pratique en usage judiciaire de la force CdPUJF, au SPVM, entre 2012 et 2018, il a coordonné les activités annuelles de ses 120 coachs. Au centre d'un réseau de partenaires qui souhaitent améliorer le maintien de compétence et les bonnes pratiques apprenantes au Québec. Récipiendaire d'un prix cristal en 2001 et d'une médaille pour action méritoire en 2003, aux Prix policiers du Québec. Coordonnateur des appels simulés depuis 2008, projet phare de l'ancienne CdPUJF. Il a témoigné à l'enquête du Coroner Malouin, sur l'affaire Magloire. Impliqué dans le développement et le maintien de la formation tuteur actif depuis 2007. Instigateur de plusieurs simulations majeures en collaboration avec plusieurs partenaires reconnus.

### **Sylvain St-Amour**

Instructeur en contrôle d'individu violent et de défense rapprochée, dans le programme de techniques policières au CÉGEP John Abbott (Collège) depuis septembre 2018. Retraité après 29 ans de service à titre de policier et instructeur en recours judiciaires à la force au sein du SPVM. Précédemment membre des forces armées canadiennes ainsi que de la Gendarmerie Royale du Canada. Il a occupé le poste de conseiller-coach en recours judiciaires à la force et processus de retour d'expérience opérationnelle, à la Division sécurité et intégrité, Section de la sécurité et des pratiques professionnelles. Il a occupé le poste d'expert-conseil en éthique appliquée aux recours judiciaires de la force auprès de la haute direction du SPVM.

Il fut de plus membre de l'équipe porteuse ainsi que le coach-expert de la communauté de pratique et de coaching en regard du recours judiciaires à la force. Il agit à titre d'instructeur en intervention verbale et physique au sein du SPVM pendant 11 ans ainsi qu'à l'École nationale de police du Québec. Coauteur des livres, Éthique et usage de la force — Légimité dérangement — , et Le Processus de retour d'expérience au service de l'organisation apprenante. Reconnu comme témoin expert dans le domaine opérationnel du recours à la force policière par la Déontologie policière du Québec et le tribunal fédéral de la fonction publique du Canada.

### **Michael Arruda**

Michael Arruda est membre de l'Ordre du mérite du Canada, est détenteur de divers diplômes universitaires et a plus de trente ans d'expérience en milieu judiciaire, où il a œuvré comme agent de service correctionnel, policier et conseiller. Il est spécialisé dans l'évaluation du risque et l'intervention de crise auprès des personnes vulnérables et marginalisées. Il a formé des centaines d'intervenants de tous les domaines, tant au niveau national qu'international.

Actuellement policier retraité, il enseigne la communication stratégique et l'intervention auprès des personnes vulnérables au niveau collégial ainsi qu'à l'École nationale de police du Québec. Il est aussi conseiller expert auprès de diverses organisations. Il a une vaste expérience dans l'élaboration et l'implantation de programmes de dépistage, de communication et de partenariat afin d'améliorer les interventions auprès des personnes ayant des problèmes de comportement et de santé mentale. Il est sollicité pour son expertise un peu partout au Canada et à l'étranger.

## **Richard Thouin**

Richard Thouin est reconnu comme expert suite à ses 39 ans de carrière policière dont 17 années au groupe tactique d'intervention du Service de police de la Ville de Montréal (SPVM) en tant que démineur (ERNBC) et plongeur d'intervention en plus de répondre aux interventions à risque élevé. Il a aussi consacré 7 années comme instructeur et responsable du module de formation et contrôle de la qualité (MFCQ) de cette unité spécialisée. Il a été promu commandant et affecté comme cadre de vigie, responsable des opérations policières sur l'ensemble du territoire montréalais. Par la suite, il fut nommé chef de quartier ayant comme mission la sécurité publique sur le territoire de cinq villes sur le territoire de l'île de Montréal. Il était membre de l'équipe porteuse de la CdPUJF et du comité directeur en usage de la force avec la responsabilité organisationnelle du dossier de l'arme à impulsion électrique. Il a terminé sa carrière en 2015 avec le grade de commandant en tant que cadre-conseil au directeur du SPVM, Monsieur Marc Parent, et responsable de l'usage de la force en matière de terrorisme alors qu'il a créé le groupe VIGILANCE et le Groupe de Soutien en Rétroaction Opérationnelle (GSRO).

### **3. REVUE DE RAPPORTS DE CORONERS**

Au sein de notre comité de rédaction, nous croyons à l'importance de la mémoire organisationnelle. En effet, chaque organisation policière se transforme, à la suite d'événements particuliers ou marquants pour l'organisation ou pour les policiers qui y ont été impliqués. De même, nous croyons que l'histoire nous enseigne des leçons et nous conduit à des prises de conscience, pour améliorer les pratiques opérationnelles, afin de sauver des vies de policiers et de citoyens. Se souvenir du passé, permet de mieux anticiper le futur et donc, d'être Pro-actifs et non-Réactifs face aux événements. Au-delà des événements marquants, qui ont fait la manchette, plusieurs événements majeurs, auraient pu dégénérer, par un manque de formation et de maintien de compétences. Dans le jargon policier, nous les appelons des Ouf..

La responsabilité d'établir un maintien de compétence est actuellement laissée aux organisations policières et de façon aléatoire. Certains policiers au Québec, n'ont pas eu de maintien de compétence depuis plusieurs années. Un policier, non tenu à jour dans ses pratiques, devra compter sur son expérience, moins technique, pour régler les situations. De plus, la réalité est que suite à un événement ayant mal tourné et fortement médiatisé, le ou les policiers se retrouvent seuls et ostracisés, alors que leurs organisations n'ont pas actualisé leurs connaissances avec un système souple et performant. Il faut se poser la question : Qu'en est-il de l'imputabilité des organisations ?

En formation, il est reconnu, suite à l'induction d'une nouvelle connaissance, qu'un apprenant n'en retiendra environ que de 10 à 20 % de celle-ci, si elle n'est pas réactivée régulièrement par la tenue d'activités de maintien phénomène appelé « oxydation des connaissances ». <sup>3</sup> Dans cette partie du mémoire, vous pourrez retrouver un recensement, *non exhaustif*, des commentaires et recommandations de différents coroners. Certaines *des bonnes pratiques* de l'ex CdPUJF du SPVM, *y font déjà l'objet de recommandations et font partie des solutions qui pourraient et être mises en place, à peu de frais, quelques mois seulement après la parution des futurs*

---

<sup>3</sup> PELLETIER, J. (1999) L'effet du coaching par les pairs sur le transfert des apprentissages suite à la formation des aspirants policiers en matière de « techniques d'intervention physique », Université du Québec à Trois-Rivières, p. 99

*rapports des coroners* et ce, pour l'ensemble des Organisations policières du Québec. Ces *bonnes pratiques, déjà développées, ou à développer*, détaillées au chapitre 6, seront mises en évidence dans ce chapitre, dans des encadrés intitulés : *Les solutions de notre comité*.

Un projet de loi visant à moderniser la loi qui régit le travail des coroners a été déposé le 30 octobre 2019. *Nous croyons que leurs recommandations sont cruciales pour sauver des vies* et qu'elles ne sont malheureusement pas suffisamment appliquées par les différentes instances ayant des processus de gestion de la connaissance complexes et aux prises avec des difficultés de financement. *On peut pourtant : Penser-Créer et Agir autrement, pour répondre avec célérité, aux recommandations des différents coroners.*

### 3.1 Recommandations et solutions

---

25 février 2016 : Coroner Luc Malouin  
Affaire Magloire, décédé le 3 février 2014

#### Quelques recommandations :

##### *Au MSP et à l'École Nationale du Québec :*

« Revoir la formation au CÉGEP et à l'École Nationale de police du Québec pour les policiers afin qu'ils reçoivent une bonne formation en matière de santé mentale et sur la façon d'intervenir auprès des personnes ayant des problèmes de santé mentale. »

##### *Au MSP :*

« Établir des normes et des règles pour prévoir une formation continue obligatoire des policiers pour qu'ils soient toujours au meilleur de leur capacité physique et intellectuelle. »

##### *Au SPVM :*

« Augmenter le nombre de pistolets à impulsion électriques, spécialement au centre-ville et faire en sorte qu'au moins un policier par auto-patrouille en soit équipé. »

« Augmenter l'effectif des équipes mixtes de soutien aux urgences psychosociales sur tout le territoire et dans tous les quarts de travail. »

« Augmenter le nombre de policiers formés en réponse en intervention de crise (RIC) afin d'atteindre un ratio d'un policier formé en RIC, par auto-patrouille. »

« **Maintenir et améliorer les formations simulées (N.B. Projet phare de la CdPUJF nommé Appels simulés)** en s'efforçant de reproduire un haut niveau de stress chez les policiers pour qu'ils acquièrent des habiletés à travailler lors de leurs interventions en situation de stress. »

#### **Les solutions de notre comité :**

Des solutions existent, via un maintien de compétence annuel, par le biais de communautés de pratique, au Québec et de la mise en application des 6 bonnes pratiques développées dans le passé et intégrées à ce document, en particulier ici :

- 1- De former et surtout, de maintenir à jour les compétences des agents RIC (*Bonne pratique #5, p.33*).
- 2- **Ainsi que la tenue d'appels simulés dans les organisations policières du Québec, une à deux fois par année, solution souhaitée par les policiers du SPVM en 2015.** (*Bonne pratique #2, p. 27-30*)

---

26 octobre 2016 : Coroner Julie A. Blondin  
Affaire Gallant, décédé le 31 mai 2015

**Une seule recommandation :**

***Au SPVM :***

« **Maintenir et améliorer les formations simulées (N.B. Projet phare de la CdPUJF nommé Appels simulés)** en s'efforçant de reproduire un haut niveau de stress chez les policiers pour qu'ils acquièrent des habiletés à travailler lors de leurs interventions en situation de stress. »

***Les solutions de notre comité :***

Des solutions existent, **via un maintien de compétence annuel**, par le biais de communautés de pratique, au Québec et de la mise en application des 6 bonnes pratiques développées dans le passé et intégrées à ce document en particulier ici :

- 1- ***La tenue d'appels simulés dans les organisations policières du Québec, une à deux fois par année, solution souhaitée par les policiers du SPVM en 2015. (Bonne pratique #2, p. 27-30)***

---

14 juin 2017 : Coroner Stéphanie Gamache  
Affaire Masson, décédée le 14 octobre 2015

**Une seule recommandation :**

***Au SPVM :***

« **Pour la protection de la vie humaine, je recommande au SPVM, de bonifier sa formation aux patrouilleurs qui reçoivent la formation RIC (Réponse en intervention de crise) pour y inclure systématiquement une consultation des événements antérieurs du SPVM impliquant une personne citée pour vérifier si les événements antérieurs concernent des situations de crises, des tentatives de suicide, ou un état mental perturbé dans le but d'avoir un portrait plus complet de la situation à laquelle ils sont confrontés.** »

***Les solutions de notre comité :***

Des solutions existent, **via un maintien de compétence annuel**, par le biais de communautés de pratique, au Québec et de la mise en application des 6 bonnes pratiques développées dans le passé et intégrées à ce document en particulier ici :

- 1- De former et surtout, de maintenir à jour les compétences des agents RIC (*Répondants en intervention de crise*) (Bonne pratique #5, p. 33)

---

18 février 2019 : Coroner Karine Spénard  
Affaire Cohen, décédé le 15 juin 2017

**Commentaires du coroner : Page 9 de 10**

Sur la formation RIC : « *Cependant, il s'agit d'une formation que seuls les policiers volontaires reçoivent et elle comprend un maintien des compétences par la suite.* »

Sur la formation désescalade : « *Il importe toutefois de souligner qu'une formation en désescalade sera donnée à tous les patrouilleurs du SPVM à compter de l'automne 2018.* »

Sur la formation spécifique en emploi de la force : « *Finally, il n'existe pas de formation spécifique en emploi de la force, mais cette formation est offerte en continu par l'entremise des diverses mises en situation utilisée dans la formation continue des policiers.* »

Considérant le contexte particulier de l'intervention : « *Considérant le contexte particulièrement difficile dans lequel a eu lieu l'intervention policière et dans une optique de favoriser et maintenir les meilleures pratiques, je préconise que les policiers aient accès à de la formation continue leur permettant de maintenir leurs connaissances à jour en ce qui concerne les interventions impliquant un haut niveau de stress.* »

**Une recommandation répétée :**

***Au SPVM :***

« *Que le service de police de la ville de Montréal offre en continu des formations simulées (N.B. Projet phare de la CdPUJF nommé Appels simulés) en s'efforçant de reproduire un haut niveau de stress chez les policiers pour qu'ils soient toujours bien au fait des meilleures pratiques lors de leurs interventions en situation de crise.* »

***Les solutions de notre comité :***

***À noter que nous connaissons très bien ces dossiers, ayant été les instigateurs au SPVM.***

- 1- De former et surtout, de maintenir à jour les compétences des agents RIC. (*Bonne pratique #5, p. 33*)
- 2- ***Ainsi que la tenue d'appels simulés dans les organisations policières du Québec, une à deux fois par année, solution souhaitée par les policiers du SPVM en 2015. (Bonne pratique #2, p. 27-30)***

---

25 février 2019 : Coroner Luc Malouin  
Affaire Maurice, décédé le 15 juin 2017

Particularité : Lors d'une interception de véhicule à risque élevée sur le territoire S.Q.

