



EXEMPLAIRE

DOSSIER
04
PARTIE
1

Périodique du Commissaire à la déontologie policière
deontologie-policiere.gouv.qc.ca

Comprendre les sources d'insatisfaction des citoyens lors d'interventions policières via nos exemples de plaintes

Fournir des interventions policières professionnelles à titre de modèle à suivre

Montrer l'exemple

Créer des conditions gagnantes pour favoriser l'exemplarité policière au sein de son organisation



THÈME DU DOSSIER

Les interpellations (**première partie**)

Le récent jugement Luamba est survenu à la suite du constat qu'un certain nombre d'interceptions routières (art. 636 CSR) sont réalisées de façon biaisée, discriminatoire ou non respectueuse à l'égard des droits des citoyens.

L'interpellation policière est susceptible de susciter un débat public similaire si rien n'est fait par les acteurs concernés (agents de la paix, superviseurs et gestionnaires, hautes directions d'organisations policières) pour :

- réduire le plus possible le nombre d'interpellations policières réalisées de façon biaisée, discriminatoire ou non respectueuse à l'égard des droits des citoyens; de même que le nombre d'interpellations policières qui donnent une telle impression aux citoyens (ex.: en raison d'un manque de communication du policier).
- augmenter le nombre d'interpellations policières réalisées respectant assidument les modalités de la directive sur l'interpellation policière du Guide de pratiques policières du ministère de la Sécurité publique;
- démontrer à l'aide de données probantes que la pratique constitue une importante valeur ajoutée pour la réalisation de la mission policière.

Ce dossier se déploiera sur plus d'une publication. En premier lieu, il tentera de **définir et décrire les interpellations policières** exemplaires, ainsi que celles qui sont problématiques et dérogent au Code de déontologie des policiers du Québec. En second lieu, il **présentera les facteurs de risque et de protection** liés à la réalisation d'interpellations policières, ainsi que les **perspectives** des acteurs impliqués dans celles-ci. Des **mesures** d'atténuation de risque ou des mesures visant à favoriser l'adoption de bonnes pratiques lors de la réalisation d'interpellations policières seront également suggérées.



[CLIQUER ICI POUR VOUS ABONNER À CETTE PUBLICATION](#)

POUR NOUS FOURNIR UNE RÉTROACTION SUR CETTE PUBLICATION

Nous avons besoin de votre aide pour vous offrir une publication qui répond le mieux possible à vos besoins et à vos attentes. Pour ce faire, nous avons besoin de quelques minutes de votre temps afin d'obtenir votre rétroaction sur celle-ci :

[DONNER MON OPINION](#)

AUTRES MOYENS DE COMMUNIQUER AVEC NOUS

 418 643-7897 poste 20525

 nancy.ryan@comdp.gouv.qc.ca

 deontologie-policiere.gouv.qc.ca

 [Twitter](#)

 [Linkedin](#)

 [Facebook](#)



DÉMOCRATISER LA DÉONTOLOGIE POLICIÈRE



Me Mélanie Hillinger
Commissaire à la déontologie
policière

La déontologie policière doit s'adapter au rythme des changements qui s'opèrent dans la société. La réponse à cette adaptation passe par la démocratisation de la déontologie policière.

L'universalité de cet accès se traduit par différentes actions que le Commissaire à la déontologie policière s'efforce de mettre à l'avant plan, notamment par la :

- démystification de notre rôle et juridiction auprès de nos clientèles et partenaires;
- diversification de nos moyens de communication;
- promotion et le déploiement d'une approche préventive des comportements à risque de manquements déontologiques;
- conscientisation à l'effet que la déontologie policière est un véhicule indispensable au maintien, voire au renforcement de la confiance du public envers les agents de la paix;
- formation de partenariats avec les organisations représentatives des parties au processus déontologique;
- priorisation, lorsque les circonstances le justifient, des modes alternatifs de règlement plutôt que la judiciarisation du processus.

Dans cette édition thématique sur les interpellations policières, nous avons recensé les comportements à risque liés à cette pratique policière, tout en insistant sur la promotion des modalités d'une pratique exemplaire.

