



# RAPPORT SOMMAIRE

**LA POLICE POUR LA PROCHAINE  
GÉNÉRATION... ET AU-DELÀ**

LA PROCHAINE GÉNÉRATION EST DÉJÀ LÀ ... OÙ EN SOMMES-NOUS?

DE LA 15<sup>E</sup> COHORTE – PROGRAMME D'ÉTUDES INTERNATIONALES 2023

# TABLE DES MATIÈRES

## Table des matières

RÉSUMÉ	1
INTRODUCTION ET CONTEXTE	3
JUSTIFICATION	4
Hypothèses de recherche	4
Énoncé de recherche	4
APERÇU DE L'ÉTUDE	5
Approche	5
ÉQUIPE MÉDITERRANÉE – Tunisie, Italie, France	5
ÉQUIPE NORD-OUEST – Maroc, Norvège, Écosse	5
ÉQUIPE OLG – Türkiye (Turquie), Botswana, Afrique du Sud	6
ÉQUIPE SUPER-TECH – Pays-Bas, Irlande, Royaume-Uni	6
ÉQUIPE TOA – Australie, Nouvelle-Zélande, Fidji	6
CONSIDÉRATIONS MÉTHODOLOGIQUES	7
RÉSULTATS DES RECHERCHES	8
Vues d'ensemble	8
Se pencher sur l'identité de la police au Canada	9
Professionnaliser le service policier canadien	10
Se réapproprier les communications policières en investissant dans des publications proactives	12
DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS	14
Le modèle du sablier	14
APPEL À L'ACTION : Se pencher sur l'identité de la police au Canada	16
Aviser que la police ne peut plus continuer de pallier les lacunes des services dans des secteurs qui ne relèvent pas de sa responsabilité principale	16
APPEL À L'ACTION : Professionnaliser le service policier canadien	17
Proposer des possibilités de diversifier et légitimer des cheminements de carrière alternatifs dans la police	17
APPEL À L'ACTION : Refaçonner le récit policier en investissant dans des communications proactives	18
Lancer une campagne sur l'image de la police canadienne et renforcer son attrait	18
CONCLUSION	19

# PROGRAMME D'ÉTUDES INTERNATIONALES POUR CADRES SUPÉRIEURS 2023 DE L'ACCP – RAPPORT FINAL

## RÉSUMÉ

Le présent rapport présente les résultats d'une étude approfondie sur la dynamique complexe entre les jeunes et les corps de police, axée en particulier sur le recrutement policier et le renforcement de la confiance dans le contexte canadien. Reconnaisant l'importance croissante de l'immigration pour le pays, la recherche a intégré des perspectives internationales pour approfondir la compréhension du sujet.

Cette étude adopte une approche à méthodes mixtes, associant entrevues qualitatives, observations participatives en milieu communautaire et analyses comparatives des pratiques policières dans diverses juridictions. L'objectif principal était d'établir des stratégies efficaces pour augmenter le recrutement policier parmi les jeunes, renforcer la confiance et établir des relations positives.

Les résultats de l'étude soulignent trois éléments essentiels susceptibles de favoriser le recrutement policier et renforcer la confiance parmi la jeunesse canadienne. Premièrement, il est essentiel pour la société dans son ensemble que les corps de police reconsidèrent leur identité face à un contexte social et culturel en évolution. Nous devons reconnaître la diversité du vécu et les besoins des jeunes Canadiens, y compris ceux issus de l'immigration, et mettre au point des stratégies de recrutement qui tiennent compte de ces réalités. Cependant, il faut *aussi* comprendre de façon claire les responsabilités policières et les prioriser de façon à suivre l'évolution des dynamiques sociales au Canada.

Deuxièmement, la professionnalisation des corps de police est ressortie comme un aspect crucial afin d'attirer des candidats qualifiés et de maintenir ceux-ci tout au long de leur carrière. Le fait d'offrir de meilleures possibilités d'études et de formations pour les professionnels policiers aspirants et novices, en mettant l'accent sur l'enrichissement culturel, l'empathie et les compétences en résolution de conflits, peut contribuer au processus de professionnalisation. Cependant, il est possible de *mieux* réussir en la matière en prévoyant différentes possibilités pour des candidats dotés de connaissances ou compétences spécialisées, ceux-ci pourraient ainsi assumer des fonctions particulières au-delà de celles qui sont traditionnelles au policier, et en les accueillant au sein des corps de police à divers niveaux.

Enfin, les corps de police doivent se réappropriier leur propre communication, tel qu'en investissant dans des publications proactives. En particulier, il faut élaborer une stratégie de communication concernant le recrutement. Cependant, il s'agit *aussi* de créer et diffuser des messages afin de combattre les stéréotypes négatifs, en mettant l'accent sur le travail policier axé sur la communauté et en soulignant les succès découlant de collaborations entre jeunes et police. Établir des voies de communication avec les jeunes sur des plateformes qui comptent pour eux, sur les médias sociaux et les forums communautaires, est vital pour créer un rapprochement et favoriser une meilleure compréhension mutuelle.

La présente recherche démontre à quel point il est important de perfectionner les stratégies de recrutement policier et de développement de la confiance des jeunes envers la police, en tenant compte de notre contexte canadien ainsi que des précieux renseignements obtenus sur les pratiques internationales. Les corps de police pourraient ainsi rehausser leur capacité de recruter des jeunes au sein de populations

# PROGRAMME D'ÉTUDES INTERNATIONALES POUR CADRES SUPÉRIEURS 2023 DE L'ACCP – RAPPORT FINAL

diversifiées et d'établir des relations de confiance avec ceux-ci. Ils aideront ainsi à rendre les communautés plus sécuritaires et plus inclusives.

En conclusion, le présent rapport formule trois appels à l'action pour les dirigeants policiers qui veulent amorcer un changement en lançant des initiatives au sein de leurs organisations et dans le contexte plus vaste de la police au Canada.

# PROGRAMME D'ÉTUDES INTERNATIONALES POUR CADRES SUPÉRIEURS 2023 DE L'ACCP – RAPPORT FINAL

## INTRODUCTION ET CONTEXTE

Dans un marché du travail hautement concurrentiel, la capacité d'attirer et de conserver des employés de qualité est primordiale. Le taux élevé de roulement du personnel pose des défis pour les industries et entreprises canadiennes, y compris la police.

