

Analyse stratégique des ressources humaines des **services de police publics au Canada**



Remerciements



Le Comité directeur de l'étude sur les ressources humaines du secteur policier public canadien, tient à exprimer ses sincères remerciements à toutes les organisations et tous les particuliers qui ont contribué du temps et des efforts à cette étude pour assurer sa réussite.

L'étude fut commandée par l'Association canadienne des chefs de police et l'Association canadienne des policiers et policières, et fut menée par le cabinet de consultants en gestion Pricewaterhouse Coopers. Le Comité directeur comprenait plus de trente membres, représentant les intéressés du secteur policier public, dont des chefs de police, des syndicats et des associations, des services des gouvernements fédéral et provinciaux, des autorités municipales, ainsi que des éducateurs.

L'étude était financée par Développement des ressources humaines Canada (DRHC) et nous reconnaissons avec gratitude le rôle joué par ce ministère.

En dernier lieu, la rédaction du présent rapport n'aurait pas été possible sans l'apport d'innombrables personnes qui ont pris le temps de participer à une entrevue ou à un groupe de discussion, de répondre à un sondage et de partager leur point de vue. Ces particuliers représentent un vaste échantillon des intéressés du secteur, dont des policiers, des civils et des bénévoles, des établissements d'enseignement, des étudiants et des fonctionnaires. Leurs divers points de vue constituent l'essence de la présente étude et le Comité directeur leur réserve ses remerciements ultimes.



Table des matières



SOMMAIRE	1
CONTEXTE DE L'ÉTUDE	9
Objectifs et portée	9
Démarche	10
CONTEXTE SECTORIEL	11
Incidence remarquable de l'évolution démographique sur le travail des services de police	11
Des crimes plus sophistiqués, mieux organisés et plus complexes sur le plan technique	13
Le rôle du travail policier évolue, de même que les attentes du public	15
La paperasse et la réglementation alourdissent la charge de travail des policiers	16
Pressions économiques et budgétaires : faire plus avec moins	16
<i>Où les contraintes relatives aux ressources se font-elles sentir le plus lourdement?</i>	17
Recours aux services de sécurité privés à la hausse au Canada	18
Sommaire des changements et des tendances	20
CONTEXTE OPÉRATIONNEL	25
La responsabilité du maintien de l'ordre est partagée entre tous les ordres de gouvernement.	25
<i>La GRC fournit des services de police fédéraux et nationaux</i>	25
<i>Calcul du coût de la prestation des services de police de la GRC</i>	26
<i>Le rôle des organismes de surveillance des services de police</i>	26
<i>La « politisation » des services de police a un effet négatif sur les relations de travail.</i>	27
Fusion – pour atteindre une masse critique de services de police	28
Soumissions concurrentielles pour des contrats de services de police	30
Services de police communautaires : retour à la tradition pour répondre au changement	34
<i>De nombreux défis pour les services de police communautaires</i>	35
Tous les services de police ressentent l'impact du changement technologique.	37
<i>Utilisation de la technologie dans les services de police demeure assez limitée</i>	37
<i>Utilisation de la technologie n'est pas toujours normalisée</i>	38
<i>La mise en œuvre de la technologie ne rend pas à elle seule le travail policier plus facile ou plus efficace</i>	38
<i>Formation en technologie – il faut savoir l'utiliser.</i>	38

L'ASPECT HUMAIN DES SERVICES DE POLICE AU CANADA	39
Modification de la culture organisationnelle	39
Rôle plus important des bénévoles dans le modèle communautaire	40
Niveaux actuels de l'emploi dans les services de police	42
<i>Agents de police par province, par territoire et par service de police</i>	42
<i>Ratio entre les agents de police et la population</i>	43
Transfert de tâches à des civils et déplacements entre catégories professionnelles dans les services de police	46
Caractéristiques des effectifs policiers	48
<i>Augmentation du nombre de femmes chez les agents de police</i>	48
<i>Augmentation du nombre des femmes qui occupent des postes d'officier supérieur</i>	48
<i>Acceptation de la diversité de l'emploi dans les services de police</i>	50
<i>Représentation limitée mais significative des Autochtones au sein des services de police</i>	50
<i>Représentation des groupes minoritaires</i>	51
<i>Représentation des personnes handicapées</i>	51
<i>Les agents de police sont plus instruits</i>	53
<i>Le facteur âge : le roulement relativement élevé attribuable aux départs à la retraite se maintiendra</i>	54
Réorientation des stratégies de gestion du personnel face au changement	58
 PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	 59
Planification des ressources humaines	59
Recrutement initial d'agents de police	61
<i>Exigences provinciales minimales imposées aux nouveaux aspirants-policiers</i>	64
<i>Les services de police ont un processus de présélection et d'évaluation long et rigoureux</i>	68
Cheminement de carrière	71
<i>Perfectionnement professionnel dans les services de police</i>	72
<i>Mobilité professionnelle entre les services de police</i>	75
<i>Maintien des effectifs</i>	77
Récompenser les employés	78
<i>Rémunération et avantages sociaux</i>	78
<i>Conditions de travail</i>	81
Relations syndicales-patronales	87

ACQUISITION DU SAVOIR ET PERFECTIONNEMENT DANS LE SECTEUR DES SERVICES DE POLICE PUBLICS	95
Le parcours pédagogique dans le secteur des services de police publics	95
Le parcours pédagogique des policiers	96
<i>Les études chez les policiers</i>	96
<i>Formation des policiers</i>	100
<i>Perfectionnement des policiers et apprentissage continu</i>	117
Le parcours pédagogique du personnel civil.....	123
<i>Les études chez les civils</i>	123
<i>Formation des civils</i>	123
<i>Perfectionnement et apprentissage continu chez les civils</i>	124
Apprentissage organisationnel et gestion du savoir	124
Activité fonctionnelle de formation dans le secteur des services de police publics au Canada.....	126
<i>Planification et analyse des besoins</i>	126
<i>Conception, élaboration et prestation</i>	128
<i>Administration et évaluation</i>	131
Besoins en acquisition du savoir et en perfectionnement pour faire face aux enjeux à venir	132
PLAN D'ACTION	135
Orientation future du secteur des services de police publics au Canada	135
Priorité : intéresser la prochaine génération de talents aux organismes policiers	135
Priorité : accroître l'efficacité au niveau sectoriel	136
Priorité : améliorer la capacité de planification des ressources humaines du secteur des services de police	137
Priorité : amélioration des relations patronales-syndicales	138
Priorité : augmentation du financement et des ressources	139
ANNEXES	
Annexe A : Liste des membres du comité directeur	141
Annexe B : Liste des établissements visités et des entrevues effectuées dans le cadre de l'étude	143
Annexe C : Enquête sur les ressources humaines dans les services de police publics.....	146
Annexe D : Bibliographie	154
NOTES EN FIN DE TEXTE	163



Le contexte juridique des services de police au Canada

Au Canada, les services de police sont régis par deux ordres de gouvernement distincts : le fédéral et le provincial. La *Loi constitutionnelle* de 1867 dote chaque ordre de pouvoirs législatifs sur les services de police. Le paragraphe 91(27) de la Loi confère au Parlement fédéral le pouvoir de légiférer en matière de droit pénal (common law en anglais) et de procédure. Le pouvoir de légiférer pour « la paix, l'ordre et le bon gouvernement », prévu à l'art. 91, attribue aussi au gouvernement fédéral un pouvoir supplémentaire qui affecte la structure de nos services de police. Ce sont ces pouvoirs qui ont permis au gouvernement fédéral d'adopter des lois et de créer le service de police national du pays : la Gendarmerie royale du Canada (GRC).

Le maintien de l'ordre ressortit en grande partie aux provinces. En vertu du par. 92(14) de la *Loi constitutionnelle*, les législatures provinciales ont le pouvoir d'adopter des lois sur « l'administration de la justice ». La Cour suprême du Canada a décidé que « l'administration de la justice » englobait la justice pénale et la justice civile et que la responsabilité de la justice pénale couvrait les services de police. Les divers gouvernements provinciaux ont adopté des lois qui définissent la façon d'assurer les services de police dans leurs provinces respectives. En général, les provinces optent pour l'un ou plusieurs des trois modes de prestation suivants :

- La province peut créer une force policière provinciale en adoptant une loi. Bien que toutes les provinces aient eu leur propre service de police à un moment donné, seuls l'Ontario, le Québec et Terre-Neuve ont encore recours à un service de police provincial.
- La province peut exiger des autorités municipales qu'elles fournissent des services de police appropriés et efficaces à l'intérieur de leur municipalité, et leur octroyer les pouvoirs nécessaires pour mettre en place des services de police municipaux. Terre-Neuve est la seule province qui n'a pas attribué ces pouvoirs aux municipalités.
- La province peut négocier une entente avec le gouvernement du Canada pour obtenir de la GRC la prestation de services de police en vertu d'un contrat. Il existe deux types de contrats : dans un cas, la province signe une entente avec la GRC pour obtenir des services de police provinciaux; dans l'autre, il s'agit d'une entente individuelle entre les municipalités et la GRC pour la prestation de services de police municipaux.

Bien que la majorité des policiers du pays soient affectés à des services de police municipaux, il ne faudrait pas sous-estimer le rôle du gouvernement fédéral. En effet, les lois qui régissent le revenu, l'alcool, l'immigration, les douanes et l'accise, notamment, relèvent de la responsabilité fédérale. Le gouvernement fédéral avait fait usage d'une présence policière chargée de ces responsabilités bien avant la création de la GRC.

D'ordinaire, la responsabilité des services de police dans la plupart des territoires de compétence au Canada est confiée au solliciteur général ou au procureur général (ou au ministre de la Justice). Il y a cependant quelques exceptions. Au Québec, c'est le ministre de la Sécurité publique qui est chargé des services de police, tandis qu'en Ontario, cette responsabilité est partagée entre le procureur général et le solliciteur général. De plus, les provinces prévoient généralement dans leurs lois la régie de services de police municipaux par une administration locale, telle qu'une commission municipale de commissaires de police et un conseil municipal, et même, dans certains cas, une commission provinciale de services de police¹.

Les services de police au Canada – l'accent sur l'avenir des ressources humaines

Servir et protéger : tel est le principe qui régit le travail policier partout au Canada, qu'il s'agisse de patrouiller le front d'eau de St. John's ou les rues de Vancouver. Et ce principe n'a jamais varié. Toutefois, c'est la façon dont les services de police pourront continuer de l'appliquer qui devient de plus en plus complexe. Le maintien efficace de l'ordre coûte plus cher; il requiert plus de temps et fait appel à des compétences nouvelles. Souvent, une nouvelle approche, un changement d'attitude et une préparation différente s'imposent. Cette étude vise à déterminer comment les services de police au Canada peuvent mieux servir et protéger.

La population est exigeante dans ses attentes : souvent, elle voudrait voir réimplanter la patrouille de secteur; elle a des idées bien arrêtées sur des moyens différents d'appliquer la justice et de déterminer les peines; elle demande que dans tous les services de police du pays on réexamine la façon de traiter les minorités ethniques, les jeunes délinquants et les auteurs de violence au foyer. De telles pressions poussent les corps policiers à remettre en question leur façon de faire. Elles influent tout particulièrement sur la façon de gérer les politiques, procédures et pratiques en matière de ressources humaines. Il faut repenser les pratiques de dotation en personnel, les

stratégies de leadership et le cadre de gestion dans nos organisations policières si nous voulons qu'elles demeurent pertinentes et efficaces au cours de la prochaine décennie et à plus long terme.

Reconnaissant que les compétences spécialisées, la qualité et la gestion de ses ressources humaines sont absolument essentielles à la réussite du secteur du maintien de l'ordre au Canada, ses représentants ont mis sur pied une étude d'envergure visant à déterminer les défis et les priorités du secteur en matière de ressources humaines et à élaborer des stratégies qui permettent d'y faire face. Un Comité directeur, formé de membres du secteur policier du Canada, a piloté l'étude. Les membres représentaient divers organismes, dont des instituts de formation, des services de police, des municipalités, des commissions de services policiers, des associations de policiers, des syndicats et des ministères. L'étude a été élaborée par PricewaterhouseCoopers et financée dans le contexte d'une entente de partage des coûts conclue entre le secteur policier et Développement des ressources humaines Canada (DRHC). On a consulté plus de 700 personnes du secteur policier du Canada afin de définir les principaux défis que les services de police partout au pays doivent relever en matière de ressources humaines. Ces défis ont servi de point de départ aux discussions avec le Comité directeur, discussions qui avaient pour objet d'élaborer des recommandations quant à la façon dont on devait s'attaquer aux problèmes de ressources humaines.

Les services de police doivent satisfaire à de nouvelles exigences

L'évolution de la trame de la population canadienne, les formes de criminalité nouvelles, sans cesse en évolution, ainsi que les contraintes économiques ont eu une incidence importante sur le secteur des services de police publics au Canada, lesquels subissent des pressions majeures, dont les suivantes :

Changements du contexte juridique : L'évolution de l'administration du système juridique et d'autres changements législatifs ainsi que la nouvelle jurisprudence ont des répercussions tant sur l'acquisition de connaissances et compétences spécialisées nouvelles dans les services de police que sur l'amélioration de celles déjà en place. Ainsi, les nouveaux moyens d'appliquer la justice et de déterminer les peines requièrent de nouvelles compétences spécialisées (p. ex., la médiation, la négociation) et des stratégies d'échange avec d'autres groupes professionnels qui jouent maintenant des rôles plus importants au sein du système juridique.

Compressions budgétaires de plus en plus fortes : Même si elles ne sont pas limitées au secteur, les contraintes économiques et budgétaires rendent plus difficile la prestation de services de police. Le nombre accru de problèmes faisant appel à l'application de la loi à l'échelle nationale vient exacerber les exigences en matière de services de police. Ceci est particulièrement vrai à l'échelon municipal, où une seule source de revenu (les impôts fonciers) ne peut suffire à couvrir l'augmentation des coûts qui s'impose pour lutter contre des activités criminelles locales, en plus de celles d'envergure nationale et internationale.

Tendances de l'immigration et évolution démographique : Comme la trame démographique du Canada est en voie de changer de façon radicale, il faudra réviser les mécanismes de recrutement des policiers afin d'attirer des membres de collectivités culturelles types. Il faudra réexaminer les politiques opérationnelles qui peuvent aller à l'encontre des croyances culturelles ou religieuses des candidats en question. En outre, l'évolution de la démographie canadienne fait changer les attentes de la population à l'égard des services de police. On a eu recours aux services de police communautaires pour répondre aux attentes du public. Cette approche peut coûter plus cher (à cause du besoin d'un plus grand nombre de postes de police, par exemple) et impose un véritable changement de mentalité/culture qui n'est possible qu'avec l'appui d'une formation efficace du personnel et d'un leadership mis en évidence chez les dirigeants.

Désir accru de répondre aux besoins particuliers de groupes visés par l'équité en matière d'emploi (p. ex., Autochtones, personnes handicapées, membres de minorités visibles et femmes) : Qu'il dépende davantage de la participation de bénévoles ou de l'adoption de nouvelles méthodes policières, un style de gestion de la clientèle plus sensible aux besoins de cette dernière affectera les méthodes de recrutement et de formation des policiers.

Rayonnement géographique plus étendu du crime organisé : Des enquêtes plus longues et plus complexes exigent un éventail plus vaste de compétences et la collaboration entre plusieurs corps policiers, de même que la capacité de diriger des équipes plus variées et de participer à leurs enquêtes.

Progrès de la technologie : Bien qu'elle permette aux corps policiers d'innover dans leur travail, la technologie les oblige à recruter du personnel qualifié en infotechnologie et à enseigner à leur personnel (policiers et civils) comment utiliser plus efficacement les nouvelles technologies.

Criminalité en col blanc : De plus en plus, les criminels utilisent du matériel et des logiciels de pointe en informatique et en télécommunications. Les organisations policières ont eu du mal à suivre, en grande partie à cause des compressions budgétaires, parce que le recrutement ne cible pas les candidats qui ont des compétences spécifiques, et à cause du manque d'accès à la formation. Les organisations policières ont souvent de la difficulté à garder des professionnels compétents en informatique, du fait que le secteur privé offre à ces derniers un système de rémunération plus attrayant.

Le contexte opérationnel des services de police en voie de changement

L'impact du vieillissement des effectifs policiers, le besoin de personnel multiculturel, l'adoption de nouvelles techniques policières pour faire face à l'évolution de l'environnement, la concurrence accrue qui s'arrache certains spécialistes : tous ces facteurs obligeront les services de police à repenser et à adapter leurs activités. À cause de la répartition des services de police publics du Canada par territoire de compétence, il est plus difficile de trouver des structures opérationnelles efficaces qui leur soient communes. Bien que les services de police partout au pays aient des points en commun, leur structure et leurs modes de fonctionnement présentent souvent des différences marquées, dont les plus évidentes sont mentionnées ci-dessous.

Établissements de formation : Bien qu'ils s'efforcent de répondre aux besoins des milieux policiers, certains établissements de formation sont tout à fait sous-utilisés alors que d'autres ont du mal à répondre à la demande. Même si la situation commence à changer petit à petit, les techniques traditionnelles de formation demeurent la norme dans les milieux policiers. Les nouvelles méthodes, telles que la formation assistée par ordinateur, les programmes d'apprentissage à distance et l'autoperfectionnement n'ont eu qu'une clientèle limitée jusqu'à ce jour.

Niveaux élevés de recrutement prévus : La démographie des services de police révèle que les effectifs policiers vieillissent. Ceci veut dire qu'au cours de la prochaine décennie, il faudra recruter intensivement pour remplacer ceux et celles qui prennent leur retraite. En outre, les corps policiers devront recruter du personnel plus spécialisé pour faire face à l'évolution de la technologie, aux nouvelles méthodes d'application de la loi et à l'émergence de nouvelles formes de criminalité. Pour répondre aux importants besoins en matière de recrutement, les services de police doivent envisager de modifier leurs

méthodes traditionnelles de recrutement et de réduire les obstacles financiers (p. ex., les coûts élevés de la formation préalable à l'embauche) afin de créer des bassins de recrutement là où il n'y en avait pas auparavant.

Déplacements de personnel entre les organisations policières : Même si l'on peut considérer qu'il s'agit d'un changement positif (p. ex., mise en commun de pratiques optimales et meilleure compréhension des procédures d'autres services), ces déplacements peuvent avoir un effet marqué sur certains services de police qui, après avoir investi des sommes importantes dans la formation de leurs employés, les perdent au profit de services qui offrent une rémunération légèrement supérieure. Les entreprises de sécurité et d'enquête du secteur privé qui recrutent du personnel hautement qualifié viennent aggraver la situation.

Rémunération : De nombreux éléments concurrents ont une incidence sur la capacité des services de police d'offrir un système de rémunération intéressant. Dans les grands centres urbains, le coût de la vie peut constituer un obstacle (malgré la rémunération et les avantages sociaux plus substantiels). En revanche, les services de police plus petits, dans les centres plus éloignés, ont aussi du mal à recruter du personnel. Les modèles classiques de rémunération ne permettent pas toujours de régler ces problèmes ou de satisfaire aux besoins des organisations policières modernes à la recherche de personnel spécialisé dans diverses technologies nouvelles.

La gestion du temps supplémentaire : Les compressions budgétaires, les imprévus, les congés et les postes non dotés sont tous des facteurs qui obligent le personnel à faire de nombreuses heures supplémentaires. Par ailleurs, les contraintes budgétaires ont une incidence sur le temps supplémentaire, ce qui peut limiter le temps et la portée



des enquêtes. Ces éléments concurrents risquent d'avoir un effet défavorable sur le moral du personnel, ce qui accroît l'épuisement professionnel, augmente l'utilisation des congés de maladie et, par conséquent, aggrave le problème.

Comment le secteur des services de police publics entend relever ces défis

La présente étude comporte une analyse des défis que le secteur des services de police publics doit relever en matière de ressources humaines, maintenant et dans un avenir plus ou moins rapproché. Elle se veut un point de départ aux discussions en vue de l'élaboration de recommandations concrètes, devant aboutir sur des actions. Elle a pour objectif premier de favoriser des changements positifs. Les recommandations formulées par le Comité orienteront l'élaboration d'une stratégie de gestion des ressources humaines dans le secteur des services de police publics du Canada. Il ne faudrait pas oublier qu'elles s'adressent aux divers territoires de compétence des services de police au Canada, qui verront à les adapter à leurs besoins. Elles ne se veulent ni dirigistes ni obligatoires dans quelque territoire de compétence que ce soit.



Points saillants des recommandations

PRIORITÉ : Intéresser la prochaine génération de talents aux organismes policiers

Si l'on veut garantir l'efficacité constante des services de police, il est essentiel d'arriver à intéresser les talents au secteur policier. Le vieillissement de l'effectif policier, le besoin d'un effectif représentatif, l'adoption de nouvelles techniques policières qui suivent l'évolution de l'environnement, la concurrence accrue dans certains domaines spécialisés : tous ces facteurs obligeront les services de police à repenser et à adapter leurs activités de recrutement.

Auparavant, les services de police arrivaient facilement à attirer de nombreux candidats, la bonne réputation du secteur et l'attrait exercé par la carrière jouant en leur faveur. Ainsi, pour filtrer les très nombreuses demandes et choisir les candidats qui convenaient le mieux à la carrière policière, une multitude de mécanismes de sélection furent mis au point et testés pour en assurer la validité et la fiabilité. Dans le secteur des services de police, le recrutement a toujours été axé d'abord et avant tout sur la sélection – sélection de personnes qualifiées parmi de nombreux candidats. Cela signifie que les services de police ont investi beaucoup de temps et d'argent dans le tri des demandes d'emploi afin de repérer les candidats qualifiés. Une méthode fondée sur la sélection suppose qu'il y aura toujours suffisamment de candidats pour satisfaire à la demande et qu'ils auront les compétences requises. Elle suppose également que les policiers, une fois embauchés, pourront être formés dans certaines spécialités, faisant d'eux des experts au sein d'un service de police.

Les départs à la retraite prévus pour les cinq prochaines années et la concurrence accrue entre les services de police et le marché du travail en général nous portent à croire que les méthodes traditionnelles de recrutement, fondées sur la suffisance du bassin de candidats, ne répondront plus aux besoins. Au sein d'un marché du travail dynamique, pour être compétitif et attirer des spécialistes, des représentants des minorités visibles et des femmes, il faut employer une stratégie proactive de recrutement, qui vise activement à dénicher les candidats éventuels. Il faut aussi une culture organisationnelle ouverte et flexible, qui permet d'attirer un éventail diversifié de candidats. Le besoin accru de spécialistes exigera aussi plus de créativité et de souplesse dans l'acquisition des ressources spécialisées. Cette nouvelle approche devra englober l'embauche de spécialistes, civils et policiers,

avec des conditions de travail variées : plein temps, temporaire, temps partiel, contrats de travail avec honoraires.

Le recrutement proactif consiste à redoubler d'efforts pour attirer les spécialistes recherchés et à filtrer ensuite les candidats éventuels dans le but de les admettre au bassin des candidats. Il s'agit là d'un changement par rapport à la méthode actuelle qui consiste à filtrer les candidats dans le but de les exclure du bassin d'employés éventuels. Si le secteur continue de miser sur l'attraction passive, il risque de ne pas atteindre les effectifs dont il a besoin.

Le nombre croissant de nouvelles recrues qu'il faudra embaucher pour combler les postes laissés vacants par les retraites au cours des prochaines années aura aussi des répercussions sur les établissements de formation partout au pays. Ceux-ci devront revoir le nombre de places dont ils disposent afin de prendre les mesures nécessaires pour pouvoir former suffisamment de nouveaux aspirants-policiers pour répondre aux besoins des services de police dans un avenir rapproché.

C'est pourquoi le Comité directeur recommande que le secteur des services de police :

- élabore une stratégie sectorielle apte à favoriser le recrutement du personnel de soutien et du personnel des services de police publics;
- élabore de nouveaux moyens d'attirer des candidats représentatifs de la diversité du milieu et de les maintenir en poste une fois embauchés;
- élabore de nouvelles stratégies pour retenir les talents dans le secteur policier;
- élabore de nouvelles méthodes d'acquisition de spécialistes, tant chez les civils que chez les policiers, grâce à des conditions de travail variées : plein temps, temporaire, temps partiel, contrats de travail avec honoraires;
- élimine les obstacles à l'entrée, y compris le problème du financement de la formation initiale;
- établit des normes nationales en ce qui a trait aux exigences d'ordre physique et autres conditions d'entrée en service;
- favorise la mobilité des recrues par le biais d'initiatives telles que la reconnaissance réciproque des qualifications équivalentes par les divers territoires de compétence;
- élabore une stratégie médiatique nationale pour souligner les aspects positifs des services de police et attirer des candidats qualifiés.

PRIORITÉ : Accroître l'efficacité au niveau sectoriel

La répartition des services de police publics au Canada par territoire de compétence signifie que même si les services de police dans l'ensemble du pays ont des traits communs, leur organisation et leurs modes de fonctionnement présentent souvent des différences marquées. Bien qu'il soit important de reconnaître et respecter les différences entre les territoires de compétence, le Comité directeur a déterminé que le secteur avait créé, à cause de ces différences, des obstacles qui ont entraîné un double emploi au niveau des efforts et un certain manque d'efficacité chez les diverses administrations.