En somme, notre publication *Exemplaire* se veut un outil pour démocratiser la déontologie policière. Dans un tel contexte, il s'avère indispensable que votre voix puisse s'exprimer concernant la portée du message que nous souhaitons livrer.

Nous avons recueilli des commentaires et nous vous partageons dans cette édition nos premiers résultats. Je profite ainsi de l'occasion pour vous remercier de participer à nos sondages de rétroaction. En espérant que les changements que nous avons apportés jusqu'à présent sont bien le reflet de ce que vous nous avez exprimé et le témoignage de notre volonté à nous aussi, de nous adapter.

Bonne lecture!



RÉACTION À VOTRE RÉTROACTION

Notre plus grand souhait est de vous fournir à chaque édition d'Exemplaire du contenu qui vous est le plus intéressant et utile possible. C'est pourquoi nous comptons sur vous pour continuer à nous donner une rétroaction sincère et constructive lorsque vous lisez nos publications. Merci à tous ceux et celles qui ont répondu à notre sondage à ce jour.

NOTRE BULLETIN DE NOTES

8/10

Note globale

90 %

Affirment que la publication est pertinente

75 %

Affirment avoir appris quelque chose à la lecture de la publication

81 %

Affirment que les articles sont intéressants à lire

TOP 5 DE CE QUE VOUS PRÉFÉREZ DE NOTRE PUBLICATION

1. Nos cas concrets
2. Clarté et simplicité de nos articles
3. Pertinence de nos sujets et articles
4. Ton objectif et non paternaliste
5. Présentation (version pdf)

CE QUE NOUS POURRIONS AMÉLIORER

À cette question, nous avons reçu quelques suggestions de contenus pour des éditions futures que nous avons notées.

Le seul commentaire mentionné à plus d'une reprise est le fait qu'il y a **trop de contenu à lire** et que des **articles pourraient être plus synthétisés**.

Notre plus grande surprise a été de découvrir le portrait de notre lectorat. **Environ la moitié de celui-ci est constituée d'agents. Or, *Exemplaire* a été créé pour s'adresser à la haute direction des organisations assujetties au Code de déontologie des policiers du Québec ainsi qu'aux gestionnaires de tous niveaux de ces organisations.**

CHANGEMENTS APPORTÉS

Nous avons donc :

- compris la nécessité d'élargir notre lectorat afin d'inclure l'ensemble du personnel assujetti au Code de déontologie des policiers du Québec.
- décidé de réduire le nombre de pages de chaque publication *Exemplaire*, mais de publier plus fréquemment. Il en résulte qu'au besoin, certains thèmes s'étendront sur plus d'une édition.

L'INTERPELLATION

Dans cette édition, nous faisons référence à la pratique de l'interpellation policière telle que définie et encadrée dans le Guide de pratiques policières du ministère de la Sécurité publique.

INTERPELLATION POLICIÈRE

Tentative d'un policier auprès d'une personne de l'identifier et de collecter d'autres informations.

L'interpellation policière n'est pas une interaction policière ni une forme de détention.

*Elle doit reposer sur un ensemble de faits observables ou des informations qui fournissent au policier une raison pour intervenir auprès de la personne dans le cadre de la **mission policière**.*

MISSION POLICIÈRE

Obligations et devoirs des corps de police de maintenir la paix, l'ordre et la sécurité publique, de prévenir et réprimer le crime, d'appliquer les lois et règlements et de rechercher les auteurs d'infractions. Cette mission relève, entre autres, de la Loi sur la police et de la Common Law.

DÉTENTION PSYCHOLOGIQUE

Situation au cours de laquelle, une personne raisonnable, placée dans les mêmes circonstances conclurait que, compte tenu de la conduite du policier, elle n'est pas libre de quitter les lieux ou de refuser de s'identifier ou de répondre à ses questions.

MOTIF OBLIQUE

Recours à un pouvoir, prévu dans une loi ou découlant de la Common Law, comme prétexte, dans le seul but d'identifier une personne et d'obtenir des informations la concernant.