Au cours de la dernière décennie, en réponse à des incidents médiatisés à retentissement international et à une surveillance accrue du public en Amérique du Nord, la confiance envers la police a diminué. Cette situation a probablement influencé l'intérêt pour une carrière policière, comme en témoignent la baisse des candidatures et l'augmentation des postes vacants dans plusieurs corps de police.

À travers le Canada, nombreux sont les corps de police qui signalent une baisse des candidatures, une augmentation des départs anticipés à la retraite et des licenciements, et un déclin des taux de diplomation dans certaines régions.

Toute organisation doit anticiper un certain roulement de personnel, lequel peut varier selon la région et le secteur. Étant donné le peu de recherches effectuées sur les taux de rétention du personnel au Canada et les tendances qui s'y rattachent, il est ardu de déterminer un taux de roulement considéré comme « acceptable » ou « prévisible ». Quoi qu'il en soit, en ce qui concerne la police, le problème semble largement surpasser les standards généralement perçus comme raisonnables dans le secteur.

Les taux d'attrition réduisent la capacité des corps de police à honorer leurs engagements envers les communautés canadiennes, affectant ainsi leur mission d'assurer et de renforcer la sécurité publique. Si les tendances actuelles à la baisse perdurent, la police ne pourra plus assurer ses services aux communautés canadiennes. Il est donc crucial pour l'avenir de la police au Canada de trouver des solutions pour attirer et conserver un personnel compétent et dynamique.

# PROGRAMME D'ÉTUDES INTERNATIONALES POUR CADRES SUPÉRIEURS 2023 DE L'ACCP – RAPPORT FINAL

## JUSTIFICATION

L'étude réalisée dans un contexte international a exploré des enjeux visant à réduire l'attrition au sein de la police canadienne. Le travail s'est fondé sur certaines hypothèses :

### HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Les jeunes (10 à 20 ans) et les jeunes adultes (21 à 30 ans) représentent 17 % de la population canadienne. Cette proportion devrait croître avec la migration et l'immigration. Les jeunes d'aujourd'hui manifestent un intérêt pour les services de sécurité publique, un intérêt qui devrait se maintenir, que ce soit en tant que membres de la communauté ou futurs professionnels de police.

La diminution de la confiance du public envers la police nécessite une réévaluation de leurs prestations de services. Cela demandera du temps et des efforts, notamment pour que la police établisse des relations authentiques basées sur la communication et la collaboration. L'orientation future de la police, tant en matière de services que de recrutement, doit répondre aux besoins et attentes de la communauté, avec un rôle prépondérant des jeunes.

### ÉNONCÉ DE RECHERCHE

Le Programme d'études internationales 2023 avait pour mission d'explorer les relations entre la police et les jeunes à l'échelle mondiale afin de guider une transformation potentielle de l'identité policière canadienne. Cette étude guidera les dirigeants policiers canadiens vers une compréhension modernisée sur la façon d'établir des relations collaboratives et de confiance entre la police et la jeunesse. L'objectif est d'harmoniser les services policiers et les stratégies de recrutement avec les besoins et attentes de la communauté.

# PROGRAMME D'ÉTUDES INTERNATIONALES POUR CADRES SUPÉRIEURS 2023 DE L'ACCP – RAPPORT FINAL

## APERÇU DE L'ÉTUDE

### APPROCHE

Le Programme d'études internationales pour cadres supérieurs de l'ACCP visait à explorer des démarches optimisées pour collaborer avec la nouvelle génération. L'objectif est d'améliorer les relations entre jeunes et police afin de renforcer la stabilité et la pérennité du recrutement.

Six équipes de recherche, totalisant 24 professionnels de la police, se sont rendues dans 15 pays au printemps 2023. Sur place, elles ont engagé des discussions avec des jeunes, des acteurs clés du milieu policier et du système judiciaire, industriel, éducatif et d'autres intervenants pertinents ont l'étude.

### ÉQUIPE MÉDITERRANÉE – Tunisie, Italie, France

- Inspectrice Veronica Fox – Gendarmerie royale du Canada, Colombie-Britannique
- Lieutenant-colonel Michael MacEachern – Police militaire, Forces armées canadiennes
- Inspecteur Andrew Cooper – Police régionale de Peel
- Inspecteur John Gibbons – Service de police de Vancouver

Reconnaissant que l'immigration et la migration sont d'importants facteurs façonnant l'avenir du Canada, chaque communauté que cette équipe a choisi de visiter a été retenue en fonction de son lien à ces facteurs. Tunis (Tunisie), la Sicile et Rome (Italie) et Marseille (France) ont été touchés en particulier par la migration consécutive au Printemps arabe. L'Équipe Méditerranée a choisi ces lieux d'étude expressément pour étudier la façon dont la migration influe sur la prestation de services policiers.

### ÉQUIPE NORD-OUEST – Maroc, Norvège, Écosse

- Directrice Tara Holowka – Service de police de Winnipeg
- Surintendant principal Graham de la Gorgendiere – Gendarmerie royale du Canada, Colombie-Britannique
- Surintendant Todd Waselovich – Police régionale de Niagara
- Surintendant Sony Dosanjh – Police régionale de York
- Inspecteur Ed Armstrong – Service de police de Windsor

Les pays visités ont été choisis stratégiquement, parce que ceux-ci ont des services de police nationaux. Le modèle de police nationale assure l'uniformité dans les stratégies de recrutement, de formation et d'engagement communautaire. En outre, le groupe a noté que la Norvège et l'Écosse ont des caractéristiques sociopolitiques qui peuvent s'appliquer au Canada, ce qui présentait la possibilité d'examiner des pratiques exemplaires qui pourraient éventuellement être adoptées. D'autre part, le Maroc n'avait jamais été visité par une cohorte de l'ACCP; il était intéressant d'y examiner les stratégies d'un pays à prédominance musulmane, dans un continent représentant un nombre important de futurs immigrants au Canada.