Par exemple, les exigences relatives à la formation des policiers ont évolué différemment selon le territoire de compétence. Chaque administration a sa propre façon d'aborder la question, qui comprend notamment la création d'écoles de police distinctes, sans oublier l'obligation de concevoir, d'élaborer et de donner des cours dans chaque entité. Puisque le Code criminel fait autorité dans tous les services de police, les connaissances et les compétences de base requises pour le travail de policier se ressemblent beaucoup dans l'ensemble du pays. Néanmoins, les administrations consacrent chacune beaucoup de temps et d'argent à l'élaboration et à la tenue d'activités de formation et d'instruction policière qui pourraient autrement être partagées entre elles.

D'autres secteurs publics, comme celui des soins de santé, ont dû faire face à des problèmes semblables à cause de la répartition par territoire de compétence. Par exemple, les soins infirmiers sont régis par des exigences d'ordre législatif qui varient d'un territoire à l'autre. Toutefois, les ordres provinciaux ont conjugué leurs efforts pour maximiser l'efficacité et réduire le double emploi en élaborant des normes nationales.

Il arrive que les écoles de police et les services de police collaborent officieusement. Ainsi, sous les auspices de l'Association canadienne des chefs de police, le Collège de police de l'Ontario, le Collège canadien de police et la Sous-direction de l'apprentissage et du perfectionnement de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) ont coordonné un projet réunissant des représentants des services de police municipaux, provinciaux et fédéral. Ces représentants ont élaboré une structure nationale en matière d'utilisation de la force. Mais, jusqu'à maintenant, ce genre de collaboration constitue une exception.

L'absence de normes harmonisées de formation et de scolarité limite l'étendue de la collaboration et, de ce fait, les retombées économiques qu'elle pourrait avoir. L'adoption de normes standard n'éliminerait peut-être pas

à elle seule le double emploi, mais elle fournirait aux services de police et aux diverses administrations un bassin de ressources communes, notamment en ce qui a trait à la conception, à l'élaboration, voire à la prestation des programmes d'instruction et de formation.

Une collaboration accrue entre les services de police peut aller bien au-delà de la formation et du perfectionnement. Ainsi, afin de mieux recruter, les services de police d'une même administration ou encore ceux de différents territoires de compétence pourraient élaborer conjointement des stratégies, des produits et des outils d'intéressement, ce qui permettrait de partager les coûts de ces nouvelles activités. La collaboration entre administrations pourrait en outre faciliter l'élaboration de stratégies permettant de faire face aux formes nouvelles de criminalité, en pleine évolution, tout particulièrement aux activités criminelles d'envergure nationale et internationale.



Le Comité directeur a formulé des recommandations qui visent à améliorer le partage de l'information, des pratiques et des méthodologies entre administrations et entre services de police. Le Comité directeur recommande plus particulièrement que le secteur des services de police :

- examine des possibilités de collaboration entre les instituts d'enseignement et de formation financés à même les deniers publics;
- crée une panoplie ou trousse sectorielle portant sur les pratiques optimales en gestion des ressources humaines, dont pourraient s'inspirer les services de police du Canada;
- crée un groupe national des ressources humaines, sous les auspices du service de police national, qui sera chargé de l'élaboration de l'éventuelle trousse sectorielle et de toute autre initiative se rapportant aux ressources humaines sectorielles;
- élabore des profils de compétence et des normes de formation pour tous les emplois dans le secteur des services de police, y compris ceux de spécialistes et de gestionnaires, de dirigeants, de recrues, d'auxiliaires et de bénévoles.
- resserre la collaboration entre les services de police en ce qui a trait à la conception et à la prestation de formation portant sur des connaissances et des compétences spécialisées communes aux services de police dans toutes les administrations;
- élabore des protocoles régissant les questions de ressources humaines lors de la prise en charge d'un service de police afin de minimiser l'incertitude et de faciliter la transition;
- élabore une ressource d'apprentissage basée sur Internet, à laquelle auront accès les services de police partout au Canada et qui permettra une formation juste à temps. Cette ressource devrait disposer d'un financement suffisant pour que les obstacles financiers n'en limitent pas l'accès;
- continue d'apporter aide et soutien aux activités de formation à l'intention des organes directeurs de la police et du personnel policier afin qu'ils comprennent leur rôle respectif en vertu de la loi et qu'ils s'en acquittent efficacement.

PRIORITÉ : Améliorer la capacité de planification des ressources humaines du secteur des services de police

Il a été généralement reconnu, tout au long de la présente étude, que les services de police publics du Canada continueraient de faire face à un environnement changeant. L'évolution du profil démographique de la population, l'émergence de nouvelles formes de criminalité et l'impact de la technologie, par exemple, ont et continueront d'avoir un effet sur les services de police publics au Canada. Face à cet environnement qui change, beaucoup d'intervenants du secteur se sont dit inquiets quant à la capacité des services de police publics de réagir adéquatement et efficacement. L'évolution du contexte opérationnel des services de police aura sans doute une incidence sur le type des services, le mode de prestation et le genre de ressources humaines requises par le secteur du maintien de l'ordre.

Le Comité directeur a reconnu qu'il était nécessaire et important de doter les services de police des moyens nécessaires pour mieux réagir et s'adapter aux nouveaux modèles de prestation des services. Le coût et le temps nécessaires pour définir de nouveaux modèles de prestation des services et d'en mesurer l'effet sur les besoins en RH peuvent dépasser de loin les moyens d'un service de police individuel. De plus, le but premier des services de police étant la prestation de services de première ligne, les ressources qui pourraient être affectées à l'adaptation au changement sont limitées.

Le défi consiste à attribuer une partie des ressources aux services qui doivent répondre aux besoins actuels tout en déterminant quelle partie il faut préparer pour répondre aux besoins futurs. Bien que de nombreux secteurs du Canada soient aux prises avec ce dilemme, il n'en est pas moins essentiel que nos services de police soient prêts à faire face à un contexte en pleine évolution.

La création et l'amélioration de moyens permettant aux services de police de planifier stratégiquement leurs ressources humaines constituent des éléments clés lorsqu'il s'agit de garantir que le secteur dans son ensemble soit capable de faire face à l'évolution de l'environnement opérationnel extérieur. Mais pour ce faire, il ne suffit pas de s'engager à mieux planifier ses ressources humaines. Il faut accorder une importance renouvelée au rôle de la planification stratégique des RH, se doter de moyens pour élaborer des stratégies, et créer des outils de soutien à la planification des RH, tels les modèles de planification et les systèmes d'information.

Pour pouvoir planifier les ressources humaines, tant à l'échelle locale que dans l'ensemble du pays, il faut

comprendre l'organisation des ressources humaines actuelles des services de police et en connaître les caractéristiques : âge, ancienneté, modalités d'emploi, spécialités, expérience, droits à la retraite, équité en matière d'emploi. Bien que peu de personnes remettent en question le besoin d'une stratégie de gestion et de planification des ressources humaines, beaucoup de services de police ne possèdent pas de bases de données en RH suffisantes pour pouvoir planifier efficacement leurs ressources humaines.

Un autre élément clé de la planification des RH, dans le cas des services de police, consiste à assurer un nombre suffisant d'effectifs prêts à être déployés. Comme beaucoup d'autres secteurs où l'intervention d'urgence constitue une priorité, les services de police sont souvent mis au défi de déterminer le niveau approprié de dotation en ressources. Malgré les progrès réalisés dans la mise au point d'outils d'évaluation des effectifs, le secteur n'est pas encore doté de lignes directrices et de méthodes structurées permettant d'évaluer les effectifs et, par le fait même, de faciliter la planification des RH.

Le Comité directeur a formulé des recommandations visant à améliorer la planification dans les services de police. Le Comité directeur recommande plus particulièrement que le secteur des services de police :

- élabore des stratégies de planification de la relève et de perfectionnement des cadres pouvant servir à tous les services de police au pays;
- élabore un modèle informatique de projection des retraites et des départs naturels pouvant servir aux organismes de police pour prévoir les besoins d'embauche;
- procède à un examen général de la capacité des instituts de formation des services de police de répondre aux demandes prévues de formation, et de fournir des prévisions sur l'offre et la demande;
- élabore des modèles pour déterminer les besoins des services de police en matière de dotation;
- veille à ce que les modifications des ententes portant sur les services de police à frais partagés (p. ex., GRC 90/10 ou 70/30) soient négociées à temps pour tenir compte des répercussions qu'elles pourraient avoir sur les ressources humaines;
- règle les problèmes de qualité et d'uniformité des statistiques sur les services de police, y compris l'information sur les ressources humaines et autres données se rapportant à la planification et à l'évaluation du rendement.

PRIORITÉ : Amélioration des relations patronales-syndicales

Le climat des relations de travail dans la majorité des services de police a très peu changé depuis quelques années, bien que certains organismes affichent d'importantes améliorations. Ces dernières sont généralement attribuables à la communication accrue entre direction et employés et à des stratégies de négociation de contrats qui ont fait leur preuve, dont la négociation raisonnée et d'autres techniques semblables. De nombreux services de police ont mis sur pied un comité mixte patronal-syndical pour tenter d'améliorer les communications entre la direction, les policiers subalternes et, dans certains cas, les employés civils. Ces comités essaient d'utiliser une approche davantage axée sur la collaboration pour régler les problèmes. De nouvelles stratégies de négociation, telle que la négociation raisonnée, ont contribué à augmenter le niveau de compréhension et de collaboration entre employeur et employés. Dans certains services de police, le recours à ce type de stratégie a connu un certain succès lors de récentes négociations.

Tandis que les relations patronales-syndicales s'amélioreraient dans certains services de police, ailleurs elles devenaient de plus en plus tendues, voire accusatoires. Un certain nombre d'éléments expliquent cette situation et, bien qu'ils varient d'un service à l'autre, ils se rapportent le plus souvent aux différends relatifs aux contrats, aux restrictions budgétaires imposées à l'externe, aux mécontentements quant aux nominations aux postes de direction et à la dotation appropriée.

Le Comité directeur convient qu'il y a eu certains progrès dans les relations patronales-syndicales, mais estime qu'il reste encore du travail à faire pour créer une ambiance plus positive lors des négociations de contrats. Par conséquent, les membres du Comité directeur recommandent :

- l'élaboration de mécanismes permettant aux services de police, à la direction et aux associations de transformer leurs relations de travail accusatoires en relations de collaboration.

PRIORITÉ : Augmentation du financement et des ressources

Comme bien d'autres, le secteur des services de police public au Canada a fait l'objet d'un nombre considérable de compressions financières et économiques au cours des dernières années, ce qui s'est traduit par des contraintes financières dans les services de police partout au Canada. Pendant ce temps, la masse de travail policier augmentait, de même que sa complexité, face à des facteurs tels que les nouvelles pressions technologiques, le volume accru de travail administratif, les rôles changeant du policier, ce dernier étant attribuable aux nouvelles tendances, dont les services de police communautaires. Ces facteurs, combinés avec le gel des budgets et les restrictions qui ont touché le secteur depuis un certain temps, font que la portée de l'intervention policière s'est élargie alors que « chacun doit en faire plus avec moins ». La Fédération canadienne des municipalités craint que les municipalités canadiennes, avec leur unique source de revenu (l'impôt foncier), ne puissent soutenir les coûts à la hausse des services de police, qui doivent résoudre des problèmes de criminalité nationale et internationale tout en garantissant une prestation locale.

Pour ces motifs, les membres du Comité directeur recommandent que le secteur policier :

- procède à l'examen des mécanismes de financement des services de police publics au Canada, y compris le rôle des divers ordres de gouvernement qui octroient des fonds.

Outre les autres recommandations de ce rapport, le Comité directeur reconnaît qu'il faudra avoir recours à des ressources spécifiques et spécialisées pour la mise en œuvre de toute recommandation découlant de cette analyse stratégique des ressources humaines. C'est pourquoi le Comité directeur recommande :

- de créer un groupe de travail responsable de promouvoir la mise en œuvre de ces recommandations pour le compte du secteur;
- d'octroyer du financement au groupe de travail en question pour l'aider à appliquer les recommandations proposées dans le présent rapport.

Contexte de l'étude



Objectifs et portée

L'objectif principal de cette étude est d'offrir au secteur des services de police publics un moyen de tirer profit de l'évolution des pratiques de gestion des ressources humaines et d'en relever les défis présents et futurs.

L'étude comporte une analyse des défis que le secteur des services de police publics est appelé à relever en matière de ressources humaines, maintenant et dans un avenir plus ou moins rapproché. Elle sert de point de départ à l'élaboration de recommandations concrètes. Elle contient des renseignements tant sur l'échelon provincial que national et une analyse des tendances futures du secteur.

Plus précisément, l'étude :

- présente une analyse détaillée d'une partie du contexte opérationnel et des politiques publiques dans lequel évoluent actuellement les services de police;
- désigne de nouvelles tendances nationales, provinciales et internationales qui auront une incidence sur le secteur, et en particulier sur ses ressources humaines, et en analyse les répercussions probables sur les services de police au Canada;
- établit un profil de l'emploi;
- analyse des défis importants en matière de ressources humaines dans tout le secteur;
- présente une analyse du mouvement des aspirants-policiers et des employés éventuels (policiers et civils, y compris les cadres) à travers le système d'éducation et de formation, et étudie les liens entre le secteur et les établissements de formation policière;
- met en évidence, après analyse des résultats, les orientations probables du secteur dans l'avenir, indique les obstacles et recommande des mesures à prendre pour relever les défis établis en matière de ressources humaines;
- examine toutes les autres questions de ressources humaines pertinentes au projet.

L'étude est axée sur les organisations financées par le secteur public dont l'objectif premier est de fournir des services de police, ce qui comprend les membres rémunérés et non rémunérés des corps policiers publics, les bénévoles, les auxiliaires, les civils et les gendarmes spéciaux. Elle porte aussi sur les policiers et les civils qui participent au maintien de l'ordre dans les Premières nations par l'entremise de la GRC, de la PPO et de la SQ.

Toutefois, l'étude ne porte pas sur les problèmes de ressources humaines particuliers au maintien de l'ordre dans les réserves par les services de police des Premières nations, qui sont autonomes et autoadministrés. Ceux-ci font l'objet d'une étude parallèle en cours. Le secteur des services de sécurité privés, la police des chemins de fer, la police militaire et les agents de la paix employés par des ministères ou d'autres organismes qui ne s'occupent pas principalement de maintien de l'ordre échappent aussi à la portée de la présente étude.



Démarche

Un élément clé de l'étude consistait à s'inspirer des points de vue et de l'expertise de tout un éventail d'intervenants du secteur, dont : les directeurs de police et dirigeants principaux des services de police, les associations sectorielles et les représentants syndicaux, les travailleurs du secteur, y compris les policiers, les civils et les bénévoles, les établissements d'enseignement, les étudiants et les représentants gouvernementaux. Le tableau qui suit présente un aperçu des principales méthodes de collecte des données.

Méthodologies de recherche

MÉTHODE	DESCRIPTION
Étude de documents et analyse de base de données	Étude d'articles publiés, d'ouvrages et de documents sur le secteur ainsi que des données sur la démographie et l'emploi dans le secteur des services de police.
Entrevues et groupes de discussion	On a procédé à des entrevues téléphoniques et en personne et organisé des groupes de discussion avec des représentants du secteur, y compris des associations de policiers et des représentants syndicaux, des formateurs et des éducateurs, des étudiants, des policiers, des civils et des bénévoles, des représentants des trois ordres de gouvernement (municipal, provincial et fédéral) et des cadres supérieurs des services de police du Canada. Au cours du premier volet de l'étude, les entrevues ont porté essentiellement sur les problèmes de stratégie à l'échelle internationale. Les entrevues subséquentes et les groupes de discussion ont porté avant tout sur les enjeux du secteur des services de police publics du Canada et plus précisément sur les défis reliés aux ressources humaines.
Visites exhaustives	Les chercheurs se sont rendus dans des services de police et des établissements d'éducation et de formation d'un bout à l'autre du Canada pour parler avec des policiers, des civils et des bénévoles afin de déterminer comment se déroule leur travail, et avec des étudiants pour déterminer leurs buts et leurs attentes sur le plan de la carrière. Cette recherche comportait des entrevues avec des directeurs de police, des dirigeants des ressources humaines, des dirigeants syndicaux et d'associations de policiers, ainsi que des praticiens de l'éducation et de la formation : les entrevues portaient sur les grands problèmes du secteur.
Sondage postal	Nous avons réalisé, auprès des services de police du Canada, un sondage postal qui portait avant tout sur l'emploi, les ressources humaines et la formation. Le taux de réponse a atteint 50 % (135 des 270 services de police visés). Les services qui ont répondu employaient 47 477 policiers, soit 86 % de l'effectif total de 55 300 en 1999. Ces mêmes services ont déclaré employer 18 915 civils, ce qui représente 94 % des estimations de 1999 du CCSJ. Les services qui ont répondu employaient au total 66 365 personnes, soit 88 % des estimations de 1999 du CCSJ. Nous avons en outre reçu des données de 252 détachements de la GRC, obtenues au moyen d'un questionnaire modifié.

Les annexes du présent rapport contiennent des détails sur la répartition géographique du nombre de visites, de groupes de discussion et d'entrevues, ainsi qu'un exemplaire du sondage postal.

Limitations des données

Avant d'entreprendre la lecture du présent rapport et pour éviter toute confusion inutile, quelques remarques sur la nature des données s'imposent. Ces données, du fait qu'elles ont été recueillies auprès de sources diverses, forment un tableau composite. Les lecteurs remarqueront, cependant, que chaque source de données a ses forces et ses faiblesses particulières, et que les différences dans les méthodes de collecte et les définitions signifient que les mesures de l'emploi total, par exemple, ne donnent pas nécessairement les mêmes résultats pour toutes les sources de données. Les principales sources consultées aux fins du présent rapport comprennent : des données extraites du Recensement du Canada de 1996, des données provenant de plusieurs années de l'Enquête annuelle sur l'administration policière (EAAP) recueillies par le Centre canadien de la statistique juridique, ainsi que les résultats d'un sondage spécial réalisé par PricewaterhouseCoopers dans le contexte de la présente étude au printemps de 2000. Dans le sondage de PricewaterhouseCoopers, les définitions des professions de l'EAAP ont été adoptées afin de réduire au minimum la confusion chez les répondants.

Les renseignements démographiques contenus dans le présent rapport proviennent en partie du Recensement du Canada de 1996. Même s'il constitue certainement la source d'information la plus complète et détaillée sur la population canadienne, le Recensement comporte une lacune en ce qui a trait aux besoins de l'étude : il ne présente pas les services de police publics comme une industrie distincte. Plutôt, ils y sont compris dans les catégories générales des industries de services des administrations municipales, provinciales et fédérale. Ainsi, la seule façon d'extraire de l'information sur le secteur des services de police consiste à se concentrer sur les emplois. Nous nous sommes donc limités à deux catégories professionnelles dont les membres sont employés principalement par des services de police : les officiers et les sous-officiers.

Une brève comparaison des totaux de l'emploi tirés du Recensement avec ceux provenant de l'EAAP indique que la définition d'officier dans le Recensement équivaut à peu près à la catégorie des officiers supérieurs définie à la fois dans l'EAAP et dans le sondage de PwC portant sur les RH des services de police.

Contexte sectoriel



Le secteur des services de police publics du Canada fournit des services d'application de la loi et des services communautaires qui contribuent directement à la grande qualité de vie des Canadiens en aidant à maintenir un environnement sûr et sans danger. Les services de police du Canada sont actuellement tenus en haute estime tant au Canada que sur la scène internationale. Cependant, le secteur des services de police publics est en voie de subir des changements importants, en tentant de répondre et de s'adapter à des tendances sociales en constante évolution.

Le présent chapitre porte sur les changements dans la société canadienne qui ont une incidence sur la nature du travail policier et sur les conditions de travail dans les services de police. On y examine le rôle du travail policier ainsi que l'effet des attentes du public et des compressions économiques et budgétaires sur le secteur des services de police publics.

LES TENDANCES SOCIALES ET ÉCONOMIQUES
CRÉENT DE NOUVELLES ATTENTES À L'ENDROIT
DES SERVICES DE POLICE AU CANADA :
ILS DEVRONT S'ADAPTER.

La loi, le public, les médias, les milieux politiques, les changements socio-démographiques et d'autres facteurs

Des pressions de partout poussent les services de police à faire place au changement.

« L'un des plus grands défis pour les services de police consiste à suivre le rythme du changement non seulement dans le domaine de la législation, mais particulièrement dans les secteurs de la technologie et de la démographie. »

Commentaire du commandant d'un important service urbain

extérieurs ont tous une incidence sur les services de police. Bien que les changements qui surviennent dans le monde extérieur aient toujours eu des répercussions sur les milieux policiers, l'accélération du changement préoccupe un grand nombre des personnes interviewées dans le cadre de l'étude.

Comme fournisseurs de services et représentants clés des collectivités où ils vivent, les policiers sont censés refléter les valeurs et les priorités courantes de

d'évaluer et de faire connaître l'efficacité et la portée de ces méthodes. Par exemple, une population diversifiée bénéficie du fait que les membres des services de police reflètent cette diversité.

Ce chapitre a pour objet d'expliquer comment les changements de son environnement influent sur le secteur des services de police publics au Canada.

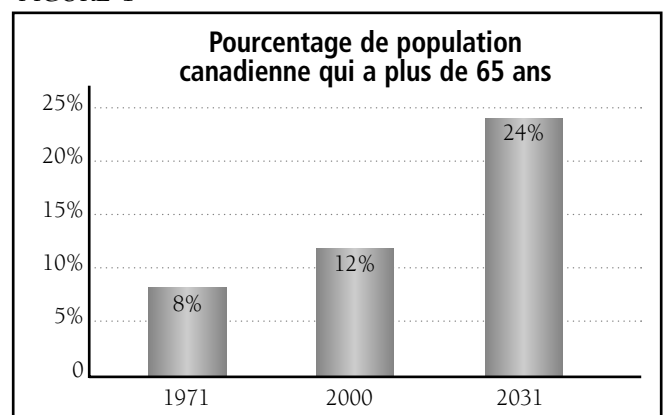
Incidence remarquable de l'évolution démographique sur le travail des services de police

Vu l'intérêt grandissant pour le principe de la police communautaire² au Canada, il importe que les services de police comprennent les nouvelles tendances démographiques de la collectivité qu'ils desservent. Les services de police au Canada sont appelés à intervenir auprès d'une population vieillissante (particulièrement en milieu rural) et auprès d'un public de plus en plus diversifié (surtout en milieu urbain). Le pourcentage de population autochtone, en général, et celui des jeunes Autochtones, en particulier, augmentent plus rapidement que celui du reste de la population canadienne. Chacune de ces tendances a des répercussions sur les ressources humaines des services de police.

Le vieillissement de la population canadienne : La génération de l'après-guerre continue de vieillir. Comme l'indique le tableau ci-dessous, le pourcentage des Canadiens de plus de 65 ans a déjà augmenté de moitié depuis 30 ans et l'on prévoit qu'il doublera au cours des 30 prochaines années³.

Une population plus âgée influence les services de polices de nombreuses façons. Comme il existe une corrélation

FIGURE 1



Source : Linden, 2000.

entre l'âge et la criminalité, ce qui est démontré par les statistiques, il est possible de prévoir qu'à mesure que la population vieillit, la proportion relative de ses membres les plus susceptibles de commettre un crime diminue. Résultat : on prévoit une baisse constante du taux de criminalité à l'échelle nationale. Ce taux a déjà diminué de 21,7 % depuis qu'il a atteint son sommet en 1991⁴. Même si l'on s'attend à ce que la génération suivant celle de l'après-guerre (c'est-à-dire les enfants des *baby-boomers*, groupe démographique le plus important) augmente légèrement la proportion des 15 à 34 ans (groupe d'âge où le taux de criminalité est le plus élevé), il est probable que cela ne viendra pas miner l'effet du pourcentage beaucoup plus élevé de population vieillissante⁵.

Une population vieillissante a besoin de services plus personnalisés.

Les Canadiens âgés sont plus susceptibles de ne pas se sentir en sécurité dans leur quartier. Comme le disait un agent, beaucoup de services de police ont remarqué que les personnes âgées ont des « attentes et des besoins différents » de ceux des jeunes.

Deuxièmement, une population vieillissante a des exigences différentes en ce qui concerne la présence des services de police dans la collectivité. Les Canadiens âgés sont plus souvent victimes de certains types de crimes et, après avoir été victimes d'un crime, ils ont habituellement besoin d'une attention personnelle plus soutenue que les jeunes adultes. Cette tendance a déjà influé sur la façon dont les services policiers traitent la population âgée, et on demande que

les policiers acquièrent et mettent en pratique des techniques de relations interpersonnelles plus souples (soutien social, counseling et négociation).