FICHE SYNTHÈSE #1 SUR L'INTERPELLATION

MODALITÉS D'UNE INTERPELLATION POLICIÈRE EXEMPLAIRE

- ☒ Effectuée dans le respect des droits et libertés individuelles des personnes en cause
- ☒ Effectuée en fonction de la mission policière
- ☒ Effectuée dans le respect de la personne
- ☒ Ne repose pas sur un motif discriminatoire (ex.: apparence raciale, condition socio-économique, etc.)
- ☒ Respecte le droit du citoyen de ne pas répondre aux questions, de ne pas s'identifier ou de quitter
- ☒ Ne donne pas l'impression au citoyen qu'il est forcé de collaborer (détention psychologique)
- ☒ Ne se sert pas d'un motif oblique pour forcer le citoyen à s'identifier

DISTINCTION ENTRE LES DIFFÉRENTS ÉCHANGES POLICIERS AVEC LE CITOYEN

TYPE D'ÉCHANGE AVEC LE CITOYEN	OBLIGATION CITOYENNE DE COLLABORER	MOTIFS
INTERACTION POLICIÈRE	Non	Dialoguer, informer ou socialiser
INTERPELLATION POLICIÈRE	Non	• L'assistance d'une personne dans le besoin • La prévention du crime ou des infractions aux lois et aux règlements • La prévention des incivilités • La collecte des informations lorsqu'elles sont d'intérêt au regard de la mission policière • L'identification d'une personne recherchée (mandat, disparition...)
INTERCEPTION ROUTIÈRE (ART. 636 CSR)	Obligation de fournir permis, immatriculation et preuve d'assurance et de ne pas quitter les lieux, mais droit au silence	Vérification • du permis de conduire • des assurances • de la sobriété du conducteur • de l'état mécanique du véhicule
DÉTENTION AUX FINS D'ENQUÊTE	Obligation de ne pas quitter les lieux, mais droit au silence	Motifs raisonnables de soupçonner (Fondés sur des faits, des constatations ou des informations sérieuses qui indiquent qu'il existerait un lien clair entre l'individu et une infraction criminelle récente ou en cours)
ARRESTATION/ÉMISSION DE CONSTAT D'INFRACTION	Obligation de s'identifier et de ne pas quitter les lieux, mais droit au silence	Motifs raisonnables de croire (Croyance à une probabilité raisonnable de commission d'une infraction par la personne visée)



LES PRINCIPAUX SCÉNARIOS D'INTERPELLATIONS POLICIÈRES PROBLÉMATIQUES

Voici comment se déroulent généralement les interpellations policières menant à une perte de confiance citoyenne envers la police, de même qu'à un dépôt de plainte en déontologie policière. Il est à noter que certains scénarios peuvent parfois s'imbriquer lors d'un même incident.

1. LE REFUS JUGÉ INACCEPTABLE

1. Le policier demande à un citoyen de s'identifier dans un contexte d'interpellation policière.
2. Le citoyen refuse.
3. Le policier insiste, au point qu'une confrontation s'en suit.
4. Le citoyen finit par commettre une infraction qu'il n'aurait jamais commise si le policier n'avait pas réagi comme il l'a fait (ex.: insulter le policier).
5. Le citoyen se fait arrêter ou reçoit un constat d'infraction.

2. LA NÉGLIGENCE DES DROITS CITOYENS

1. Le policier demande à un citoyen de s'identifier sans trop se demander s'il le fait dans un contexte d'interpellation policière, d'interception routière ou de détention à des fins d'enquête.
2. Le citoyen refuse de s'identifier ou essaie de quitter les lieux.
3. Le policier affirme à tort que le citoyen est obligé de s'identifier ou de rester sur place et ne respecte pas ses droits.
4. Parfois, le policier réalise alors son erreur et tente de masquer celle-ci en cherchant une excuse pour arrêter le citoyen ou lui remettre un constat d'infraction (motif oblique).