# PROGRAMME D'ÉTUDES INTERNATIONALES POUR CADRES SUPÉRIEURS 2023 DE L'ACCP – RAPPORT FINAL

## ÉQUIPE OLG – Türkiye (Turquie), Botswana, Afrique du Sud

- Inspectrice Stephanie Carlisle – Police régionale d'Halifax
- Surintendante Tracy Dobbin – Police provinciale de l'Ontario
- Surintendant Sean Gormley – Police régionale de Peel
- Inspectrice Kelly Risebrough – Service de police de Vancouver
- Surintendante Beth Houston – Police régionale de Waterloo

En Türkiye, la recherche visait notamment à comprendre l'impact de la migration massive depuis la Syrie sur l'identité nationale, les systèmes sociaux et la prestation de services policiers. Le gouvernement canadien s'est donné comme objectif d'accueillir 2,5 millions d'immigrants d'ici 2028, dont un grand nombre en provenance du continent africain. Il était donc pertinent d'étudier les services policiers, le système politique et le système de justice pénale au Botswana et en Afrique du Sud, et leur effet sur les attitudes et les perceptions de populations qui vont immigrer au Canada. Notre recherche a porté en particulier sur la meilleure façon d'intégrer de nouveaux immigrants dans la société canadienne et de développer la confiance envers nos services de police canadiens.

## ÉQUIPE SUPER-TECH – Pays-Bas, Irlande, Royaume-Uni

- Surintendante Mélanie Bilodeau – Collège canadien de police, Gendarmerie royale du Canada
- Inspecteur Greg Robertson – Police régionale d'Halifax
- Comptable générale accréditée Makda Gheysar – Service de police de Toronto
- Directrice Molly Kimpel – Service de police de Waterloo
- Gestionnaire Jeff Morris – Centre national de coordination contre la cybercriminalité, Gendarmerie royale du Canada

Les pays visités que cette équipe a visités ont lancé des programmes innovant pour la déjudiciarisation et de prévention du cybercrime chez les jeunes, ainsi que des stratégies d'engagement et des approches globales pour la police communautaire. Ces pays et leurs programmes avaient pour objectif de permettre aux partenaires appropriés de prendre l'initiative en matière de sécurité communautaire. Ils ont mis l'accent sur la collaboration, l'interaction proactive avec les jeunes, et le renforcement de la confiance envers la police grâce à des partenariats basés sur le consentement.

## ÉQUIPE TOA – Australie, Nouvelle-Zélande, Fidji

- Surintendante Kellie Morgan – Service de police d'Edmonton
- Surintendant Jonathan Ko – Unité mixte d'enquête sur le crime organisé, région du Grand Toronto
- Surintendante Clare Smart – Service de police de Calgary
- Inspecteur Don Patrick – Service de police de la région de Durham
- Inspecteur Brian Hill – Service de police de Delta

Cette équipe a choisi ses pays en fonction du fort degré auquel les enseignements peuvent être transférés entre le Canada, l'Australie et la Nouvelle-Zélande, au vu de leurs interactions historiques similaires entre populations autochtones et coloniales. La Nouvelle-Zélande, en particulier, présente un parallèle

# PROGRAMME D'ÉTUDES INTERNATIONALES POUR CADRES SUPÉRIEURS 2023 DE L'ACCP – RAPPORT FINAL

intéressant avec le Canada. Le pays compte une importante population immigrante, 70 % de ses citoyens étant originaires de l'étranger. Pour sa part, le Canada, en vertu de son Plan des niveaux d'immigration, prévoit d'accueillir plus de 460 000 nouveaux immigrants par année – ce qui constitue les niveaux les plus élevés de son histoire.

## CONSIDÉRATIONS MÉTHODOLOGIQUES

Une approche qualitative a été utilisée pour compléter l'étude qui est axée sur l'apprentissage par expérience. De l'information a été recueillie en divers endroits à l'étranger au moyen d'entrevues en personne, d'accompagnements en patrouille, de visites guidées, de communautés et autres sites ainsi que d'observations en milieu communautaire.

Les constatations des groupes de recherche ont été analysées auprès d'un groupe de jeunes Canadiens. Après l'étape d'analyse de l'étude, une séance de groupes de discussion a été organisée à l'établissement Community Safety Village de la Région de York.

# PROGRAMME D'ÉTUDES INTERNATIONALES POUR CADRES SUPÉRIEURS 2023 DE L'ACCP – RAPPORT FINAL

## RÉSULTATS DES RECHERCHES

### VUES D'ENSEMBLE

L'étude réalisée à l'échelle internationale a servi de fondation solide pour clarifier l'examen sur le recrutement policier et de l'engagement auprès des jeunes au Canada. Malgré les différences dans les pratiques policières, la démographie, les populations immigrantes (et migrantes) et les réseaux d'éducation des 15 pays étudiés, diverses similitudes sont apparues. Ceci a permis d'identifier des perspectives pertinentes pour le contexte canadien. Par ailleurs, sur certaines de ces dimensions, certains pays se rapprochent davantage du Canada que d'autres.

Dans certains pays, les recherches ont mis en évidence des exemples inspirants, utilisant des stratégies pratiques et efficaces qui pourraient facilement être adaptées au contexte canadien. D'un autre côté, certains pays qui diffèrent sensiblement du Canada ont également révélé des enseignements utiles, présentant des exemples de pièges et de difficultés à éviter.

En considérant les expériences et les perspectives diverses recueillies lors de nos recherches dans les pays étrangers, l'étude au Canada a aussi permis de découvrir que certaines organisations policières réussissent bien et connaissent peu de problèmes de recrutement. Des stratégies et pratiques exemplaires constatées sur le terrain ont éclairé les recommandations formulées pour améliorer le processus de recrutement dans le contexte policier canadien.

L'étude a révélé trois grands thèmes indiquant des possibilités d'investissements à la lumière de ce qui se fait dans d'autres pays, en tenant compte de la culture propre au Canada et de son engagement en faveur du multiculturalisme, de la démocratie et de la primauté du droit. Les résultats de l'étude incitent les corps policiers canadiens à :

- Repenser l'identité de la police au Canada en cernant et en priorisant les responsabilités policières;
- Professionnaliser le service policier canadien en diversifiant les options de service et de carrière;
- Refaçonner le récit policier en investissant dans des communications proactives (notamment à l'intention des jeunes et de leurs familles).

L'étude a permis de constater que de façon très générale, les corps policiers qui ont de solides initiatives ou programmes relevant des trois catégories ci-dessus, voient le moral du personnel et la fierté de l'uniforme atteindre des niveaux élevés. Ces corps policiers ont aussi tendance à connaître un niveau élevé de service intergénérationnel (plusieurs membres de la famille au service d'une même organisation ou d'autres organisations du secteur). De plus, l'étude a révélé que ces organismes ont des taux d'attrition plus faibles et moins de difficulté à recruter, voire un grand afflux de candidatures pour les postes disponibles. Des détails et des exemples des cas les plus révélateurs sont examinés plus loin dans cette section.