Conscients du besoin d'adopter une approche plus personnalisée avec la population, beaucoup de services de police ont déjà adopté des méthodes novatrices et mieux adaptées, notamment en créant des services d'aide aux victimes dans de nombreuses administrations. Habituellement constitués de bénévoles, ces services aident les victimes de crimes de nombreuses façons, habituellement en leur donnant de l'information et des conseils et en les orientant vers d'autres services sociaux. En outre, on insiste davantage pour que les agents eux-mêmes acquièrent les habiletés requises pour mieux traiter avec le public, comme on le verra à la section *Acquisition du savoir et perfectionnement* du rapport.

Le vieillissement de la population aura un effet défavorable sur le recrutement, puisque le bassin de candidats

éventuels diminuera. Certains services de police en dehors du Québec (qui a une stratégie particulière de formation, de sélection et de perfectionnement) ont déjà modifié leurs processus de recrutement et de sélection en attachant une valeur primordiale à l'expérience de la vie. L'âge moyen des recrues des services de police a donc augmenté : des estimations et des statistiques récentes indiquent que la moyenne d'âge des nouvelles recrues est maintenant de 27 à 28 ans. Ainsi, l'expérience de vie supplémentaire acquise par ces nouvelles recrues pendant la vingtaine contribue non seulement à les rendre plus confiants dans leurs contacts avec les gens, mais leur donne plus de crédibilité aux yeux de beaucoup de Canadiens âgés. Cette tendance à embaucher des candidats plus âgés laisse toutefois entrevoir des difficultés possibles pour les policiers en fin de carrière. Par exemple, il est possible que les policiers soient obligés de travailler plus longtemps pour avoir droit à leur pleine pension, ou encore le problème de la charge de travail ou du stress sera plus aigu avec un personnel plus âgé. À la section *Pratiques de gestion des ressources humaines* du rapport, nous présentons une analyse plus détaillée de l'évolution des tendances en matière de recrutement.

Une population plus diversifiée : Avec le temps, la population du Canada s'est diversifiée sur les plans ethnique et linguistique. Le pourcentage de la population qui parle une langue non officielle à la maison a presque doublé entre 1971 et 1996 au Canada. Toronto comptait le plus fort pourcentage (25 %) de personnes parlant une langue non officielle à la maison en 1996, suivie de Vancouver (22 %) et de Montréal (12 %). Étant donné l'importance cruciale de communications claires entre les services de police et sa clientèle, ces tendances linguistiques rendent très difficile l'établissement de relations solides avec la collectivité.

L'effet de la diversité ethnique est particulièrement marqué dans les grandes villes du Canada. Toronto a été la destination privilégiée de près de la moitié des immigrants ces dernières années. Elle reçoit maintenant le plus d'immigrants en provenance de l'Asie et du Moyen-Orient (six immigrants récents sur dix), de l'Amérique centrale et de l'Amérique du Sud, des Antilles et de l'Afrique. En fait, Toronto a accueilli récemment plus d'immigrants de l'Asie et du Moyen-Orient que Vancouver. Vancouver, pour sa part, a attiré 18 % des immigrants arrivés récemment au Canada, dont la majorité sont nés en Asie. La moitié des nouveaux arrivants à Vancouver provenait de Hong Kong, de la Chine et de Taiwan. Jusqu'à 50 % des nouveaux immigrants avaient une connaissance nulle ou très limitée de l'anglais ou du français⁶.

Face à cette évolution démographique, on a rendu les services de police plus représentatifs des collectivités où ils œuvrent. Ainsi, on a obligé les administrateurs à recruter auprès des groupes minoritaires, pour rendre le bassin de candidats plus représentatif sur le plan démographique⁷. Ceci veut dire que plusieurs services de police encouragent activement les membres de groupes sous-représentés à envisager une carrière policière et essaient ainsi d'améliorer les relations avec leur collectivité. Beaucoup d'administrations ont revu et modifié les procédures et les exigences d'admission pour tenter d'enrayer les pratiques pouvant être perçues comme discriminatoires ou susceptibles de nuire à l'égalité des chances.

Une autre réaction consiste à donner aux agents de police une formation qui les rende plus sensibles aux réalités culturelles. Quand les relations traditionnelles entre les services de police et la collectivités deviennent tendues à cause d'obstacles culturels et linguistiques, il ne suffit pas que les services de police acceptent et comprennent les autres cultures : il faut qu'ils soient sensibles à certaines différences culturelles subtiles et capables de faire preuve d'empathie dans leurs communications avec les membres de groupes ethniques distincts⁸. Face à ce besoin d'une plus grande compréhension, des membres de services de police ont reçu une formation sur les formes de communication non verbale dans différentes cultures. D'autres services de police ont davantage recours aux bénévoles pour créer une présence et nouer des liens avec les groupes communautaires.

La population autochtone augmente : La population autochtone continue de croître plus rapidement que la population dans son ensemble. En outre, il y a plus de

jeunes de 15 à 24 ans chez les Autochtones que dans l'ensemble de la population. Les jeunes Autochtones représentaient près du cinquième (18 %) de tous les groupes d'âge de leur segment démographique, comparative-ment à 13 % de la population en général. La population autochtone hors réserve augmente à un rythme de 2,7 % : presque deux fois plus que le taux de croissance moyenne du reste de la population canadienne⁹.

Le maintien de l'ordre dans la collectivité autochtone pose un défi.

L'augmentation rapide de la population autochtone posera des défis aux services de police, surtout en ce qui concerne la planification des ressources humaines.

Commentaire d'un agent de police qui travaille actuellement dans un service de police des Prairies

L'impact démographique est particulièrement marqué dans les provinces de l'Ouest, où habitent 63 % des Autochtones du Canada¹⁰. Tant au Manitoba qu'en Saskatchewan, les enfants autochtones de moins de 15 ans représentent 20 % du total des jeunes de ce groupe d'âge vivant dans ces provinces. On prévoit que jusqu'à 25 % des enfants vivant au Manitoba et en Saskatchewan en 2016 seront de descendance autochtone.

Comme les services de police du Canada ont toujours eu de la difficulté à attirer des candidats autochtones, il leur est difficile de créer des liens avec les collectivités autochtones, donc de mieux comprendre leurs préoccupations. Faute de recruter davantage d'Autochtones, plusieurs services de police ont établi des relations de travail structurées avec les principaux groupes autochtones de leur collectivité. Dans certains services, lorsque des candidats autochtones se disent intéressés à entreprendre une carrière dans les forces de l'ordre, le personnel des RH du service de police collabore directement avec eux : ils les aident à se préparer en vue du processus de sélection et s'assurent qu'ils ont les capacités physiques et la formation requises. Il faudra cependant faire des efforts constants pour établir et maintenir ce genre de stratégies à mesure que le pourcentage des Autochtones augmentera à travers le Canada.

Des crimes plus sophistiqués, mieux organisés et plus complexes sur le plan technique

L'éventail des crimes et des types de personnes attirées par les activités criminelles s'élargit et devient de plus en plus complexe. Gwen Boniface, commissaire de la PPO, a déclaré que « les tentacules du crime organisé » sont multiples, allant du télémarketing qui vise à escroquer les personnes âgées jusqu'au blanchiment de l'argent, en passant par les fraudes par carte de crédit. La drogue, la prostitution, les services de tueurs à gages, les vols avec violation de domicile, le passage en fraude d'immigrants étrangers et même la production de fausses cartes d'assurance-maladie et de faux permis de conduire provinciaux constituent des activités de plus en plus lucratives pour les criminels¹¹. Les membres du crime organisé font passer toutes les denrées illégales, y compris leur cargaison humaine, par les villes frontalières des provinces. Outre les motards criminalisés, des associations de criminels agissent sous la couverture de collectivités d'immigrants légitimes appartenant à diverses ethnies et minorités visibles.

L'avancement de la technologie donne aussi naissance à des formes nouvelles et plus sophistiquées de crime organisé. La flambée des actes criminels perpétrés à l'aide de la technologie, tels que les fraudes par carte de crédit, le blanchiment de l'argent et le cybercrime, constitue de

Suivre le crime organisé

« Les services de police sont obligés de faire du rattrapage lorsqu'ils essaient de repérer ces cas et de les résoudre. »

Représentant d'une association de policiers

plus en plus un problème sur le plan international¹². Les criminels utilisent du matériel et des logiciels de pointe en informatique et en télécommunications. Les services de police et les procureurs de la Couronne se sont plaints de la difficulté à suivre le rythme des activités des criminels qui profitent de

l'accès électronique relativement généralisé au Canada pour se livrer à leur commerce illégal et en dissimuler les profits¹³.

La plupart des personnes interviewées pendant l'étude croyaient que les services de police étaient désavantagés sur le plan de la technologie. Beaucoup de services de police en sont encore simplement au stade de rattraper leur retard vis-à-vis la technologie actuelle. Il doivent continuer de travailler avec des systèmes informatiques désuets parce qu'ils n'ont pas les moyens de les mettre à niveau chaque fois que la technologie progresse. Cette incapacité d'avoir accès à la technologie frustre beaucoup d'agents qui signalent que les criminels sont souvent mieux équipés que la police. Des représentants d'associations de services de police sont d'avis que la cybercriminalité est à la hausse et que les services de police n'ont pas les compétences spécialisées nécessaires pour lutter contre ce genre de crime. Les organisations de maintien de l'ordre ont du mal à garder des professionnels spécialisés en informatique capables de lutter contre ce type d'activité criminelle, ceux-ci étant souvent attirés par le marché concurrentiel, qui leur offre une rémunération plus attrayante.

Comme l'ont indiqué au cours des entrevues divers représentants du secteur du maintien de l'ordre, les services de police doivent améliorer leur capacité technologique s'ils veulent pouvoir protéger le public contre de tels crimes. On a reconnu ce problème et pris des mesures à plusieurs niveaux. Par exemple, le gouvernement fédéral mettait en œuvre, en 1996-97, son initiative intégrée de contrôle des produits de la criminalité (IICPC), en constituant, dans 13 villes du Canada, des

équipes multidisciplinaires regroupant des représentants des services de police provinciaux et municipaux afin d'éliminer les profits tirés d'activités criminelles. Au mois d'août 2000, James Flaherty¹⁴, procureur général de l'Ontario, a déclaré que les dispositions du Code criminel qui régissent la saisie des produits de la criminalité après une poursuite fructueuse « n'ont pas vraiment réussi à ralentir le crime organisé au Canada ». Il a promis de financer des équipes spéciales d'intervention constituées d'agents de police, de juricomptables et de procureurs spéciaux pour s'attaquer à ce problème grandissant. Antonio Nicaso, conférencier sur le crime organisé et expert-conseil auprès du FBI, de la GRC et de la police italienne, offre plusieurs suggestions aux responsables de l'élaboration des politiques. On y retrouve les suivantes :

- Lancer une stratégie nationale intégrée de maintien de l'ordre qui prévoit que tous les organismes apparentés fassent front commun pour s'attaquer aux gangsters;
- Adopter une loi de portée générale, semblable au *Racketeering Influenced and Corrupt Organizations (RICO) Act* des États-Unis, qui aide les organismes gouvernementaux à démanteler une entreprise criminelle au complet;
- Ordonner aux tribunaux d'accorder une attention spéciale au crime organisé, notamment en imposant des peines supplémentaires pour association criminelle et en supprimant la libération conditionnelle pour les trafiquants;
- Mieux définir le crime organisé dans les lois fédérales;
- Saisir avec diligence les biens de criminels et remettre l'argent aux services de police pour financer la lutte contre le crime organisé.

Par la suite, des modifications législatives ont été apportées pour cibler certains de ces points.

Cependant, les réponses, les recommandations et les engagements de ce genre ajoutent autant de problèmes nouveaux et complexes au travail des policiers qu'ils visent à en résoudre. Ainsi, les services de police doivent gérer de plus en plus d'information et comprendre et appliquer des règlements plus complexes portant sur les produits de la criminalité, le technocrime et le crime organisé. Ils doivent aussi acquérir des aptitudes et des compétences spécialisées sur le plan de la technologie, souvent par leurs propres moyens et avec des ressources limitées.

Le rôle du travail policier évolue, de même que les attentes du public

Le rôle des services de police dans la société canadienne a changé considérablement au cours des dernières décennies. Les méthodes policières traditionnelles ont peut-être été perçues comme réactives : les policiers répondent aux appels et réagissent. Les méthodes modernes de maintien de l'ordre reconnaissent la collectivité en tant que partenaire en matière de sécurité communautaire. Ce style de maintien de l'ordre demande que la collectivité travaille davantage avec la police. En plus des activités policières traditionnelles (réponse aux appels d'urgence et application des règlements de la circulation), le public s'attend à un soutien social accru de la part des services de police (p. ex., les programmes de sensibilisation aux drogues). Il s'attend également à ce qu'ils participent davantage aux activités communautaires.

Dans un contexte de ressources limitées, les services de police n'ont pas ménagé leurs efforts pour identifier les divers intérêts et exigences du public, et pour y répondre. Le besoin d'établir des partenariats pour régler des

Les contribuables sont plus exigeants.

« Le public exige davantage des services de police. Il veut que les services de police rendent compte de l'argent qu'ils reçoivent des contribuables par le biais du gouvernement et souhaite qu'ils agissent de façon très professionnelle. »

Commentaires du chef de police d'un important service de police urbain

problèmes d'intérêt commun peut varier d'une collectivité à l'autre, mais même à l'intérieur de collectivités relativement homogènes (sur le plan démographique), les problèmes auxquels sont confrontés les services de police peuvent varier considérablement. L'évolution de l'ordre social a contribué à la complexité des relations entre les services de police et la collectivité. Une plus grande polarisation des revenus (l'écart entre les besoins des riches et ceux des pauvres), l'itinérance, la désinstitutionnalisation des personnes atteintes de maladies mentales et, dans certaines localités, le militantisme social : tous ces phénomènes contribuent souvent au clivage des collectivités et exigent des services de police encore plus d'efforts pour communiquer avec la population et comprendre ses préoccupations et ses problèmes. Même des questions relativement routinières comme les problèmes de circulation à la hausse (attribuables à la croissance de la population) et le vandalisme engendrent des demandes

d'intervention policière qui doivent rivaliser avec des problèmes d'ordre social de plus grande envergure.

Les attentes du public et l'examen auxquels sont soumis les services de police sont à la hausse depuis quelques années : C'est pourquoi les services de police se sentent obligés de traiter de façon plus ouverte avec le public et de rendre davantage compte à la population qu'ils desservent et protègent. Pour cela, on a besoin d'équipes de gestion constituées de professionnels capables de répondre aux demandes de données, de coordonner et de justifier les politiques et les demandes de budgets, voire d'assurer les relations avec le public et les médias. Dans beaucoup de services de police importants, on exige maintenant que les cadres les plus élevés possèdent une formation professionnelle en gestion.

Une façon d'intégrer ces éventails de compétences spécialisées a consisté à confier à des civils des postes de gestion dans le domaine des finances et des ressources humaines. On trouvera plus de détails sur ces tendances dans la section *l'Aspect humain des services de police* du présent rapport.

Le ban et l'arrière-ban des services de police en ont assez d'être cloués au pilori dans la presse.

« Les critiques à l'endroit des services de police semblaient soudain omniprésentes et minaient le travail quotidien des policiers. Depuis environ une dizaine d'années, on a l'impression que les médias parlent beaucoup plus souvent de nous – en mal. Cela affecte tout le monde. Il semble qu'on ait dit tellement de mauvaises choses à notre sujet, alors qu'on n'aurait pas dû. Je crois que cette attitude a eu des répercussions sur toute une génération d'agents de police de la ville. »

Membre de la haute direction d'une association policière au cours d'une entrevue avec le Globe and Mail

L'image que créent les médias de la police est une source de frustration : Les attentes accrues du public et la surveillance plus intense des activités policières sont peut-être le résultat d'une surveillance accrue de la part des médias. Crime et justice sont depuis longtemps des sujets populaires auprès des médias et de leur public. Dans le secteur policier comme dans le secteur public, les mauvaises nouvelles attirent l'attention des médias beaucoup plus que les bonnes. Ces tendances médiatiques donne l'impression que les médias sont beaucoup plus intéressés à critiquer les activités de la police qu'à parler des effets positifs de leur travail sur la collectivité. Dans les milieux policiers, on a

souvent l'impression que les médias ne sont pas conscients de l'impact négatif qu'ils ont sur le moral des policiers.

Beaucoup de répondants interviewés se sont dits frustrés par les commentaires des médias à leur endroit, commentaires qu'ils jugent négatifs. On a souvent laissé entendre que les dirigeants des services de police devraient travailler davantage à resserrer les liens avec les médias, afin de protéger le personnel de première ligne contre les critiques. Certaines organisations, comme la GRC et la Police de Vancouver, ont créé des services spécialisés de relations avec les médias afin de favoriser une vision commune entre les journalistes et leurs services. Les associations de policiers jouent aussi un rôle actif en assurant la liaison avec la presse et en défendant leurs membres (de même qu'en soulignant leurs contributions positives à la société).

La paperasse et la réglementation alourdissent la charge de travail des policiers

La charge de travail des policiers au Canada a plus que doublé en 36 ans, selon des statistiques compilées par le Centre canadien de la statistique juridique¹⁵. Bien que les taux de criminalité soient moins élevés au Canada qu'ailleurs, la charge de travail moyenne du policier s'est alourdie, passant de 19,7 cas relevant du Code criminel par année en 1962 à 46,2 en 1998. La décision de la Cour suprême du Canada¹⁶ qui impose aux procureurs de la Couronne pleine communication de la preuve a contribué à alourdir la charge de travail des services de police. Dans le passé, les services de police devaient préparer juste assez de documents pour étayer la cause de la Couronne. Des modifications législatives les obligent maintenant à produire des rapports beaucoup plus détaillés. Par ailleurs, le nombre de policiers par habitant diminuait pour la septième année consécutive en 1998, tombant à 181 pour 100 000 habitants : il atteignait ainsi son niveau le plus bas depuis 1970. (Pour ce qui concerne les répercussions de cette tendance sur les ressources humaines, voir le chapitre *Pratiques de gestion des ressources humaines* du présent rapport.)

Les solutions de rechange aux interventions judiciaires et aux peines sont chronophages, du fait qu'elles obligent le personnel des services de police à avoir des contacts plus fréquents avec d'autres groupes professionnels (par exemple, les travailleurs sociaux) et à acquérir de nouvelles connaissances spécialisées (en médiation et en négociation, entre autres). Des policiers de divers grades se sont souvent dits frustrés par les retombées des lois en

vigueur, telle la *Loi sur les jeunes contrevenants*, et par les répercussions qu'elles ont sur leur travail.

L'évolution vers le modèle de police communautaire, qui repose sur la généralisation de méthodes proactives de résolution de problèmes, contribue elle aussi à alourdir la charge de travail. Beaucoup d'initiatives proactives à forte intensité de main-d'œuvre policière ont été lancées, mais sans qu'on prévoit les besoins de ressources supplémentaires. Ce fut le cas du programme RIDE, pour n'en citer qu'un exemple. Pourtant, les policiers doivent quand même répondre aux appels de service et traiter la paperasse qui en découle.

Pressions économiques et budgétaires : faire plus avec moins

Les nombreuses compressions financières et budgétaires qui se sont abattues sur le secteur des services de police publics du Canada sont à l'origine des contraintes financières imposées aux services de police partout au pays. Comme on peut le voir à la figure 2, le coût des services de police en dollars constants (corrigé en fonction de l'inflation) est demeuré stable pendant la majeure partie des années 90, comme ce fut le cas pour la majeure partie du secteur public. Il convient toutefois de signaler que ce coût a augmenté de 4,4 % (3,4 % après correction pour tenir compte de l'inflation) en 1998¹⁷. Le coût par habitant, qui n'est pas indiqué ici, montre des tendances très semblables¹⁸.

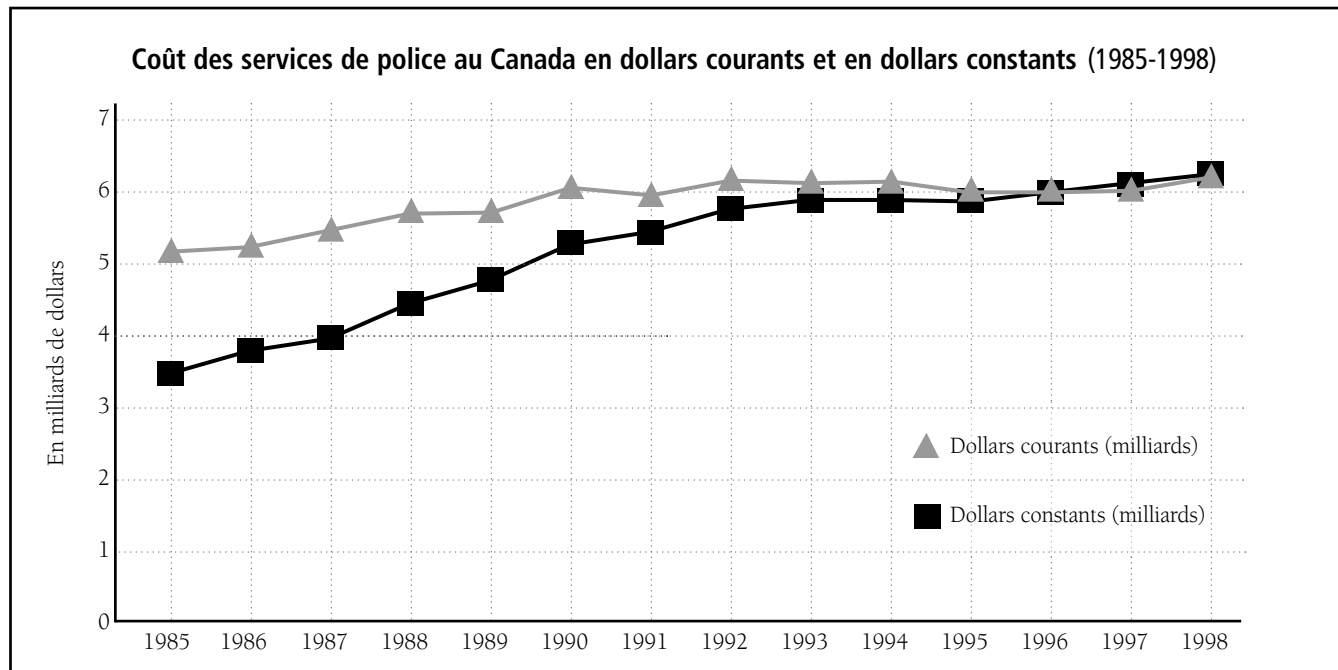
Essayer de faire plus avec moins.

Au cours d'entrevues personnelles, deux commandants, soit un d'un détachement de la GRC et un autre d'un petit service de police de l'Ouest, ont signalé que les enquêtes exigeaient davantage de ressources financières. En outre, deux représentants d'une association de policiers du Québec ont affirmé que les services de police ont de la difficulté à maintenir les normes qu'ils appliquaient auparavant tout en recevant des budgets moindres.

Tous les niveaux de gouvernement ont connu de nombreuses années de compressions budgétaires et concentré leurs efforts sur l'efficacité opérationnelle. Le secteur des services de police publics n'a pas échappé à ce phénomène.

Par ailleurs, le volume et la complexité du travail des policiers sont tous deux à la hausse (comme on l'a vu précédemment dans ce chapitre). Des représentants de plusieurs services de police de toutes les régions du Canada nous ont fait remarquer qu'une convergence de facteurs (dont

FIGURE 2



Source : Centre canadien de la statistique juridique, 1999.

les pressions exercées par les technologies nouvelles, le travail administratif accru, l'évolution des rôles rendue nécessaire par l'approche de police communautaire et d'autres tendances), ont fait que le maintien de l'ordre est devenu beaucoup plus compliqué et qu'il exige beaucoup plus de main-d'œuvre qu'auparavant. Conjuguée au gel ou aux compressions des budgets qui ont touché le secteur au fil des ans, la portée élargie du travail de maintien de l'ordre signifie que « tout le monde fait plus avec moins ». La Fédération canadienne des municipalités nous a fait part de sa crainte que les municipalités canadiennes, avec leur unique source de revenu (l'impôt foncier), ne puissent soutenir les coûts à la hausse des services de police, qui doivent résoudre des problèmes de criminalité locale, nationale et internationale.

Bien qu'on ait élargi l'éventail des responsabilités des services de police du Canada, l'augmentation de l'effectif n'a pas suivi le même rythme que la croissance démographique pendant la majeure partie de la dernière décennie¹⁹. Les contraintes budgétaires ont des répercussions sur tous les aspects du maintien de l'ordre, depuis la formation jusqu'à la santé et la sécurité au travail, et la montée des coûts et des attentes intensifie ces répercussions. Les compressions budgétaires semblent avoir touché davantage les patrouilleurs affectés aux services généraux. À mesure que les tâches policières deviennent plus spécialisées, on puise les ressources nécessaires à même les services de patrouille, ce qui exacerbe la pres-

sion exercée sur le reste du personnel de première ligne. Cette pratique est néfaste en termes de stress et de moral et peut compromettre la capacité des services de police de satisfaire les attentes du public et de respecter les lignes directrices portant sur le niveau de service. (Le chapitre *Pratiques de gestion des ressources humaines* du présent rapport contient plus de renseignements concernant l'effet de ce phénomène sur les ressources humaines.)