3. LA COMMUNICATION DÉFICIENTE

1. Le policier interpelle un citoyen. Ce dernier lui demande alors les motifs de l'interpellation, la raison pour laquelle il est ciblé personnellement ou son identité/matricule.
2. Le policier refuse de répondre aux questions du citoyen ou réagit de façon irrespectueuse, voire même agressive.

Les principaux scénarios d'interpellations policières problématiques (suite)



4. LES IMPRESSIONS PRISES POUR DES FAITS

1. Le policier a des soupçons sur un citoyen qui sont basés sur une simple impression ou intuition, parfois teintée de préjugés (ex.: profilage racial ou social).
2. Le policier adopte une vision tunnel et perçoit tout comportement du citoyen (ex.: manque de coopération) ou information collectée lors de l'interpellation comme une preuve appuyant son intuition initiale (biais de confirmation). Si le policier a interpellé l'individu (partiellement ou entièrement) en raison d'un préjugé, il peut alors laisser ce préjugé teinter négativement sa perception des informations collectées au cours de l'interpellation.
3. Le policier passe alors de l'interpellation à la détention à des fins d'enquête, à la fouille ou à l'arrestation dans le feu de l'action, alors qu'il n'a pas du tout les motifs raisonnables pour entreprendre de telles interventions.
4. Parfois, le policier réalise alors son erreur et tente de masquer celle-ci en cherchant une excuse pour arrêter le citoyen ou lui remettre un constat d'infraction (motif oblique).

5. L'IDENTIFICATION PAR TOUS LES MOYENS

1. Le policier interpelle un citoyen. Ce dernier refuse de s'identifier et poursuit son chemin.
2. Le policier trouve alors un autre motif (oblique) pour forcer le citoyen à s'identifier. Par exemple, il peut lui émettre un constat pour une incivilité, alors que dans d'autres circonstances ce comportement aurait fait l'objet d'un simple avertissement.

FICHE SYNTHÈSE #2 SUR L'INTERPELLATION

LES DIFFÉRENTES ÉTAPES D'UNE INTERPELLATION POLICIÈRE EXEMPLAIRE

DÉCISION D'INTERPELLER UN CITOYEN

- S'assurer de pouvoir énoncer les raisons derrière son choix de cibler le citoyen X plutôt qu'un autre (ex.: comportement, correspond à la description d'un suspect recherché, présence dans un lieu Y)
- S'assurer d'interpeller ce citoyen pour un motif valide (l'assistance à une personne dans le besoin, la prévention du crime ou des infractions aux lois et aux règlements, la prévention des incivilités, la collecte des informations lorsqu'elles sont d'intérêt au regard de la mission policière, l'identification d'une personne recherchée)
- S'assurer que sa décision n'est pas partiellement ou entièrement basée sur des préjugés discriminatoires, mais bien sur des faits observables ou des informations valides

DEMANDE

- Être poli et respectueux, par exemple en débutant l'interaction en se présentant
- Bien communiquer le type d'intervention réalisé, le motif et les raisons pour lesquelles le citoyen est visé
- Ne pas donner l'impression au citoyen qu'il est obligé de collaborer

Le citoyen refuse

ACTION DU POLICIER

- Ne pas insister ou intimider (détention psychologique)
- Demeurer respectueux
- Ne pas chercher à trouver un autre motif pour obliger le citoyen à s'identifier (motif oblique)
- Le laisser quitter les lieux

Le citoyen pose des questions

ACTION DU POLICIER

- Répondre aux questions et expliquer pourquoi des réponses ne peuvent être données à certaines questions le cas échéant
- Demeurer patient
- Demeurer respectueux
- Ne pas chercher à trouver un autre motif pour obliger le citoyen à s'identifier (motif oblique)
- Le laisser quitter les lieux

Le citoyen consent

ACTION DU POLICIER

- Réévaluer la situation après les informations reçues et s'assurer d'avoir le droit de réaliser chaque intervention subséquente le cas échéant (ex.: fouille, détention à des fins d'enquête, etc.)



ÉTUDE DE CAS #1

Voici un exemple de plainte liée à une interpellation policière qui a mené à une décision du Comité de déontologie policière. D'autres cas seront présentés dans la prochaine édition.