# PROGRAMME D'ÉTUDES INTERNATIONALES POUR CADRES SUPÉRIEURS 2023 DE L'ACCP – RAPPORT FINAL

## SE PENCHER SUR L'IDENTITÉ DE LA POLICE AU CANADA

L'étude montre que les organisations policières dotées d'un mandat clair comprenant bien leur identité organisationnelle tendent à performer dans plusieurs des dimensions que nous avons sélectionnées. Ces organisations saisissent et assument leurs mission et responsabilité sociétale, embauchant des individus pour des rôles spécifiques et clairement définis. Les nouvelles recrues rejoignent ces organismes avec une claire compréhension de leur rôle et des attentes placées en elles.

L'étude a révélé que de nombreux organismes efficaces avaient une orientation claire, un mandat bien défini et veillaient à y rester fidèles. Cette tendance est observée aussi bien dans les pays occidentalisés que dans les pays en développement.

L'étude a également identifié de nombreux pays où la police établit et respecte un mandat de service clair. Toutefois, ce qui est particulièrement pertinent dans le contexte canadien, il y a des cas où les corps de police ont identifié et rectifié un écart dans leur mandat qui nuisait à leur efficacité. Par exemple, en Irlande, les corps de police adoptent des modèles d'intervention multipartite et suivent des plans de sécurité élaborés en partenariat avec des organismes provenant de secteurs comme la santé et les services d'urgence. Notamment, certaines mesures législatives innovantes ont été mises en œuvre pour atteindre des objectifs de sécurité communautaire. Celles-ci assurent que l'organisme approprié prenne les devants et agisse quand il est question de sécurité communautaire.

En Tunisie par exemple, des comités régionaux axés sur la sécurité ont été instaurés et sont dirigés par des autorités civiles. Ces comités établissent certaines des priorités pour les corps de police. Au Royaume-Uni, les corps de police ont adopté des initiatives permettant aux services sociaux de gérer des situations en lien avec la santé mentale. Il est publiquement annoncé un délai durant lequel les spécialistes de la santé, notamment mentale, doivent agir. Comme reconnu là-bas, chaque jour sans progrès est considéré comme un échec pour les patients et les policiers. Au Royaume-Uni, le rôle de la police est centré sur la prise en charge des victimes et la résolution des crimes, est clairement distinct de celui des professionnels de santé qui s'occupent des soins aux patients.

Au Canada, les corps de police sont confrontés à des demandes croissantes liées à divers enjeux sociaux, allant au-delà de leur mission traditionnelle de maintien de l'ordre et de la loi. Ils sont régulièrement appelés à pallier les manques dans les services essentiels notamment en matière de santé mentale, de santé publique et de services sociaux. Cette responsabilité grandissante exerce une pression sur les ressources policières, impactant le moral et la capacité des services à remplir efficacement leurs fonctions essentielles.

Les corps de police canadiens se voient confier des tâches multidimensionnelles qui dépassent largement leur mandat originel. Autrefois centré sur l'enquête et la prévention d'activités criminelles, leur rôle s'est élargi pour inclure des fonctions similaires à celles des travailleurs sociaux, conseillers et orienteurs scolaires.

Au Canada, le concept de « sécurité et bien-être de la communauté » (SBEC) est largement reconnu et vise à favoriser des approches collaboratives pour répondre à des besoins tangibles. Toutefois, dans la réalité sur

# PROGRAMME D'ÉTUDES INTERNATIONALES POUR CADRES SUPÉRIEURS 2023 DE L'ACCP – RAPPORT FINAL

le terrain, on constate une dépendance persistante envers les services policiers. Cela s'explique principalement par un manque d'investissements dans les ressources et les priorités divergentes des autres acteurs.

Jusqu'à présent, la police a eu du mal à plaider pour ses besoins essentiels et à inciter d'autres partenaires à adopter des priorités adaptées. Par conséquent, la police s'est vue confier de plus en plus de tâches, mettant ses ressources sous pression, détournant l'attention de ses fonctions fondamentales d'application de la loi compromettant sa capacité à obtenir des résultats convaincants. Les policiers, qui sont souvent sollicités pour des situations diverses au lieu de se concentrer sur leur expertise, subissent une dégradation de leur moral. La charge supplémentaire liée aux responsabilités hors du cadre traditionnel du métier policier affecte négativement le moral des policiers.

Le stress engendré par la gestion de problèmes sociaux complexes sans formation, soutien adéquat, ou collaborations adaptées avec les partenaires peut mener à l'épuisement, à une moindre satisfaction au travail et à une baisse de performance. Il est crucial de différencier les conséquences sur le moral de celles sur le bien-être lorsqu'il s'agit de l'identité et du rôle parfois flou de la police canadienne.

La profession policière au Canada a fait des nettes avancées pour le bien-être du personnel : il y a plus de soutiens que jamais pour la santé physique et le bien-être mental. Ceux qui sont exposés à des incidents graves ou qui subissent des traumatismes liés au stress ont accès à du soutien, reconnaissant ainsi l'impact potentiel de leur profession sur leur santé. Toutefois, on reconnaît moins que la baisse persistante du moral affecte non seulement les policiers individuellement, mais l'environnement de travail, l'organisation, la capacité de recruter et la rétention du personnel. En Nouvelle-Zélande, la situation est différente. La police y affiche un faible taux d'absentéisme, qu'elle attribue en majeure partie à un bon moral, renforcé par une définition claire et cohérente de son identité et de sa raison d'être.

Le manque de clarté dans le mandat s'est manifesté dans les discussions avec de jeunes Canadiens. Lorsqu'on leur demandait quel rôle ils croyaient que la police devrait jouer dans la communauté, certains disaient que la police devrait faire respecter les lois, tandis que d'autres affirmaient ne pas savoir. Les réponses diverses indiquent au moins un certain manque de cohérence dans le mandat.

Cela soulève la question, comment les corps de police peuvent recruter et conserver du personnel lorsque personne ne sait vraiment ce qu'il doit accomplir. L'importance de définir clairement ce que doit être l'identité de la police est manifeste.