Où les contraintes relatives aux ressources se font-elles sentir le plus lourdement?

Disponibilité et mises à niveau de la technologie : On mentionne souvent, comme conséquence des compressions financières et budgétaires, l'incapacité d'investir suffisamment dans la technologie, même s'il faut suivre le rythme des innovations technologiques tant dans le domaine de l'application de la loi que dans celui des logiciels administratifs. La plupart des services de police considèrent que la technologie les aide à s'acquitter de leurs diverses responsabilités et souhaiteraient idéalement acheter du neuf ou mettre à niveau leurs capacités technologiques, mais souvent le manque de ressources les en empêche. En plus de ne pas avoir les fonds nécessaires pour s'offrir la technologie de pointe, certains services n'arrivent même pas à donner à leurs membres la formation technique qui s'impose. Les outils techniques dont ils disposent sont souvent sous-utilisés, ce qui nuit au rendement.

D'après les propos recueillis lors d'entrevues avec des civils à l'emploi d'un service de police dans une grande agglomération urbaine, la forte demande du marché pour les personnes ayant des compétences spécialisées en technologie viendrait aggraver le problème. Les employés des services de police qui possèdent ou acquièrent des compétences spécialisées poussées en technologie peuvent, une fois formés, choisir d'aller travailler dans le secteur privé, où les emplois sont mieux rémunérés. Ceci oblige le personnel des Ressources humaines des services de police à réinvestir dans le même type de formation pour de nouveaux employés.

Parce qu'ils n'ont pas les fonds nécessaires pour faire l'acquisition de technologies nouvelles, les services de police continueront de prendre du retard sur les criminels mieux dotés en ressources techniques. Le sentiment d'inefficacité qui en découle peut avoir des effets néfastes sur le moral, ce qui peut entraîner des problèmes de recrutement et de maintien des effectifs. (Pour en savoir davantage sur les répercussions de ce phénomène sur les ressources humaines, voir le chapitre *Pratiques de gestion des ressources humaines* du présent rapport.)

Formation et perfectionnement professionnel : Les pressions budgétaires ont des répercussions non seulement sur les compétences technologiques, mais aussi sur d'autres types de formation. Beaucoup d'associations de policiers, de syndicats, d'agents, de représentants des services de ressources humaines et d'étudiants d'un bout à l'autre du pays décrivent leur situation de la même façon : on ne dispose tout simplement pas des ressources nécessaires pour former comme il se doit les employés, les aspirants-policiers et les bénévoles.

Il existe plusieurs façons différentes de financer les efforts de formation et de perfectionnement. Certains services de police défraient jusqu'à une certaine limite la totalité des coûts d'une formation professionnelle reliée à l'emploi et reçue à l'extérieur, et vont même parfois jusqu'à accorder un congé payé à leurs employés pour suivre une telle formation. Dans d'autres services de police, le coût de la formation est partagé entre l'employé et le service. Comme les services de police essaient de réduire les coûts au minimum tout en maintenant les normes, il peut leur arriver de chercher la formation appropriée dans des programmes de formation gratuits, d'essayer d'obtenir des subventions fédérales pour la formation ou de considérer des sources de formation extérieures aux services de police²⁰. Une autre solution consiste à faire payer les coûts de la formation par l'employé. Il est probable que dorénavant, dans certaines administrations,

les aspirants-policiers paient un pourcentage accru de leur propre formation. (Pour en savoir davantage au sujet de l'effet de ce phénomène sur les ressources humaines, voir le chapitre *Acquisition du savoir et perfectionnement* du présent rapport.)

Le besoin d'une gestion plus stratégique des coûts des services de police. La plupart des organisations considèrent les frais de formation et de technologie comme un investissement. Toutefois, beaucoup d'organismes policiers puisent dans les fonds de ces secteurs pour répondre aux demandes opérationnelles. Même si une telle façon de procéder permet à ces services de mieux répondre aux besoins à court terme, elle nuit à leur atteinte des objectifs à long terme. Des organismes de police comme la GRC, la PPO et le Service de police d'Edmonton ont procédé récemment à un examen complet de leurs ressources afin de trouver des moyens d'être plus efficaces et de déterminer les besoins en investissement stratégique. Ces études aident aussi les services de police à satisfaire aux exigences accrues en matière de responsabilisation financière. (Pour en savoir davantage sur l'effet de ce facteur sur les ressources humaines, voir le chapitre *Pratiques de gestion des ressources humaines* du présent rapport.)

Recours aux services de sécurité privés à la hausse au Canada

Avec la diminution du nombre de policiers par habitant, au cours des années 90, le recours aux services de sécurité privés augmentait au Canada. (Il importe aussi de signaler que la question des services de sécurité privés a actuellement plus d'importance dans les grandes agglomérations urbaines qu'en milieu rural.) On a laissé entendre que les services de sécurité privés avaient pris de l'ampleur au Canada parce que la population exigeait une présence plus visible des services de sécurité. La place grandissante que les médias accordent aux crimes avec violence fait que, malgré une baisse globale du taux de criminalité, les Canadiens se préoccupent de leur sécurité. Et ces craintes ont sans doute contribué, du moins partiellement, à l'augmentation du nombre de service de sécurité privés. On croit également que le recours plus fréquent aux services de sécurité privés tient d'un souci d'agir avec diligence, d'une meilleure gestion des risques et des pertes par les propriétaires, et de l'augmentation élevée des primes d'assurance. Les propriétaires d'entreprises et de logements ont de plus en plus souvent recours aux services de sécurité privés pour protéger leurs biens contre le vol et les dommages.

Même si tous ne sont pas de cet avis, un grand nombre de personnes du secteur des services de police publics croient que les objectifs des services de sécurité privés et ceux des services de police publics ne sont pas entièrement conciliables. Bien que les services de sécurité privés soient obligés de protéger les intérêts de leurs clients (réduire les pertes au minimum, protéger les biens), il n'en demeure pas moins que ce sont des entreprises à buts lucratifs et que leurs services sont fonction de la capacité de payer du client. Pour leur part, les services de police sont financés par le Trésor et doivent garantir l'égalité d'accès à l'ordre, à la paix et à la justice.

Bien que tous ne s'entendent pas sur l'effectif exact des services de sécurité privés, des estimations récentes du Centre canadien de la statistique juridique indiquent que le Canada compte 56 020 policiers et 82 010 gardiens de sécurité et enquêteurs privés²¹. Bien entendu, les statistiques à elles seules ne disent pas tout au sujet des services de sécurité privés au Canada. En réalité, le secteur des services de sécurité privés est très diversifié, allant des personnes engagées pour un tâche relativement simple de garde stationnaire jusqu'aux professionnels chevronnés qui mènent des enquêtes très complexes en juricomptabilité et en juri-informatique²².

Tant que chacun ne sort pas des aires professionnelles qui lui sont réservées, les conflits sont minimes entre les services de police publics et les services de sécurité privés. Cependant, la présence accrue de services de sécurité privés qui desservent le public en général soulève des préoccupations. Par exemple, des entreprises privées de sécurité patrouillent maintenant à contrat des quartiers à accès contrôlé, des projets domiciliaires et même des lotissements commerciaux et industriels. Certaines administrations locales ont signé des ententes en vue de l'application des règlements municipaux avec des entreprises de sécurité privées, afin de réduire la charge de travail de leurs patrouilleurs. Par ailleurs, des membres de services de police publics sont souvent embauchés à contrat lors d'activités privées comme des expositions ou des événements sportifs, faisant ainsi concurrence aux entreprises de sécurité privées. Dans toutes ces situations, les rôles, les attributions, les compétences et les intérêts des services de police publics et des services de sécurité privés finissent par se chevaucher, et vient un moment où il est difficile de les distinguer. C'est alors que surgissent les conflits entre les deux secteurs.

Réaction mixte du secteur des services de police publics à la présence accrue des services de sécurité privés. Certains services de police publics sont d'avis que le rôle des entreprises de sécurité privées est tout à fait

légitime, tandis que d'autres se sentent menacés par elles. Les raisons qui influent sur les perceptions positives et négatives à l'égard des services de police ou de sécurité privés sont complexes.

Des services ont déjà été attribués à contrat.

« Je vois des services qui accordent à contrat l'émission des contraventions pour excès de vitesse, comme c'est le cas en Alberta où des gardiens de sécurité sont préposés aux zones de vitesse contrôlée (nota : on ne considère pas qu'ils font partie des entreprises de sécurité privées). Je peux aussi prévoir l'impartition des services de sécurité des tribunaux. Les préoccupations budgétaires seraient à l'origine de ces changements, les agents étant trop qualifiés et trop payés pour s'acquitter de ces fonctions de routine. »

Commentaire du directeur d'un service urbain central

Pour bien des gens, le principal problème associé au rôle élargi des entreprises de sécurité privées est l'impact qu'elles ont sur la sécurité d'emploi des membres du personnel des services de police publics. Beaucoup d'intervenants du secteur des services de police sont d'avis que la croissance accrue du secteur des entreprises de sécurité privées par rapport aux services de police publics n'est pas une coïncidence. Ils craignent que si cette tendance se maintient, des emplois disparaissent dans les services de police publics.

Même si la sécurité d'emploi préoccupe certaines personnes, d'autres qui connaissent bien la conjoncture des services de police au Canada affirment que le recours aux entreprises de sécurité privées n'aura pas d'effet sur le nombre de postes d'agents de police à pourvoir. Dans une communication présentée lors de la Conférence nationale sur la police et la sécurité privée, en 1999, on a déclaré que « il n'y a pas de preuve empirique à l'appui des affirmations selon lesquelles les services de sécurité privés sont les parasites des services de police publics au Canada (ou vice versa)²³ ». En fait, des intervenants du secteur soutiennent que les services de sécurité privés libèrent les services de police des tâches routinières et banales et leur permettent ainsi de concentrer leurs efforts sur des activités plus complexes qui exigent une formation et des compétences policières spécialisées.

Ce qui préoccupe surtout les dirigeants des services de police, et en particulier les membres d'associations, c'est que les membres du personnel des services de sécurité privés n'aient ni la même obligation redditionnelle, ni la

même formation que les policiers. Par conséquent, on s'interroge sur la capacité des services de sécurité privés de s'acquitter des tâches qu'assument généralement les services de police publics. Les normes de formation du personnel des services de sécurité privés, lorsqu'il y en a, sont presque toujours beaucoup moins rigoureuses que celles des services de police, bien que la formation réelle donnée ou requise puisse varier selon l'entreprise.

Certains membres des milieux des services de police publics sont d'avis que lorsqu'il s'agit de distinguer les services de police publics des services de sécurité privés, le risque de confusion dans l'esprit du public est très élevé. La grande ressemblance des uniformes, dans certains cas, peut facilement amener le public et les criminels à confondre agents de sécurité privés et policiers. Certains services de police publics considèrent que ce risque d'erreur d'identité pose un réel problème de sécurité. D'autres sont d'avis que les interventions des membres des services de sécurité privés, dont la formation est moins rigoureuse, peuvent créer par association une image négative des services de police publics. Pour leur part, les entreprises de sécurité privées allèguent que si elles ont du mal à choisir des uniformes nettement distincts, c'est que les uniformes des services de police publics ne font pas l'objet de normes particulières.



Les facteurs économiques sont en grande partie responsables de la prolifération des services de sécurité privés, tout particulièrement en raison des contraintes financières imposées récemment aux services de police publics. Dans certains cas, les services de sécurité privés reviennent beaucoup moins cher que l'intervention d'un service de police public. Ainsi, dans le domaine de la cybercriminalité et des autres crimes de nature technologique, il peut sembler logique, du moins sur le plan financier, qu'un service de police passe des contrats avec des entreprises privées dotées de ressources, de compétences spécialisées et d'équipement meilleurs. De plus, comme ces services coûtent habituellement très cher, ils ne sont accessibles qu'à ceux qui peuvent payer. C'est pourquoi, en tenant compte des facteurs financiers, beaucoup d'intervenants des milieux des services de police publics admettent que les services de sécurité privés ont un rôle à jouer dans le maintien de l'ordre. Un des principaux répondants interviewés dans le cadre de notre étude a mentionné que les réalités économiques avaient obligé les milieux des services de police publics à accepter, « bien qu'à contre-cœur », la présence des services de sécurité privés. Tous, cependant, insistent sur l'importance d'examiner le rôle limite des services de sécurité privés.

Sommaire des changements et des tendances

Les services de police publics au Canada traitent de plus en plus avec une population plus âgée et plus diversifiée, dont les attentes sont à la hausse et qui surveille de près leurs activités. En même temps, ils font face à des compressions budgétaires et voient leur tâche s'alourdir à cause de la paperasse et de l'évolution de la réglementation. Par ailleurs, ils doivent réagir et s'adapter à des crimes plus complexes, de même qu'à la présence croissante des services de sécurité privés.

Afin d'améliorer ses capacités professionnelles et de réagir à ces changements et nouvelles tendances, le secteur des services de police publics cherche à améliorer ses techniques de communications et à appliquer une stratégie d'apprentissage spécialisé continu qui lui permettra de s'adapter à un environnement en constante évolution. Le tableau qui suit offre un aperçu des changements sectoriels et des répercussions qu'ils ont eues sur le développement des ressources humaines dans le secteur des services de police publics. Dans les chapitres subséquents, portant sur le *Contexte opérationnel*, *L'aspect humain des services de police au Canada*, les *Pratiques de gestion des ressources humaines* et *l'Acquisition du savoir et perfectionnement*, nous étudions plus à fond ces répercussions.

Caractéristiques démographiques

CHANGEMENTS SECTORIELS	RÉPERCUSSIONS SUR LE PERFECTIONNEMENT DES RESSOURCES HUMAINES
La population canadienne vieillit : il y a donc rétrécissement du bassin de candidats éventuels.	On s'attend à ce que le bassin de candidats éventuels continue de se rétrécir au cours des 10 à 15 prochaines années, ce qui accentuera la concurrence entre les services de police (et d'autres secteurs), qui chercheront à s'arracher les candidats qualifiés. On peut prévoir qu'il y aura davantage de mutations latérales d'agents expérimentés entre les organismes.
La population est plus diversifiée.	Les pressions visant à diversifier davantage les services de police pour que les collectivités qu'ils desservent soient représentées comme il se doit se maintiendront. Les efforts accrus pour établir des relations positives avec les minorités visibles, en particulier avec les nouveaux immigrants, devraient faciliter le recrutement. Il faut examiner les pratiques de recrutement et de sélection et faire en sorte qu'elles ne soient pas entachées de préjugés institutionnels contre un groupe minoritaire quelconque. Plusieurs administrations ont déjà procédé à ce genre d'examen.
La population autochtone augmente, surtout celle des jeunes Autochtones.	Les pressions actuelles pour que l'on trouve et recrute des Autochtones afin de garantir que ces derniers soient représentés comme il se doit se maintiendront. Des services de police ont déjà mis en œuvre des programmes de recrutement ciblés ainsi que des programmes de perfectionnement des candidats. Le pourcentage croissant des jeunes Autochtones offre une occasion démographique rare d'accroître la représentation des Autochtones dans les services de police. Il faut sensibiliser les membres du personnel non-autochtones, particulièrement ceux qui vivent dans des régions à forte population autochtone, aux questions culturelles.

Environnement extérieur

CHANGEMENTS SECTORIELS	RÉPERCUSSIONS SUR LE PERFECTIONNEMENT DES RESSOURCES HUMAINES
Le crime est plus sophistiqué.	La demande de connaissances spécialisées est à la hausse au sein des services de police. Même si beaucoup de services de police ont concentré leurs efforts sur l'acquisition des compétences spécialisées nécessaires à l'intérieur de leur effectif actuel, d'autres commencent à recruter et à embaucher directement des spécialistes (parfois des civils). Les ressources spécialisées sont très en demande, ce qui peut avoir une incidence sur le maintien de l'effectif.
Le crime est plus sophistiqué.	Il devient de plus en plus difficile de muter des employés très spécialisés en dehors de leurs fonctions spécialisées. Les services de police devront probablement commencer à tenir compte des préférences des membres de leur personnel qui souhaitent occuper plus longtemps leurs fonctions spécialisées. La planification des ressources humaines permettra aux services de police de mieux déterminer les lacunes actuelles et futures en matière de compétences spécialisées, ce qui leur permettra d'éviter les pénuries éventuelles.
Les public a des attentes plus élevées et nous surveille de plus près.	Les équipes de gestion des services de police doivent voir à disposer des compétences spécialisées nécessaires pour présenter l'information redditionnelle de façon claire et intelligible. Dans beaucoup de régions du pays, il n'y a pas de relations bien établies avec les services médiatiques, ce qui a une incidence sur le moral des policiers.
La paperasse et la réglementation alourdissent la charge de travail.	L'alourdissement de la charge de travail peut contribuer au stress, d'où l'importance accrue des techniques de gestion du temps et des services de soutien du personnel.
Les ressources sont limitées.	Les contraintes au niveau des ressources ont un effet sur la plupart des éléments du régime de gestion des RH. Les services de police doivent adopter une approche stratégique plutôt que tactique de la gestion des coûts d'ensemble (p. ex., considérer la formation comme un investissement).
Le recours aux services de sécurité privés est à la hausse.	Certains gestionnaires des RH explorent la possibilité de coopérer ou de collaborer avec des entreprises de sécurité privées.

Structure du secteur

CHANGEMENTS SECTORIELS RÉPERCUSSIONS SUR LE PERFECTIONNEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Fusion des services de police.	Les fusions augmentent les possibilités de spécialisation du personnel, mais suscitent beaucoup d'anxiété et affectent le moral.
Fusion des services de police.	Les équipes de gestion des ressources humaines des services de police qui se fusionnent doivent collaborer de près afin d'harmoniser leurs politiques et leurs pratiques respectives de gestion des RH. Les associations policières doivent aussi participer au processus, afin de garantir l'harmonisation des conventions collectives.
Soumissions concurrentielles pour des contrats de services de police.	Les processus de soumissions concurrentielles créent beaucoup d'incertitude chez les membres du personnel en place. La communication interne devient extrêmement importante pendant de telles périodes.
Mise en œuvre et amélioration des normes provinciales sur les services de police.	Il faudrait analyser les pratiques de gestion des ressources humaines et, au besoin, les modifier pour les rendre conformes aux normes provinciales sur les services de police.

Prestation des services

CHANGEMENTS SECTORIELS RÉPERCUSSIONS SUR LE PERFECTIONNEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Passage constant à l'approche de police communautaire.	<p>Il faut examiner les profils des compétences pour s'assurer qu'elles reflètent les besoins en matière de services de police communautaires. Plusieurs organismes l'ont déjà fait.</p> <p>Il faudrait examiner les pratiques relatives aux promotions et au perfectionnement professionnel pour faire en sorte qu'elles accordent suffisamment d'importance aux techniques et aux principes de police communautaire.</p> <p>Il faut donner au personnel de première ligne les pouvoirs nécessaires pour régler les problèmes. Il est toutefois important de maintenir une filière hiérarchique claire en prévision des périodes d'urgence.</p>
Utilisation accrue de la technologie.	<p>Le secteur des services de police publics sous-exploite actuellement les compétences spécialisées en technologie.</p> <p>La formation en technologie est actuellement insuffisante dans la plupart des administrations. Il faut la considérer comme un investissement. Si le personnel n'a pas la formation qui lui permet d'utiliser la technologie, les investissements dans ce domaine ne seront pas rentabilisés.</p> <p>Les connaissances spécialisées en technologie sont appelées à constituer des compétences de base dans les services de police. Il faudrait examiner les pratiques relatives à l'embauche et aux promotions pour faire en sorte qu'elles tiennent dûment compte de l'importance des connaissances spécialisées en technologie.</p> <p>Les technologies nouvelles peuvent servir de support aux pratiques de gestion des ressources humaines et à la formation continue. Les outils de gestion du savoir auront assurément leur place dans le secteur des services de police publics.</p>

Formation

CHANGEMENTS SECTORIELS RÉPERCUSSIONS SUR LE PERFECTIONNEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Utilisation de nouvelles techniques de formation.	Comme dans d'autres secteurs, les services de police commencent à délaissé graduellement l'apprentissage traditionnel en classe. Il faudra aider les membres du personnel à utiliser les nouvelles techniques d'acquisition du savoir.
Formation continue et structurée afin de mettre à niveau les compétences spécialisées et la polyvalence du personnel dans l'ensemble.	Avec les changements rapides qui surviennent dans le secteur des services de police publics, la bonne gestion du savoir et l'aide à l'acquisition continue du savoir deviennent nécessaires. Un grand nombre de services de police appliquent déjà le principe de l'acquisition continue du savoir.

Organisation et qualifications de l'effectif

CHANGEMENTS SECTORIELS

RÉPERCUSSIONS SUR LE PERFECTIONNEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Transfert croissant de postes de gestionnaire ou de spécialiste à des civils.

Le transfert de ces postes à des civils soulève encore une certaine résistance culturelle. Les civils qui occupent des fonctions de gestionnaire ou de spécialiste auront besoin de l'appui des officiers supérieurs pour obtenir la collaboration du personnel de première ligne.

Le transfert de postes aux civils élimine des postes à fonctions réduites pour des policiers qui ont droit à l'aménagement de leurs conditions de travail à la suite d'un traumatisme ou de stress. Il faut concevoir de nouvelles stratégies pour pouvoir satisfaire à cette obligation.

Rôle accru des bénévoles dans le modèle communautaire.

Les bénévoles doivent avoir une formation suffisante.

Il faudrait sensibiliser les policiers au travail des bénévoles et à l'importance de mieux collaborer avec ces derniers pour répondre aux besoins du public.

Nombre à la hausse et rôle croissant des femmes et des représentants des minorités.

Il faut repérer et supprimer toute partialité systémique dans les politiques et les pratiques de gestion des RH.

Dans la plupart des services de police à l'extérieur du Québec (où l'on a recours aux services d'agents temporaires), il n'y a aucun moyen de remplacer les policiers qui sont en congé parental. Avec l'augmentation du nombre de femmes et la prolongation des congés de maternité, les gestionnaires des RH auront un défi important à relever.

Déstratification des hiérarchies organisationnelles.

Dans la plupart des cas, les possibilités d'avancement sont moins nombreuses pour les policiers. Il y a donc un plus grand besoin de créer des possibilités réelles d'avancement latéral pour maintenir la motivation des membres du personnel.

Nouveaux arrivants plus instruits.

Un niveau d'instruction plus élevé peut créer de plus grandes attentes sur les plans de l'avancement et du perfectionnement. Les services de police devront relever de défi que pose un personnel plus instruit, et trouver le moyen de maintenir leur moral et de les garder.

Nombre important de départs à la retraite imminents.

Il faut planifier les RH et la relève de sorte que les services de police disposent des compétences spécialisées dont ils ont besoin lorsque des membres du personnel prennent leur retraite. Ceci est particulièrement important au niveau des grades supérieurs.

Le personnel comptera moins de membres chevronnés disponibles pour faire fonction de mentors et de formateurs sur le terrain. Ceux qui resteront auront besoin d'un soutien adéquat.

Certains services de police ont commencé à recruter des hauts gradés d'autres services afin de remplacer les compétences spécialisées qu'ils perdent à la suite de départs à la retraite. Les mutations latérales de policiers ayant un rang supérieur à celui d'agent de police seront probablement plus fréquentes à l'avenir.

Contexte opérationnel



La structure et la régie du secteur des services de police ont un effet crucial sur sa façon de s'adapter aux pressions externes. Les organes directeurs filtrent en quelque sorte les attentes grandissantes du public qui peuvent alors se traduire en stratégies policières pratiques. Cette adaptation impose souvent des changements structurels ou organisationnels.

Dans ce chapitre, nous présentons certaines des tendances clés qui se manifestent dans le contexte opérationnel des services de police et auxquelles les gestionnaires et le personnel doivent réagir et s'adapter. Ces tendances comprennent l'évolution de la nature même des organes directeurs, la structure de la prestation des services de police selon les territoires de compétence ainsi que la qualité et la nature des relations à l'intérieur du secteur.

POUR RÉUSSIR DANS LE NOUVEAU CONTEXTE SOCIAL, IL FAUT CRÉER UN NOUVEAU CADRE DE TRAVAIL POUR LES SERVICES DE POLICE.

La responsabilité du maintien de l'ordre est partagée entre tous les ordres de gouvernement.

Au Canada, la responsabilité du maintien de l'ordre est partagée entre les gouvernements fédéral et provinciaux et les administrations municipales. La Constitution partage la responsabilité des services de police au Canada entre les gouvernements fédéral et provinciaux – territoriaux, tandis que la prestation des services a lieu surtout à l'échelon municipal. La *Loi constitutionnelle* de 1867 octroie à chaque palier de l'administration publique un pouvoir sur les services de police. Cette Loi confère au Parlement fédéral le pouvoir de légiférer en matière de procédure et de droit pénal, et de régir « la paix, l'ordre et le bon gouvernement ». La *Loi constitutionnelle* donne aussi aux gouvernements provinciaux le pouvoir d'adopter des lois portant sur « l'administration de la justice ». La justice civile et la justice pénale dans les provinces, y compris la responsabilité des services de police, relèvent donc de leurs compétences respectives. Il s'ensuit que la plupart des services de police ont des responsabilités parallèles face à de multiples organes directeurs, qui comprennent habituellement des superviseurs locaux, une autorité provinciale et, dans le cas de la GRC, le Solliciteur général du Canada. Il y a aussi des organismes civils provinciaux et fédéraux de surveillance qui ont une certaine influence.