Les policiers voient une voiture qui n'a pas de plaque d'immatriculation dans le stationnement d'un restaurant tard le soir.

Le restaurant est connu des policiers comme étant fréquenté par des membres de gang de rue ou autres sujets qualifiés « d'intérêt », et que l'on considère l'endroit comme un lieu où se transigent des stupéfiants. Son propriétaire, est connu des milieux policiers et considéré comme personne « d'intérêt ».

Les policiers croient à ce moment que tous les commerces sont fermés, car le stationnement est désert, à l'exception du véhicule ciblé, dont le moteur et les lumières sont éteints.

L'agent A aperçoit, à ce moment, qu'une immatriculation temporaire est collée à l'intérieur de la vitre teintée arrière du véhicule.

Les policiers sortent de leur véhicule aux fins de connaître la raison de la présence de cette automobile dans le stationnement, alors que tous les commerces sont fermés.

L'agent A éclaire l'intérieur de l'auto et constate qu'il n'y a personne sur le siège du conducteur. Il ouvre la portière du conducteur et penche la tête à l'intérieur.

Le policier constate qu'il y a un individu assis sur le siège du passager. Il lui demande alors de s'identifier, ce qu'il refuse.

QUESTIONS

- L'agent A a-t-il les motifs nécessaires pour réaliser une interpellation?
- Avait-il le droit d'ouvrir la portière de la voiture?

L'agent A constatant l'absence de coopération du passager lui dit alors : « Je veux savoir ce que tu fais ici dans un véhicule. Tous les commerces et toutes les lumières sont fermés. Fais-tu le guet pour une intro? Attends-tu quelqu'un qui va sortir? Je t'enquête pour des raisons criminelles et non le Code de la route ». Le passager refuse toujours de collaborer.

Pour le policier, l'intervention devient à ce moment une « détention pour fins d'enquête », considérant la non-collaboration et le ton agressif du passager.

QUESTIONS

- L'agent A avait-il le droit d'insister après le refus du citoyen de s'identifier?
- Avait-il les motifs suffisants pour réaliser une détention pour fins d'enquête?

Il referme la portière du conducteur, contourne l'auto par l'arrière et ouvre la portière avant du côté passager. L'agent B, qui se tenait du côté droit à l'arrière de l'auto, s'approche également de la portière du passager.

Étude de cas #1 (suite)

L'agent A précise que, dès lors, il a l'intention de sortir le passager du véhicule, car il n'entend pas discuter avec un individu à l'intérieur d'une auto stationnée devant un lieu « d'intérêt » connu. Parvenu du côté passager, il ouvre la portière et demande à nouveau au passager son nom et les raisons pour lesquelles il se trouve à cet endroit. Puis, il ordonne au passager de sortir du véhicule, ce que le passager refuse de faire. Le policier agrippe le chandail du passager et tente de le sortir du véhicule, ce qu'il réussit à faire à la troisième tentative. Une fois immobilisé, le passager est menotté.

QUESTIONS

- Si le citoyen était bel et bien détenu à des fins d'enquête à ce stade, qu'est-ce que le policier aurait pu faire différemment pour l'amener à collaborer?
- Était-il légitimé de faire usage de la force?
- Était-il légitimé de menotter le passager?

Des gens qui étaient dans le restaurant sortent de celui-ci. Surpris de la présence de ces gens qui s'approchent, l'agent A demande des renforts et se positionne devant le groupe en leur intimant l'ordre « Back up, back up, get back to the restaurant », tout en brandissant son bâton télescopique.

Le propriétaire demande aux personnes sorties du restaurant d'y retourner en disant « Let them do their job » et en répétant aux policiers : « The guy is a teacher, he's a good guy ».

Le citoyen qui a été menotté au sol, est relevé et amené près du véhicule de patrouille où il est fouillé, alors que son portefeuille est pris dans une poche de son pantalon. Il est ensuite placé à l'arrière du véhicule de patrouille, le temps pour l'agent B de réaliser ses vérifications. Toutes les vérifications, tant pour le véhicule que pour le conducteur et le passager, s'avèrent négatives.