## PROFESSIONNALISER LE SERVICE POLICIER CANADIEN

La professionnalisation est ressortie comme une seconde tendance majeure de l'étude. Les organisations policières étudiées, grâce à leur spécialisation et diversification, démontrent une habileté leur permettant de tirer profit des forces émanant d'un personnel varié, s'étendant au-delà du rôle du policier traditionnel. Elles peuvent ainsi atteindre les objectifs organisationnels et acquérir une réputation positive dans la communauté, y compris chez les jeunes. En conséquence, elles étaient plus efficaces et éprouvaient peu de difficultés à attirer des recrues compétentes et enthousiastes.

# PROGRAMME D'ÉTUDES INTERNATIONALES POUR CADRES SUPÉRIEURS 2023 DE L'ACCP – RAPPORT FINAL

En ce qui concerne le recrutement, un exemple de corps policier raisonnablement efficace a été identifié à Marseille (France). La Gendarmerie (la police nationale de France) dispose de systèmes bien établis pour intégrer des spécialistes. En particulier, elle emploie des agents non armés, mais portant l'uniforme qui sont engagés, assermentés et spécialement formés pour traiter des affaires non policières. Parmi eux figurent des psychologues, des mécaniciens, des médecins et des ingénieurs. Le travail pour lequel ce groupe a été engagé répond aux besoins spécifiques de l'organisation.

L'étude a permis de dégager deux avantages au modèle de la Gendarmerie. D'abord, le bassin de recrutement englobe une plus grande partie de la communauté, car les candidats peuvent être attirés et retenus en fonction de leurs propres compétences ou de leurs intérêts personnels, plutôt que de leur capacité ou de leur volonté de se conformer à des tâches ou responsabilités spécifiquement policières. Deuxièmement, une fois engagé et initié à la profession policière, le personnel devient une sorte de pépinière pour des rôles traditionnels de policier. Comme il y a par ailleurs de nombreuses possibilités de formation et de perfectionnement au sein de l'organisation, les employés sont très satisfaits de leur travail et de leur carrière. En conséquence, cela crée une fierté de l'uniforme et un niveau élevé de service intergénérationnel (les employés encouragent leurs enfants ou d'autres proches à se joindre à l'organisation). La police d'autres pays a des modèles similaires et explore activement la diversification des professionnels de la police en fonction des rôles, notamment aux Fidji, au Maroc et aux Pays-Bas.

Actuellement au Canada, les corps de police ont du mal à atteindre les objectifs organisationnels avec le modèle traditionnel du policier généraliste. Le recrutement d'agents de première ligne est déjà en baisse dans tout le pays, et le problème est aggravé par le grand nombre de postes vacants à différents niveaux hiérarchiques et dans diverses fonctions. De nombreux organismes doivent également relever de nouveaux défis pour pourvoir certains postes spécialisés : il arrive souvent que des postes qui étaient autrefois très recherchés dans des unités spécialisées n'attirent que peu ou pas de candidatures, et ce malgré des affichages répétés. Le modèle du policier généraliste pouvait convenir aux corps de police canadiens à une certaine époque, mais il n'est pas viable pour l'avenir.

Les jeunes Canadiens ont apporté des éclaircissements sur ce point dans le cadre de l'étude. Ils ont indiqué qu'ils seraient généralement ouverts à des programmes d'éducation axés sur la police qui offriraient des diplômes ou un accès direct au service de police. De tels programmes existent en France et aux Pays-Bas. Cependant, plus que tout, ils aimeraient rejoindre des organisations policières donnant la possibilité d'opter pour une spécialisation non policière (plutôt que d'être obligés de servir en tant que policier de première ligne). Les jeunes qui ont participé aux groupes de discussion ont exprimé un intérêt pour des opportunités de spécialisation au sein d'organismes policiers, similaire à celle de la Gendarmerie en France. De plus, certains de ceux qui excluaient une carrière policière en raison de réserves concernant les exigences du métier étaient intéressés de découvrir que leurs atouts et compétences pourraient en réalité apporter une contribution précieuse à la mission policière au Canada.

# PROGRAMME D'ÉTUDES INTERNATIONALES POUR CADRES SUPÉRIEURS 2023 DE L'ACCP – RAPPORT FINAL

## SE RÉAPPROPRIER LES COMMUNICATIONS POLICIÈRES EN INVESTISSANT DANS DES PUBLICATIONS PROACTIVES

Un troisième élément qui a été mis en évidence au cours de l'étude est l'importance de communications proactives. De nombreux exemples de corps de police efficaces ont été observés qui ont une voix forte et inspirent confiance dans les médias. Souvent, ce résultat est le fruit d'un effort soutenu et délibéré visant à améliorer l'image de la police.

En Italie par exemple, la police a tiré parti du ressentiment du public envers la mafia. En montrant comment le rôle de la police dans le maintien de l'ordre s'est opposé à l'extrême violence de la mafia dans les années 1970 et 1980, les corps de police ont réussi à démontrer au public que la police est une profession honorable et digne de confiance. Il est important de noter que ce travail sur l'image de la police a été entrepris délibérément et s'ajoute à la démonstration du professionnalisme des policiers, qui ont procédé à des arrestations et contribué à la réussite de poursuites judiciaires. Même lorsque l'opinion publique évoluait favorablement avec le temps, la police italienne a continué de raconter son histoire dans les médias. Il existe des exemples intéressants de travail moderne de relations publiques de la part de la police italienne notamment la publication de romans graphiques de fiction sur les exploits d'un détective de police italien. De telles publications sont réalisées à l'interne et distribuées à la jeunesse ou vendues à bas prix au profit d'œuvres de bienfaisance dirigées par la police.

De nombreux autres exemples de communications proactives concernant l'image de la police ont été relevés dans les pays étudiés. En Australie, la police dépense des millions de dollars pour sa campagne « Made for More » visant à attirer de nouveaux candidats talentueux dans la police. Au Royaume-Uni, aux Pays-Bas et en Irlande, le récit de la police est principalement présenté par le biais de communications en ligne.

Selon l'étude, dans des pays où la police a bien utilisé divers moyens et médias pour raconter son propre récit de professionnalisme, d'honneur et de fierté de l'uniforme, le moral policier était élevé, et il y avait une relation positive évidente avec le public – y compris les jeunes – et il semblait y avoir très peu de difficulté à recruter. Dans ces pays, il y avait aussi un engagement intergénérationnel en faveur d'une carrière dans la police. En revanche, les membres de la cohorte du Programme d'études internationales de 2023 qui ont des enfants dans leur propre famille ou parmi leurs proches ont indiqué qu'ils ne recommanderaient pas à ces derniers d'entrer au service de police au Canada.