La GRC fournit des services de police fédéraux et nationaux

À titre d'agence de police nationale du Canada, la GRC fournit des services de police fédéraux, nationaux et internationaux. Elle doit aussi fournir des services de police à contrat dans certaines provinces et municipalités. Les services de police fédéraux comprennent l'application des lois fédérales dans chaque province et territoire. Ils portent plus spécifiquement, sans toutefois s'y limiter, sur le crime organisé, le trafic des drogues illicites et la violation des lois sur les douanes et l'immigration. La GRC fournit aussi des services de protection dans le contexte de ses responsabilités policières fédérales.

Parmi les services nationaux de police, on retrouve des services techniques complémentaires qui servent à appuyer le travail des milieux du maintien de l'ordre au Canada. Ceux-ci comprennent les laboratoires judiciaires, l'identification, l'information policière informatisée, les renseignements et la formation (assurée par le Collège canadien de police). Ces services communs assurent la continuité des services de maintien de l'ordre au Canada.

Les services de police internationaux assurés par la GRC sont constitués principalement de ses activités de maintien de la paix, bien que la Gendarmerie assure aussi des services de liaison internationale.

La GRC fournit dans la plupart des provinces des services de police provinciale à coût partagé. Les ententes sur les services de police conclues entre la GRC et les provinces et les territoires ont été renouvelées la dernière fois en 1992 pour une durée de 20 ans. L'entente relative au territoire du Nunavut, créé récemment, a été signée en 1999 et prendra fin elle aussi en 2012. Les activités policières dans les provinces comprennent l'application du Code criminel et des lois provinciales dans les régions rurales et dans les villes qui n'ont pas de service de police municipal. Ces responsabilités englobent aussi l'application du code de la route de la province.

Terre-Neuve possède son propre service de police provincial, le Royal Newfoundland Constabulary (RNC), mais il ne dessert pas toutes les régions de la province. Le RNC a compétence sur St. John's, Mount Pearl et le nord-est d'Avalon, Corner Brook et Labrador-Ouest. La GRC dessert le reste de la province.

Ni l'Ontario ni le Québec ne reçoivent de service de police provincial de la GRC. En Ontario, c'est la PPO qui assure les services de police provinciaux tandis qu'au Québec, ces services sont assurés par la Sûreté du Québec (SQ).

Dans toutes les provinces, les municipalités peuvent assurer leurs propres services de police à condition de satisfaire aux lignes directrices et aux normes législatives pertinentes. Elles peuvent aussi louer à contrat des services de police de la GRC ou, dans le cas de l'Ontario et du Québec, de la PPO ou de la SQ. Les municipalités de certaines provinces peuvent aussi louer à contrat des services de police d'autres municipalités.

Calcul du coût de la prestation des services de police de la GRC

Le coût des services de police de la GRC est partagé entre les provinces/territoires, les municipalités et le gouvernement fédéral. Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, les contrats les plus récents conclus entre le gouvernement du Canada et les provinces/territoires en matière de services de police de la GRC ont été renouvelés en 1992 et demeureront en vigueur jusqu'à 2012. Ces ententes prévoient que les provinces/territoires paient 70 % des coûts des services de police assurés sur leur territoire et que le gouvernement fédéral paie le solde de 30 %. Ce ratio est fondé sur une estimation des avantages que tirent de cet arrangement les provinces/territoires et le gouvernement fédéral.

En vertu des ententes de 1992 sur les services de police municipaux, les ratios de partage des coûts des services de police fournis aux municipalités par la GRC reposent sur deux critères : la population et les liens historiques entre la municipalité et la GRC. Dans le cas des municipalités de moins de 15 000 habitants déjà desservies par la GRC, le ratio de partage des coûts est de 70 % pour la municipalité et 30 % pour le gouvernement fédéral. Les municipalités qui ont une population de plus de 15 000 habitants paient 90 % des coûts et le gouvernement fédéral, les 10 % restants.

Dans les ententes de 1992, le seuil de population prévu dans les nouveaux contrats conclus avec les municipalités est passé de 15 000 à 5 000 habitants. Il a été convenu de ne pas conclure de nouveaux contrats avec les municipalités de moins de 5 000 habitants, qui seraient couvertes plutôt par des ententes de services conclues avec la police provinciale et dans le cadre desquelles le gouvernement fédéral paie 30 % des coûts des services de police. Les municipalités protégées par la GRC avant les ententes de 1992 et qui atteignent le seuil de 5 000 habitants doivent payer 70 % des coûts. À la suite des ententes de 1992, le Conseil du Trésor entérinait la politique sur les « nouveaux arrivants », laquelle prévoit que les nouvelles municipalités clientes de plus de 5 000 habitants qui n'étaient pas protégées auparavant par la GRC paieront 100 % des coûts.



Le rôle des organismes de surveillance des services de police

La majorité des services de police doivent rendre compte directement à un conseil municipal local ou à une commission de police, ce qui vaut pour la plupart des détachements de la GRC, de la PPO et de la SQ. Ils doivent aussi rendre compte directement aux ministres provinciaux/fédéraux dans leur territoire de compétence, tel qu'indiqué dans le tableau ci-dessous.

COMPÉTENCE	RESPONSABLE
Gouvernement fédéral (GRC)	Solliciteur général
Alberta	Solliciteur général
C.-B.	Procureur général
Manitoba	Ministre de la Justice
Nouveau-Brunswick	Ministre de la Sécurité publique
Terre-Neuve	Ministre de la Justice
Nouvelle-Écosse	Procureur général
Ontario	Solliciteur général
Î.-P.-É.	Ministre de la Justice
Québec	Ministère de la Sécurité publique du Québec
Saskatchewan	Ministre de la Justice

À l'échelon municipal, la surveillance civile locale est généralement considérée comme un élément clé de la responsabilisation du service de police. Les organismes locaux de surveillance assurent la responsabilisation budgétaire et légale des services de police, leur donnent une orientation stratégique et établissent les priorités. Ils sont aussi le porte-parole de la population pour les questions reliées à la sécurité publique et aux services de police. Il y a deux façons principales d'assurer une surveillance civile locale. Dans beaucoup de localités, y compris dans l'ensemble du Manitoba et du Québec, le conseil municipal se charge directement de demander des comptes au service de police et de lui donner son orientation. L'autre façon de procéder consiste à créer une commission locale des services de police. Les commissions des services de police sont habituellement constituées de civils nommés par la province ou le conseil municipal pour un mandat d'un à six ans, selon la

province. Dans la plupart des localités, le conseil municipal est aussi représenté à la commission des services de police.

Ceux qui prônent la création d'une commission locale des services de police au lieu d'en laisser la supervision au conseil municipal prétendent qu'une commission indépendante devrait pouvoir protéger les services de police contre l'ingérence politique dans les opérations et enquêtes policières²⁴. Afin d'appuyer et d'orienter les commissions locales et d'aider les collectivités à choisir des représentants efficaces à leur commission des services de police, on a fondé l'Association canadienne des commissions de police (ACCP) en 1989. Des provinces comme l'Ontario, la Colombie-Britannique et la Nouvelle-Écosse ont des associations provinciales qui fournissent un appui semblable aux entités municipales qui régissent les services de police de leur territoire. Les ministères provinciaux chargés des services de police fournissent aussi aux commissions de police l'appui et, à des degrés différents, la formation. Il convient de noter, cependant, que beaucoup d'intervenants des milieux du maintien de l'ordre sont d'avis qu'il faut davantage de formation.

Certains chercheurs soutiennent que le besoin de surveillance locale découle d'un manque d'outils qui permettent d'évaluer objectivement la réussite et l'efficacité des services de police²⁵. Les autorités locales sont mieux placées pour évaluer le rendement qualitatif d'un service de police. C'est une approche qui vient soutenir les éléments clés de la philosophie de police communautaire.

Les organismes provinciaux de surveillance et le Solliciteur général du Canada doivent aussi maintenir un contexte réglementaire sain. À cette fin, ces autorités établissent les mesures législatives et les politiques qui déterminent et définissent les pouvoirs des services de police et réglementent leurs activités à l'intérieur de leur territoire de compétence.

Dans le contexte de leurs efforts de régie, la plupart des provinces du Canada ont déjà établi (ou sont en train de compléter) une série de normes officielles sur les services de police. Ces normes visent à :

- promouvoir la prestation d'un service uniforme et le professionnalisme;
- établir des attentes claires à l'égard des politiques, des procédures et des activités;
- agir directement sur les méthodes de gestion des ressources humaines en intégrant des normes d'administration du personnel (ce qui comprend, entre autres, des catégories comme les classifications

d'emploi, les mécanismes d'avancement, les conditions d'emploi et les exigences relatives à la formation).

La plupart des provinces ont créé des commissions de police pour surveiller et élaborer des politiques et des normes et pour garantir la responsabilisation. Pour obliger les services de police à rendre des comptes, la plupart des commissions ont reçu le pouvoir d'enquêter sur certaines questions policières. Certaines commissions provinciales de police peuvent en outre enquêter sur le rendement des commissions municipales et entendre des appels de décisions internes sur des mesures disciplinaires prises par le service de police.

Pour compléter le rôle des commissions provinciales de police, beaucoup d'administrations ont créé des organismes officiels de surveillance des plaintes (qui portent divers noms : commissions des plaintes du public, commissions civiles, bureaux d'enquête sur l'application de la loi, Comité de déontologie policière, etc.). On peut présenter des plaintes contre des agents en particulier ou, dans la plupart des administrations, contre les services de police mêmes.



La « politisation » des services de police a un effet négatif sur les relations de travail

La relation entre une autorité locale, le directeur de police et l'association ou le syndicat local est un des facteurs les plus critiques de l'efficacité des services de police. Ces entités doivent apprendre à se faire confiance mutuellement et à collaborer pour répondre aux besoins de la collectivité. Depuis quelque temps, les préoccupations soulevées par la « politisation » des services de police ont contribué à rendre les relations tendues entre ces divers groupes.

Le problème de la politisation est une des préoccupations que presque tous les répondants interviewés ont soulevé au cours de l'étude. Même si la politisation n'a pas de définition précise, quand on y faisait référence, on faisait généralement allusion à l'intervention directe des autorités politiques (principalement, mais non exclusivement, au niveau municipal) dans les opérations policières (plutôt que dans les politiques et le financement). On se sert aussi du terme pour faire allusion aux campagnes publiques et au lobbying auxquels se livrent les services de police et les associations policières.

Beaucoup d'intervenants attribuent la « politisation » au fait que les conseils municipaux et les conseils des services policiers non-élus scrutent de plus en plus les opérations de maintien de l'ordre. En vertu des lois sur les

services de police provinciale et des lois sur les administrations municipales, les conseils municipaux et les commissions de services policiers sont les organes désignés pour représenter les intérêts du public et garantir la prestation de services de police suffisants et efficaces. L'examen des services de police et les efforts faits en vue de leur responsabilisation sont tout à fait légitimes, et constituent même un devoir. Les organes directeurs des services de police sont de mieux en mieux informés de leur mandat, ce qui amène certains membres du personnel des services de police à voir dans ce rôle accru de gouvernance une sorte d'interférence politique. Des entrevues réalisées auprès de représentants du secteur du maintien de l'ordre, il ressort que le problème de l'ingérence politique réelle ou apparente dans la gestion des services de police prend de l'ampleur au Canada. Ce type d'ingérence aurait des répercussions importantes sur le moral des employés.

Les services de police ont toujours joui d'une grande autonomie sur le plan opérationnel, autonomie qui dépasse le cadre de la complète indépendance qui leur est essentielle dans le contexte des enquêtes criminelles. Les pressions exercées au cours des dix dernières années pour accroître l'obligation redditionnelle, pressions qui se sont fait également sentir ailleurs dans le secteur des services publics (les soins de la santé et l'éducation, entre autres) ont contribué à une remise en question de cette culture d'indépendance. Même si beaucoup d'intervenants du secteur des services de police se sont fait à l'idée d'une obligation redditionnelle accrue, d'autres estiment qu'elle diminuera leur capacité de protéger le bien public. Plusieurs répondants interviewés ont fait remarquer que la création de commissions de police indépendantes devait viser principalement à protéger les services de police contre l'ingérence politique directe.

La montée du militantisme politique des associations policières préoccupe non seulement les commandants, les gestionnaires, les dirigeants et les organes directeurs des services de police, mais aussi les agents et beaucoup de membres d'associations qui ne sont pas actifs politiquement. Même s'il est vrai que les associations de policiers exercent publiquement des pressions auprès des législateurs depuis des années (comme le font les directeurs de police), certaines d'entre elles ont récemment accentué leurs manœuvres de couloirs en communiquant directement avec le grand public ou en s'associant avec les politiques d'un parti en particulier. Beaucoup de répondants considèrent que cette montée du militantisme politique est une conséquence de la frustration que les services de police ressentent face aux compressions des ressources et

aux pressions accrues de la part du public. Certains représentants d'associations sont d'avis que l'activité politique est une réaction naturelle à ce qu'ils qualifient d'interférence gouvernementale dans les services de police. On a signalé aussi que d'autres secteurs publics du Canada, dont ceux de la santé et de l'éducation, sont devenus plus actifs sur le plan politique au cours de la dernière décennie, face à des compressions semblables des ressources et à une surveillance accrue de la part du public. Beaucoup de répondants du secteur des services de police publics ont dit qu'ils étaient mal à l'aise face à ces activités et préféreraient maintenir le rôle traditionnel des services de police, à titre de mandataires du bien public sans parti pris politique.

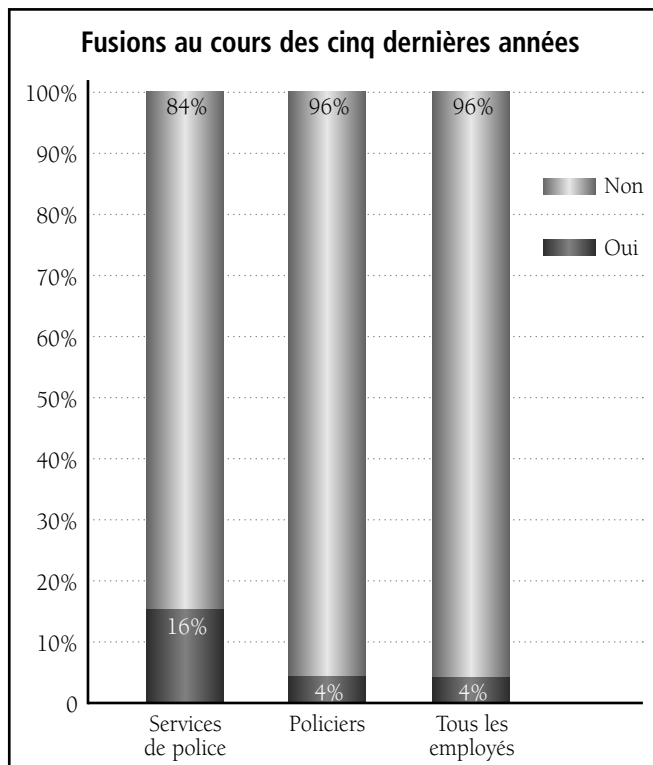
Fusion – pour atteindre une masse critique de services de police

La fusion des services de police au Canada est une tendance dictée par l'économie, la politique et le besoin d'accroître la capacité et le niveau de spécialisation des services. Pour reprendre les propos d'un officier supérieur dans un petit service de police, la fusion « s'impose pour permettre de payer la technologie et les ressources nécessaires. Les petits services de police ne peuvent actuellement offrir tous les services nécessaires. » Cette situation ressemble à celle que les services de police ont connue au cours des années 70 lorsque beaucoup d'entre eux sont passés au modèle régional.

Comme on peut le voir à la figure 3, 16 % des services de police qui ont répondu avaient participé à une fusion au cours des cinq années précédentes. Presque tous avaient été des petits services de police représentant 4 % seulement des policiers couverts par le sondage.

Les fusions peuvent être volontaires (mises en œuvre par les services de police en cause) ou imposées (par un organe directeur). Même si beaucoup d'intervenants des milieux policiers reconnaissent que les fusions peuvent avoir des effets positifs (p. ex., éventail élargi de services offerts au public), les décisions imposées semblent avoir créé quelque ressentiment. Ainsi, beaucoup de répondants du Québec prévoient que les fusions imposées auront un impact important au cours des prochaines années. En fait, le projet de loi 19 (concernant l'organisation des services policiers), actuellement à l'étape de la consultation publique, propose une nouvelle affectation du personnel policier dans la province de Québec. Il définit en particulier les niveaux de service pour chaque organisme policier et propose un nouveau partage des responsabilités policières pour toute la province. Tous les

FIGURE 3



Source : Source de PwC fondée sur les réponses valides de 133 services de police représentant 42 500 policiers et 60 400 ETP

agents de police actuellement membres des services de police municipaux pourraient ainsi être intégrés à la Sûreté du Québec.

Avant de fusionner des services de police, de nombreux problèmes sont à considérer. Tout d'abord, pour faire en sorte que les systèmes, les conventions collectives et les cultures soient intégrés sans problème, il faut d'ordinaire prévoir une période de transition de plusieurs années de

fonctionnement suivant des procédures distinctes mais parallèles. En 1995, par exemple, lorsque trois services de police locaux se sont fusionnés pour créer le Service de police régional d'Ottawa-Carleton (SPROC), tous les intéressés ont participé au processus de transition par l'intermédiaire d'une équipe du Projet de changement organisationnel. L'équipe « a établi

Il faut du temps pour s'adapter à la transition

« Nous avons connu une foule de problèmes après la fusion, mais nous n'avons pas été submergés. Nous avons survécu au traumatisme et nous concentrons maintenant notre attention sur les détails. »

Commentaire du commandant d'un service de police fusionné récemment

un mécanisme de planification comportant l'élaboration d'une structure, de politiques et de procédures intégrées, l'élimination du double emploi entre les services, la maximisation des efficacités et de l'efficacité, ainsi que la responsabilité budgétaire²⁶ ». Les questions importantes que l'équipe a abordées pendant la transition allaient des besoins technologiques aux communications, en passant par les uniformes²⁷.

La période d'adaptation qui suit la fusion de services policiers peut être traumatisante pour presque toutes les personnes en cause. En effet, la fusion peut créer un climat d'incertitude chez les membres du personnel. Du fait que les services de police distincts ont leur propre convention collective et leurs propres pratiques syndicales, certains employés craignent que la fusion ne change

certains aspects de leur contrat et de leurs fonctions. Selon M. Johnson, directeur du Service de planification générale au SPROC, c'est le « facteur humain » ou « l'incertitude créée chez les employés » qui a l'effet négatif le plus important sur la fusion des services de police²⁸. Il faut parfois plusieurs années pour régler entièrement les questions en suspens et dissiper le ressentiment découlant de la fusion.

Les collectivités s'opposent parfois à la fusion de services de police.

La fusion proposée de plusieurs services de police soulève parfois de la résistance dans les collectivités en cause et chez leurs politiciens municipaux. En 1996, lorsque les services de police locaux se sont fusionnés pour créer le Service de police régional de Halifax, la population et les administrations municipales s'opposaient à la fusion imposée par la province.

Le directeur McKinnon de la Police de Halifax a affirmé qu'on « pensait que la qualité des services de police dans certaines collectivités en particulier diminuerait à la suite de la fusion alors qu'en réalité il n'y a eu aucune différence ».

Un des avantages de la fusion, c'est qu'elle offre souvent au personnel de plus grandes possibilités de spécialisation. Dans beaucoup de petits services de police municipaux, les débouchés pour les spécialistes peuvent être limités parce qu'on a davantage besoin de généralistes. Un officier supérieur d'un petit service

de police toujours indépendant affirme que la fusion accroît la spécialisation. Selon lui, « la régionalisation permettra aux policiers de se spécialiser davantage et contribuera à réduire le double emploi. À l'heure actuelle, presque tous les agents de police sont généralistes parce

qu'il n'y a pas suffisamment d'argent pour qu'ils puissent se spécialiser, sauf dans le domaine des enquêtes²⁹ ». (Voir *L'effet du mécanisme de la concurrence sur la prestation des services de police – étude de cas*, qui suit la présente section.)

La fusion permet aux services de police de partager les ressources existantes, facteur très important pour les petits services de police municipaux aux prises avec des contraintes budgétaires. Dans leur cas, la fusion peut constituer un moyen d'éviter l'absorption par la GRC, la SQ ou la PPO et de conserver quelque autonomie et individualité. Le directeur des RH d'un petit service de police de l'Ouest appuie la fusion parce qu'elle entraîne « une mise en commun de ressources » pour les organisations plus petites qui doivent « s'accrocher aux plus grands pour pouvoir suivre³⁰ ».

Soumissions concurrentielles pour des contrats de services de police

De nombreuses administrations locales ont restructuré ou régionalisé les services de police en fusionnant des services existants. Toutefois, dans certaines régions, le processus se complique lorsqu'il faut choisir entre plusieurs services de police à viabilité égale (ou semblable) déjà en place et capables de répondre aux besoins de la collectivité en matière de maintien de l'ordre. Le problème se pose habituellement lorsqu'une région suburbaine ou rurale desservie par le service de police de la province ou par un détachement de la GRC en vertu d'un contrat signé avec la province est englobée

dans la nouvelle entité administrative en même temps qu'un ou plusieurs services de police locaux. Les collectivités et les politiciens restent fidèles à leurs services de police actuels, ce qui est compréhensible. Ils ne sont pas toujours disposés à les abandonner sans qu'un processus équitable soit mis en oeuvre pour déterminer quel service sera le plus rentable et le plus efficace. Certaines autorités policières régionales ont tenu compte de ces préoccupations en mettant sur pied un mécanisme par lequel deux services de police préparent et présentent des soumissions concurrentielles pour desservir toute la région.

Comme le démontre l'étude de cas qui suit, ces mécanismes concurrentiels peuvent créer beaucoup d'incertitude dans les services de police et chez leurs employés et amener le public à douter de la capacité des divers services de police de travailler ensemble. Beaucoup de collectivités acceptent qu'on ait recours à des soumissions concurrentielles entre fournisseurs de services communautaires comme la collecte des déchets et le recyclage, ou l'entretien des parcs, sans y prêter trop d'attention. Mais, étant donné la nature même du maintien de l'ordre et l'obligation pour les services mis en concurrence de continuer de collaborer à la solution de crimes et d'autres problèmes après l'attribution du contrat, il ne faudrait pas que les administrations locales se lancent à la légère dans le processus des soumissions concurrentielles. En outre, le simple fait qu'une telle concurrence puisse exister au sein des collectivités fait supposer que le contexte opérationnel a changé, ce qui a eu un impact négatif sur l'attitude des agents de police et sur les relations de travail entre les services de police.

Concurrence entre les services de police – étude de cas

Introduction : la question

Les tendances récentes à la régionalisation des services municipaux, les changements apportés aux lois provinciales sur les services de police et la demande de services de police plus efficaces et efficients ont entraîné des fusions ou des prises en charge de services de police municipaux par des organismes qui fournissent des services de police provinciaux. Dans grand nombre de cas, ces prises en charge négociées soulèvent relativement peu de controverse, en particulier lorsqu'ils s'agit de très petits services. Dans d'autres, toutefois, et en particulier lorsqu'il s'agissait de grands services viables, on a eu recours au processus des soumissions concurrentielles en vue d'obtenir le droit de fournir des services de police, souvent parce que des services municipaux et des services provin-

ciaux assuraient ensemble le maintien de la paix sur la scène locale. Mais, si l'on ne procède pas avec prudence, le processus des soumissions et la mise en oeuvre des décisions risquent de perturber la vie des employés des services de police et la qualité du service pendant plusieurs années suivant la décision finale.

Un maintien de l'ordre efficace et efficient dans l'avenir ne sera certainement pas le fruit de querelles intestines entre les divers services de police s'accusant mutuellement d'appliquer la loi piètrement ou de façon inefficace. Le public est évidemment mieux servi par des services de police travaillant en collaboration pour assurer, dans les limites de leurs capacités, un cadre de vie sécuritaire.

– Alan Grant, *Les services de police au Nouveau-Brunswick : le XXI^e siècle*, mars 1992, p. 4.

Les soumissions concurrentielles portant sur les services de police sont un phénomène nouveau au Canada et elles soulèvent une foule de questions et de préoccupations chez les organisations policières participantes, leurs employés et les collectivités desservies. Le mécanisme de la concurrence oblige les organisations policières à définir l'essentiel des services qu'elles offrent à la collectivité, en particulier leur nature et leur niveau. Les employés des services de police, pour leur part, ont des préoccupations plus concrètes :

- Aurai-je un emploi?
- La nouvelle organisation reconnaîtra-t-elle mon ancienneté?
- Qu'advient-il de ma pension?
- Devrai-je quitter ma collectivité d'attache?
- Quelles sont les possibilités de perfectionnement professionnel et d'avancement?
- Cela aura-t-il un impact significatif sur la culture et le climat de mon milieu de travail?