QUESTIONS

- Les policiers étaient-ils légitimés de placer le citoyen dans une voiture de police et de le garder menotté?
- Était-il légitimé de le fouiller?
- Était-il légitimé de l'identifier contre son gré?

Les deux policiers considèrent alors qu'il n'y a pas matière à accusation criminelle compte tenu du contexte et de l'évènement, mais que le refus de s'identifier et de justifier sa présence peut constituer une infraction à un règlement municipal.

Les deux policiers se mettent donc à la recherche d'une disposition similaire en fouillant chacun de leur côté le règlement municipal. Finalement, les deux s'entendent sur un article, dont le texte abrégé qu'il consulte mentionne : « a été trouvé errant sans pouvoir justifier sa présence ». Un constat d'infraction alléguant cette infraction est rédigé par le second policier. Le passager est ensuite sorti du véhicule, démenotté, et le constat lui est remis.

QUESTION

- Que pensez-vous de cette démarche des policiers?

Étude de cas #1 (suite)

DÉCISION DU COMITÉ

Les policiers ont chacun obtenu une suspension de 10 jours pour leurs actes dérogatoires lors de cette intervention :

- en interpellant illégalement le passager;
- en procédant illégalement à l'arrestation du passager;
- en faisant usage illégalement de la force à l'égard du passager;
- en portant une accusation sans justification contre le passager.

Voici quelques extraits portant sur le raisonnement derrière la décision du Comité :

« Rien dans cette situation ne permettait l'intrusion dans le véhicule en ouvrant la porte sans avertissement et encore moins la détention même brève du passager, [...], qui n'avait aucune obligation de s'identifier. Rien dans l'attitude [du passager] ne laissait croire qu'il était à faire le guet pour un quelconque complice et aucun autre élément factuel ne permettait, de manière autre qu'intuitive, d'associer la présence de ce véhicule, visible [...], et de son occupant, à la commission d'un crime se déroulant ou à être commis ».

« C'est le refus de collaborer qui a rendu le passager «suspect» de la possible commission d'un crime toujours indéfini et basé sur de simples impressions. C'est donc, finalement, l'exercice du droit qu'avait [le passager] de ne pas s'identifier ou de collaborer qui est devenu pour le policier le «motif raisonnable » de le soupçonner et non, suivant l'ordre logique qui aurait dû prévaloir, un ensemble de faits concordants le motivant à soupçonner et donc à détenir et, si nécessaire, obtenir son identité».

De plus, « les deux policiers témoignent à l'effet qu'ils n'avaient pas pris connaissance de la version complète au moment de rédiger le constat d'infraction. Les deux admettent également, après avoir connaissance de l'article 11.6 en entier, que [le passager] n'avait pas commis l'infraction y apparaissant ».

«De même, le deuxième volet de cette infraction supposée, «sans pouvoir justifier sa présence», n'avait plus raison d'être un élément de reproche contre [le passager], comme d'ailleurs il ne l'avait jamais été, puisque les policiers connaissaient maintenant toutes les raisons justifiant cette présence et même plus, compte tenu de l'information personnelle obtenue sur [le passager] et résultant des vérifications faites auprès des différents centres de renseignements».

«Ce deuxième élément de l'infraction remise [au passager] est d'autant plus surprenant quant à l'agent [...] qui a admis que, pour lui, dans le contexte de cette affaire, le passager n'avait pas à s'identifier. De l'avis du Comité, le but de ce constat d'infraction non justifié, était avant tout de tenter de maquiller l'erreur flagrante commise en intervenant auprès [du passager] de la manière déjà décrite. Les agents ont donc sciemment porté une accusation sans justification contre [le passager] ».