Au Canada, depuis des décennies, les communications des corps de police sont constamment réactives et limitées en fonction de ce que le public a besoin de savoir, tout en privilégiant la confidentialité. Des préoccupations liées à la protection de la vie privée, à la sécurité des opérations et à des considérations politiques peuvent expliquer cette réserve dans les communications, mais cela a laissé des lacunes dans la compréhension des rôles et des responsabilités de la police. Certaines voix, souvent émanant de groupes qui critiquent la police, ont profité de cette situation pour promouvoir leur propre vision de la police dans l'opinion publique, selon leur point de vue.

# PROGRAMME D'ÉTUDES INTERNATIONALES POUR CADRES SUPÉRIEURS 2023 DE L'ACCP – RAPPORT FINAL

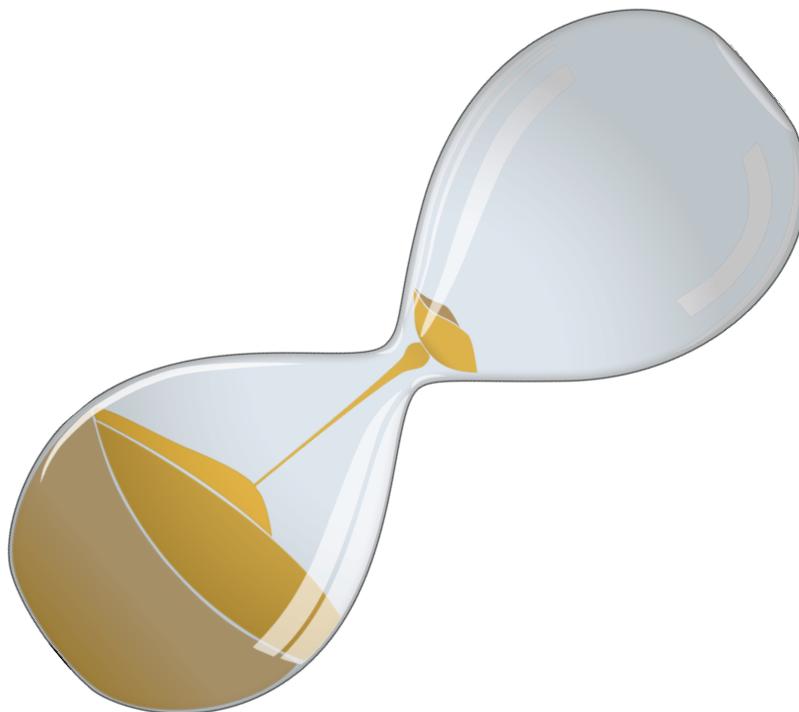
Il y a de grands risques à laisser un récit trompeur ou erroné sur la police se répandre dans les médias. Pour le public, y compris les éventuels futurs candidats policiers et leurs parents et enseignants, qui sont souvent hésitants, le service de police apparaît de plus en plus comme étant un emploi ingrat et une tâche impossible qui conduira à un isolement par rapport aux amis, aux voisins et aux parents. C'est au point où la présence et parfois l'existence de la police sont dépeintes comme traumatisantes.

Comme l'étude l'a démontré, soigner l'image dans les médias exige davantage que des stratégies conventionnelles de publicité de recrutement. Cela implique de gérer activement la façon dont la police est représentée dans les médias et sur les plateformes en ligne en utilisant une variété de moyens, tels que des communiqués, une présence sur les médias sociaux et des stratégies de communication proactives. Ceux qui prennent en main leur propre récit peuvent définir et promouvoir leur image. Avec le temps, la perception du public peut ainsi s'éloigner des stéréotypes négatifs et favoriser une compréhension plus précise et plus nuancée de ce qui est au cœur de l'organisation.

## DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS

### LE MODÈLE DU SABLIER

La cohorte du Programme d'études internationales de 2023 a retenu le sablier comme représentation des liens entre les conditions internes des organisations policières et plus généralement du secteur de la police, d'une part, et les perceptions et réactions de la communauté, en particulier parmi les jeunes au Canada, d'autre part.



### **Figure 1 : Le temps file – Parties, relations et partenaires divergents en matière policière**

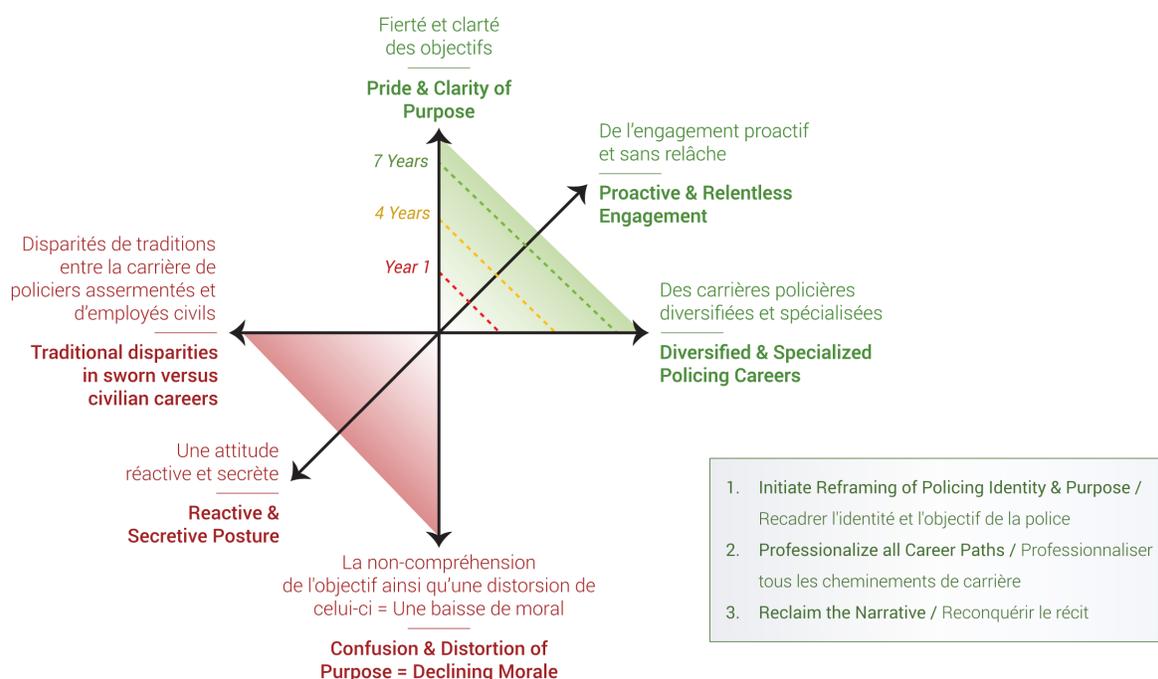
Le sablier de la figure 1 symbolise la relation fluide entre la police et la communauté, ainsi qu'entre les dirigeants policiers et les professionnels policiers qu'ils emploient.