**Commentaires du coroner : Page 9 de 14**

« *[...] ils pensaient qu'il n'y avait pas d'arme à feu ni d'otages dans le véhicule suspect. Ils savaient également qu'un autre policier de leur poste était en route pour les aider et d'autres policiers d'un autre poste étaient disponibles. Le pire qui pouvait arriver est qu'ils tentent de fuir à pied dans le boisé. Je ne vois aucune urgence d'agir dans une telle situation.* »

### **Quelques recommandations :**

« *Que l'École nationale de Police du Québec et la Sûreté du Québec, mettent en place des formations sur la révision des aptitudes techniques lors d'interventions avec usage de la force et lors de la conduite d'urgence, visant à assurer la capacité opérationnelle des policiers ayant vécu une intervention de ce type.* »

« *Pour la deuxième recommandation, il est clair que la formation initiale de base a été oubliée ou mise de côté lors de l'intervention au présent dossier.* »

« *D'une part, le fait de réviser les aptitudes d'un policier pour s'assurer de sa pleine capacité à bien faire son travail après avoir été impliqué dans un événement comme celui-ci me semble un devoir de l'employeur, quel que soit le milieu de travail.* »

#### ***Les solutions de notre comité :***

- 1-** La tenue d'activités régulières de maintien de compétences sur les notions d'urgence d'agir et d'analyse du risque. (*Bonne pratique #3, p. 30*)
- 2-** Le développement de processus de retours d'expériences, visant à optimiser les rétroactions et leurs apprentissages, en considérant le volet éthique, les valeurs et les émotions impliquées dans les prises de décisions. (*Bonne pratique #4, p. 31-32*)
- 3-** ***La tenue d'appels simulés dans les organisations policières du Québec, une à deux fois par année, solution souhaitée par les policiers du SPVM en 2015.*** (*Bonne pratique #2, p. 27-30*)

***N.B. Les appels simulés 2018, prévus mais non tenus au SPVM, impliquaient une interception à risque élevée, souhaitée depuis 2012 par les policiers du terrain.***

« *D'autre part, un rafraîchissement des connaissances de base en matière d'intervention tactique après quelques années de travail me semble tout à fait pertinent. Il s'agit de formation continue qui devrait faire l'objet d'un rafraîchissement au même titre que l'on requalifie périodiquement les policiers pour l'utilisation de l'arme de service.* »

### **À la Sûreté du Québec et à l'École nationale de Police du Québec :**

« *Mettre en place des formations afin de rafraîchir les connaissances de base en matière d'intervention tactique des policiers et déterminer le contenu et la fréquence souhaitable de ces formations.* »

### **À la Sûreté du Québec**

« *Rappeler à ses membres l'importance de la formation tactique reçue à l'École Nationale de Police du Québec et de ne pas mettre en danger leur vie, comme celle des citoyens lors d'interventions ou il n'y a aucune urgence d'agir.* »

***Les solutions de notre comité :***

Des solutions existent, ***via un maintien de compétences annuelles***, par le biais de communautés de pratique, au Québec et de la mise en application des 6 bonnes pratiques développées dans le passé et intégrées à ce document en particulier :

- 1- Par des activités de ***maintien de compétence***, tenues par les coachs, annuellement, ***directement dans les organisations selon les besoins*** spécifiques de celles-ci. (*Bonne pratique #1, p. 26-27*)
- 2- Par le développement de ***processus de retours d'expériences***, visant à ***optimiser les rétroactions et leurs apprentissages***, en considérant le volet éthique, les valeurs et les émotions impliquées dans les prises de décisions. (*Bonne pratique #4, p. 31-32*)
- 3- Par la tenue ***d'appels simulés, en contexte de réalité complexe, une à deux fois par année, par organisation, pour mettre en pratique et rafraîchir les connaissances diverses acquises lors des formations initiales***. (*Bonne pratique #2, p. 27-30*)
- 4- Par le développement des capacités ***d'analyse du risque et d'évaluation de l'urgence d'agir*** par l'entremise du concept de réflexion Stop-Think and Act. (*Bonne pratique #3, p. 30-31*)

---

25 novembre 2019 : Coroner Pierre Belisle  
Affaire Bouffard, décédé le 26 août 2016

**Quelques recommandations :**

**À l'École Nationale du Québec :**

« *De réviser sur une base périodique, en vue de les améliorer, les formations permettant aux policiers de gérer la désescalade pacifique de situations tendues auxquelles ils peuvent être confrontés dans l'exercice de leurs fonctions.* »

**Aux différents corps policiers du Québec :**

« *Favoriser l'accès aux formations a la technique de désescalade des situations et à des formations sur l'usage du pistolet à impulsions électriques aux policiers.* »

***Les solutions de notre comité :***

Des solutions existent, ***via un maintien de compétence annuel***, par le biais de communautés de pratique, au Québec et de la mise en application des 6 bonnes pratiques développées dans le passé et intégrées à ce document en particulier ici :

- 1- *De former et surtout, de maintenir à jour les compétences des agents formés en désescalade (Voir constats sur l'intervention policière en santé mentale et en toxicomanie, point 4 et Bonne pratique #5, p. 32-33)*

#### **4. CONSTATS SUR L'INTERVENTION POLICIÈRE EN SANTÉ MENTALE ET EN TOXICOMANIE**

La revue des rapports de coroners est claire. Leurs recommandations des coroners sont claires. *Le Québec doit mieux former et maintenir les compétences de ses policiers en santé mentale.* Les rencontres entre les policiers et les personnes atteintes de maladie mentale et/ou de toxicomanie ont été mises en évidence au Québec dernièrement par les médias à la suite d'événements tragiques. Les Québécois s'interrogent de plus en plus sur le rôle des policiers dans l'intervention reliée aux problèmes sociaux qui englobent, entre autres, l'itinérance, la pauvreté, les inégalités économiques, les dépendances, les relations raciales et les maladies mentales.

Bien que la recherche concernant ce type d'intervention soit limitée au Québec, les connaissances actuelles nous donnent un aperçu des contacts entre la police et la population ayant des problématiques sociales. En effet, les recherches portant sur le nombre d'interventions menées par les services de police de la province montrent qu'il y a une quantité élevée et préoccupante d'appels reçus pour intervenir auprès d'une personne en crise ou ayant l'état mental perturbé.

Selon plusieurs services de police, ces interventions sont de plus en plus nombreuses (SPTR 2018, SPL 2019) et sont souvent exigeantes, même si la plupart d'entre elles sont mineures et sans incident. Selon Statistique Canada (2012), environ un contact sur cinq avec la police implique une personne souffrant de troubles mentaux ou de toxicomanie. En outre, selon plusieurs études, un statut socio-économique faible est souvent associé à des taux plus élevés de troubles mentaux et de dépendance. Les policiers sont souvent appelés à intervenir dans des endroits de la province où le taux de pauvreté est élevé, mais ils se concentrent principalement sur les aspects criminels et n'accordent que peu d'attention aux problèmes sociaux auxquels la communauté est confrontée.

Lors de quelques-uns de ces événements, ces contacts ont eu des conséquences tragiques, alors que la police fut obligée de recourir à une force mortelle. Une étude de l'ENPQ menée par Mme Annie Gendron (2015) a conclu que 79,3 % des décès à la suite d'une intervention policière impliquaient une personne ayant un état mental altéré par un problème de santé mentale, ou encore par la toxicomanie. De plus, 79,7 % des policiers impliqués étaient des patrouilleurs de première ligne.

Comme nous pouvons tous l'imaginer, le décès d'une personne causé par la maladie mentale est une épreuve douloureuse pour les proches de cette dernière. Or, la douleur ressentie par les familles est encore plus vive lorsque ce décès se produit à la suite d'une intervention policière. Les familles se demandent souvent si la méthode utilisée était la seule option possible dont disposait la police afin de contrôler la situation. Les policiers impliqués dans un tel incident critique et qui ont dû prendre une décision de vie ou de mort sont également confrontés à leurs propres réactions psychologiques post-événement, à la réaction de leurs pairs, à celle du service de police ainsi qu'à celle de la communauté dans son ensemble.

Ces incidents donnent souvent lieu à des enquêtes criminelles, disciplinaires et publiques. Comme le souligne le présent document, la recommandation qui est souvent avancée par ces différents paliers d'enquêtes est la mise en place d'une meilleure « formation » des policiers dans l'intervention auprès des personnes ayant un problème de santé mentale ou ayant l'état mental perturbé.

Le type de formation souhaité n'est souvent pas précisé par les personnes et instances émettant ces recommandations. S'agit-il d'une formation en intervention de crise, d'une formation en communication, d'une formation en santé mentale, d'une formation en dépendance, d'une formation en sensibilisation sociale, d'une formation en résolution de conflits, de gestion de risque, d'évaluation de la dangerosité, d'une combinaison de ces formations, ou encore de toutes ces formations ?

Même à la suite de ces avis, il existe au Québec peu ou pas de formations sur la santé mentale et sur les problématiques sociales données de façon systématique aux policiers d'expérience. Quelques services de police ont pris l'initiative de former certains agents « spécialisés », mais leur nombre est trop limité et ces agents sont parfois utilisés comme une police d'assurance lorsque le service de police est interrogé sur leurs interventions auprès des personnes vulnérables.

#### **4.1 Formation des policiers en santé mentale au Québec**

La formation des policiers fait l'objet de nombreux débats et il existe différentes écoles de pensée sur la façon dont la police devrait être formée. Des arguments valables sont mis de l'avant dans tous les camps, mais la question fondamentale qui demeure est la suivante : Pourquoi la police a-t-elle été créée et quel était son rôle initial ? La meilleure proposition a été écrite en 1829 par Sir Robert Peel (le père de la police moderne), qui a défini la police tout en mettant de l'avant neuf principes fondamentaux permettant de la décrire.

Aujourd'hui, nous avons rejeté ces principes fondamentaux et les avons remplacés par des techniques qui ne suffisent pas au nouveau rôle des policiers. Ici, au Québec, nous avons même nommé le programme de base au CÉGEP « techniques policières », ce qui fait référence aux techniques nécessaires pour devenir policier. Malheureusement, le travail policier s'est beaucoup complexifié et exige plus que des techniques.

La police est une histoire de responsabilité, d'intégrité, de collaboration, de prévention, d'intervention, d'honnêteté, de maintien de la paix, de protection et de respect de ceux que nous servons. Pourtant, le nombre de formations qui se concentrent sur ces sujets est insuffisant. Certains diront que ce sont des caractéristiques que les candidats devraient déjà avoir lorsqu'ils sont engagés comme policiers et que dans un programme de formation, leur enseigner l'utilisation des techniques pour améliorer leurs interventions ne suffit pas. Il est ainsi pertinent de se questionner sur le type de policiers que nous engagerons ainsi que sur leurs spécificités. Cela nous amène aussi à nous questionner sur les raisons pourquoi certains policiers ont de la difficulté, non pas à cause des techniques qu'ils ont utilisées, mais à cause de l'approche d'ensemble qu'ils ont adoptée.

D'après mon expérience, (Arruda) il existe un défaut structurel et fondamental dans la manière dont la formation policière en santé mentale est dispensée dans les services de police du Québec. Actuellement, le ministère de la Sécurité publique a créé des lignes directrices (Guide des pratiques policières) spécifiant la façon dont un service de police pourrait intervenir dans une situation où la santé mentale des individus est un enjeu majeur. Il s'agit de lignes directrices opérationnelles (ayant souvent des considérations juridiques) que le service de police peut suivre, mais où il n'y est pas contraint.

Ceci encore plus vrai lorsque nous parlons d'intervention en cas de crise et de santé mentale. Lorsque nous regardons les statistiques portant sur le nombre d'appels reçus par un service de

police, sur le nombre d'interventions en matière de santé mentale et sur le nombre de décès impliquant une personne dont l'état mental est altéré, c'est souvent l'approche qui a été utilisée et non la technique appliquée qui est remise en question.

L'École nationale de police du Québec (ENPQ) est responsable de la formation des policiers. Elle a la charge de la formation initiale, des certifications annuelles et occasionnellement, l'ENPQ développe certaines formations que les services de police peuvent suivre de façon optionnelle. Il n'existe donc aucune structure formelle qui enseigne, guide et supervise la manière dont un service de police intervient auprès d'une personne en crise. Les services de police sont laissés à eux-mêmes pour développer et former leurs propres agents. Cela entraîne une disparité entre les services, un manque de normalisation dans l'intervention et peu d'imputabilité.

Lorsque les services de police décident d'envoyer des policiers à l'ENPQ pour être formés en désescalade, ils sont confrontés à un autre enjeu structurel. Les services de police se sont enfermés dans un carcan en nommant des « maîtres-instructeurs » qui sont les seules personnes ayant l'accréditation organisationnelle de former les autres agents. Cette approche repose sur le fait que ces instructeurs sont formés par l'ENPQ et qu'ils ont l'autorité légale de dispenser certaines formations requises par cette institution.

Ces formateurs sont des spécialistes de l'usage de la force et n'ont pas le profil nécessaire pour former les patrouilleurs aux interventions sociales. Par conséquent, lorsque ces « maîtres-instructeurs » forment les policiers de leurs services aux interventions sociales, l'usage de la force est souvent ce qui est mis de l'avant.

Dans certaines organisations policières, ce sont ces « maîtres-instructeurs » qui ont formé tout leur personnel en intervention en santé mentale et toxicomanie. Or, il n'y a pas de suivi systématique permettant le maintien des compétences. Ainsi, au fil du temps, les policiers subissent une oxydation de leurs connaissances, de leurs compétences, ainsi que tout intérêt envers le sujet. Si nous voulons changer la façon dont les choses fonctionnent, il devient essentiel de modifier certaines structures.