LE STYLE DE SUPERVISION COMME FACTEUR ASSOCIÉ À L'ADOPTION D'UN COMPORTEMENT À RISQUE (HORS THÈME)

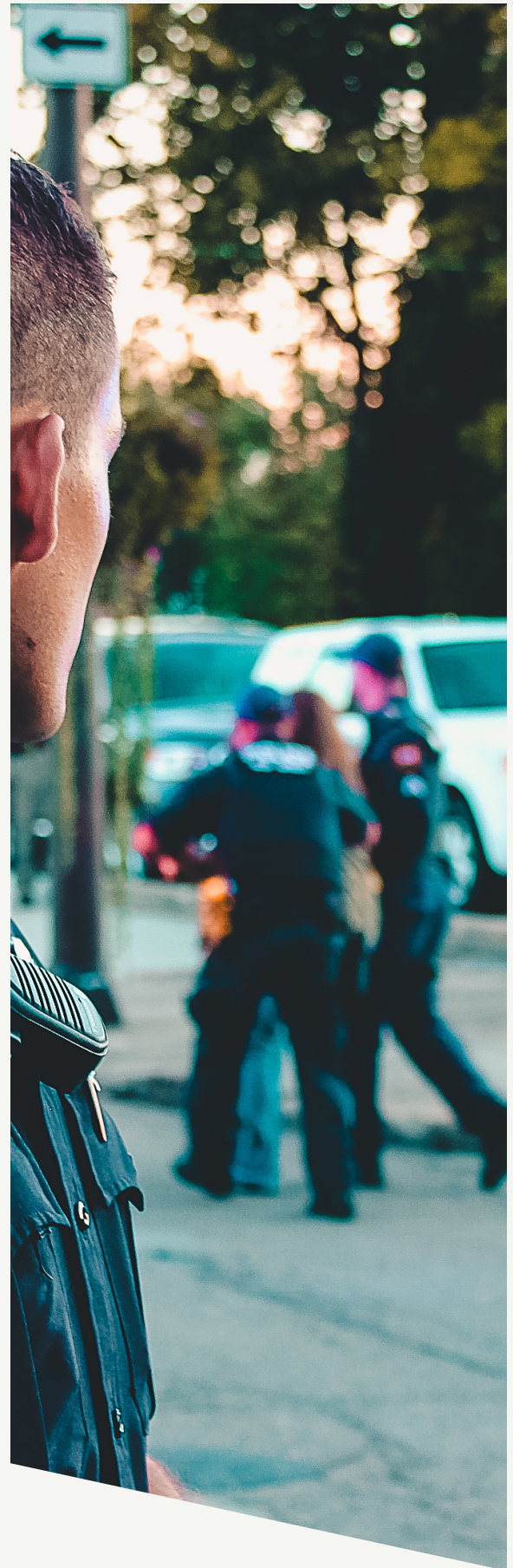
Chaque agent de la paix est responsable d'adopter une conduite conforme au Code de déontologie des policiers du Québec. Toutefois, l'accumulation de stress généré par différentes composantes de la réalité policière peut avoir un effet sur la propension de ces agents de la paix à adopter un comportement à risque ou à commettre des manquements au Code de déontologie des policiers du Québec.

Nous croyons qu'il serait bénéfique d'analyser ces composantes de la réalité policière génératrices de stress chez le policier et de proposer la mise en place de mesures d'atténuation de risque appropriées qui auront directement ou indirectement pour effet de renforcer le professionnalisme de nos agents de la paix.

Dans le livre *Gestion de stress et travail policier*, son auteure, Jacinthe Thiboutot, réalise un portrait détaillé de ces principales composantes génératrices de stress associées au travail de policier.

Une des composantes de la réalité policière qui peuvent générer du stress ou favoriser l'adoption d'un comportement à risque chez l'agent de la paix est le **style de supervision**.

Il s'agit d'un défi pour les superviseurs d'exercer une gestion adéquate de la performance et de la conduite de leurs effectifs policiers, puisqu'ils ne peuvent pas surveiller en tout temps ce qu'ils font sur le terrain.



Le style de supervision comme facteur associé à l'adoption d'un comportement à risque (suite)

Pour cette raison, les superviseurs d'agents de la paix sont particulièrement à risque d'adopter un des deux types de supervisions problématiques : la supervision autoritaire et la supervision « laisser-faire ».