Avec le temps, en conséquence de nombreux enjeux sociaux et politiques, l'écart entre les deux domaines s'est agrandi. L'étude indique que des initiatives et des démarches relevant de trois grandes catégories

# PROGRAMME D'ÉTUDES INTERNATIONALES POUR CADRES SUPÉRIEURS 2023 DE L'ACCP – RAPPORT FINAL

cernées par la recherche contribueront à combler cet écart et à rétablir des relations symbiotiques pour la prochaine génération de police au Canada.

L'étude a révélé qu'il n'y a pas de pénurie de programmes innovateurs et autres initiatives au sein des corps de police d'autres pays. Les organismes policiers qui connaissent le plus de succès mettent l'accent sur l'identité de la police, la professionnalisation et le récit policier. On peut supposer que les corps de police canadiens pourraient atteindre un succès similaire en lançant des initiatives dans ces domaines. Il est compréhensible que cela puisse prendre des années avant que l'on puisse concrétiser tous les avantages énoncés, mais il est impératif d'agir immédiatement, avant que la réalité actuelle n'atteigne un point de non-retour.



**Figure 2 : À la croisée des chemins – deux avenir possibles pour la police au Canada**

La figure 2 illustre une démarche méthodique vers un avenir planifié, avec des étapes de mise en œuvre progressive. Chaque quadrant représente un avenir possible, où les résultats souhaités de trois dimensions interactives se regroupent. Sur un horizon de sept ans, il y a des possibilités d'investissement immédiates et intermédiaires dans chacune des catégories qu'a cernées l'étude et qui seront détaillées dans la présente section.

# PROGRAMME D'ÉTUDES INTERNATIONALES POUR CADRES SUPÉRIEURS 2023 DE L'ACCP – RAPPORT FINAL

## APPEL À L'ACTION : SE PENCHER SUR L'IDENTITÉ DE LA POLICE AU CANADA

### **Aviser que la police ne peut plus continuer de pallier les lacunes des services dans des secteurs qui ne relèvent pas de sa responsabilité principale**

En ce qui concerne la délimitation du rôle de la police dans la société, l'exemple donné par la police dans des pays comme le Royaume-Uni et l'Irlande pourrait être appliqué dans le contexte canadien de la police. Aujourd'hui et pour l'avenir, il est impératif que les organisations policières recadrent leurs responsabilités en mettant l'accent sur le travail policier tout en apportant un appui, à l'égard d'enjeux ne relevant pas directement de la sécurité publique ou de la justice pénale, à des secteurs qui sont mieux qualifiés pour intervenir. Ce faisant, les corps policiers peuvent augmenter leur efficacité, rehausser la confiance du public et assurer la viabilité de leurs services.

Le modèle actuel, où on compte sur les corps de police pour s'occuper d'enjeux comme des crises de santé mentale, des urgences de santé publique et la prestation de services sociaux n'est pas viable à long terme. Les ressources et l'expertise requises pour gérer ces situations efficacement se trouvent dans des secteurs spécialisés qui sont mieux équipés et formés pour fournir les services voulus. On ne peut pas s'attendre à ce que les corps policiers assument ces rôles sans compromettre leur fonction de base qui est de maintenir la sécurité publique.

Le processus de recadrage exigera de reconnaître et d'accepter les limites de ce que peuvent faire les corps policiers face à des enjeux ne relevant pas directement de la sécurité publique ou de la justice pénale. Il faudra aussi établir des partenariats collaboratifs avec des secteurs qui ont l'expertise et les ressources voulues pour gérer ces situations. En travaillant en tandem avec eux, mais en insistant aussi sur la responsabilisation des professionnels en santé mentale, des travailleurs sociaux et des organismes de santé publique, la police peut faire en sorte que les personnes en crise reçoivent les soins et l'aide dont elles ont besoin, tout en libérant ses propres ressources pour pouvoir se concentrer sur les enquêtes criminelles et la prévention du crime.

**La cohorte du Programme d'études internationales de 2023 demande à l'ACCP de communiquer avec ses partenaires en vue de mobiliser un groupe de travail fédéral-provincial-territorial (FPT) multidisciplinaire au niveau des sous-ministres et de prévenir officiellement que la situation actuelle quant à la portée du service de la police dans des domaines non policiers trahit le secteur policier et trahit les Canadiens.** Le rôle de la police dans la société canadienne devrait être clairement défini, et le groupe de travail FPT serait encouragé à examiner et rationaliser la façon de mobiliser les capacités et les ressources d'autres services sociaux pour combler les lacunes de service dans des domaines comme la santé et le bien-être social qui sont aujourd'hui gérés par des professionnels policiers. Dans la mesure où la police devrait continuer de jouer ses importants rôles collaboratifs dans la sécurité et le bien-être de la communauté, la portée de ces rôles doit être claire et équilibrée.

# PROGRAMME D'ÉTUDES INTERNATIONALES POUR CADRES SUPÉRIEURS 2023 DE L'ACCP – RAPPORT FINAL

## APPEL À L'ACTION : PROFESSIONNALISER LE SERVICE POLICIER CANADIEN

### **Proposer des possibilités de diversifier et légitimer des cheminements de carrière alternatifs dans la police**

Concernant la professionnalisation du service policier, l'exemple présenté par la Gendarmerie en France et les corps de police dans les autres pays pourraient aussi être appliqués au contexte canadien de la police. À l'avenir, les corps de police du Canada pourraient bénéficier d'un effectif diversifié et spécialisé, avec des professionnels policiers qualifiés de toutes catégories accomplissant des tâches précises selon leurs aptitudes, compétences, qualifications, forces ou intérêts.