***Notre proposition : Développement d'outils de sensibilisations spécifiques aux problématiques de santé mentale et de stratégies de communication incluant la désescalade. (Voir bonne pratique à développer #5 p 32-33)***

#### **4.1 Réflexion sur la police, les différentes questions sociales, l'implication des partenaires et les CdPUJF dans le processus de formation.**

Au Québec, la profession de policier a évolué depuis 175 ans. À ses débuts, des citoyens étaient engagés comme « hommes de guets » pour surveiller les terres agricoles. À mesure que les grandes villes portuaires comme Québec et Montréal se sont développées, les « hommes de guets » qui sont devenus des policiers portuaires (policiers riverains) ont été embauchés pour maintenir la paix et l'ordre lorsque les marins du monde entier se rassemblaient pour échanger leurs produits.

Avec l'expansion des villes et l'avènement de l'ère industrielle, l'automobile et les technologies de la communication ont été mis à l'avant-plan. Là encore, la police a adopté des méthodes pour inclure l'organisation des problèmes de circulation et a adapté son équipement pour inclure le téléphone et répondre aux urgences médicales avec des ambulances. Avec le temps, les responsabilités de la police se sont accrues et les demandes des services de police ont évolué.

L'expansion des zones urbaines s'est accompagnée d'une augmentation des activités criminelles. Au début des années 70 et 80, la police a dû adapter ses méthodes et ses équipements pour contrer ceux dont disposaient les criminels. À la suite de cambriolages spectaculaires, des vols à main armée et la violence, la police a mis en place des équipes d'intervention spécialisées et du matériel hautement spécialisé. Avec le temps, le gouvernement s'est rétracté, a modifié, a adopté de nouvelles lois et des programmes de prévention ont été mis en place par des organisations publiques et privées qui ont rendu plus difficile l'action des criminels, et par conséquent, ont réduit de manière significative la criminalité traditionnelle. Les entreprises privées ont pris leurs responsabilités et ont appliqué des mesures visant à décourager les activités criminelles. Même la population en général est devenue plus vigilante et a adopté des mesures pour être plus attentive à son environnement.

Aujourd'hui, la police a beaucoup changé depuis ses humbles débuts en tant qu'« hommes de guets ». Depuis plus de cent soixante-quinze ans au Québec, les policiers ont mis à profit leur expérience en suivant l'évolution de la société québécoise. Les policiers sont plus instruits que jamais, disposent d'un meilleur équipement et ont développé des stratégies pour faire face aux activités criminelles. Ils ont maîtrisé leur premier mandat fondamental qui était de maintenir l'ordre au sein de la population.

La police se trouve à un carrefour de son évolution. Nos citoyens veulent et attendent maintenant que les policiers soient plus que de simples gendarmes qui procèdent à l'arrestation de criminels. Ils veulent que les policiers soient des agents de la paix et qu'ils contribuent à la prise en charge des problèmes sociaux qui ont été partiellement créés par l'évolution des sociétés. Les citoyens veulent que les organisations policières, jouent un rôle actif dans des questions telles que : La problématique de la violence conjugale, les sans-abris, la pauvreté, les inégalités raciales, les dépendances, le vieillissement de la population et la crise de la santé mentale, pour n'en citer que quelques-unes.

Depuis près de cent soixante-quinze ans, la police s'entraîne à contrôler et à réagir aux comportements humains déviants. Les causes de ces comportements n'ont jamais été mentionnées dans le manuel de la police, car il ne s'agissait pas d'un problème traditionnel des policiers. La police a laissé ces questions aux professionnels tels que les médecins, les sociologues, les criminologues, les psychologues, les travailleurs sociaux, les intervenants de première ligne et le gouvernement, qui a le pouvoir de s'occuper des causes.

Par défaut, et en raison de plusieurs facteurs atténuants, la police est devenue l'intervenant de première ligne dans toutes ces questions sociales, mais elle n'a que peu ou pas d'expérience en la matière. Comme on peut s'y attendre, si une personne a peu de connaissances, aucune expérience et des faits contradictoires sur une question, elle est condamnée à commettre de graves erreurs. C'est exactement ce dont nous avons également été témoins ces dernières années. Cette situation est devenue si grave que certains services de police en Amérique du Nord ne répondent plus aux appels qui traitent de conflits ou de questions qui ne sont pas d'ordre criminel. Cela ouvre la voie à de sérieux débats sur le rôle de la police.

Dans la police moderne, lorsque les policiers sont appelés à intervenir auprès d'une personne confrontée à un problème social (ex : toxicomanie), ils doivent savoir comment identifier rapidement le problème, désamorcer la situation par la désescalade et avoir ensuite accès à un professionnel de la communauté qui peut prendre en charge l'intervention. La police n'a pas toutes les connaissances, ni toutes les compétences et surtout pas les moyens de s'occuper de la

personne. En théorie, ce programme de référence vers un professionnel semble formidable et certaines communautés diront que ces services existent déjà mais il faut se poser les questions sur leurs dysfonctions reconnues.

Régulièrement, le policier "désamorçe" la situation, réfère la personne en crise à un partenaire et ce dernier ne peut pas fournir le service dans des délais acceptables. Prenons l'exemple d'une personne ayant un problème de toxicomanie mais qu'il y a une liste d'attente de trois mois pour obtenir le service, il y a une incohérence dans l'intervention, nous sommes de retour à la case départ et les policiers peuvent perdre leur crédibilité auprès de la clientèle référée.

Pensons également au phénomène des portes tournantes, ou des individus en crise, suite à un signalement de leurs familles, sur des agissements compromettant leur sécurité ou celle d'autrui, sont transportés de gré ou de force en centre hospitalier, évalués et relâchés parfois moins d'une heure après le départ des policiers, au grand dam des familles qui perdent confiance au système censé les protéger.

À cette fin, des partenariats ont été développés dans le passé, mais nous devons maintenant, aller plus loin.

***Notre proposition : Le partenariat intégré bilatéral comme élément essentiel d'une intervention réussie. Il n'appartient pas à la police, seule, d'essayer de résoudre le problème social auquel la personne est confrontée. (Voir bonne pratique à développer #6 p 33-35)***

## 5. COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE POUR UN USAGE JUDICIEUX DE LA FORCE

À l'été 2005, sous le parrainage de Marc Parent, un projet pilote de mise sur pied d'une communauté de pratique et de coaching en usage judiciaire de la force (CdPUJF) fut mis en œuvre. Ce projet fut inspiré par des années d'expérience opérationnelles et de réflexions sur le thème de la sécurité des intervenants policiers de première ligne et des citoyens. De plus, la mise en œuvre de la CdPUJF devint une escale naturelle, en aval du dépôt de sa recherche : « *Devenir une organisation apprenante au Service de Police de la Ville de Montréal.* »<sup>4</sup>

Ainsi, habitée par l'importance que le SVPM relève les défis de demain, entre autres, au regard de la mise à jour des compétences des policiers sur le thème critique de l'usage judiciaire de la force et de la responsabilisation des policiers en regard de leur action, en accentuant la réflexion éthique et la remise en question des sous culture déficientes au sein de l'organisation. À cet effet, la vision de Marc Parent fut fondée sur la prise en compte de la transformation et le renouvellement massif de ses effectifs, les nouvelles réalités financières et matérielles, la complexification des problématiques psychosociales et délictuelles, l'adaptation aux réalités d'une diversité culturelle en constante redéfinition marquant ainsi le rythme des changements que le SPVM devait rencontrer.

### 5.1 Contexte

L'utilisation de la force dans un but de maintien de l'ordre public a toujours fait l'objet de nombreuses critiques et de commentaires déconsidérant souvent la fonction policière. Les habiletés menant à l'usage de la force font au préalable l'objet d'une formation adéquate à l'ÉNPQ.

Au Québec, « *il n'existe aucune norme permettant de s'assurer du maintien des habiletés du policier dans l'utilisation des techniques apprises lors de sa formation policière.* »<sup>5</sup> Nous savons aussi que l'acquisition de ces compétences n'entraîne pas directement une mise en pratique de ces dernières. « *Seulement 10 % des apprentissages réalisés lors d'activités de formation sont transférés dans le milieu de travail.* »<sup>6</sup>

« *Les analyses de Wexley et Baldwin (1986), Kelley (1982), Savoie (1987), qui évaluent à près de 10 % seulement les activités de perfectionnement qui entraînent des changements de comportements lors du retour dans le milieu de travail. Si on associe ces données à la formation en matière d'usage de la force lors d'opérations policières stressantes, il est facile de comprendre l'inquiétude face au maintien des compétences des policiers dans ce domaine si le transfert des apprentissages et des habiletés n'est pas assuré.* »<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> PARENT, M. (2005) Rapport d'intervention : Devenir une organisation apprenante au Service de Police de la Ville de Montréal. Présenté comme exigence pour l'obtention de la maîtrise en administration publique à l'École nationale d'administration publique (ÉNAP), Montréal.

<sup>5</sup> Idem que 3 (PELLETIER, 1999), p. 99

<sup>6</sup> Idem que 3 (PELLETIER, 1999), p. 101

<sup>7</sup> Idem que 3 (PELLETIER, 1999), p. 31

Il est facile ici de comprendre notre grande préoccupation face au maintien des compétences des policiers en regard du recours judiciaire à la force si le transfert des apprentissages n'est pas assuré. « *Les conséquences de cette perte de compétences peuvent devenir dramatiques autant pour la personne faisant l'objet de l'intervention que pour le policier* ». <sup>8</sup>

Ainsi, « même si une technique répond aux besoins des policiers et qu'ils y réagissent positivement lors de l'induction à l'ÉNPQ, ces derniers ont besoin de support organisationnel pour en assurer la transférabilité positive dans les pratiques opérationnelles.

## **5.2 Fondation de la communauté de pratique en usage judiciaire de la force (CdPUJF)**

Les recherches de Parent et de Jacques pelletier (Directeur de la formation initiale en patrouille Gendarmerie à l'ÉNPQ jusqu'en 2014), furent retenues comme documents phares dans l'opérationnalisation de la (CdPUJF). La recherche de Marc Parent, cadre au SPVM, mettait en lumière que, dans un environnement de travail, l'apprentissage est perpétuel et dynamique. Qu'il soit intergénérationnel, par imitation, soit culturel, par des systèmes de support technologique performants, soit par l'apprentissage expérientiel, des formations organisées ou par accompagnement. Une organisation qui se veut apprenante et innovante doit se concentrer sur le développement humain, sur la façon dont l'apprentissage individuel peut contribuer à l'apprentissage organisationnel ainsi que sur l'échafaudage d'une mémoire organisationnelle fondée sur les savoirs tacites de ses employés, explicités par des activités de « coaching par les pairs ».

À cet effet, l'Office québécois de la langue française définit la connaissance tacite comme étant un ensemble des compétences innées ou acquises, de l'expérience et du savoir-faire qui ne sont pas formalisés dans une organisation et qui s'assimilent au capital intellectuel. Comme le mentionne Martin BLANCHETTE, superviseur au Groupe d'Intervention ouest du SPVM dans sa recherche sur l'apprentissage de l'usage de la force policière, « *la conversion du tacite vers l'explicite est importante puisqu'elle permet d'aller plus loin que ce que les individus, de façon individuelle, peuvent savoir (Nonaka et von Krogh, 2009:642). C'est cette mise en commun des connaissances, mais surtout la tension que cette mise en commun provoque qui engendre l'innovation, base de l'apprentissage organisationnel (Eyerma and Jamison, 1991; Tilly, 1999)* ». <sup>9</sup>

À cette fin, pour assurer que l'expérience du terrain se transforme en apprentissage organisationnel, la (CdPUJF) a voulu tirer profit d'une approche collaborative et a misé tout naturellement sur l'approche ascendante (Bottom up). Cette approche de coresponsabilité de la gestion des connaissances des policiers en matière d'usage judiciaire de la force, mettait de l'avant l'immense portail de savoirs expérientiels des policiers du SPVM, partagé à l'ensemble du personnel opérationnel par la (CdPUJF), afin de consolider ses expériences en apprentissage organisationnel.

---

<sup>8</sup> Idem que 3 (PELLETIER, 1999), p. 11

<sup>9</sup> BLANCHETTE, M. (2011) L'apprentissage de l'utilisation de la force par le policier : le cas d'un poste de quartier du Service de police de la Ville de Montréal, École nationale d'administration publique, p. 127

Ce lien très étroit entre le portail expérientiel des policiers du terrain et des connaissances techniques de la (CdPUJF) a permis une mobilisation responsable de pratiques innovantes au sein de la communauté policière du SPVM. Quelques-unes de ces bonnes pratiques sont détaillées au point 6. Ainsi, l'effet multiplicateur généré par les activités de coaching par les pairs de la (CdPUJF), supporté par la direction du Service, a rendu possible un processus de gestion des bonnes pratiques policières ouvert et transparent ainsi qu'une vision opérationnelle partagée.

La recherche de Jacques pelletier a permis de jeter un regard critique sur le processus de maintien des habiletés techniques en regard de l'usage de la force policière mais surtout d'évaluer un moyen qui permettrait d'améliorer le transfert des apprentissages pour donner suite à la formation de base des aspirants policiers. Il lui a été possible de constater par les résultats obtenus dans sa recherche, ainsi que dans la recension des écrits, que le coaching par les pairs avait un effet positif sur le transfert des apprentissages et qu'il contribuait au maintien de ceux-ci.

Au regard du maintien des acquis et de la transférabilité des compétences dans un domaine aussi critique que le recours à la force policière, où chaque geste peut causer des torts parfois irréversibles aux citoyens ainsi qu'aux policiers, ces recherches et les recensements de littérature qu'elles contenaient constituèrent un apport scientifique incalculable sur lequel la CdPUJF s'inspira grandement. Pour l'équipe porteuse, il ne faisait aucun doute qu'il fallait absolument démocratiser les savoirs liés aux recours judiciaires à la force et que cette facette incontournable du travail policier devait être traitée avec prudence, sagesse et discernement et avec toute la rigueur intellectuelle qu'elle méritait. Par la mise en œuvre d'une communauté de pratique et de coaching en usage judiciaire de la force (CdPUJF), Marc Parent visait la contribution de celle-ci à l'habilitation continue et à l'optimisation des compétences des policiers sur le thème de l'usage judiciaire de la force tout en développant un haut niveau d'imputabilité.