LE SUPERVISEUR DE TYPE AUTORITAIRE

Puisque l'accomplissement des tâches de leurs employés ne leur est pas facilement visible, certains superviseurs ont tendance à ne s'intéresser qu'au résultat. Il ne se soucient alors pas des moyens pris pour parvenir à celui-ci.

Pour évaluer la performance de leurs patrouilleurs, ils s'appuient plutôt sur des indicateurs tels que :

- des critères quantitatifs (ex.: nombre de constats émis, nombre d'interventions réalisées);
- la qualité de la documentation administrative rédigée;
- les récits policiers du déroulement d'interventions;
- la rétroaction de citoyens et de partenaires qui vient à leurs oreilles.

Les superviseurs de type autoritaire tendent à surveiller de près les indicateurs de performance quantitatifs et axés sur le résultat (ex. : nombre de constats d'infraction émis, taux de résolution, nombre d'interventions, durée des interventions) puisqu'ils sont plus facilement accessibles, de même que ceux qui sont plus priorisés et valorisés par leurs supérieurs et la haute direction de l'organisation.

Aux yeux de ces superviseurs, les apparences de performance deviennent parfois plus importantes que la réalité.

Il en résulte que les policiers encadrés par un superviseur autoritaire sont moins susceptibles de se soucier de l'aspect éthique des moyens qu'ils prennent pour arriver à leurs fins. Ainsi, la qualité du traitement des citoyens et l'éthique professionnelle peuvent donc être négligées si celles-ci se trouvent sur le chemin de la résolution d'une intervention ou d'une enquête. Ceci peut alors devenir problématique d'un point de vue déontologique.

LE SUPERVISEUR DE TYPE « LAISSER-FAIRE »

D'autres superviseurs n'exercent pas un contrôle adéquat, autant sur les résultats que sur les moyens de parvenir aux résultats. Ils ont un style de supervision de type « laisser-faire ».

Ces superviseurs ont tendance à manquer de courage de gestion, ce qui ne sert pas les policiers sous leur gouverne.

Certains superviseurs adoptent ce style de supervision par négligence et manque de compétences en gestion.

D'autres adoptent ce style, car ils ressentent trop de sympathie et de loyauté envers les policiers qu'ils doivent superviser. Ils ne sont alors pas capables de prendre une distance et d'avoir un regard objectif sur la performance réelle de leur personnel policier.

Aux yeux de ces superviseurs, l'amitié et l'estime des membres de leur équipe deviennent parfois plus importants que l'accomplissement de la mission et la performance.

Il en résulte que les superviseurs qui négligent la gestion de la performance de leur équipe ne motivent pas celle-ci à être performante, intègre et professionnelle. Ceci peut alors devenir problématique d'un point de vue déontologique.

Le style de supervision comme facteur associé à l'adoption d'un comportement à risque (**suite**)



QUELQUES PISTES D'AMÉLIORATION

Les **organisations policières** peuvent :

- apporter des modifications à leurs processus de sélection, de formation/coaching et d'évaluation de superviseurs;
- réviser les indicateurs de performance individuelle pour les policiers, les superviseurs et les gestionnaires;
- réviser les mécanismes de reconnaissance qui sont en place pour le personnel policier.

Les **gestionnaires** peuvent :

- élaborer des stratégies pour exercer une meilleure gestion de la performance de leur personnel;
- accorder plus d'importance aux indicateurs de performance axés sur les moyens et le volet qualitatif de la performance des policiers (savoir-être).

Les **superviseurs** peuvent :

- travailler sur leurs aptitudes de communication afin de faire preuve d'une plus grande ouverture et d'une plus grande écoute active, de même que pour énoncer plus clairement leurs attentes et donner des directives faciles à comprendre;
- élaborer des stratégies pour exercer une meilleure veille sur ce qui se passe sur le terrain;
- s'efforcer de reconnaître davantage les bons coups et les améliorations de rendement;
- s'efforcer d'intervenir immédiatement et adéquatement lors de problèmes de rendement ou de comportement chez les membres de leur personnel policier;
- développer un meilleur système de suivi des dossiers opérationnels.