Pour bénéficier du potentiel des jeunes Canadiens en tant que professionnels policiers, les corps policiers canadiens devront, dans les cinq prochaines années, établir un processus pour l'accès direct à des unités spécialisées. Ceux possédant une expertise ou une formation reconnue dans des domaines tels que la cybertechnologie, les titres financiers ou la criminalistique, par exemple, pourraient être habilités à agir comme professionnels policiers dans leur domaine d'expertise, soulageant ainsi les généralistes de première ligne.

Il serait également pertinent que tous les corps policiers deviennent de véritables organisations apprenantes. Dans cette optique, il serait nécessaire de transformer nos organisations policières traditionnelles en organisations accueillant favorablement les jeunes d'aujourd'hui, les incitant à intégrer leur diversité au sein des équipes. Pour ceux ayant des spécialisations ou une formation avancée, l'accès pourrait être facilité dès le départ. Les généralistes de première ligne bénéficieraient aussi de voies d'accès et d'opportunités de formation continue leur permettant de se spécialiser s'ils le désirent.

D'ici 2030, tous les corps de police devraient avoir défini et mis en place des parcours de spécialisation et de professionnalisation. Une gamme croissante de possibilités et initiatives de formation permettra aux membres du personnel de se perfectionner et d'acquérir une formation en fonctions de leurs aspirations et des besoins organisationnels. Ainsi, les corps de police seront en mesure de s'adapter aux enjeux futurs, quels qu'ils soient.

Dès maintenant, les corps de police canadiens, en consultation avec les syndicats, associations et autres parties prenantes, devraient entamer des changements dans leurs plans de dotation en ressources humaines, en mettant l'accent sur la professionnalisation par la spécialisation.

**La cohorte du Programme d'études internationales de 2023 demande au Comité de l'ACCP sur les ressources humaines et l'apprentissage de mobiliser les fonds et les ressources nécessaires pour élaborer des voies de cheminement de carrière policière et identifier des voies d'accès parallèles à la formation traditionnelle de l'académie de police.** Il faudrait envisager des voies spécialisées pour l'accès, la formation, et la promotion qui permettent l'intégration directe de spécialistes autres que les agents de police traditionnels. De plus, une reconnaissance du besoin, au sein de la profession policière, de diverses compétences, formations et expériences, au-delà des compétences des policiers de première ligne est essentielle. Il devrait y avoir des voies légitimes de cheminement de carrière pour les individus au sein des organisations policières.

# PROGRAMME D'ÉTUDES INTERNATIONALES POUR CADRES SUPÉRIEURS 2023 DE L'ACCP – RAPPORT FINAL

## APPEL À L'ACTION : REFAÇONNER LE RÉCIT POLICIER EN INVESTISSANT DANS DES COMMUNICATIONS PROACTIVES

### Lancer une campagne sur l'image de la police canadienne et renforcer son attrait

En ce qui concerne la refonte du récit policier, les pratiques des différents corps de police des divers pays étudiés pourraient inspirer le contexte canadien. Les organisations policières canadiennes doivent maîtriser leur récit, tant dans les médias traditionnels que sur les plateformes en ligne. Cette démarche serait bénéfique à long terme, renforçant le moral parmi les policiers, légitimant les objectifs organisationnels, et définissant l'identité policière.

D'ici 2030, la police au Canada devrait adopter une stratégie cohérente et proactive pour revaloriser le métier policier au sein de la communauté. Une communication positive n'a pas seulement un but transactionnel : elle devrait être omniprésente dans tous les médias sociaux pour renforcer le lien entre le public et la police. Ce principe serait conforme à celui de Peel, le public est la police et la police est le public.

À court terme, la police devrait adopter une démarche proactive et unifiée. Il faudra une démarche collective pancanadienne, car la concurrence entre corps de police en la matière pourrait autrement miner le message sous-jacent de professionnalisme et de respect.

Les corps de police canadiens peuvent décider d'outiller les dirigeants policiers à tous les niveaux pour promouvoir les valeurs positives de la profession et contrer le cynisme qui sape la satisfaction du personnel. Parallèlement, des efforts continus sont nécessaires afin d'adresser les sources de stress reliées au travail et autres problèmes qui compliquent le recrutement.

Il est crucial pour les corps de police d'attirer la jeunesse canadienne vers la profession tout en renforçant le bien-être au travail, faisant ainsi de la satisfaction professionnelle un puissant et efficace outil de recrutement.

**La cohorte du Programme d'études internationales de 2023 sollicite l'ACCP pour mandater le Groupe national sur les communications stratégiques afin de trouver les ressources nécessaires pour lancer une campagne dans les médias traditionnels et sociaux intitulée « *Je suis la police canadienne* ». Cette initiative, déployée à l'échelle locale, régionale, et nationale, viserait à inspirer une nouvelle génération tout en renforçant l'image positive de la police.** La priorité de cette campagne sera d'inspirer une nouvelle génération de recrues à s'intéresser à la diversité que peut être une carrière policière, et ce, dès l'adolescence. Celle-ci s'adressera aussi à ceux qui sont sur le point d'entrer sur le marché du travail ou qui l'ont déjà fait. Il sera essentiel de repérer des sources de financement ou de commandite pour la campagne, qui serait entreprise séparément des campagnes habituelles de recrutement des corps de police.

# PROGRAMME D'ÉTUDES INTERNATIONALES POUR CADRES SUPÉRIEURS 2023 DE L'ACCP – RAPPORT FINAL

## CONCLUSION

Les corps de police canadiens font face à une crise imminente d'attrition. Les candidatures sont en baisse, les départs à la retraite anticipée augmentent, et les taux de diplomation dans certaines régions diminuent. Auparavant, la carrière de policier était perçue comme honorable et respectée, il n'y avait pas de souci pour le recrutement, car les aspirants policiers sollicitaient activement les corps policiers. Le vent a tourné, aujourd'hui le contexte a évolué. Sur le marché canadien du travail policier, ce sont les candidats qui ont la main haute. Les jeunes officiers quittent la police prématurément et les nouveaux candidats se font rares.

Les conclusions du Programme d'études internationales de 2023 sont limpides. La police doit se réinventer, professionnaliser son service et reprendre en main son récit. Ces actions sont essentielles pour préparer l'avenir. La société canadienne aura, plus que jamais, besoin de ses forces de l'ordre.