Pour les collectivités, les questions les plus importantes portent sur la qualité et la rentabilité du service de police en bout de ligne : la sécurité de la collectivité sera-t-elle compromise pendant et après le processus concurrentiel et l'argent des contribuables sera-t-il mieux utilisé?

La recherche menée dans le contexte de cette étude de cas a comporté des entrevues avec des intervenants clés dans deux processus récents de soumissions concurrentielles – la région métropolitaine de Moncton, au Nouveau-Brunswick, où l'on a pris une décision en avril 1997, et la région du Cap-Breton en Nouvelle-Écosse, où l'on a pris une décision en janvier 2000. On demandait aux personnes interviewées de nous dire quelles leçons elles avaient tirées de leur expérience du processus de concurrence même et de décrire ses répercussions sur les personnes chargées du maintien quotidien de l'ordre dans la collectivité.

Résumé des événements

La concurrence en matière de services de police est survenue, tant au Cap-Breton que dans la région de Moncton, lorsque la province a voulu rationaliser les services de police municipaux. Dans la plupart des régions du Canada, les initiatives de ce genre prêtent à la controverse, surtout sur le plan politique : le Cap-Breton et Moncton n'y ont pas échappé. C'est pourquoi la prestation des services de police dans ces collectivités est devenue un sujet de mésentente mettant en opposition le passé et l'avenir de la prestation des services municipaux.

Moncton

Dans le rapport Grant, publié en 1992, on préconisait un service régional de police municipal pour la région métropolitaine de Moncton, qui comprenait les collectivités voisines de Moncton, Dieppe et Riverview. À l'époque, Moncton et Dieppe possédaient chacune son propre service municipal, tandis que Riverview était desservie par la GRC, grâce à un contrat de louage de services.

En 1996, le solliciteur général du Nouveau-Brunswick créait la Commission des trois communautés (CTC) en lui confiant le mandat d'étudier le coût des diverses façons éventuelles de fournir des services de police à la région de Moncton, alors desservie par deux services municipaux et un détachement de la GRC à contrat. Un comité directeur constitué entre autres de représentants du solliciteur général et des trois services de police ainsi que d'administrateurs municipaux fut chargé d'étudier trois options : un service de police régional; une entente régionale de partage des services; un contrat de louage de services avec la GRC pour toute la région. Dans le cadre de l'étude, les services de police de Moncton et la GRC furent invités à présenter des propositions de service unifié pour les trois localités.

En décembre 1996, la Commission donnait à entendre qu'un service régional fusionné de police municipal constituait l'option la plus rentable et que les conseils municipaux de Moncton et de Dieppe étaient prêts à accepter un service de police local partagé pour les trois localités. Le conseil de Riverview, cependant, indiqua qu'il souhaitait maintenir son entente de services avec la GRC. En avril 1997, face à l'impasse, le solliciteur général du Nouveau-Brunswick annonçait sa décision : un service régional de la GRC se chargerait du maintien de l'ordre dans les trois localités.

La décision en surprit plusieurs, surtout dans les services de police régionaux. Même si la GRC promettait, dans sa proposition, de « traiter tous les membres du personnel et les employés des services de police municipaux touchés de façon transparente, juste et équitable pendant la transition et, par la suite, en tant que membres de la GRC », elle n'offrait aucune garantie d'emploi. La soumission de la GRC prévoyait une réduction de 25 % des effectifs du service de police de la région : 127 agents assureraient les services de police dans la région, comparativement aux 177 agents que comptaient au total les trois services existants. Dans un bulletin d'information publié par la province, on mentionnait que : « certains policiers choisiront peut-être de ne pas faire carrière à la GRC et il est à espérer que les municipalités les traiteront de façon appropriée ».

Au moment de l'annonce, personne n'était en mesure de donner aux employés touchés des réponses précises aux importantes questions qu'ils soulevaient sur la sécurité d'emploi, les indemnités de cessation d'emploi, les mesures relatives aux pensions, les transferts à l'extérieur de la collectivité et le déroulement subséquent de leur carrière. Même s'ils eurent des réponses à leurs questions au cours des mois qui suivirent, plusieurs policiers trouvèrent cette période d'incertitude extrêmement stressante. Bien que le syndicat de la police ait réussi à faire reporter jusqu'au 18 janvier 1998 la prise en charge prévue pour octobre 1997, le détachement régional de Codiac de la GRC a été créé, regroupant tous les policiers (sauf trois) des services de police de Moncton et de Dieppe. Le conseil municipal de Moncton rejeta à trois reprises, par vote unanime, le projet présenté par le solliciteur général.

Bien que presque tous les agents aient fini par obtenir un emploi au sein du nouveau service, la transition n'en a pas moins soulevé d'importantes questions quant au transfert des pensions au régime de la GRC, au manque de reconnaissance de la formation obtenue ailleurs qu'à la GRC et aux possibilités de promotion pour ceux qui n'étaient pas disposés à accepter les politiques de mutation de la GRC ou, encore, qui n'étaient pas bilingues. L'agent chargé du nouveau détachement de la GRC à Codiac, l'inspecteur Jim Payne, a mentionné que le moral du personnel avait été sérieusement affecté après la prise en charge. Pour beaucoup de policiers, le passage à un nouvel employeur provoquait un sentiment de perte semblable à celui qu'on éprouve à la mort d'un proche, réaction que la nouvelle direction n'avait pas prévue. La direction de la GRC, pour sa part, n'ayant pas eu la possibilité de bien planifier la transition avant son annonce, avait donné des réponses contradictoires et erronées aux questions bien légitimes des policiers au sujet des pensions et des politiques de mutation. C'était la première fois qu'un service de la GRC était mis en place à la demande de la province, sans le consentement de la municipalité.

Aucun bref résumé ne pourrait vraiment cerner tous les enjeux et les événements qui ont contribué à la décision de confier à la GRC la prestation des services de police dans la région métropolitaine de Moncton. Outre l'épreuve de force entre le gouvernement provincial et l'administration municipale, les questions importantes portaient sur :

- la mesure dans laquelle on pourrait fournir un service bilingue à une collectivité bilingue;
- le nombre de policiers nécessaires pour assurer adéquatement le maintien de l'ordre;
- le besoin d'une base appropriée de comparaison des estimations de coûts quand les caractéristiques techniques diffèrent;
- la mesure dans laquelle les services de la GRC pourraient être ou seraient subventionnés par le gouvernement fédéral;
- le degré de contrôle exercé localement sur les coûts et les politiques du service de police;
- le fait qu'un service de police municipal serait syndiqué tandis que celui de la GRC ne se serait pas.

Avec le changement de gouvernement au Nouveau-Brunswick à la suite des élections de juin 1999, dû en partie à la promesse d'abroger la législation imposant les services de police de la GRC, et avec les chiffres indiquant que les économies prévues ne se sont pas concrétisées, on peut supposer que la saga des services de police de la région métropolitaine de Moncton n'est pas encore terminée. Peu importe le résultat final, personne n'a qualifié d'idéal le processus adopté à Moncton en 1996-1997. La principale leçon à en tirer est sans doute qu'il est absolument essentiel de déterminer à l'avance quel sera le mécanisme approprié de sélection d'un fournisseur de services de police, et quelles conséquences auront tous ces changements pour les employés appelés à fournir les services en question.

Cap-Breton

Au moment de lancer son appel d'offres en vue d'achever l'unification des services de police régionaux, en 1999, la nouvelle administration régionale du Cap-Breton avait déjà tiré quelques leçons de l'expérience de Moncton, dont la plus importante : les soumissions devaient préciser les conséquences qu'aurait un offre, une fois acceptée, pour les policiers déjà en place.

La régionalisation des administrations municipales imposée par le gouvernement de la Nouvelle-Écosse est entrée en vigueur en août 1995, malgré une forte opposition à l'échelon local. Dans le cadre de ce programme, en 1995, sept services de police municipaux du Cap-Breton ont été fusionnés en un seul service. Le maintien de l'ordre dans les secteurs ruraux du comté du Cap-Breton continuait d'être confié à contrat à la GRC, bien que ce service fut payé à même le budget du service de police régional.

En 1997, les audiences publiques sur les services de police ont indiqué que la GRC bénéficiait d'un appui important. En 1999, la Commission de police de l'administration régionale du Cap-Breton invitait à la fois la GRC et la Police régionale du Cap-Breton à soumissionner et retenait les services d'un expert-conseil avec de l'expérience dans le domaine des services de police pour étudier les deux soumissions. Le processus devait être régi par des lignes directrices mises de l'avant par la province, qui interdisaient notamment que les deux services concurrents fassent du lobbyisme auprès des conseillers ou sollicitent l'appui du public.

Les deux soumissions comportaient une offre d'embauche des policiers locaux du soumissionnaire non retenu, par contre la soumission de la GRC définissait beaucoup plus clairement que celle de Moncton quel serait le protocole d'absorption des policiers. Si la soumission de la GRC était choisie, on garantirait un emploi aux policiers du SPRCB, mais la disposition de non-mutation serait en vigueur pendant trois ans seulement. Les anciens membres de la GRC intéressés à postuler un emploi auprès du Service de police régional du Cap-Breton ne pourraient compter leurs années de service à la GRC aux fins de l'ancienneté lorsqu'ils se joindraient à l'Association policière de la Nouvelle-Écosse, représentant syndical des policiers.

Selon la plupart, la concurrence a eu un effet de scission dans la région, une partie importante de la population manifestant de chaque côté son allégeance à un service. Un policier est allé jusqu'à comparer l'exercice à un combat tournoyant, et nombreuses étaient les allégations portant sur les tactiques douteuses et les violations du protocole. Le coût total de la soumission de la GRC était moins élevé, cependant le nombre de policiers qu'on prévoyait embaucher était de loin inférieur et l'établissement des salaires échapperait au contrôle local. Le service de la GRC coûtait beaucoup plus cher par policier que celui de la police régionale, avant même d'y ajouter les augmentations de salaire récentes. Le gros du débat portait essentiellement sur la comparabilité des coûts des deux propositions et

sur la question de savoir si la GRC pourrait fournir à la région des services de police adéquats avec les 130 agents qu'elle comptait mettre en place, comparativement aux 177 proposés par le SPRCB.

En janvier 2000, la question faisait l'objet d'un vote au Conseil régional, qui décidait, à 14 voix contre 7, de maintenir le service de police régional. Presque immédiatement après le vote, un groupe appelé « Citizens in Action » entreprit une campagne pour faire renverser la décision du conseil, lequel réexamina la question à quatre reprises au cours des mois qui suivirent. Malgré une diminution graduelle de l'appui en faveur du service régional, les votes ne furent pas suffisants pour renverser la décision. La prise en charge de l'ancien territoire de la GRC étant prévue pour septembre 2000, le groupe CIA continue de manifester pour que l'on revienne sur la décision de janvier et il a présenté au Conseil régional une pétition dans laquelle on affirme que 34 000 signataires s'opposent à l'existence d'un seul service d'application de la loi dans la région.

Même si le SPRCB a obtenu le droit de fournir des services de police à la région du Cap-Breton, le processus de la concurrence semble avoir ébranlé les relations entre le service de police municipal et la GRC, qui applique toujours les lois provinciales et fédérales dans la région. Bien que, de l'avis de la plupart, le service de police s'attire le respect de la collectivité, la controverse provoquée par le processus d'appel d'offres a remis en question la solidité de l'appui que le public accorde à son service de police local. Toutefois, la qualité professionnelle des relations actuelles entre le SPRCB et la GRC, qui continue de fournir des services de police provinciaux et fédéraux en Nouvelle-Écosse, demeure inchangée.

D'un côté plus positif, cependant, les représentants du syndicat et la direction sont d'avis que le processus de mise en concurrence a amélioré considérablement leurs relations de travail. Ainsi, ils ont partagé davantage d'information sur le coût des opérations policières et se sont engagés plus avant sur des pistes de solution de leurs différends afin de pouvoir faire front commun et appuyer la soumission pour leur région. Les policiers du service signalent une nette amélioration du moral des effectifs depuis le vote du Conseil et se disent de nouveau déterminés à démontrer leurs compétences et leur valeur à la collectivité qu'ils desservent.

Analyse : impact sur l'effectif policier

Toute personne active sur le marché du travail peut, un jour ou l'autre, avoir des incertitudes quand à sa sécurité d'emploi. Pour les services de police au Canada, toutefois, ces questions sont relativement nouvelles. Les « règles du jeu » qui permettent normalement aux participants d'évaluer les risques et de choisir les stratégies qu'ils préfèrent ne sont pas nécessairement bien définies dans tous les cas. Certes le processus de mise en concurrence peut contribuer à diminuer les coûts des services de police pour les municipalités du Canada; cependant, tout processus entamé sans qu'on ait d'abord établi des règles claires portant tant sur le processus des soumissions que sur les décisions qui s'ensuivront, risque d'entraîner

des coûts importants et imprévus, ainsi que la dégradation des services de police.

Dans les petits services locaux qui comptent en tout douze policiers ou moins, l'adjudication d'un contrat à un service provincial a généralement très peu d'effets perturbateurs. Les modifications que certaines provinces ont apportées aux lois sur les services de police ont haussé les normes de maintien de l'ordre au point où le coût d'un petit service de police indépendant devient prohibitif. Lors de prises en charge, les policiers de l'ancien service municipal se voient offrir une indemnité de départ ou sont intégrés au détachement provincial qui fournit des services de police à la municipalité, habituellement avec une hausse salariale.

Cependant, les problèmes surviendraient lorsqu'un important service de police municipal, apparemment viable, est appelé à présenter une soumission pour faire concurrence à l'agence qui fournit un service de police provincial. Aux dires de la plupart, le cas de la région du Cap-Breton, en Nouvelle-Écosse, et celui de la région métropolitaine de Moncton, au Nouveau-Brunswick, ont provoqué d'importantes perturbations dans la collectivité et causé beaucoup de stress aux employés des services de police. Ces processus de mise en concurrence semblent avoir eu des répercussions bien au-delà des collectivités en cause et pourraient avoir créé un climat de méfiance qui pourrait miner l'esprit de collaboration si nécessaire entre les services de police fédéral, provinciaux et municipaux.

Par conséquent, bien qu'en général la concurrence entre fournisseurs de biens et de services soit une bonne chose, on s'entend pour dire qu'il n'en va pas nécessairement de même pour les services de police, où les répercussions sur les ressources humaines sont beaucoup plus importantes. À titre d'exemple, lorsqu'une entreprise de construction perd un contrat, elle passe avec ses employés et ses sous-traitants à d'autres soumissions. Lorsqu'un service de police municipal perd son contrat, il est dissous et la plupart de ses policiers deviennent des employés du service provincial choisi. Si c'est le service municipal qui l'emporte, ses membres doivent continuer de collaborer avec le service provincial pour assurer les communications nécessaires dans les cas de crimes ou de criminels se déplaçant facilement d'un territoire à l'autre. Lorsqu'un processus de demande de soumissions semble la meilleure solution au difficile problème de décider entre deux fournisseurs de services existants, il faut aborder ce processus avec une extrême prudence, pour que la qualité des services de police ne soit pas compromise à long terme.

Regard vers l'avenir

Beaucoup de problèmes identiques ont été soulevés en Ontario, où des municipalités ont invité la PPO à soumissionner des contrats de services de police. Lorsqu'un grand nombre des problèmes qui s'étaient manifestés à Moncton et au Cap-Breton ont vu le jour, des représentants de tous les principaux groupes d'intervenants des

milieux policiers ont conjugué leurs efforts pour produire un guide visant à « assurer le maintien des normes professionnelles les plus rigoureuses et l'uniformité dans la restructuration des services de police municipaux ». Les parties intéressées ont établi un protocole intitulé *Restructuring Police Services in Ontario: A Guidebook and Resource Kit for Municipalities from Ontario's Police Community*, que chacune pourraient mettre en application lors de la présentation d'une soumission pour un contrat municipal. La trousse comprend un modèle de présentation des coûts, de sorte que les coûts de toutes les ressources nécessaires aux services de police soient inclus, ce qui permet de prévenir tout débat éventuel sur la comparabilité rigoureuse des propositions.

Autre point encore plus important du point de vue des ressources humaines, le guide contient une section où l'on précise les détails de l'offre d'emploi que la PPO présente à la fois aux policiers et aux

civils. Comme la PPO est un service de police syndiqué qui accorde de l'ancienneté à la fois aux policiers et aux civils pour toute période ininterrompue de service auprès de n'importe quel service de police de l'Ontario, cela simplifie le processus. En général, la question des pensions ne pose pas de problème puisque les dispositions relatives aux pensions dans les services de police sont essentiellement les mêmes dans toute la province. S'il est vrai qu'on ne peut pas offrir de garanties complètes lors d'une transition à un nouvel employeur, le guide de l'Ontario permet au moins une vision commune qui contribue à réduire au minimum les surprises désagréables, tant pour l'employé que pour l'employeur. Bien que le contexte puisse varier selon les provinces, un protocole semblable, approuvé par les principaux intervenants, pourrait permettre d'éviter certains des résultats les plus fâcheux associés au processus de mise en concurrence auquel on a eu recours récemment dans la région de l'Atlantique. 🚔

Services de police communautaires : Retour à la tradition pour répondre au changement

Beaucoup de services de police du Canada accordent une importance renouvelée aux services communautaires. De nombreux interlocuteurs du secteur du maintien de l'ordre ont soutenu que le concept qui sous-tend les services de police communautaires est loin d'être nouveau, qu'il s'agit simplement d'un retour aux méthodes traditionnelles d'une époque où les policiers « patrouillaient le quartier » et apprenaient à connaître et à comprendre

Le modèle de police communautaires de la GRC

Une initiative qui a trait aux services de police communautaires et qui est conforme aux concepts communautaires, c'est le modèle de résolution de problème CAPRA utilisé par la GRC. Le sigle CAPRA représente les concepts suivants : clientèle (à la fois directe et indirecte), acquisition et analyse d'information, partenariat, réponse et appréciation.

Dans le modèle CAPRA, les citoyens, les collectivités, les contribuables, les services, les ministères et l'intérêt public général sont tous considérés comme des clients. L'acquisition et l'analyse d'information comprennent des données probantes et des recherches. Les partenariats portent notamment sur les relations entre la collectivité et les services de police, les relations avec les victimes et des équipes multidisciplinaires et interservices. Le concept de la réponse englobe la prévention, le service, la protection du public, la sécurité de la police, l'application de la loi et les solutions de rechange. Enfin, l'évaluation des services de police dans le contexte des lignes directrices CAPRA comprend l'autoévaluation, ainsi que l'acquisition continue du savoir et l'amélioration permanente.

leur collectivité. Ce n'est toutefois que dans les années 70 que les services de police communautaires au Canada ont été définis comme concept de gestion distinct.

On s'entend généralement sur la définition *conceptuelle* des services de police communautaires³¹ : ses deux principaux éléments constitutifs sont les partenariats communautaires et une stratégie proactive de solution de problèmes. Cependant, quand on en vient à la définition *opérationnelle*³², les opinions sont divergentes. La liste qui suit, fondée sur diverses entrevues, présente les éléments clés d'une définition opérationnelle des services de police communautaires :

- Le rôle du policier est d'aider à assurer la sécurité de la collectivité, pas seulement d'agir comme agent de la paix.
- Le policier doit traiter les citoyens comme des clients.
- Les services de police communautaires reposent en grande partie sur les partenariats entre les groupes communautaires et les services de police. Ces partenariats facilitent l'intégration de la police dans la collectivité et sont source d'idées valables en matière de résolution de problèmes.
- La police communautaire, c'est une philosophie et non un programme. On s'attend à ce que tous les membres de l'organisation contribuent aux objectifs. Pour faciliter cette approche, les organisations doivent évoluer et apprendre à laisser davantage de pouvoirs discrétionnaires à tous les niveaux et encourager l'innovation dans la recherche de solutions.

Actuellement, le degré d'adhésion au principe des services de police communautaires est très variable d'un service de police à l'autre, au Canada. Certains services de police

affectent un policier ou une unité au service communautaire, tandis que d'autres offrent tous les services de police dans un contexte d'orientation communautaire. Le Service de police de la Communauté urbaine de Montréal applique le modèle communautaire dans tout son territoire. Les services de police qu'il offre à la population de Montréal sont fondés sur les cinq principes suivants : la résolution de problèmes, la responsabilité sectorielle, l'approche-service, le partenariat et la valorisation du personnel³³.

De nombreux défis pour les services de police communautaires

La liste qui suit fournit une description détaillée des préoccupations exprimées par les personnes interviewées d'un bout à l'autre du Canada au sujet des initiatives reliées aux services de police communautaires :

Les services de police communautaires : quelques commentaires mitigés

« Nous sommes aussi bons que n'importe qui lorsqu'il s'agit d'offrir des services de police communautaires et d'établir des liens avec la collectivité. Nous n'avons toutefois pas obtenu de ressources supplémentaires à cette fin.

Comme les initiatives de maintien de l'ordre communautaire sont relativement nouvelles, il est difficile d'évaluer les programmes actuels. »

Un officier supérieur qui évalue les services de police communautaires

- Les gens de la police tout comme les gens politiques ont parfois du mal à comprendre le concept de police communautaire. Un officier supérieur d'une ville de l'Ouest a déclaré que l'expression est souvent utilisée mal à propos et que lorsqu'il était question de services de police communautaires, « les dirigeants des services de police parlent d'une chose tandis que la réalité sur le terrain est bien différente³⁴ ».

- Les services de police communautaires peuvent coûter cher et, comme l'a laissé entendre un officier supérieur : « Les contraintes budgétaires nous amèneront à compter sur des bénévoles pour jouer un rôle (de plus en plus) crucial dans les centres communautaires³⁵ ».

- Les services de police n'ont pas nécessairement tout le personnel nécessaire pour desservir convenablement leur territoire en appliquant un modèle de police communautaire. Un groupe de policiers chevronnés d'un service de police urbain central craignent que même si le territoire « couvert par chaque unité de

police de quartier est relativement restreint », il n'y ait pas suffisamment « d'agents pour le couvrir comme il se doit à cause du nombre d'absences pendant tout quart donné³⁶ ». Il règne un certain ressentiment chez les patrouilleurs parce que les programmes de maintien de l'ordre communautaire grugent souvent les ressources des services réguliers de patrouille.

- On se demande aussi si les services de police pourront « gagner la confiance » de certaines collectivités à cause d'un passé conflictuel qui les séparent³⁷. C'est pourquoi les processus de sélection des nouveaux membres du personnel sont maintenant davantage axés sur les techniques de communication et de médiation, pour appuyer les modèles de police communautaire.
- Des agents disent avoir de la difficulté à traiter certains criminels comme des clients. Parmi ceux le plus souvent mentionnés se trouvent les suspects dans les affaires d'agression sexuelle et les conducteurs en état d'ébriété³⁸.
- Il est difficile d'évaluer l'impact des services de police communautaires au moyen des paramètres habituels d'évaluation du rendement des services de police³⁹. De nouvelles méthodes de mesure de l'efficacité des services de police sont en voie d'élaboration et serviront à un plus grand nombre de collectivités à l'avenir. A titre d'exemple, un service de police urbain effectue un sondage auprès des agents de police et de la population pour évaluer le degré de responsabilisation des services de police communautaires. De tels sondages permettent de mesurer la satisfaction des participants, mais non de déterminer si les initiatives de police communautaire ont fait baisser le taux de criminalité.



Stratégies de maintien de l'ordre communautaire

Le Service de police de Regina envoie des citoyens à l'École de police – et obtient d'excellents résultats

L'une des initiatives de maintien de l'ordre communautaire les plus innovatrices est l'*École de police des citoyens* administrée par le service de police de Regina. Lancée en mars 1986 et s'inspirant, avec quelques modifications, d'un modèle déjà utilisé en Grande-Bretagne, l'École est le plus ancien programme du genre au Canada. Elle a été conçue pour permettre d'améliorer les relations entre la police et la collectivité. En effet, on croyait que si les citoyens comprenaient les politiques, les pratiques et les enjeux policiers, ils s'identifieraient plus facilement avec la police, son rôle dans la collectivité et les défis particuliers que pose l'application de la loi, et qu'ils les comprendraient. Après avoir « gradué » de l'École de police des citoyens, les diplômés ont assez de connaissances des questions policières pour pouvoir parler avec une certaine autorité lorsque des incidents se produisent dans leur collectivité.