Ainsi, son leitmotiv conduisit la CdPUJF, à favoriser la prise de conscience sur les enjeux associés à l'emploi de la force, notamment au plan technique, expérientiel, sociétal et de l'éthique, comme fondement aux prises de décisions opérationnelles. Pour ce faire, son plan d'orientation stratégique visait le développement de collectivités locales et régionales vouées à l'initialisation de pratiques apprenantes en cette matière. Les unités opérationnelles sont devenues par ce fait des laboratoires d'apprentissage dans l'action en générant chez les policiers une réflexion au regard des pratiques d'intervention policière au quotidien.

Cette conception à géométrie variable de la gestion des connaissances fut donc appuyée par une vision non linéaire et flexible de l'apprentissage. Elle mettait en valeur la mise en place de conditions facilitant le développement du potentiel des policiers au sein de groupes de travail performants. L'aspect primordial de la sécurité des policiers et des citoyens ainsi que de la défense des droits humains au sein d'une communauté professionnelle prenait ainsi la scène sur l'échiquier opérationnel des policiers du SPVM. Cette philosophie d'apprentissage social, comme moteur de la mise à jour des pratiques professionnelles liées à l'usage judiciaire de la force, invita donc des coachs et des policiers de première ligne à être les principaux acteurs de la reconduction et du maintien de leurs compétences, dans les contextes opérationnels réels de l'exercice de leurs fonctions.

Cette plateforme privilégiée convia donc des coachs au sein de chaque poste de quartier (PdQ) à entreprendre des activités apprenantes menant à favoriser une compréhension et une application efficaces des compétences acquises lors de leur formation de base à l'ÉNPQ ou en

perfectionnement. En ce sens, la CdPUJF était, pour les policiers, un portail important permettant la transférabilité des compétences remises à jour par des activités de coaching et représentait aussi un lieu d'échanges entre des gens préoccupés par les mêmes sujets et mus par des valeurs communes. Subséquemment, les activités dirigées par les coaches proposèrent une approche sociale du maintien et du transfert des compétences. Par l'utilisation de groupes d'apprentissages actifs « coaching par les pairs » et par l'animation de rétroactions, la CdPUJF mettait ainsi en valeur la capacité d'un collectif à réfléchir a posteriori sur des situations professionnelles complexes.

Elle permit la création d'une dynamique apprenante unique, en misant sur la capacité et la volonté des acteurs à contribuer à l'émergence de leurs besoins et de leurs compétences en matière d'usage judicieux de la force. Le succès et l'enthousiasme générés par la CdPUJF démontrèrent qu'il existait un espace pour le développement de nouvelles initiatives, visant la mise en œuvre de pratiques apprenantes audacieuses, bien que peu orthodoxes au cœur du SPVM.

Enfin, l'équipe porteuse favorisa la création d'un réseautage intensif entre les coaches des postes de quartier (PdQ) afin d'assurer la liaison et le suivi des activités, en déployant des outils de communication virtuels et en partageant les bonnes pratiques. Au cours des années subséquentes, le contexte dans lequel la CdPUJF s'épanouit invita au partage et à l'investissement personnel. Ainsi, les « savoirs faire techniques » mis à jour et satisfaisant aux exigences sociétales actuelles ne purent qu'invariablement se déplacer vers les relations avec les citoyens. Tant sur un plan philosophique que pratique, Marc Parent paria que c'est en maintenant et en développant les compétences individuelles mais également collectives des policiers du SPVM que la CdPUJF accomplirait avec efficacité mais, surtout, avec légitimité son mandat. Ainsi, des équipes de coaches travaillant au quotidien avec les policiers de première ligne s'attaquèrent à la corrosion des habiletés liée à l'usage judicieux de la force par le partage des savoirs explicites (techniques) et tacites (expériences).

À cet effet, à titre d'agents de changements, les coaches devaient accompagner, guider et soutenir les policiers à libérer et concrétiser leur potentiel afin qu'ils soient en mesure d'accéder à leurs « zones de performances » optimales lors d'interventions nécessitant l'usage de la force. À cet égard, les activités privilégiées par l'équipe porteuse furent les groupes d'étude de cas éthiques, le coaching par les pairs, les appels simulés et simulations majeures et les processus de retour d'expérience. Ces activités maîtresses étaient toutes élaborées sur la philosophie de l'apprentissage social et à cet effet, étaient les activités apprenantes qui proposèrent les meilleures plateformes d'expressions, de confrontations d'idées et de mutualisation des bonnes pratiques et furent ainsi les activités privilégiées par l'équipe porteuse, en lien avec la direction.

### **5.3 L'éthique comme enjeu identitaire au cœur de la CdPUJF**

La maturité de la CdPUJF mena l'équipe porteuse à intégrer l'éthique comme enjeu identitaire au cœur des réflexions liées à l'usage judicieux de la force au sein de la CdPUJF. Pour y arriver, les policiers apprenants devaient être confrontés à des dilemmes de nature éthique pour pouvoir réfléchir et intérioriser la connaissance qui concorde à son système de valeurs. C'est donc par la négociation d'un socle de valeurs commun et respectueux des attentes sociétales et organisationnelles que les comportements pouvaient changer.

À cet effet, la mise sur pied de « groupes d'étude de cas » composés de coachs formés à la réflexion éthique dans un contexte de pratiques professionnelles liées à l'usage judiciaire de la force, intégra l'autorégulation et l'adhésion à des valeurs communes à l'ensemble des membres de la communauté policière. Dans cette lignée, Marc Parent affirma l'importance de l'adoption d'une démarche éthique comme guide décisionnel, mais également comme cadre de partage des pratiques facilitant l'enrichissement de la communauté policière.

L'éthique, appliquée ainsi à l'usage de la force, visait donc à tracer une ligne de partage entre ce qui est convenable et ce qui ne l'est pas. Elle se réfère nécessairement à des valeurs qui assurent naturellement la légitimité des actions policières. Au contact direct d'une situation nécessitant son intervention, le policier doit en mesurer personnellement la nature et la gravité, alors que très souvent la compression temporelle lui imposera une décision et une action immédiates. Ici, le policier devra faire appel à son expérience, sa compréhension des règles juridiques, ses compétences techniques, sa culture professionnelle et ses valeurs personnelles.

L'essentiel se situe dans la façon d'accommoder, avec vigilance et très souvent précipitamment, les exigences institutionnelles aux conditions pratiques d'exercice de la tâche à accomplir. Ainsi, en temps réel, le policier comptera entre autres sur la sagesse de son action, la sûreté de son jugement et la droiture de sa décision. Il sera encore et toujours le gardien de son propre phare. À cet égard, pour l'équipe porteuse, dans des contextes d'insuffisance normative et au-delà des normes institutionnelles, l'éthique devait être l'enjeu identitaire au cœur des réflexions et des activités liées à l'usage judiciaire de la force au sein de la CdPUJF. À cet effet, la mise sur pied d'un « groupe d'étude de cas » composé de coachs formés à la réflexion éthique dans un contexte de pratiques professionnelles, intégra l'autorégulation et le respect des valeurs communes.

Le postulat de l'équipe porteuse était que l'imputabilité et la responsabilisation individuelle et collective, dans la mise à jour et le développement des pratiques professionnelles liées à l'usage judiciaire de la force, doivent être respectueuses des valeurs sociétales et ainsi à la base même du maintien du contrat social entre le policier et la communauté.

#### **5.4 Le coaching par les pairs, moteur de la CdPUJF**

Dans plusieurs domaines le « coaching par les pairs » représente un concept important de la gestion des compétences organisationnelles. C'est le cas, par exemple, dans le domaine de la construction, dans la formation des médecins et des infirmières, de l'enseignement et dans plusieurs secteurs orientés sur le développement de compétences, tel le perfectionnement professionnel, le développement de carrière et la performance sportive.

Le « coaching par les pairs » est une activité de développement professionnel qui permet de libérer le potentiel des policiers afin d'aider ceux-ci à atteindre leurs niveaux de performance optimaux. La participation active de plusieurs policiers à une activité de coaching amène ceux-ci à partager un résiduel de connaissances techniques, acquises en formation, et des stratégies d'intervention acquises par l'expérience opérationnelle.

Avec une équipe d'agents de changement que sont les « coachs en usage de la force », nous avons opté d'explorer la mise sur pied de communautés de pratique en réseau. Chaque unité était représentée par un ou plusieurs « coachs ». Cette approche de travail permettait non seulement de mieux faire circuler les connaissances au sein d'équipes de travail, mais favorisait également l'entraide et la gestion du savoir. Cette perspective s'interrogeait sur la manière dont

l'entraînement créait un avantage au niveau de la « sécurité » des policiers et des citoyens ainsi que sur la professionnalisation de l'usage judiciaire de la force dans son ensemble. Le coaching par les pairs est donc une occasion pour un groupe de policiers d'une même équipe, de s'entraîner en stimulant le rappel d'apprentissages antérieurs, d'inciter à la performance et de favoriser la rétention et le transfert d'habileté. Cette forme d'exercice insiste donc sur l'importance d'adapter l'entraînement à l'expérience et/ou aux intérêts des policiers tout en tenant compte du profil opérationnel de l'unité concernée. Le coaching par les pairs invite donc les policiers au partage, à l'investissement et à l'écoute active. Il doit dynamiser l'activité au point où le résiduel de connaissances techniques de chacun se déplace à l'ensemble du groupe et mène finalement à la compétence technique initiale.

Ainsi animée, l'activité de coaching par les pairs aura pour effet de stimuler le rappel d'apprentissages antérieurs, d'inciter à la performance et de favoriser la rétention et le transfert dans l'environnement de travail du policier. Le coaching par les pairs a comme objectifs spécifiques de créer un climat favorisant le partage des savoirs, de favoriser la réflexion des dimensions éthiques de certaines problématiques liées à l'usage de la force et ce, en sachant la distinguer de considérations d'ordre strictement technique, de décroquer le savoir des policiers, de favoriser la responsabilisation, la valorisation et le réseautage, d'encourager les policiers à rechercher le sens qu'ils peuvent donner à leurs actions et de favoriser le développement des habiletés à travailler en équipe.

Une activité de coaching par les pairs représente donc un lieu d'échange entre des gens préoccupés par les mêmes sujets et mus par des valeurs communes. Elle est érigée sur une relation de confiance professionnelle permettant l'expression et le transfert de connaissances ancrées chez le policier. Que ce soit par les « groupes d'étude de cas éthiques », le « coaching par les pairs », « les appels simulés et simulations majeures » ou bien par la tenue de « processus de retours d'expériences », ces activités démontrèrent distinctement comment les pratiques professionnelles dépassent largement les procédures ou la seule application de règles de formations corrodées.

## **5.5 Obstacles à l'épanouissement de la CdPUJF**

Le partage des connaissances, des bonnes pratiques ainsi que les expériences humaines et opérationnelles dans ces activités étaient valorisés et incarnaient l'expérience sociale de l'apprentissage par la CdPUJF. Ce fil d'Ariane déposé par l'équipe porteuse et porté par les coachs se transforma en un vecteur de modulation des différentes sous-cultures opérationnelles par sa prise en compte des enjeux locaux et des exigences du travail. Un avantage marqué de la CdPUJF est justement qu'elle ne réduisait pas les savoirs tacites des policiers de première ligne à un simple objet de folklore.

Au contraire, elle les considérait comme la matière première du savoir organisationnel permettant la création d'un répertoire vivant et mobilisable de connaissances et de bonnes pratiques à partager. Cet éternel dilemme, soit prioriser les opérations ou la formation, fut grandement minimisé par l'arrivée des coachs au sein des postes de quartier (PDQ). En effet, avec créativité et innovation, les activités de coaching furent intégrées aux activités opérationnelles des policiers.

« Les connaissances tacites, fruits de l'expérience terrain et du savoir-faire développés par la pratique, s'avèrent donc une richesse inestimable, autant dans leur variété que par l'impact que ces savoirs peuvent avoir sur le déroulement d'événements auxquels les policiers peuvent être confrontés quotidiennement. »<sup>10</sup> Jusqu'alors, la propriété des savoirs critiques liés à l'usage de la force était exclusivement attachée à certains individus dans l'organisation. Aucun mécanisme de formation lié à la mise à jour systématique des compétences pour l'ensemble du personnel opérationnel ne fut jamais mis sur pied pour combler la corrosion des apprentissages jusqu'à ce jour et ce, malgré les nombreuses recommandations publiques. Les seules avancées se produisaient, de façon provisoire, suite à une crise, un drame. Le réflexe organisationnel était alors, et est toujours, d'organiser des formations corporatives (mur à mur) sans mécanismes de mise à jour et sans en évaluer la transférabilité.

À cet égard, Jacques Pelletier mentionnait déjà en 1999 « cependant, dans la majorité des services de police, ces mises à jour ne se font pas d'une façon systématique ou sur une base régulière. L'intervention du moniteur se limite souvent à la formation initiale des policiers sur des nouvelles techniques et le suivi est la plupart du temps absent du processus de formation. »<sup>11</sup> Au fil des deux dernières décennies, l'organisation fut incapable de se mobiliser efficacement dans la recherche de solutions durables afin de maintenir à jour les compétences techniques des policiers de postes de quartiers. C'est en constatant cet état de fait que Marc Parent introduisit la CdPUJF sur l'échiquier organisationnel. L'arrivée la CdPUJF en 2005 permit ainsi de combler une partie de ce vide en créant un répertoire vivant et dynamique de partage des savoirs sur le thème critique et mobilisateur du recours judiciaire à la force.