Le premier cours a attiré 20 participants de Regina, lesquels représentaient un large éventail de la collectivité. Les candidats ont été choisis à la suite d'une campagne de publicité comportant un reportage publié dans le journal local, une apparition à la télévision par les membres du personnel des affaires publiques du service de police, et des affiches distribuées dans toute la ville. Pendant dix semaines, le groupe s'est réuni tous les mercredis soir à l'hôtel de police où des agents de police de divers secteurs sont venus leur parler des services de police – en leur donnant un aperçu des défis et responsabilités de leur profession, avec l'information s'y rapportant. Le cours offert aux citoyens traitait des matières présentées aux recrues régulières au Collège de la police de la Saskatchewan et portait notamment sur le droit criminel, la prévention du crime, le contrôle des armes à feu, le maniement des armes à feu, la gestion des sinistres, l'emploi de chiens policiers, les procédures d'identification, le polygraphe, les affaires internes, les études transculturelles, les problèmes de violence faite aux enfants, l'alcoolisme, la *Loi sur les jeunes contrevenants*, les lois sur les drogues, les lois provinciales (alcool, véhicules) et le vol de véhicules. Les participants ont aussi visité l'hôtel de police et participé à une « co-patrouille »

avec des policiers en devoir. L'entraînement au maniement des armes à feu et le Programme Co-patrouille se sont révélés très populaires auprès des participants.

L'École de police des citoyens est par la suite devenue l'un des programmes de maintien de l'ordre communautaire les plus populaires offerts par le Service de police de Regina. Même si le programme n'a pas été annoncé depuis le premier cours, la liste d'attente des participants est de deux ans. Le programme est offert deux fois par année, au printemps et à l'automne. Après quelques essais visant à déterminer la durée optimale du programme, on en a prolongé la durée de 10 à 12 semaines. Rien ne limite la participation, mais il faut vérifier les antécédents criminels des participants. On a modifié le programme d'études au fil des ans en se fondant sur les commentaires des participants et sur l'évolution de la nature des services de police et du développement de l'organisation. L'entraînement au maniement des armes à feu fait toujours partie du programme parce qu'il aide à démontrer qu'un agent de police ne décide jamais à la légère de recourir à une force mortelle.

Le programme a produit plus de 1 000 « diplômés » dans la collectivité, dont beaucoup sont membres actifs des « anciens de l'École de police des citoyens ». Même si cela ne faisait pas partie de l'origine du mandat de l'École, le programme s'est révélé un outil efficace de recrutement et de relations avec les médias et avec le public. Un taux élevé de participation chez les nouveaux immigrants a amélioré et valorisé les relations avec plusieurs groupes ethniques et avec des minorités visibles à Regina. Les anciens se sont révélés des bénévoles compétents et dévoués, jouant souvent des rôles de second plan mais non moins utiles, par exemple en aidant à organiser la Journée d'accueil annuelle, en faisant visiter le siège social et en agissant comme guides bénévoles. Des anciens ont joué des rôles de victime affolée ou de client difficile au cours d'exercices d'entraînement d'agents de police (et d'équipes d'intervention spéciale). Les anciens agissent aussi comme « ambassadeurs » du service de police auprès de la collectivité et prêtent leur aide lors de nombreuses activités comme les parties de hockey et de baseball de bienfaisance, les sondages dans la collectivité et une conférence de l'Association canadienne des chefs de police tenue à Regina. 🍷

*Tiré d'entrevues avec le sergent Dave Wyatt
Service de police de Regina – août 2000*

Tous les services de police ressentent l'impact du changement technologique.

Les progrès de la technologie informatique ont eu autant de répercussions sur le secteur des services de police que sur le reste de la société et de l'économie. Les récentes améliorations du matériel et de l'équipement électroniques, qui ont permis de produire des ordinateurs portatifs plus robustes, capables de résister aux rigueurs du travail policier (c.-à-d. qu'ils peuvent rester dans un véhicule de police peu importe la température extérieure, être déplacés constamment, etc.) ainsi que la technologie du radar photo et les ordinateurs à main, qui font depuis peu partie de la panoplie standard du policier, ont grandement contribué à faciliter le travail sur le terrain. Des logiciels récemment mis au point permettent d'analyser une preuve relevée au cours d'une enquête, de cartographier des crimes en dépistant les liens et schémas communs entre les incidents, de maintenir des dossiers sans papier, et d'accepter de nouveaux systèmes de communications à large bande de même que des systèmes de reconnaissance vocale. Les sciences médico-légales ont aussi fait de nombreux progrès scientifiques – comme les

analyses d'ADN – qui se sont répercutés dans tout le système judiciaire.

C-Com offre aux services de police un accès à grande vitesse et à la volée à la toile

C-Com Satellite System Inc. d'Ottawa a créé un service Internet mobile qui donne un accès à grande vitesse à la toile à partir de n'importe où. « En réalité (un véhicule) devient un bureau mobile où l'on peut parcourir Internet à grande vitesse, recevoir et envoyer du courrier électronique et avoir accès à tous les autres services Internet », affirme l'entreprise. Son coût moindre rend ce service abordable pour des organisations comme la Gendarmerie royale du Canada, en leur donnant accès à la toile pendant que le véhicule de police roule sur l'autoroute.

Jill Vardy, Financial Post, 17 août 2000

Certains des services de police plus importants ont doté tous leurs véhicules de police d'un ordinateur portatif qui se rajoute aux systèmes de communications de pointe. Le Service de police de Toronto et la Police d'Ottawa, par exemple, fournissent actuellement des ordinateurs bloc-notes aux agents dans les véhicules de police. Les deux services ont installé ces bloc-notes comme éléments d'une nouvelle infrastructure de communications⁴⁰. Les outils technologiques améliorés peuvent contribuer à rehausser le standard des services de police au Canada.

Certains services de police des États-Unis et du Canada font par ailleurs un travail



très progressif en adaptant des solutions qui reposent sur l'accès à la toile et à l'intranet. Ils peuvent ainsi accéder à l'information, la gérer et la transmettre à ceux qui en ont besoin sur-le-champ, qu'il s'agisse de policiers ou de membres du public⁴¹. Les nouveaux logiciels de communications sans fil et numériques en développement permettront aux agents de police de consulter, à partir de leur véhicule, diverses bases de données qui, entre autres choses, leur donneront accès aux antécédents d'un suspect et leur permettront de comparer des empreintes digitales⁴².



L'utilisation de la technologie dans les services de police demeure assez limitée

La mise en œuvre et l'implantation réussies de la technologie varient encore considérablement d'un service de police à l'autre. Habituellement, les services de police plus importants disposent d'une technologie plus à jour que les services plus petits, mais grâce à leurs dirigeants progressistes, certains petits services municipaux ont rapidement adopté les technologies les plus récentes. Certains services de police utilisent des systèmes informatiques de première qualité et ont réussi à intégrer la technologie de l'information de pointe, tandis que d'autres se servent

d'ordinateurs désuets ou de systèmes de gestion de l'information utilisant des fichiers manuels et des dossiers sur papier. Il n'est pas rare que des services de police disposent de seulement un ou deux ordinateurs pour les agents affectés à la patrouille. En général, les agents de ces services rédigent encore leurs rapports à la main et doivent avoir recours au services du personnel administratif pour les faire dactylographier, ce qui augmente considérablement le risque d'erreurs de transcription.

L'utilisation de la technologie n'est pas toujours normalisée

Même à l'intérieur des unités ou divisions d'un même service de police, les services d'enquête et autres services spécialisés disposent généralement d'une technologie meilleure et plus moderne que les services de patrouille. En outre, lorsque des contraintes budgétaires limitent l'accessibilité aux technologies nouvelles, l'équipement le plus moderne et le meilleur est habituellement affecté d'abord aux membres réguliers du service plutôt qu'aux civils.

Ceci peut avoir un effet défavorable sur le moral du personnel et frustrer les civils, qui croient que l'on pense que leur travail est moins important que celui des agents. Beaucoup ont laissé entendre qu'ils pourraient travailler beaucoup plus efficacement si seulement ils avaient accès à la meilleure technologie. En général, les répondants civils se plaignaient que la technologie dont ils disposaient était inférieure à celle qu'utilisent les agents. L'immensité géographique du Canada et les défis posés par l'accès réseau en milieu rural et éloigné compliquent aussi l'accès à la technologie de pointe.

Ce manque de normes entrave aussi les efforts de partage d'information et de renseignements par voie électronique. C'est à cause de ces difficultés qu'il a fallu plus de temps qu'on ne l'avait prévu à l'origine pour mettre en œuvre des efforts comme le projet d'intégration du système judiciaire en Ontario, qui améliorera l'échange d'information entre les membres des milieux judiciaires de la province. L'incapacité de partager de l'information rapidement et de façon efficiente nuit à l'efficacité éventuelle des services de police.



La mise en œuvre de la technologie ne rend pas à elle seule le travail policier plus facile ou plus efficace

Même si les technologies nouvelles visent à accroître l'efficacité des agents de police en leur fournissant une meilleure information, plus rapidement, il n'en est pas toujours ainsi dans la pratique. Il peut arriver que des agents n'aient pas reçu une formation suffisante sur la façon d'utiliser la nouvelle technologie ou que l'on n'ait pas intégré tous les processus nécessaires à son utilisation optimale (p. ex., les agents peuvent dactylographier leurs rapports sur leur ordinateur portable dans leur véhicule, mais ne peuvent les imprimer qu'à certains endroits fixes).

Bon nombre d'officiers supérieurs ont reconnu que les membres de leur personnel avaient besoin d'accès à la technologie la plus récente, mais ont indiqué qu'ils ne pouvaient la mettre à niveau à cause des restrictions imposées à leurs budgets de fonctionnement et d'immobilisations. Même les services plus importants, qui disposent en général de budgets de fonctionnement plus élevés, font face à ce genre de limites, car ils ont plus d'équipement informatique à acheter.



Formation en technologie – il faut savoir l'utiliser

La formation en technologie pose aussi un problème, car les membres réguliers des services de police et les civils interviewés se plaignent de ne pas avoir reçu une formation suffisante en matière de technologies nouvelles. C'est pourquoi ils avaient le sentiment de ne pas exploiter à fond toutes les possibilités de la technologie et se disaient frustrés du manque de rendement qui en résulte. Beaucoup de jeunes agents particulièrement découragés par le manque d'accès à la technologie ont affirmé qu'ils s'attendaient à utiliser la technologie beaucoup plus qu'ils ne le faisaient en réalité. Certains agents étaient d'avis que, tout compte fait, l'ordinateur ralentissait leur travail à cause du temps qu'il devaient passer à apprendre à s'en servir. Les directeurs des services de RH estiment que la formation en technologie constitue un défi pour la plupart des services de police. Les services de police plus importants, en particulier, se sont plaints des difficultés et des coûts inhérents à la formation de l'ensemble du personnel, surtout quand il s'agit d'offrir une formation dans une technologie nouvelle à un personnel dispersé géographiquement.

L'aspect humain des services de police au Canada



L'adoption répandue de l'approche de police communautaire, les tendances sociales générales et les exigences législatives qui imposent des pratiques d'embauche et d'emploi plus inclusives ont toutes eu un effet évident sur le profil de l'emploi dans les services de police. Ces effets sont plus marqués dans deux domaines : la présence accrue des femmes dans les services de police de première ligne et, à un degré moindre, l'évolution des méthodes de gestion des services de police. Les tendances à l'augmentation de l'emploi des minorités visibles et le fait que les agents de police sont plus instruits ont en outre contribué à élargir l'assise des ressources et de l'expérience auxquelles ont accès les organisations policières vouées aux principes de la police communautaire.

Ce chapitre traite de certaines des influences qui agissent sur la nature de l'emploi dans le secteur des services de police, y compris certaines des raisons d'être et des implications des changements récents, et met en évidence les possibilités qui s'offrent aux services de police de structurer leur effectif de façon à relever les défis d'aujourd'hui et de demain.

LE VISAGE PUBLIC DES SERVICES DE POLICE CHANGE POUR REFLÉTER LA DIVERSITÉ CROISSANTE DE LA POPULATION CANADIENNE.

Modification de la culture organisationnelle

La culture des services de police au Canada a changé depuis 20 ans et cette évolution se poursuivra parallèlement à celle des concepts et des principes qui sous-tendent les services de police. On entend par *culture* d'une organisation l'éventail des attitudes et des comportements jugés acceptables dans les

rapports quotidiens avec d'autres membres de l'organisation et avec le public. Bien que l'héritage paramilitaire des services de police demeure manifeste dans les organisations policières – notamment dans les uniformes et les codes relatifs à la tenue vestimentaire, sans oublier la structure des grades – la culture policière a évolué considérablement au cours des dernières décennies. Ainsi, même si un grand nombre des services de police auxquels on a rendu

S'adapter au changement constant

La plupart des organisations policières ont réagi positivement au changement. « Les agents sont prêts à changer. Notre organisation vit de continuels changements depuis quelques années. »

Commentaire d'un représentant d'une association policière d'un service central et urbain de police

visite ont indiqué qu'il y avait encore des « foyers de résistance au changement », surtout chez les agents plus âgés, on considère que ce genre d'attitude n'est pas de mise dans le service de police de l'avenir. Les processus décisionnels s'ouvrent davantage à l'opinion

Remarques sur notre méthodologie et sur nos sources de données

Avant d'aller plus loin et afin d'éviter toute confusion inutile, quelques remarques s'imposent sur la nature des données. En utilisant des données provenant de plusieurs sources, nous obtenons un tableau d'ensemble plutôt composite. Nous aimerions cependant attirer l'attention du lecteur sur le fait que chaque source de données a ses forces et ses faiblesses propres et que des différences entre les méthodes de collecte et les définitions signifient que les mesures de l'emploi total ne donnent pas nécessairement des résultats égaux entre toutes les sources de données. Les principales sources utilisées dans le contexte de l'étude comprenaient les données tirées du Recensement du Canada de 1996, des données provenant de plusieurs années de l'Enquête annuelle sur l'administration policière (EAAP) recueillies par le Centre canadien de la statistique juridique et un sondage spécial réalisé par PricewaterhouseCoopers pour les besoins de la présente étude au printemps de 2000. Aux fins du sondage de PwC, les définitions des professions de l'EAAP ont été retenues pour réduire au minimum la confusion chez les répondants.

Certains des renseignements qui suivent sur les aspects démographiques sont tirés du Recensement du Canada de 1996. Même s'il s'agit sans aucun doute de la source d'information la plus complète et la plus détaillée sur la population canadienne, l'inconvénient du recensement aux fins de la présente étude tient du fait que les services de police publics n'y sont pas présentés comme secteur d'activité distinct : on les retrouve plutôt dans les catégories générales des secteurs des services publics municipaux, provinciaux et fédéraux. Le seul moyen d'extraire de l'information sur le secteur des services de police est donc de se concentrer sur les emplois, ce qui nous limite alors à deux groupes professionnels dont les membres sont employés principalement par des services de police : les officiers et les sous-officiers.

En comparant les totaux de l'emploi tirés du recensement à ceux tirés de l'EAAP, nous constatons que la définition d'officier utilisée dans le recensement équivaut à peu près à la catégorie d'officier supérieur utilisée à la fois dans l'EAAP et dans le sondage de PwC sur les ressources humaines des services de police.

des personnes ou des groupes qui doivent mettre en œuvre de nouvelles procédures ou travailler avec du nouvel équipement. Ainsi, les décisions prises rigoureusement en fonction de la structure de « commandement et contrôle » sont de plus en plus rares⁴³.

Avec les pressions qui continuent de s'exercer de l'extérieur pour amener des changements dans le secteur des services de police, la culture des organisations policières commence à évoluer pour permettre aux services d'adopter de nouveaux modes de fonctionnement et d'instaurer une nouvelle compréhension du rôle des services de police dans la collectivité. Tout en conservant un bon nombre de leurs valeurs traditionnelles, telles que l'intégrité et un solide sens du service à la collectivité, les organisations policières cherchent à s'ouvrir davantage aux partenariats avec des groupes de citoyens et d'autres organismes. Plusieurs services ont mis sur pied des comités conjoints pour évaluer des technologies ou de l'équipement nouveaux; on reconnaît maintenant que les civils ont des compétences spécialisées précieuses à offrir dans certains de ces domaines. Aussi, le visage public des services de police est en voie de se transformer pour refléter la diversité croissante de la population canadienne. Il est arrivé que des personnes ou des groupes perçoivent ces changements comme des menaces; dans une certaine mesure, il faut bien admettre que ces changements n'ont pas toujours profité à tous. Cependant, les services de police au Canada continuent d'évoluer pour s'adapter à une vision plus profonde de ce qu'il faut pour maintenir la paix dans la société canadienne.

Rôle plus important des bénévoles dans le modèle communautaire

Avant d'aborder les caractéristiques de ceux qui travaillent officiellement dans les services de police du Canada, il convient de souligner le rôle des bénévoles au sein de ces mêmes services. À mesure qu'ils évoluent vers les modèles communautaires (voir la discussion dans le chapitre sur le *Contexte opérationnel*), les services de police travaillent davantage en collaboration avec des bénévoles afin de fournir au public un éventail plus approprié et plus complet de services sociaux. Certes, encourager et accroître la participation des bénévoles ne sont pas les seuls moyens de mettre en œuvre un service de police axé davantage sur la collectivité; cependant, les bénévoles constituent souvent la porte d'accès aux collectivités desservies. En travaillant activement à établir des liens avec des bénévoles et des organismes de services locaux, les services de police peuvent étendre l'éventail des services, des solutions et des traitements qu'ils offrent aux personnes avec lesquelles ils

entrent en contact. Bien que l'apport des bénévoles soit généralement reconnu dans les milieux policiers, il n'en demeure pas moins que pour utiliser efficacement cette ressource, il est indispensable de bien définir le rôle des bénévoles et de leur donner une formation adéquate.

Pourquoi autant de services de police font-ils appel aux bénévoles? Parce que les services de police sont souvent les premiers interpellés quand une personne a besoin d'aide, même si bien souvent ces cas nécessitent une intervention sociale ou d'urgence qui ne relève pas de la compétence des services de police après ce premier contact. Les programmes de partenariats et de bénévoles contribuent non seulement à augmenter les ressources des services de police, mais constituent un capital précieux sous forme de personnes qui ont une meilleure compréhension des besoins de la collectivité en matière de services de police.

On a tendance à faire appel à des bénévoles expérimentés dans le cadre de certaines techniques de police communautaire, leurs services étant particulièrement utiles lorsqu'il s'agit d'aider des bureaux satellites communautaires, d'appuyer des initiatives de vigie de quartier, de coordonner et de maintenir d'autres initiatives de prévention du crime et de doter des unités de services aux victimes. Avec l'aide et la formation que leur fournissent les services de police, les bénévoles peuvent répondre à des questions sur le service de police, rédiger des rapports de police sur des incidents mineurs, analyser les statistiques portant sur la criminalité dans leur secteur et aider à donner aux victimes d'actes criminels l'information et l'aide dont elles ont besoin. Certains programmes de bénévolat visent la collaboration avec les jeunes susceptibles d'enfreindre la loi; d'autres font appels aux bénévoles pour aider dans divers services des postes de police centraux ou à la section des liaisons avec les tribunaux du palais de justice local.

Le recours aux auxiliaires, bénévoles en uniforme qui accompagnent les agents de police dans les véhicules de patrouille ou les aident à contrôler les foules lors de rassemblements publics, suscite encore quelque controverse. Dans nombre de cas, l'aide des auxiliaires permet aux agents de concentrer leurs efforts sur les aspects pour lesquels ils ont reçu une formation spécifique. Cependant, là où l'intervention des auxiliaires pose un problème, c'est quand leur rôle est confondu, accidentellement ou intentionnellement, avec celui des agents de police qui ont reçu une formation régulière. Et cette tendance à la confusion des rôles s'aggrave lorsqu'on dote les auxiliaires d'uniformes que le public peut difficilement distinguer de ceux des agents réguliers. Des problèmes se posent également

dans les cas d'urgence, quand le public s'attend à ce qu'un auxiliaire se comporte de la même façon qu'un agent régulier : leurs bonnes intentions ne peuvent compenser leur manque de connaissances spécialisées ou de formation policière. Depuis longtemps, les associations de police sont d'avis que le travail bénévole des auxiliaires est utile, mais qu'il ne faudrait pas les doter des mêmes uniformes que des policiers réguliers ni avoir recours à leurs services pour créer l'impression qu'on dispose d'un effectif policier complètement entraîné supérieur à ce qu'il est en réalité.

La plupart des services de police exigent que les auxiliaires et les bénévoles se soumettent à un mécanisme d'évaluation minutieux (qui comprend les vérifications des antécédents et des références) et passent une entrevue. Les relations professionnelles qu'ils établissent et maintiennent avec les bénévoles permettent aux membres du personnel policier de concentrer leur attention sur le

« Confier le bon poste au candidat qualifié, au moment opportun »

Le recrutement des bénévoles, quel que soit le poste à pourvoir, est tout aussi important que celui du personnel rémunéré. Pourquoi recruter des bénévoles?

- Pour créer un sentiment d'appartenance à la collectivité;
- Pour préserver la vitalité du comité [des services de police communautaires];
- Pour trouver de nouvelles idées;
- Pour que le travail se fasse;
- Pour répartir les tâches.

Tiré du Manuel des services de police communautaire de la PPO « Comment s'y prendre »

Dans le sondage sur les RH, on a demandé aux services de police d'indiquer combien d'auxiliaires et d'autres bénévoles se greffaient à leur effectif d'une façon ou d'une autre. Sur les 387 services de police et détachements de la GRC qui ont répondu au sondage, 234, ou 60 %, ont indiqué qu'ils bénéficiaient de l'aide d'au moins un

travail pour lequel ils ont été spécialement formés pendant que les bénévoles aident à régler les problèmes d'ordre social ou économique et à répondre aux demandes d'aide individuelles ou communautaires.

Quand il s'agit d'intégrer les compétences spécialisées des bénévoles dans le travail policier, les services de police partagent le même objectif : établir des services d'appoint et complémentaires qui bénéficieraient de l'aide de bénévoles, comme les unités de services aux victimes. Les bénévoles qui travaillent directement avec les services de police pour offrir ces services ont souvent plus de facilité à établir des liens avec d'autres organisations et clients, et ils disposent de plus de temps.

auxiliaire ou bénévole. À peu près le quart des bénévoles agissaient comme auxiliaires, pour aider les agents de ces services ou grossir leurs rangs à raison d'un auxiliaire pour huit agents de police. Les trois quarts restants des bénévoles fournissaient une aide autre que celle d'auxiliaire, dans des domaines comme les services aux victimes, les vigies de quartier ou les services de relations communautaires. Au total, les services qui ont indiqué qu'ils utilisaient des bénévoles comptaient en moyenne un bénévole pour deux agents de police.

Comme le sondage ne nous donne qu'une image figée des ressources humaines des services de police, les signes indiquant que le nombre de bénévoles dans les services de police augmente et que leur rôle s'élargit sont en grande partie anecdotiques. Beaucoup de services auxquels on a rendu visite ont signalé qu'ils venaient tout juste d'établir leurs programmes de bénévolat ou de les élargir. Pour démontrer une tendance dans le temps, il faudrait disposer de données provenant de sondages multiples ou de collectes de données de même nature.

Des entrevues réalisées auprès de bénévoles et d'employés civils rémunérés de services de police indiquent que l'élargissement du rôle des bénévoles est bien accueilli, bien que certains se demandent si l'on dispose des ressources nécessaires pour former ces bénévoles, les coordonner et utiliser efficacement leur aide. La formation des bénévoles exige souvent un investissement important de la part des services de police. Beaucoup de services ont créé leurs propres programmes de formation des bénévoles, souvent en empruntant du matériel et des compétences spécialisés d'autres services reconnus pour la solidité et l'efficacité de leurs programmes. Quelques bénévoles et agents responsables de programmes de bénévolat ont fait valoir que l'efficacité de ces programmes pourrait être accrue s'il y avait davantage de moyens de comparer les expériences et les pratiques optimales avec



celles d'autres organisations semblables partout au Canada. Le secret pour garder les bénévoles, et ainsi réduire au minimum le coût de la formation répétitive, consiste à faire en sorte qu'ils tirent satisfaction de leur travail.

Notre étude indique que relativement peu de recherches sur l'efficacité des programmes de bénévoles ont été faites ou largement diffusées. Il existe peu de données sur les pratiques optimales, lesquelles nous permettraient de nous assurer que ces programmes sont bien administrés et répondent aux objectifs du public, du service de police et des bénévoles qui font don de leur temps et de leurs talents. Les personnes qui participent activement à ces programmes souhaiteraient que la communication soit meilleure entre les responsables de programmes et que l'on crée une sorte de service central de renseignements sur le recrutement, le matériel de formation et les pratiques optimales.