Par contre, dès ses débuts, et jusqu'à sa dissolution 13 ans plus tard, la CdPUJF fit face à de sévères résistances par des membres de l'organisation réfractaires au projet. En effet, la philosophie d'apprentissage social par le partage horizontal d'expériences, de connaissances et de pratiques apprenantes au sein de la communauté des policiers de première ligne, a créé de facto, chez ceux-ci une peur de perdre leur place dans le monopole du savoir dans l'organisation. Adeptes d'une gestion bureaucratique, rigide, verticale et hiérarchique de la formation ils devinrent une force inhibitrice affectant le bon fonctionnement et la durabilité de la CdPUJF. Ainsi, les réfractaires au projet ne voulant pas de collégialité avec la CdPUJF, les deux entités fonctionnèrent donc malheureusement en silo pendant 13 ans, alors que l'équipe porteuse a toujours prôné la complémentarité. Le discours véhiculé, par les opposants à la reconnaissance des bienfaits des communautés de pratiques, était qu'une norme stricte et rigide en provenance de l'ÉNPQ devait être impérativement respectée par les coachs et les policiers, en regard des pratiques et des connaissances partagées au sein des activités de « coaching par les pairs » à défaut de subir des préjudices légaux. Ce même discours était aussi véhiculé à certains niveaux de gestion. Cependant, tel que cité dans la cause (R.c. Cavaliere) « Ce n'est pas parce qu'un policier suit les enseignements reçus au cours de sa formation qu'il est à l'abri d'une responsabilité criminelle. Inversement, la force employée par le policier qui s'éloigne de méthodes enseignées ne devient pas nécessairement criminelle ».<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Idem que 4 (PARENT, 2005), p. 130

<sup>11</sup> Idem que 5 (PELLETIER, 1999), p. 13

<sup>12</sup> Fondements stratégiques de l'emploi de la force (FOR-2051), Chapitre 10, p. 4, ÉNPQ.

Au regard du recours à la force, est-ce qu'un superviseur qui coache un jeune policier, un policier qui conseille son partenaire, un cadre qui guide un superviseur, un coach qui anime une séance de coaching par les pairs, un formateur qui instruit un apprenant, se met et met systématiquement à risque légalement son interlocuteur, d'avoir partagé son expérience ou une connaissance qui n'est pas inscrite dans le répertoire de l'ÉNPQ ? A priori, non ! C'est une affaire de contexte.

Pour donner suite à des questionnements d'apprenants, combien de fois un formateur institutionnalisé devra-t-il sortir du livre et donner une opinion professionnelle fondée sur son expérience personnelle ou une expérience partagée par un tiers ? Très souvent et c'est ce qui fait son efficacité. À cet effet, se peut-il qu'une technique du répertoire de l'ÉNPQ, dans un contexte opérationnel donné, ne réponde pas au besoin du moment et qu'un policier mobilise ses ressources intrinsèques et applique une technique qui ne se retrouve dans aucun livre ? Oui, et c'est ce qui est attendu de lui, soit d'utiliser son jugement quand la situation le commande.

Pourquoi deux témoins experts de l'ÉNPQ, qui enseignent les mêmes matières à la même clientèle policière n'ont-ils pas les mêmes opinions sur l'intervention d'un policier accusé devant une instance judiciaire ? Parce qu'il arrive parfois qu'une norme n'ait pas de sens dans un contexte particulier et parce que le recours à la force policière n'est pas une science dure et relève plus étroitement d'un art. Parce que ce sont des interprétations faites par des humains différents. Si un policier de la GRC, opérant sur le territoire national du Québec, applique une technique de contrôle physique apprise à l'Académie de police de la GRC sur un suspect, mais que celle-ci n'est pas enseignée à l'ÉNPQ, est-ce que ladite technique est *de facto* plus dangereuse sur le plan judiciaire pour celui-ci ? Non ! Comme le mentionne R. Lubit « *la connaissance est la base du pouvoir et du respect ; ce qui a pour effet de conduire souvent les personnes à hésiter à partager la connaissance de peur que leur pouvoir ne diminue.* »<sup>13</sup>

Ainsi, créer un mythe autour d'une norme inéluctable, au sein d'une organisation, offre aux propriétaires de ces savoirs critiques un incontournable pouvoir auquel gestionnaires et policiers de première ligne peuvent se sentir obligés de se soumettre par crainte d'aléas juridiques et par le fait même, discréditer toutes autres formes de véhicules de gestion des connaissances non institutionnalisées. La confrontation d'idées n'étant pas à l'ordre du jour dans une organisation au type de gestion bureaucratique et hiérarchique, les opposants aux projets ont prévalu sur les agents de changements et la CdPUJF fut dissoute en novembre 2018, et ce, bien malgré des sommets de satisfaction chez les policiers de première ligne.

M. Jacques Pelletier, cadre à l'ÉNPQ, dans le résumé d'analyse des résultats de sa recherche mentionne que « *le coaching par les pairs a permis de récupérer une bonne partie des apprentissages perdus. Il est possible de supposer que si cette démarche de coaching s'était poursuivie durant un certain temps, une grande partie des apprentissages perdus auraient été recouverts et peut-être même améliorés.* »<sup>14</sup> Nulle part dans sa recherche il n'est fait mention d'enjeux d'ordre juridique dans l'utilisation du « coaching par les pairs » à des fins de mise à jour des habiletés liées au recours à la force. Qui plus est, il mentionne « *L'auteur de ces lignes souhaite sincèrement que les résultats de cette recherche contribuent à l'amélioration de*

---

<sup>13</sup> Lubit, R. (2001), Tacit Knowledge and Knowledge Management: The Keys to Sustainable Competitive Advantage, Organizational Dynamics, Vol.29, N°4, pp.164-178.

<sup>14</sup> Idem que 3 (PELLETIER, 1999), p. 98

*l'encadrement des policiers suite leur formation sur les techniques d'intervention physique. Comme il a été mentionné, un policier qui ne possède plus les habiletés pour utiliser d'une façon adéquate et efficace une technique d'intervention physique qui permettrait de maîtriser sécuritairement une situation, est susceptible d'être contraint d'utiliser une force qui peut devenir excessive, pour se protéger ou pour assurer la sécurité d'autres personnes. »<sup>15</sup>*

N'ayant pas de mise à jour systématique aux regards du recours à la force policière au Québec, la très grande majorité des policiers n'ont jamais bénéficié d'une procédure leur permettant de conserver ou d'améliorer leurs habiletés en matière de techniques d'intervention physique. À cet effet, ils exercent donc leurs fonctions avec des compétences corrodées. Dans ce contexte, lorsqu'ils sont amenés à recourir à la force, ils le font dans la très grande majorité des cas avec bonne foi et une démarche supportée par leur jugement et leurs expériences.

Les structures de formation institutionnelle induisent des connaissances et la sous-culture des employés déterminera toujours la norme dans son application. Le mandat de la CdPUJF était à cet effet, de mettre en place les conditions nécessaires permettant l'adhésion aux valeurs sociétales et organisationnelles au sein de la communauté policière. L'expérience nous démontre qu'il est possible, à l'avantage de toutes les institutions publiques, des citoyens et des policiers, de maintenir à jour les compétences de ceux-ci, ***en adoptant 6 bonnes pratiques qui incluent un partenariat intégré bilatéral et qui nous conduirons à Penser-crée-agir autrement.***

## **6. BONNES PRATIQUES APPRENANTES À DÉVELOPPER AU QUÉBEC**

Au cours de ses 13 années d'existence, la CdPUJF, a pu développer plusieurs bonnes pratiques, qui répondaient à plusieurs besoins en maintien de compétence, exprimés par les policiers terrain ou par l'organisation. Ces bonnes pratiques ont été reconnues par plusieurs coroners et par la SST.

Tout étant perfectible, nous pouvons ici, vous présenter ***6 des bonnes pratiques*** qui ont fait la force de notre communauté et qui sont le fruit de nos réflexions. Celles-ci pourraient être implantées au Québec, dans l'objectif de mieux outiller nos policiers.

### **Bonne pratique #1 : Activités de maintien de compétence mensuelles**

Le coach de l'unité, en collaboration avec l'instructeur qualifié ou le mentor, cible le besoin, spécifique sur le terrain, ou celui de l'organisation, qui devrait faire l'objet du maintien de compétence ponctuel et mensuel. Une fois mis à jour, le coach peut ensuite rencontrer les groupes de travail, de son unité, pour faire pratiquer une technique ou procéder à une réflexion, retour d'expérience, ou toute autre activité de partage, afin d'améliorer les pratiques sur le terrain.

À la CdPUJF, plusieurs activités de maintien de compétence étaient offertes par l'équipe porteuse et ses différents experts de contenu, dans un programme nommé : « ***Les lundis des coachs*** ». Le et/ou les coachs, choisissaient en fonction des besoins de leurs unités, la matière qu'ils voulaient revoir et par la suite ils avaient 35 jours pour rencontrer les policiers de leurs

---

<sup>15</sup> Idem que 3 (PELLETIER, 1999), p. 103

équipes de travail et redonner au suivant, par le biais de pratiques, de partage ou de réflexions. Entre 2015 et 2018, entre 350 et 425 activités de maintien de compétences locales étaient tenues par les coachs annuellement. Parallèlement, l'équipe porteuse de la CdPUJF, organisait des mises à niveau corporatives pour l'ensemble des policiers, pensons aux appels simulés, ou au dossier tueur actif, ainsi qu'à toutes les simulations majeures qui étaient du maintien de compétence, en contexte de réalité complexe. Il est possible de reproduire le même genre de concept, à faible coût, pour les policiers du Québec, afin d'améliorer les pratiques locales et organisationnelles.

## **Bonne pratique #2 : Activités d'appels simulés et simulations majeures annuelles**

### **1. Appels simulés en contexte de réalité complexe :**

Nous avons abordé précédemment, la revue des recommandations de différents coroners depuis 2016, *ou trois de ceux-ci recommandent de maintenir et d'améliorer les formations simulées.*

#### **Bref historique :**

Projet phare de la CdPUJF, ce projet pris forme en 2008, lors d'un projet pilote impliquant 4 Pdq de la région Nord du SPVM. Il se poursuivit en 2010, avec un scénario d'introduction par effraction, ou, sur une base volontaire, 1 100 policiers en devoir, vécurent un scénario et une rétroaction technique. En 2012-2013, la CdPUJF, s'adaptait, innovait et mettait en place un scénario et une rétroaction, impliquant des stratégies de désescalade, conçues par l'expert de contenu **M. Michael Arruda**, en réponse aux décès de M. Mario Hamel et de M. Patrick Limoges (2001), ainsi qu'au décès de M. Farshad Mohammadi (2012). Projet déployé en mars 2012 et ralentit quelque peu par la crise étudiante.

En octobre 2012, puis en juillet 2014, le Coroner Broche recommandait : « *À l'École Nationale de Police du Québec de poursuivre ses recherches afin de proposer, le cas échéant, de nouvelles stratégies et tactiques policières spécifiques à l'intervention auprès de personnes violentes et en situation de crise.* » En 2015, lors de l'enquête publique sur le décès de M. Alain Magloire, des policiers du SPVM impliqués dans l'événement, ont mentionné avoir participé aux appels simulés autorisés par la Direction du service en 2012-2013.

Toujours en 2015, le coroner Luc Malouin, intrigué par les informations des policiers, a alors demandé la présence du coordonnateur des appels simulés depuis 2008, le **Sergent Stéphane Wall**, pour témoigner des objectifs du programme. L'agent **Michael Arruda**, était également appelé à témoigner sur son domaine d'expertise et son apport aux projets d'appels simulés. Enfin, le **commandant Richard Thouin**, également impliqué dans le processus des appels simulés 2015, a témoigné en tant que cadre, membre du comité directeur en usage judiciaire de la force, comme responsable organisationnel de l'arme à impulsion électrique AIE.

L'historique de ce dossier innovateur et proactif fut fourni au coroner Malouin, ainsi que les grilles de rétroactions des appels simulés 2012-2013, ainsi que celle de 2015, alors en cours de réalisation, ou les policiers étaient sensibilisés aux concepts de la désescalade avec un homme en crise, suicidaire, armé d'un couteau, dans un contexte de violence conjugale. Les opinions des policiers étaient quasi unanimes tant qu'au bien-fondé de ce format de maintien de compétence, sur l'approche en sensibilisation à une problématique sociale et sur le type de rétroaction en mode coaching utilisée. Les appels simulés 2015 ont fait l'objet d'un travail de recherche par

l'inspecteur Laval Villeneuve, dans le cadre du programme de maîtrise de l'ENAP.<sup>16</sup>

**Faits saillants du travail tiré du mémoire de l'inspecteur Villeneuve :**

« Le 4 mars 2015, un groupe de discussion a été mis sur pied afin de valider la pertinence et le contenu du scénario retenu. Ce groupe de discussion était composé de représentants du SPVM, de différents grades et de différentes unités, concernées par le sujet et pouvant jouer un rôle d'expert conseil. La Division de la Formation n'a pas été en mesure de dégager un membre de son effectif pour participer à la rencontre. Par ailleurs 2 observateurs (1) de l'ENPQ, étaient présents » (p. 5).

« Les coachs PDQ ont une connaissance directe et étroite de leur unité et des expériences vécues par le personnel du PDQ, les rétroactions peuvent être encore plus ciblées et adaptées aux besoins » (p. 6).

« C'est d'ailleurs cette séance de rétroaction qui est la pièce maîtresse de l'exercice puisqu'elle permet de partager les bonnes pratiques et de créer de nouveaux ancrages lorsque certains aspects de l'intervention méritent d'être modifiés » (p. 7).

« [...] ces auteurs s'accordent pour privilégier l'apprentissage dans l'action afin d'améliorer la capacité de prise de décision ou les compétences pour faire face à des situations complexes et à haut niveau de stress telles que rencontrées de plus en plus souvent par les policiers » (p. 12).

« Pour être efficace, la formation doit être suivie d'une mise en application effective, pendant une certaine période de temps, des apprentissages en milieu de travail » (p. 16) (Duburrry et Péchard, 2007, page 27).<sup>17</sup>

« 2 079 policiers ont effectivement participé aux Appels simulés 2015, dont 1 095 ont complété un questionnaire, soit un taux de réponse des participants de 52.7 % [...] » (p. 18-19).

« Nous pouvons constater que le niveau moyen de préparation ou de maîtrise des habiletés évaluées est plus élevé après avoir participé aux appels simulés qu'avant. Il y a donc, à première vue, amélioration de la maîtrise des habiletés évaluées » (p. 42).

« [...] ces exemples (événements réels décrits dans le rapport) indiquent qu'il y a effectivement transfert des apprentissages dans le cadre de leurs interventions, lorsque requis, les policiers recourent aux notions et compétences expérimentées lors des appels simulés » (p. 47).

**Quelques questions et réponses au questionnaire adressé aux policiers par l'inspecteur Villeneuve :**

Q. Le scénario vous est-il apparu réaliste ?

R. 97.9 % des répondants répondent oui.

Q. À quelle fréquence souhaitez-vous participer à des exercices de simulations semblables ?

R. 90 % répondent une fois par année, dont 53 % à tous les 6 mois.

---

<sup>16</sup> VILLENEUVE, L. (2016) Évaluation du projet appels simulés 2015 (SPVM), programme de maîtrise en administration publique.

<sup>17</sup> DUNBERRY, A. et PÉCHARD, C. (2007) L'évaluation de la formation dans l'entreprise: état de la question et perspectives, Montréal: CIRDEP-UQAM, p. 27.

Q. Considérez-vous le temps consacré à la rétroaction comme étant suffisant ? (45 minutes)

R. 97.8 % le considèrent suffisant, juste et sentent que leur expérience est considérée.

### **Quelques recommandations du mémoire de l'inspecteur Villeneuve :**

- L'inscrire dans un « continuum de formation » et préciser la fréquence. Pour ce faire, la contribution et le support de la Division Formation sont essentiels
- Prévoir la disponibilité d'une équipe de support à la réponse aux appels pour améliorer le ratio temps/homme. (*Solution : GSF Groupe de support à la formation, idée de la CdPUJF, présentée et potentiellement applicable lors des appels simulés 2018*)
- Tenir des activités spécifiques de suivi ou de retour d'expérience post-appels simulés, dans le but d'améliorer encore plus l'efficacité du transfert des acquis.

### **Constats sur le suivi de ces recommandations :**

En 2018, des appels simulés étaient prévus sous l'ancienne direction du SPVM, pour répondre aux besoins en maintien de compétence et aux recommandations des différents coroners et impliquaient d'autres innovations.<sup>18</sup> Le comité sur les appels simulés prenait en compte, également, les recommandations de l'inspecteur Villeneuve. Malheureusement, la nouvelle direction a décidé de ne pas donner suite au travail amorcé en comité au début 2018.

## **2. Simulations majeures impliquant une situation de tueur actif**

Les Organisations Policières, au Québec, gagneraient à organiser, proactivement, des simulations majeures, annuellement, pour mieux préparer les premiers intervenants et les partenaires du milieu de l'urgence à de tels attentats, survenus entre autres à St-Jean sur Richelieu, Montréal, Québec, Ottawa. En effet, les différents intervenants, par leurs champs d'expertise, ont tous des protocoles d'intervention qui peuvent différer et amener de la confusion lors de réels événements. La tenue de simulations majeures, permet de tester l'interopérabilité de tous les partenaires impliqués et d'améliorer les processus et protocoles conjoints.

L'événement déclencheur du dossier tueur actif, fut on s'en souvient, celui du collègue Dawson en 2006, survenu à Montréal. Cette tragédie allait amener les organisations policières à former tous les patrouilleurs pour pouvoir agir en situation de tireur actif. La Direction du SPVM, via sa Division Formation, formait alors certains coaches qui allaient devenir diffuseurs du contenu et qui s'occuperaient ensuite du maintien de compétence les années suivantes. Le sergent Stéphane Wall en était le coordonnateur jusqu'en novembre 2018.

Entre 2007 et 2018, la CdPUJF, a pris en charge ce dossier et l'a fait progresser en fonction des nouvelles réalités mondiales. **Le Commandant Richard Thouin**, initiateur du programme de

---

<sup>18</sup> En 2018, le comité sur les appels simulés, souhaitait impliquer un partenaire spécialisé dans la problématique de santé mentale choisie. Le scénario était basé sur un événement réel (Voir bonne pratique #6, page 34). Nous souhaitons aussi impliquer des chercheurs universitaires pour étudier le programme avec un œil indépendant. Nous avons proposé d'inclure au scénario un élément qui nous permettrait de sensibiliser les policiers, à la problématique perçue et/ou réelle du profilage social ou racial. Cette dernière proposition fût répétée en juillet 2019, verbalement et par écrit, mais rejetée par la direction de la formation.

formation y ayant été impliqué jusqu'en 2015. Au cours des années, *dans le même esprit que les appels simulés*, des simulations (25) majeures impliquant plusieurs acteurs du milieu de l'urgence, des partenaires internes et externes, ont été tenues pour rafraîchir et bonifier les connaissances des policiers en fonction des attentats diversifiés dans le monde. L'appellation fut alors modifiée pour parler plutôt d'un tueur actif.

Le SPVM a été proactif, jusqu'au début 2019, afin de maintenir et d'augmenter la capacité tactique des policiers et surtout leur préparation mentale face à différents contextes de tueur actif. Notons ici quelques-uns des partenaires majeurs qui ont également bénéficié de ces simulations : UQAM-CÉGEP-Université McGill-Place Ville Marie-Plaza Alexis Nihon-Loto Québec-QG de la GRC-Discothèque Le Sélect-Aéroport de Montréal-Métro de Montréal-Consulat Américain-SCRS-Centre d'achats Fairview Pointe-Claire-Collège John Abbott etc...

### **Partenariat et spécialités développées en simulation majeures au Québec :**

L'expertise de la CdPUJF, fut considérée dans l'élaboration de divers plans d'urgence, dont les QG du SPVM en 2015 et celui de la SQ, le 29 novembre 2017 suite à la présence de cette organisation policière à la simulation de l'aéroport de Montréal.

**Commandant transitoire et commandant de scène :** Lors du maintien de compétence, une attention particulière était portée aux superviseurs pour bien les informer sur les rôles distincts de commandant transitoire (zone chaude) et du commandant de scène (zone tiède), en constante évolution depuis 2008. Cette expertise, sur la prise en charge d'un événement de ce type, était également unique et pourrait être partagée aux organisations policières.

**Soulignons aussi le partenariat privilégié avec Urgences santé :** Notre expertise commune et évolutive, s'est échelonnée de 2008 à 2019, non seulement pour « arrêter le nombre de victime » mais surtout pour « sauver les vies des victimes atteintes ». *Les fondateurs du GIMT* (Groupe intervention médical tactique), Sylvie Beaudoin et Mike Harding, aujourd'hui retraités, dont l'expertise est unique, peuvent toujours contribuer à l'amélioration des pratiques conjointes, via des simulations majeures, au Québec.

**Enfin, notons que le S.I.M.** (Service de sécurité incendie de Montréal) était présent lors de certaines simulations comme observateurs. Ils envisageaient de participer à l'élaboration d'un protocole conjoint SIM-SPVM-US, comme intervenants.

### **Bonne pratique #3 : Renforcer la capacité d'évaluer le risque et l'urgence d'agir :**

Constamment, par différentes activités et exercices de partage, rafraîchir les notions d'analyse de risque, d'urgence d'agir, de gestion d'opération et du concept de réflexion STOP-THINK-ACT, aux policiers du Québec. L'urgence d'agir est fréquemment la prémisse qui donne le ton à la trajectoire que devra emprunter l'intervention pour arriver à son objectif. Les résultats sont tributaires de l'analyse de la situation. Plusieurs coroners ont recommandé des améliorations en ce sens. La formation et le maintien des compétences sont reconnus comme étant des besoins récurrents afin de cristalliser les points de référence pour faire face aux différents volets de la profession policière. Afin d'avoir accès à ces références, la rationalisation de l'évènement prend toute son importance pour le choix des options. La notion de gestion du stress est reconnue comme étant un facteur aggravant la difficulté ont trouvé les références adéquates.

La plupart des évènements induisent un niveau quelconque de stress et nous avons découvert que le principe de réflexion du *STOP-Think and ACT* aide de façon significative la gestion du stress,

la récupération des références et le choix judicieux des options. Ce concept, est la **bougie d'allumage** du volet réflexion. Suite à la diffusion de ce concept, beaucoup de policiers le reconnaissent comme étant un aide indéniable à la **prise de décision** en matière d'analyse et de gestion du risque. Ce concept de mise en marche du volet réflexion est applicable à toute intervention policière.

Nous sommes d'avis que le maintien des compétences continue et une préparation mentale de réflexion (Stop-Think and act), permettra d'évaluer plus adéquatement une situation et plus spécifiquement : ***l'urgence d'agir***.

#### **Bonne pratique #4 : Développement de processus de retours d'expériences**

Au sein de la CdPUJF le « processus de retour d'expérience » mettait en valeur la capacité d'un collectif à se mobiliser et à réfléchir après-coup pour donner suite à des interventions policières ayant nécessité le recours à la force. Ces types d'intervention sont a priori des situations éminemment complexes, chargées d'incertitudes et suscitant des interrogations. L'analyse collective des pratiques policières était porteuse d'évolution et de transformation tant individuelle que collective, en cela, elle était source d'enrichissement et d'optimisation de la culture opérationnelle. L'analyse de la pratique par un « processus de retour d'expérience », permet de forer dans les savoirs tacites (implicite) des policiers, d'en dégager de nouveaux savoirs et de nouvelles stratégies d'action susceptibles d'être utilisés et investis dans l'expérience par d'autres à d'autres moments.

On mesure ainsi à quel point la réflexion « après coup » sur l'expérience professionnelle prolonge celle amorcée dans le vif de l'action, combien elle la relativise, l'approfondit, la précise. Énoncer sa pratique assure donc de ne pas se limiter uniquement aux gestes professionnels, mais à englober l'ensemble des raisonnements, des anticipations, des hésitations qui l'ont constituée. Ainsi, le « processus de retour d'expérience » permet de porter un jugement critique sur la pertinence des procédures appliquées au cours de l'intervention et il permet de mettre en évidence leurs dysfonctionnements éventuels et l'opportunité de les améliorer. L'essentiel n'étant pas de dire ce qui a posteriori aurait convenu, mais de comprendre les raccourcis mentaux et les limites de la perception et de la pensée dans l'action.

« *Le processus de retour d'expérience* », activité apprenante par excellence et véritable processus d'ingénierie des connaissances, s'inscrit en complément par un travail en aval sur le développement des compétences professionnelles des policiers.

Parent (2005) dénotait que « *les connaissances tacites sont difficilement formalisables, et se révèlent, de ce fait, difficilement transmissibles. Le passage de l'implicite à l'explicite est donc fondamental : c'est l'objectif de l'ingénierie des connaissances. Selon Jacob (2001), les savoirs explicites d'expertise formalisés et observables représenteraient seulement 30 % du savoir organisationnel tandis que les savoirs tacites expérientiels et contextualisés non codifiés représenteraient 70 % du savoir organisationnel. Les savoirs tacites, nés de l'arbitrage et des liens informels souvent utilisés dans les situations urgentes, constituent une richesse inestimable pour la réussite et la continuité des organisations d'aujourd'hui.* ». <sup>19</sup> Cette démarche d'exploitation positive d'une intervention policière ayant nécessité l'usage de la force permet

---

<sup>19</sup> Idem que 4 (PARENT, 2005), p. 60

d'accéder aux savoirs tacites et de souligner les bonnes pratiques d'un policier, et ce, afin d'exporter ce portail de connaissances à l'ensemble de la communauté policière.

À cet effet, le « processus de retour d'expérience » représente ici un outil complet pour analyser et modéliser des bonnes pratiques policières. Selon Blanchette et St-Amour (2012, p. 30) « *Le processus de retour d'expérience ne s'attarde pas uniquement à comment les acteurs agissent, mais bien « pourquoi » ils le font ainsi. Il s'agit alors d'un apprentissage en double boucle. Dans une situation d'apprentissage en double boucle, ce n'est pas la stratégie d'action qui est modifiée, mais plutôt les valeurs de l'individu. Par le fait même, l'actualisation des valeurs engendre que les attentes et les normes du collectif sont également changées. En effet, la réflexion provoquée par un apprentissage expérientiel en double boucle peut amener le collectif de travail en entier à adopter la nouvelle pratique, puisque cette dernière est porteuse de sens pour le collectif.* ».<sup>20</sup>

### **Bonne pratique #5 : Développement d'outils de sensibilisations spécifiques aux problématiques de santé mentale et de stratégies de communication et de désescalade,**

Pour faire suite aux constats sur l'intervention policière en santé mentale et en toxicomanie du chapitre 4, voici, selon nous, une bonne pratique qui pourrait être considérée dans la réflexion actuelle. Nous proposons d'axer la formation policière sur les compétences humaines. Nous pourrions diversifier le processus d'embauche (un ratio de 50/50) et embaucher davantage de personnes qui ont une expérience de vie, qui sont plus âgées, qui ont une éducation formelle dans différents domaines et qui adoptent les principes fondamentaux de la police. Il serait souhaitable d'éviter les candidats qui sont attirés par les aspects superficiels de la police tels que la couleur des voitures, la couleur des uniformes, l'attirail de police et la perception du pouvoir. Les services de police doivent éviter d'utiliser des stratégies de marketing qui attirent les candidats potentiels en déployant l'équipement, les uniformes spécialisés (GTI, canine), les conditions de travail potentielles ou les interventions sensationnelles. Concentrons nos efforts d'embauche sur l'être humain.

En 2020, le ministre de l'Éducation et de l'enseignement supérieur (MELS) a mis en place une nouvelle compétence (Intervention policière en santé mentale et toxicomanie) qui doit être atteinte par tous les étudiants faisant partie du programme collégial de techniques policières. Afin d'être cohérent avec cette nouvelle philosophie, le ministre de la Sécurité publique (MSP) assure le suivi de la mise en place de cette compétence. Il pourrait élaborer des lignes directrices claires qui s'appliqueraient pour tous les services de police concernant les interventions auprès d'une personne en crise ou ayant des problèmes de santé mentale.

Le ministère pourrait mandater l'ENPQ afin de développer un programme de certification et ainsi, uniformiser les pratiques à travers la province, dans l'optique de réduction de la diversification et de la disparité des approches, tout en rendant les services de police plus responsables de la prise en charge de ces enjeux. En ce sens, l'ENPQ aurait avantage à modifier sa formule de formation en ouvrant la porte à des experts qui ne sont pas des « maîtres-instructeurs en matière d'usage de la force », mais qui sont plutôt des experts en interventions sociales. Ces derniers pourraient être reconnus et pourraient former des policiers en bénéficiant

---

<sup>20</sup> BLANCHETTE, M. et ST-AMOUR, S. (2012) Le processus de retour d'expérience au service de l'organisation apprenante, Montréal, Édition Yvon Blais,

du soutien offert par l'ENPQ.

De plus, pour maintenir la compétence nommée plus haut, le MSP, aurait tout avantage à s'assurer que les services de police dispensent annuellement une formation aux agents en matière d'interventions sociales combinées à des interventions physiques stratégiques et ce, afin que les policiers puissent maintenir leurs acquis. Les services de police pourraient fournir les résultats de leurs formations et pourraient être imputables du manquement au maintien de cette compétence, le cas échéant.

En ce sens, les services de police gagneraient à diversifier et innover leur programme de formation et de maintien de compétences, en utilisant des pratiques éprouvées telles que le recours aux communautés de pratique, à leur philosophie d'usage judicieux de la force et l'utilisation de la technologie pour maintenir à jour les compétences de leurs agents.

Les stratégies de communications, incluant la désescalade, devraient être intégrées à tous les contenus de cours et répétées constamment pour être assimilées. Actuellement, on diffuse le cours une fois à un policier, sans maintien de compétence et la diffusion de ce cours est prévue sur de multiples années (4 ans au SPVM), ce qui occasionne des délais indus dans la formation des policiers.

Également, pour prendre en compte les différentes recommandations de coroner, les organisations policières auraient de multiples avantages à développer et à maintenir les compétences, annuellement, des agents RIC (Réponse Intervention Crise), ce qui n'est pas, réellement et systématiquement, le cas actuellement.

Une autre bonne pratique serait de multiplier les équipes d'intervenants mixtes, composées d'un policier et d'un intervenant de crise ESUP (Équipe de soutien aux urgences psychosociales), afin de leur assigner les appels avec personnes en crise. Le nombre d'appels annuels en ce sens, devrait motiver ce déploiement plus massif, d'équipes multidisciplinaires sur les 3 quarts de travail.

Enfin, des programmes favorisant les formations croisées et l'apprentissage par l'expérience pourraient être développés, et des experts externes pourraient être invités à compléter les formations. La recherche, le suivi continu, les évaluations et les partenariats pourraient être déployés pour s'assurer que les policiers se dirigent dans la bonne direction et que tous ces efforts provoquent un effet positif dans la communauté.

### **Bonne pratique #6 : Développer un partenariat intégré bilatéral**

Nos relations avec nos partenaires communautaires détermineront le succès de la police auprès des personnes en crise. Il est donc essentiel de développer un accord de partenariat intégré bilatéral avec la communauté.

***Définition : Nous proposons que la police soit formée et sensibilisée dans les différents domaines sociaux par les spécialistes de la communauté grâce à un apprentissage par l'expérience <sup>21</sup> et que la communauté s'implique activement dans la compréhension de la***

---

<sup>21</sup> Notre comité est d'avis que le projet Immersion du Service de police de l'agglomération de Longueuil (SPAL), fait partie des solutions innovantes pour le futur. Nous croyons également que l'immersion devrait être bilatérale pour que les partenaires partagent directement avec les policiers sur le terrain en vivant des opérations conjointement.

***perspective policière, en partageant leurs réalités au début d'un quart de travail, pour ensuite patrouiller, régulièrement, en tant qu'observateurs pour constater la réalité du terrain. Ce partage, dans l'ouverture, permettrait de mieux nuancer les perceptions mutuelles.***

Ce partenariat intégré bilatéral, amènerait un lien privilégié entre certains policiers impliqués dans les opérations terrain et certains intervenants communautaires, qui pourraient être en communication constante, selon la nature des besoins mutuels, afin d'apporter une réponse rapide et concertée face à une problématique sociale. En effet, les policiers et les intervenants, faisant équipe, seraient dans leurs milieux respectifs avec des canaux de communication positivement ouverts sur les diverses réalités de leurs pratiques professionnelles respectives. Ceci permettrait entre autres de combattre certains préjugés véhiculés par des citoyens, qui suite à de mauvaises expériences personnelles peuvent généraliser l'ensemble des comportements opérationnels des forces policières.

Notre comité croit qu'il pourrait y avoir un rôle actif, concerté et coordonné entre les professionnels qui connaissent les causes et les policiers qui sont obligés d'intervenir quotidiennement sur ces questions. ***Ce partenariat intégré pourrait être bilatéral et il pourrait y avoir une responsabilité partagée.*** Ce n'est qu'alors que ces efforts auraient des résultats positifs dans la communauté. Si la police est convaincue qu'il existe des options sérieuses, que la personne peut obtenir rapidement l'attention nécessaire et l'aide appropriée, elle agira en conséquence. En effet, il n'est pas souhaitable que les policiers aient dans leur poche des listes de partenaires potentiels et que, lors d'une intervention, ils appellent tous les partenaires et essaient de "vendre" leur produit. Il faudrait un effort coordonné des services sociaux, où la police pourrait appeler un numéro et orienter rapidement la personne vers le bon endroit.

Les partenaires sociaux pourraient également faire partie intégrante consultative, de la formation des policiers. Ils seraient en contact étroit avec les intervenants spécialisés ESUP et les policiers RIC. Ils apprendraient à travailler ensemble et à connaître quelles sont les limites de chacun, lors d'une intervention. Ils seraient en mesure de cerner des problématiques sociales émergentes et de participer à la recherche de solutions agiles, en collaboration avec les coachs d'une CdPUJF.

Par exemple, en juillet 2017, survenait un événement au centre-ville de Montréal, où un homme suicidaire, armé, s'était barricadé dans son véhicule stationné sur la voie publique. Un agent RIC, présent, avait entamé la communication avec l'homme dépressif, suite à l'annonce d'une grave maladie incurable. L'opération s'était terminée avec succès, après quelques heures. Cet événement, rapporté par un coach de la CdPUJF, avait servi de point de départ à l'élaboration du scénario prévu des appels simulés 2018, où un sujet était suicidaire suite à l'annonce d'un diagnostic de SLA (Sclérose latérale amyotrophique). Dans l'esprit de ce mémoire, l'implication des partenaires sociaux et/ou spécialisés, aurait pu être mise à contribution directement dans la sensibilisation des policiers face à cette situation. Une démarche de formation croisée est la seule façon de dissoudre les idées préconçues qui existent et complètera la notion énoncée par le père de la police moderne, Robert Peel (1829), selon laquelle « la communauté est la police et la police est la communauté... »

Quant à la formation des policiers, il est reconnu que ceux-ci doivent continuellement mettre en pratique leurs compétences sociales pour s'améliorer dans ce qu'ils font. L'une de ces compétences est l'art de la communication. Comme nous le savons, on ne peut pas enseigner un art. Celui-ci se développe par l'expérience et la pratique. En tant que formateurs, nous pouvons enseigner les différentes méthodes, les meilleures normes et certaines aptitudes, et ce n'est que

lorsqu'ils appliquent ces principes au fil du temps qu'ils s'améliorent. C'est pourquoi les coachs au sein d'une CdPUJF, jouent un rôle essentiel.

Le programme d'appels simulés a déjà abordé des problématiques de santé mentale en 2012 et 2015 avec succès. ***Lors de futurs dépôts de rapports de coroners, nous pourrions très rapidement sensibiliser des centaines de policiers et intégrer les nouvelles notions proposées par nos partenaires qui joueraient un rôle essentiel lors de futurs appels simulés.***

- Le service de police choisirait un problème social à traiter, en lien avec leur réalité ou des recommandations récentes de coroners (ex : les sans-abri).
- Les partenaires communautaires développeraient les questions à débattre et les meilleures pratiques d'intervention, afin de sensibiliser les policiers.
- Les CdPUJF développeraient des scénarios (souvent des expériences passées impliquant la personne sans-abri et la police).
- Un scénario serait créé à la satisfaction des partenaires avec certains objectifs à atteindre et un calendrier serait créé pour que tous les agents vivent le scénario.
- Tout cela à un coût minimal, car les policiers seraient en service et les simulations se tiendraient sur des terrains ou des bâtiments prêtés par des partenaires.
- Nos partenaires participeraient à la formation, nos objectifs seraient atteints.
- L'exercice pourrait être répété, à plusieurs reprises dans une seule année, en développant les compétences des agents et en maintenant les compétences qu'ils ont développées.
- Nous pourrions le faire avec toutes les problèmes sociaux existants. Les policiers auraient plus confiance en leurs capacités, il y aurait moins d'improvisation, moins de plaintes et plus d'acceptabilité de la part de la communauté.

Les services policiers ont toujours adapté ses stratégies à la société qu'elle sert. Nous sommes maintenant à une autre époque où, une fois de plus, on demande à la police de s'adapter et de développer de nouveaux outils pour mieux intervenir, mais non plus en réaction à un comportement déviant, mais avec un humain en difficulté. Nos « hommes et femmes de guets » ne surveillent plus notre terre agricole mais ils veillent à notre santé, notre bien-être et nos conditions sociales et s'assurent que chacun bénéficie d'une juste opportunité.

## 7. PENSER, CRÉER ET AGIR AUTREMENT AU QUÉBEC

Le Québec, l'École Nationale de Police du Québec, les organisations policières, arrivent à un moment charnière de l'histoire. L'innovation, la modernisation, l'efficacité, dans les futurs processus de formation et de maintien de compétences, doivent apporter une augmentation de la confiance du public envers ses institutions.

Pour y arriver, il faut : Penser-Créer et Agir autrement, en instaurant une culture de changement, impliquant les partenaires, en complémentarité et en transparence. Nous proposons à ce moment, des pistes de solutions, pour améliorer les pratiques et le partenariat interne et externe, en nous basant sur les enseignements de la CdPUJF.

- 1- ***Favoriser l'ouverture aux idées nouvelles, innovantes et à l'apport des partenaires internes et externes***, qui ont une expertise dans un domaine ciblé, en valorisant l'application des 6 bonnes pratiques énumérées dans ce document.
- 2- ***Favoriser un partenariat intégré, bilatéral***, où policiers et partenaires partagent leurs réalités, leurs préjugés, leurs visions des problématiques sociales, pour trouver des solutions conjointes efficaces. Par la tenue d'activités de stages sur leur terrain respectif, pour apprendre à mieux se connaître et ainsi, aider à déconstruire certains biais systémiques mutuels, souvent causés par un manque d'ouverture à la réalité de l'autre.
- 3- ***Mettre en commun les connaissances*** et les forces de chacun des partenaires internes et externes, ***par le partage des Savoirs Tacites, en partenariat avec l'École Nationale de Police du Québec*** pour l'amélioration de contenus, de projets, de processus, au bénéfice de toutes les organisations policières et du public, pour donner suite aux nombreuses recommandations des coroners.
- 4- ***Développer une vision élargie de l'usage judiciaire de la force***, lors de la création de projets ou de nouveaux contenus de formation, en prenant mieux en considération le principe des vases communicants. Prendre en considération des activités pré-déploiement et post-déploiement, lors de l'élaboration de contenus, pour préparer et maintenir à jour les acquis.
- 5- ***Planter le coaching et le mentorat dans les organisations policières***, afin de faciliter un maintien de compétence de qualité, ou l'instructeur qualifié ENPQ, s'assurerait de maintenir à jour son ou ses coachs, sur différents volets et agirait comme mentor, lors des premiers exercices du coach, pour s'assurer de cette rigueur.
- 6- ***Sélectionner un coach selon son implication positive***, envers ses confrères et sa communauté, demeure le meilleur moyen d'obtenir de bons résultats à long terme. Le coach doit être exemplaire tant au niveau du savoir être que du savoir-faire. L'expérience est un facteur, mais ne peut être le seul pour la sélection d'un bon coach.
- 7- ***Répondre avec efficacité aux besoins exprimés par les policiers du terrain***. En effet, les besoins diffèrent d'une organisation à l'autre, en fonction de leur environnement et de leurs enjeux locaux, de leur réalité socio-économique. Le maintien de compétence peut et doit être adapté, avec souplesse, directement dans l'organisation pour professionnaliser les policiers. Ceux-ci souhaitent, en grande majorité, des mises à jour régulières, qui devraient mener les syndicats et dirigeants, à adopter les pratiques les plus efficaces et les moins dispendieuses.

- 8- ***Placer la valeur d'humilité***, au centre de toutes nos actions. Combinée aux valeurs de sécurité et de justice, elles constituent le socle de valeurs sur lesquelles les organisations policières devraient s'appuyer. Personne ne possède toutes les solutions. Chacun possède une partie de la solution. Placer le policier sur le terrain, au centre de nos priorités. Ensemble, les experts, les spécialistes internes ou externes, les policiers du terrain, peuvent mieux trouver des solutions aux problématiques.
- 9- ***Développer la pensée éthique dans les pratiques rétroactives***, les réflexions et les décisions opérationnelles, afin de mettre en lumière les enjeux de valeurs, le rôle des émotions, ainsi que les motivations, qui mènent à la prise de décision. Ainsi, au-delà du quoi et du comment, le pourquoi les policiers ont agi d'une certaine façon est prise en compte. À cet effet, l'éthique permet d'influencer positivement vers des décisions plus judicieuses lors d'interventions futures.
- 10- ***Redonner au suivant, en instaurant une culture de partage***, de support, d'entraide aux autres confrères ou consœurs. En effet, chaque policier, peu importe l'ancienneté, peut avoir vécu des événements que nul autre ne vivra. Le partage de cette expérience, dans l'humilité, peut permettre de sauver des vies. Le même principe s'applique au maintien de compétence. Un policier qui vient d'être mis à jour sur une technique, peut ensuite pratiquer avec un confrère qui n'a pas eu la chance de l'être.
- 11- ***Maximiser les temps libres au niveau opérationnel, pour tenir des activités de maintien de compétence***, directement dans l'unité. Vaut mieux revenir sur des notions, régulièrement, à petites doses (30-45-60 minutes) que de ne les revoir qu'une seule fois à tous les 5-10 ans. La pratique et la préparation mentale, régulières, créent de meilleurs ancrages et donc, de meilleures pratiques en situation de stress. Il s'agit d'un exemple de la souplesse dans l'application de la norme.
- 12- ***Consacrer des plages horaires dédiées, mensuellement, au maintien de compétences*** : Certains services de Police, ont, par convention collective, de 4 à 6 jours par année destiné à la Formation. Cependant, des facettes importantes du travail policier peuvent y être négligées. Dans d'autres organisations, la formation continue est anémique. Aménager et consacrer des plages horaires dédiées, mensuellement, au maintien de compétence, selon les besoins locaux assureraient la maîtrise des notions et leur application juste dans les opérations.
- 13- ***S'assurer de prendre soin des retours d'absences prolongés***, en planifiant et en organisant des activités de maintien de compétence, directement dans les organisations policières, au retour d'un congé de maternité, d'un congé pour maladie ou pour toute autre cause. Quitter le terrain pour une longue période de temps nécessite des mises à niveau, autre que la qualification au tir, pour être à l'aise.
- 14- ***Considérer une séance d'information comme étant un maintien de compétence***. Un coach n'enseigne pas. Il stimule les acquis. Par le biais d'une séance d'information, il contribue, également, au maintien de compétence et au changement vers de meilleures pratiques.
- 15- ***Assurer un suivi ponctuel des recommandations des coroners*** : En lien avec le projet de loi visant à moderniser la loi qui régit le travail des coroners qui a été déposé le 30 octobre 2019. ***Nous croyons que leurs recommandations sont cruciales pour sauver***

*des vies et qu'un suivi agile et performant, impliquant des membres de communautés de pratique*, permettrait de répondre à ces recommandations et de mettre en place des solutions correctrices *dans la même année de publication d'un rapport*.

- 16- ***Tenir annuellement, des appels simulés et de simulations d'événements majeurs***, impliquant les partenaires locaux, ambulanciers, pompiers, pour répondre avec célérité aux recommandations des coroners et favoriser de meilleures pratiques d'interopérabilités entre les différents partenaires du milieu de l'urgence.
- 17- ***Mesurer le transfert des apprentissages dans les opérations*** : En faisant le suivi des événements quotidiens, afin de vérifier les moyens et les techniques utilisées pour mesurer l'impact des formations ou du maintien de compétences, chez les policiers. En effet, plusieurs chercheurs ont dénoté ce manque de suivi dans le passé. Le rapport de l'inspecteur Laval Villeneuve sur les appels simulés 2015, abordait cet aspect en répertoriant certains événements réels où le lien avait été établi.
- 18- ***Développer au maximum les partenariats interne et externe***, en adoptant une approche collaborative avec eux, sans négliger l'aspect éthique ou sécuritaire. L'expérience de la CdPUJF, nous enseigne que plusieurs partenaires, souhaitent des contacts avec leurs policiers, policières, simplement parfois pour avoir des conseils ou des séances d'information pour leur personnel de sécurité. Les partenaires sont ouverts à partager leurs locaux, sans frais, avec les services de Police pour des exercices divers ou simulations. Pensons aux : Églises, Arénas, Édifice municipaux, Chalets de parcs, Ressources en santé mentale, Congrégations religieuses, Hôpitaux avec ailes désertes, Centre de détention, Centres commerciaux, Partenaires privés etc.
- 19- ***Reconnaître qu'au niveau légal, le policier demeure responsable de ses décisions sur le terrain***. Il peut avoir été influencé par un instructeur, par un coach, par un superviseur, par un confrère, mais ultimement, il prend les décisions en fonction de ses connaissances et de la situation. Tous ces influenceurs peuvent être amenés à témoigner à la cour, mais il ne faut pas craindre ce processus. À la CdPUJF, un seul coach en 13 ans a été a témoigné dans une enquête publique. Les instructeurs et les coachs sont des professionnels et des mentors pour le policier qui agit.
- 20- ***Considérer le temps-homme comme étant un avantage et une plus-value***. Le maintien de compétence nécessite du temps et des ressources dédiées. Un coach retiré des opérations, pour un projet de maintien, rapportera plus à une organisation policière, dans la balance des avantages-inconvénients, car ses policiers seront mieux outillés et prendront de meilleures décisions sur le terrain. De plus, il est raisonnable de croire que ces actions contribueront au maintien du niveau de confiance professionnel et d'adhésion aux valeurs de l'organisation.
- 21- ***Développer une culture de rétroactions***. Le partage de l'expérience est une puissante méthode d'apprentissage. Pour ce faire, la rétroaction opérationnelle est un outil de réflexion et d'amélioration des pratiques, ayant comme objectif l'atteinte d'un service de haute qualité, nous sommes d'avis que les organisations ont le devoir et la responsabilité de choisir leur modèle de rétroaction, de développer une culture de rétroaction et d'en assurer les suivis. (Malouin 25 février 2019 : Affaire Maurice).

- 22- ***Favoriser la valorisation du personnel à travers la responsabilisation et la confiance de l'organisation***, comme gestionnaire, en impliquant les policiers les plus dévoués, à l'organisation, dans une démarche transparente et respectueuse, pour assurer la réussite des projets.
- 23- ***Prioriser les relations humaines en gestion*** : La valeur la plus importante pour une organisation est le personnel. Il est raisonnable de croire qu'une communauté de pratique maintient le niveau de confiance et promeut l'adhésion aux valeurs de l'organisation. De là, l'importance pour celle-ci de valoriser cette communauté, en prenant soin de ses meilleurs éléments, qui contribuent à son épanouissement.
- 24- ***Développer un plan de communications transparentes***, en démystifiant la réalité du terrain et des outils de formation, pour les médias et la population, en les intégrant dans certains processus leur permettant de mieux comprendre les enjeux et les difficultés inhérentes au travail. L'autre côté de la médaille, bien expliqué, nuancé, amènera confiance et mobilisation des policiers envers l'organisation, plutôt que démobilité et phénomène connu d'« *Under policing* ».
- 25- ***Offrir aux directions des organisations policières***, différents plans, différents outils, pour leur donner la souplesse de répondre avec efficacité aux besoins de leurs policiers terrain, en fonction de leur environnement et de leur réalité.

## 8. INSTAURER DES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE AU QUÉBEC EN PARTENARIAT AVEC L'ENPQ

Espérant que le *MSP*, via le livre vert, *favorisera l'implantation de communautés de pratiques en usage judicieux de la force et de ses 6 bonnes pratiques*, pour améliorer le maintien de compétence régulier pour les policiers du Québec afin d'éviter des blessures graves et des pertes de vies aux policiers et aux citoyens de la Province. Voici quelques-uns des étapes et principes à instaurer pour opérationnaliser une CdPUJF.

### 8.1 Opérationnalisation de communautés de pratique au Québec :

- Implanter des CdPUJF, dans les organisations policières du Québec, dont les coachs sont dédiés au maintien de compétence constant, sur le terrain, mais aussi pour aider à la diffusion de nouveaux contenus, en collaboration avec l'instructeur qualifié ENPQ.
- Créer, à l'École Nationale de Police du Québec, un cours dédié à la formation initiale des coachs en usage judicieux de la force, afin d'uniformiser les pratiques et la philosophie, grâce à l'apport de partenaires externes, experts en communauté de pratiques.
- Penser à la possibilité de décentraliser cette formation initiale ENPQ, en la tenant directement dans une région donnée, pour éviter des déplacements de personnel.
- Assurer la présence de l'instructeur qualifié ENPQ, provenant de la même organisation policière que le coach formé initialement, pour assurer la bonne compréhension du rôle complémentaire de chacun dans le processus de maintien de compétences.
- Planifier, suite à la formation initiale du coach, la mise à niveau, quelques jours, ou quelques semaines, des coachs avant que ce dernier ne procède lui-même au maintien de compétence mensuel des autres policiers.
- Positionner la reconnaissance du « Coach » dans la structure de formation, comme précédent au niveau de l'instructeur.
- Imputer aux organisations policières du choix, du calendrier, du suivi, des différents maintiens de compétences mensuels et annuels, en fonction de leur réalité et de leurs besoins spécifiques, provenant du terrain, des directives du MSP et des recommandations de l'ENPQ.
- Choisir les coachs en fonction de critères d'engagement, de motivation, de souplesse, de créativité, de savoir être, de savoir-faire, de reconnaissance par les pairs et non seulement en fonction de l'expérience.
- Assurer la négociation d'un horaire aménagé temps plein pour le coach, ou à temps partiel, pour accomplir ses tâches, organiser des activités de coaching, une journée par cycle de travail, sur chacun des groupes de l'unité. Le coach étant présent et impliqué, à son retour dans les opérations, peut voir au maintien des acquis par ses confrères, consœurs, au quotidien.
- Prévoir le compte rendu de coaching à la conclusion d'une activité de maintien de compétences, compilée localement par l'organisation policière, pour assurer le suivi annuel et ainsi mieux cibler ses prochaines priorités en formation continue.

## CONCLUSION

Nous sommes à un moment charnière de notre histoire avec la réflexion sur la Réalité policière au Québec, qui viendra baliser les pratiques policières du futur.

Ce mémoire, partait de la prémisse que le maintien des compétences constant, à la suite d'une formation initiale, est primordial pour sauver des vies de policiers et de citoyens et que des coroners et de nombreuses instances publiques ont faite des recommandations en ce sens. Notre groupe de rédaction, considère qu'il est possible de passer à l'action au Québec et *qu'on peut Penser-Créer et Agir autrement*, en favorisant l'ouverture aux idées nouvelles, agiles, innovantes, proactives, en partenariat et *en collaboration avec l'École Nationale de Police*, les organisations policières, les partenaires externes, pour enfin répondre aux nombreuses recommandations de coroners ou de commissions d'enquête.

Il est important de prendre conscience que la majorité de la population, dite « silencieuse », fait confiance aux policiers (ères) qui donnent un excellent service au quotidien. *Ces derniers (ères) sauvent des vies chaque jour et malheureusement, ça ne fait pas toujours la manchette des médias*. La grande majorité des policiers (ères) sont professionnels et consciencieux et font partie de la solution. Le climat actuel, peut mener à la démobilisation de ceux qui protègent notre société, ce qui peut engendrer d'autres problématiques sociales à moyen et long terme, par un désengagement de certains policiers (ères), à exécuter du travail en prévention du crime, ou face à une situation périlleuse. Le support des institutions est donc essentiel pour conserver des policiers motivés à sauver des vies ou des blessures graves a des citoyens. Nous croyons, toutefois, qu'on peut et doit faire mieux, pour répondre aux différents enjeux sociaux, en adoptant le *partenariat intégré bilatéral*, afin de sensibiliser, en nuances, tous les acteurs aux perceptions et à la réalité vécues quotidiennement par certaines personnes.

Nos propositions sont fondées sur des solutions éprouvées sur le terrain, entre 2005 et 2018, au SPVM, par le biais de la CdPUJF et *nous croyons que le MSP pourrait favoriser l'implantation de communautés de pratique en usage judicieux de la force et le partenariat intégré bilatéral*, afin de permettre à toutes les organisations policières au Québec, de répondre avec efficacité et modernité a la nouvelle réalité policière et de sauver des vies.

Stéphane Wall

Sylvain St-Amour

Michael Arruda

Richard Thouin

## Équipe porteuse au centre des activités apprenantes issues de l'expérience terrain (Savoir tacites et explicites)