Niveaux actuels de l'emploi dans les services de police

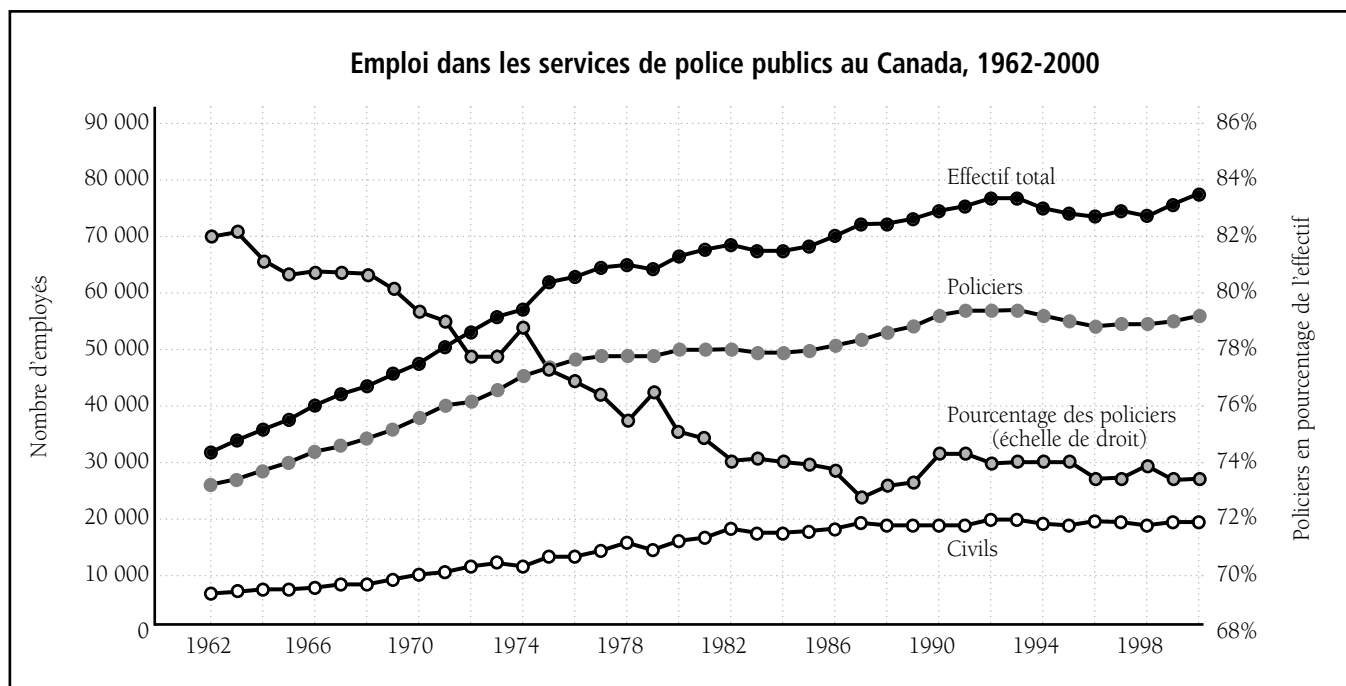
En juin 2000, le secteur des services de police publics offrait 76 550 postes équivalents temps plein, dont 56 026 pour des policiers et 20 530 pour des employés de soutien ou membres civils⁴⁴. Le graphique qui suit montre que l'emploi total dans les services de police

publics a augmenté de façon régulière au cours des années 60 et 70 et qu'il a connu une croissance moins stable au cours des années 80 et 90, période pendant laquelle plusieurs ralentissements de l'économie ont eu des répercussions sur les budgets publics et sur les sommes consacrées aux services de police. Bien que l'emploi ait augmenté dans le secteur des services de police au cours des dernières années, le sommet de 77 051 postes en 1992 n'a pas été atteint à nouveau.

Agents de police par province, par territoire et par service de police

Le tableau 1 illustre la répartition des agents de police entre les services municipaux, provinciaux et fédéraux et le rôle que la GRC joue à chaque niveau de maintien de l'ordre. Si l'on combine les données provenant à la fois de la GRC et d'autres services de police, on voit que les deux tiers des agents de police du Canada travaillent au maintien de l'ordre à l'échelon municipal, 24 % appartiennent à des services provinciaux et 8 % sont des agents de police fédéraux. La GRC emploie 2 % des agents de police dans des domaines tels que les services nationaux de police ou l'administration ministérielle et divisionnaire. Même si la GRC compte à peine plus du quart de tous les agents de police, ses membres représentent plus de la moitié de l'effectif des policiers dans six provinces, dont la Colombie-Britannique où ce chiffre atteint presque 70 %.

FIGURE 4



Source : Enquête annuelle sur l'administration policière, Centre canadien de la statistique juridique, Statistique Canada.

Tableau 1 : Agents de police fédéraux, provinciaux et municipaux en 2000

	Total	Autres que GRC		GRC				Total	GRC : % du total
		Municipaux	Provinciaux	Municipaux	Provinciaux*	Fédéraux	Autres		
Terre-Neuve	772	–	313	–	373	69	17	459	59,5
Île-du-Prince-Édouard	205	84	–	7	88	21	5	121	59,0
Nouvelle-Écosse	1 600	731	–	58	644	142	25	869	54,3
Nouveau-Brunswick	1 309	478	–	190	492	109	40	831	63,5
Québec	13 835	9 132	3 768	–	–	915	20	935	6,8
Ontario	21 637	16 145	3 925	–	–	1 473	94	1 567	7,2
Manitoba	2 142	1 280	–	172	512	152	26	862	40,2
Saskatchewan	1 864	792	–	202	634	194	42	1 072	57,5
Alberta	4 613	2 762	–	666	881	262	42	1 851	40,1
Colombie-Britannique	6 708	2 116	–	2 524	1 347	592	129	4 592	68,5
Yukon	120	–	–	–	82	27	11	120	100,0
Territoires du Nord-Ouest	154	–	–	–	132	11	11	154	100,0
Nunavut	86	–	–	–	76	4	6	86	100,0
GRC (DG)	975	–	–	–	–	370	605	975	
Total	56 020	33 520	8 006	3 819	5 261	4 341	1 073	14 494	25,9
GRC : % du total	100	59,8	14,3	6,8	9,4	7,7	1,9	25,9	

* Les données peuvent comprendre les ETP des services de police municipaux.

Source : Enquête EAAP 2000, Ressources policières au Canada, 2000, Centre canadien de la statistique juridique, no 85-225-XIF au catalogue.



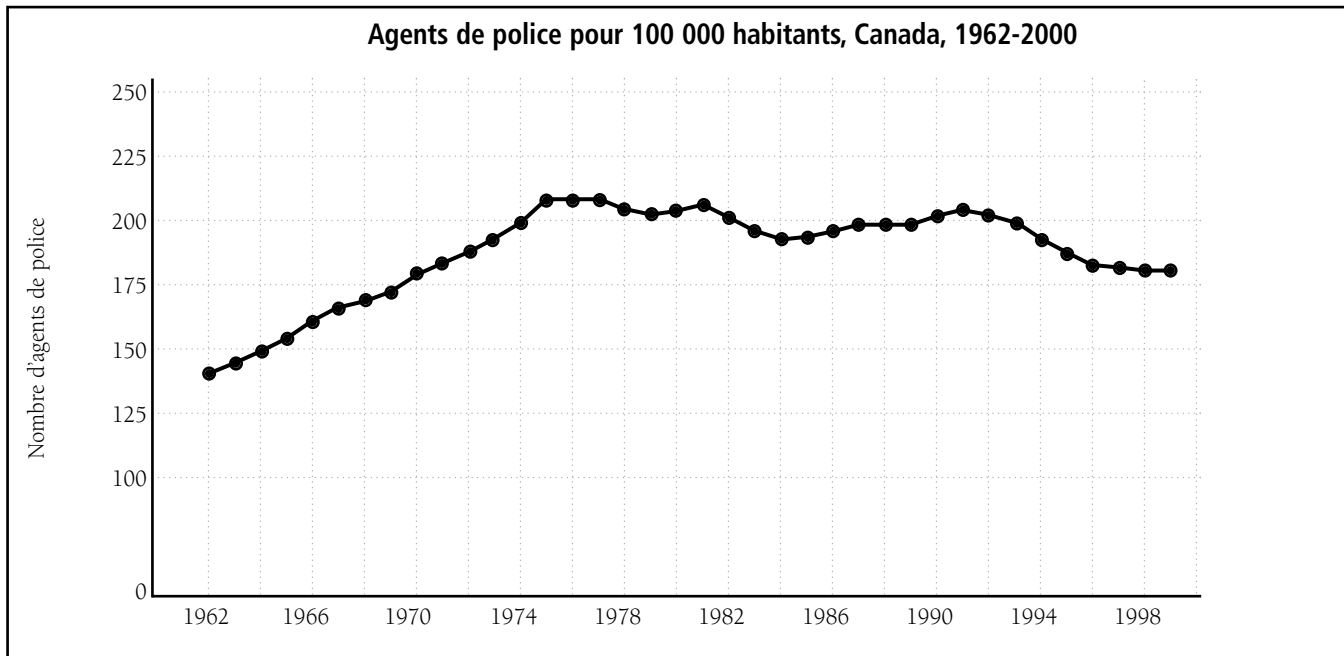
Ratio entre les agents de police et la population

La tendance générale aux compressions des dépenses publiques catalysée par les déficits budgétaires importants du secteur public des années 80 et 90 n'a pas épargné les services de police. La question des niveaux de dotation suffisants est particulièrement troublante pour les services de police. L'une des façons les plus courantes de mesurer la suffisance de la couverture assurée par les services de police consiste à comparer l'évolution des niveaux des effectifs (nombre de policiers pour 100 000 personnes – même si l'on inverse souvent ce ratio pour indiquer le nombre de personnes par agent). Comme on peut le voir à la figure 5, il y avait moins de 145 agents de police pour 100 000 habitants (ou un pour 711 personnes) au cours des années 60, ratio qui a grimpé à environ 200 agents au milieu des années 70 et est demeuré stable à ce niveau jusqu'au début des années 90. En 2000, la moyenne nationale s'établissait à 182 agents pour 100 000 personnes, en baisse par rapport à 203 en 1991. Quant

au nombre d'habitants par agent, il est passé de 494 en 1991 à 549 en 2000.

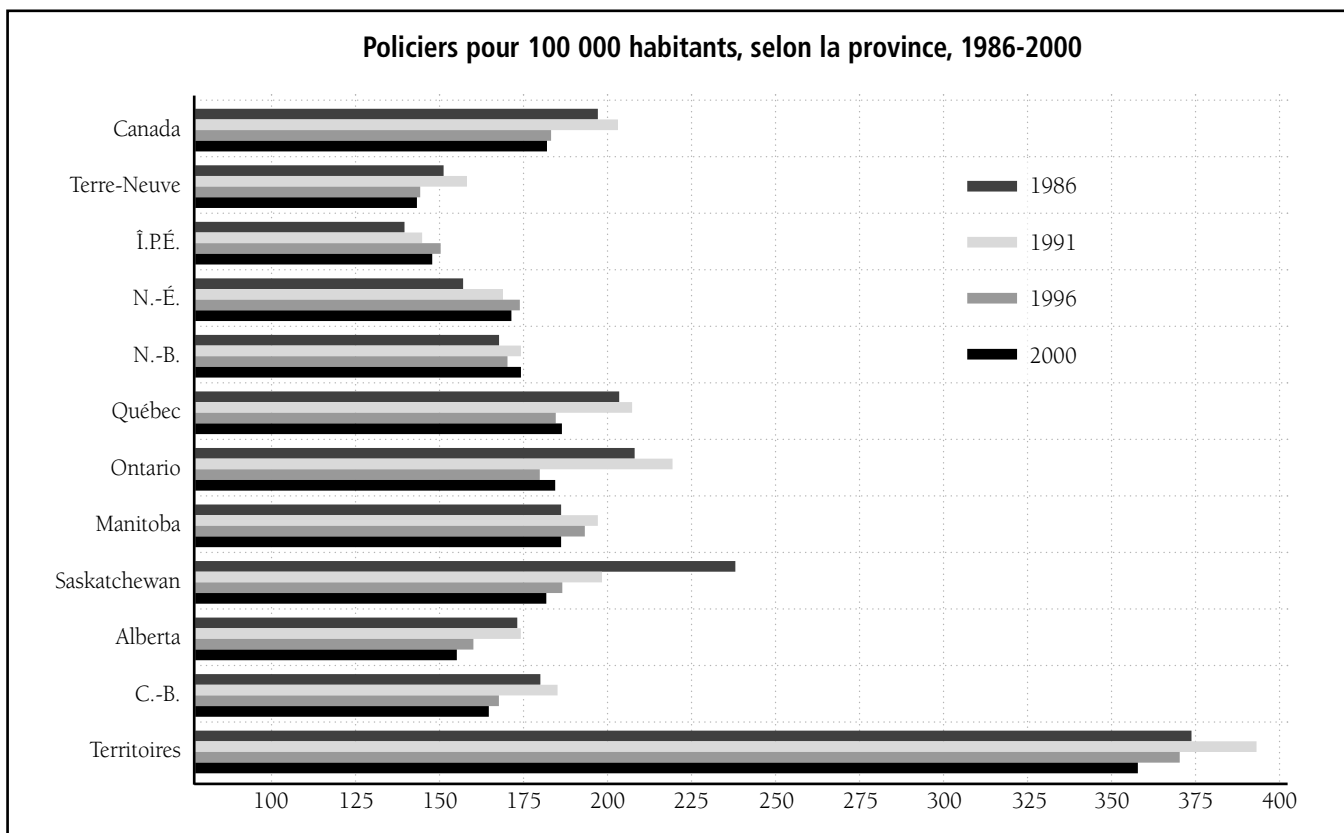
Il y a peu de chances que de simples ratios présentent le tableau complet de la situation. Il serait donc difficile de conclure que les services de police sont plus efficaces dans une province que dans une autre tout simplement parce qu'on y compte plus d'agents de police par habitant. Comme on peut le voir à la figure 6, le nombre d'agents de police par habitant variait énormément selon la province, en 2000, allant de 143 agents pour 100 000 habitants à Terre-Neuve à 188 agents par 100 000 habitants au Québec. En 2000, le niveau d'emploi chez les agents de police était inférieur à celui du début des années 90 dans toutes les provinces sauf à l'Île-du-Prince-Édouard, au Nouveau-Brunswick et en Nouvelle-Écosse. Le ratio des services de police dans les Territoires fait ressortir un autre aspect du problème de l'effectif suffisant : comment assurer une patrouille adéquate dans une région où la population est très dispersée. Bien que la demande de services policiers soit relativement élevée

FIGURE 5



Source : Enquête annuelle sur l'administration policière, Centre canadien de la statistique juridique, Statistique Canada.

FIGURE 6



NOTA: Les chiffres indiquent le nombre de policiers pour 100 000 habitants en 2000.
 Source : Enquête annuelle sur l'administration policière, Centre canadien de la statistique juridique, Statistique Canada.

dans les Territoires, la grande concentration d'agents qu'on y rencontre est principalement attribuable au fait que sa population est dispersée dans un nombre relativement élevé de localités très petites et disparates.

Si l'on interprète l'évolution du nombre d'agents par habitant, il importe de ne pas oublier que dans la plupart des services, les agents de police se consacrent maintenant davantage aux activités qui tirent parti de leur formation policière spécialisée, et moins au travail administratif et de bureau. En partie à cause de l'examen plus rigoureux de leurs dépenses, les services de police ont fait l'essai de stratégies différentes, notamment en redéfinissant le rôle de base du policier, en utilisant des compétences spécialisées de civils pour combler des lacunes particulières et en confiant à contrat à des agences privées de surveillance ou de sécurité certaines fonctions telles que la surveillance des infractions aux règlements sur le stationnement et l'application d'autres règlements municipaux. Ceci permet aux agents de consacrer davantage de leur temps aux activités policières réelles. Dans le contexte actuel, les simples ratios ont tendance à ne pas suffire pour convaincre les autorités de surveillance du besoin d'augmenter les effectifs. Par ailleurs, à cause de la nature

du service, il est difficile de démontrer l'impact précis qu'un ou plusieurs agents de plus pourraient avoir sur la sécurité et le mieux-être du public.

Face à une remise en question de leurs méthodes pour évaluer leurs besoins en effectifs, quelques services de police ont adopté des *méthodes d'évaluation de l'état des effectifs* (voir l'étude de cas qui suit) qui fournissent aux gestionnaires les données dont ils ont besoin pour justifier les augmentations de ressources qu'ils doivent tenter d'obtenir afin de maintenir les niveaux de service actuels.

En fin de compte, le problème de l'effectif suffisant devient celui des contribuables, qui doivent faire un compromis collectif entre le désir de garder un peu de leur argent et le besoin d'investir dans la sécurité publique. Par ailleurs, les services de police doivent rivaliser avec d'autres priorités de dépenses, dont celles des secteurs de la santé et de l'éducation. En réalité, il est peu probable que les budgets des services de police soient augmentés de façon significative, à moins que le public ne décide de prioriser la sécurité publique ou qu'une campagne électorale axée sur le besoin d'augmenter les budgets des services de police ne connaisse du succès.

Projets d'évaluation de l'effectif – étude de cas

Le Service de police de Vancouver a les mêmes comptes à rendre sur le plan financier et fait face aux mêmes contraintes budgétaires que les autres services de police municipaux du Canada. Chaque année, ils doivent non seulement justifier devant des dirigeants élus leur budget et leur effectif courants, mais faire face à une étude minutieuse de toute demande d'augmentation de ressources.

Le processus est devenu difficile à Vancouver. Les conseillers municipaux, se fondant sur les comptes rendus des médias et sur les statistiques qui indiquaient une baisse de la criminalité, ont non seulement rejeté les demandes de financement supplémentaire mais ont fortement insisté pour que les dirigeants des services de police leur expliquent pourquoi ils ne réduisaient pas leurs dépenses courantes. Les données anecdotiques portant sur les demandes supplémentaires de temps et de soutien technique n'ont pas convaincu les conseillers, qui cherchaient à faire plus avec moins. La direction du service de police chercha donc des données tout aussi convaincantes sur lesquelles appuyer sa planification budgétaire à long terme.

La stratégie que le service adopta fut de mettre en place le *Projet sur les effectifs autorisés* – système permettant de documenter de façon plus quantitative l'évolution de la charge de travail du

personnel policier afin de justifier comment et pourquoi on dépensait les ressources budgétaires. Le Projet sur les effectifs autorisés de Vancouver comportait trois volets distincts.

Rapports documentaires sur la charge de travail : On a demandé aux gestionnaires de toutes les unités du service de police (patrouille, agressions sexuelles, fraude, etc.) de documenter l'évolution de la charge de travail quotidienne et des fonctions dans leur secteur de compétence – qu'il s'agisse de données quantitatives (augmentation du temps d'admission, par exemple) ou de changements perçus (besoin de consacrer davantage de temps quand il s'agit d'entrevues avec des victimes). On compilera les résultats – autant sous forme de données que de rapports narratifs – pour justifier les demandes budgétaires. La première année, on a donné aux gestionnaires des directives sur les types de renseignements à inclure dans leurs rapports. Après avoir compilé les premiers résultats, on créera un modèle de rapport que l'on distribuera afin de faciliter la production des rapports subséquents. Les premiers résultats de ce volet devraient être prêts à temps pour être incorporés dans les projections budgétaires de 2001.

Analyse des données quantitatives sur la charge de travail : On a demandé aux agents de documenter leur rôle dans chaque cas auquel ils répondent. Ainsi, dès qu'un agent est dépêché par le service 911, il est devenu pratique courante de consigner l'heure d'arrivée, le temps nécessaire aux activités et l'heure de fermeture

du dossier. Sans ajouter au travail de l'agent de police, on peut examiner ces données pour y repérer toute augmentation du temps de traitement ou toute modification de sa charge de travail. Les données ont des limites (le temps et les efforts qu'un agent consacre à la paperasse ne sont pas nécessairement tous consignés), mais on prévoit qu'elles produiront des résultats quantifiables lors des présentations budgétaires de 2001.

Analyse du contenu des rapports : Avant de déposer une accusation, il faut produire une série de rapports documentés qui sont soumis au procureur de la Couronne. Le service de police de Vancouver a émis l'hypothèse que ces rapports pourraient révéler d'importants changements dans l'évolution des activités policières sur une période de temps. En analysant un échantillon statistique de 20 à 25 variables tirées de ces rapports, le service de police a cherché des indications de l'évolution de la demande à partir de facteurs comme le nombre d'accusations portées en même temps, le nombre de victimes, le nombre de pièces jointes et de rapports

d'autres organismes (services de bien-être, services sociaux), auxquels s'ajoutent les services d'interprétation – qui représentent tous une augmentation de la charge de travail des agents de police. Le service a mis au point une méthode de mesure de ces changements. Dans le cadre d'un projet pilote actuellement en cours, on examine 100 rapports produits depuis 1991 afin de vérifier la viabilité de la base de données. De prime abord, il semble que les résultats révéleront des changements importants, mais le service ne prévoit pas disposer avant 2002 de données entièrement testées et vérifiées.

Le Service de police de Vancouver est heureux des résultats obtenus jusqu'à maintenant et il est persuadé que la disponibilité de données quantitatives mesurables testées montrant l'impact de l'augmentation de la charge de travail des services de police aidera ceux-ci à justifier leur planification budgétaire à long terme et à maintenir les niveaux de service actuels. 🚓

Transfert de tâches à des civils et déplacements entre catégories professionnelles dans les services de police

Le « transfert de tâches à des civils » – ou l'utilisation accrue de civils dans la prestation des services de police – a été amorcé avec conviction dans les services de police du Canada au cours des années 70, pour ensuite ralentir considérablement au milieu des années 80. Le pourcentage des policiers par rapport à l'effectif total des services de police (voir figure 7) demeure stable à environ 74 % depuis 1986. En 1963, les policiers représentaient un peu plus de 82 % de l'effectif des services de police, pourcentage qui était toutefois tombé à 73 % en 1987. Depuis, le ratio des policiers par rapport aux civils est d'environ trois à un et l'emploi des civils s'est stabilisé à quelque 20 000. À plus long terme, les civils représentent quelque 26 % de l'effectif des services de police, comparativement à 18 % seulement en 1962⁴⁵.

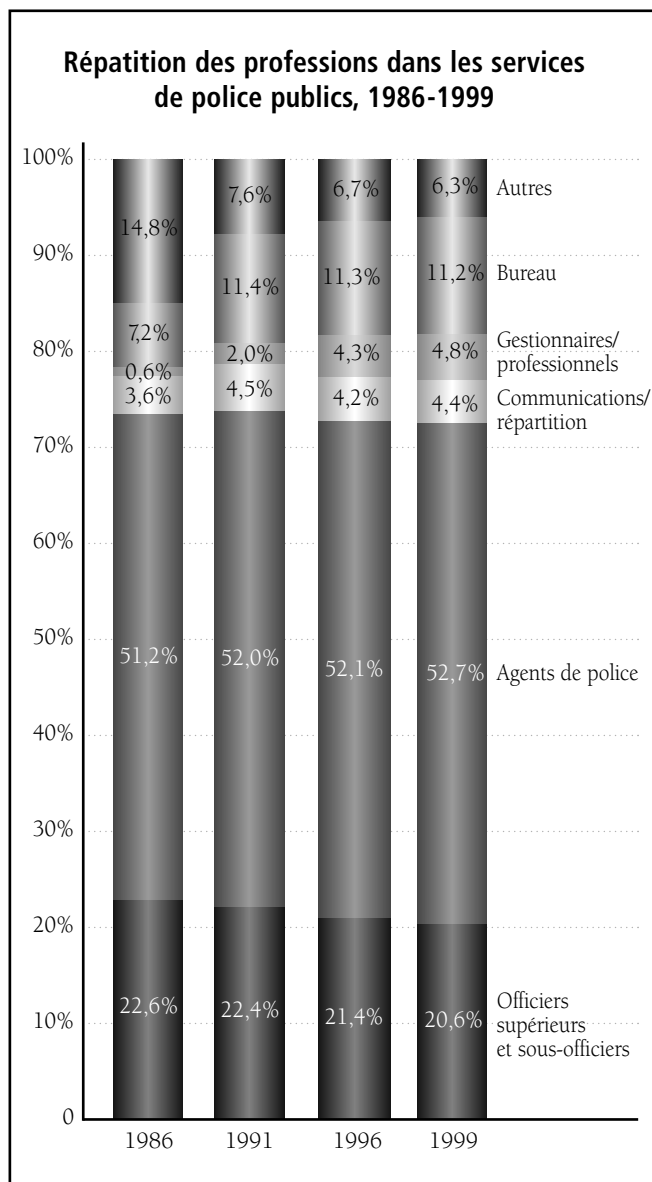
Il n'y a pas que la proportion de civils dans les organisations policières qui ait augmenté. Aujourd'hui, on retrouve un plus grand nombre d'employés civils professionnels et gestionnaires, particulièrement dans des domaines comme les finances, l'administration et les ressources humaines. Ce phénomène préoccupe certains policiers qui considèrent que la diminution du nombre des postes qui leur sont réservés exclusivement contribue à limiter leurs possibilités d'avancement. La figure 4 montre que le pourcentage du personnel de la catégorie Gestionnaires et professionnels est passé de 0,6 % de l'effectif en 1986 à 4,8 % en 1999. Au cours de la même période, le pourcentage des officiers supérieurs baissait de 22,6 % à 20,6 %.

La proportion des deux autres principales catégories d'employés civils, soit celles des communications/répartition et des employés de bureau, est demeurée relativement constante au cours de la dernière décennie. La période de 1986 à 1991 a été marquée par la réduction des effectifs de la catégorie « Autres » et par une augmentation du nombre d'employés de bureau, mais ce changement semble découler de l'adoption de nouvelles catégories plutôt que d'une évolution importante des compétences spécialisées requises ou des méthodes de travail.

Même si les statistiques montrent que l'équilibre global entre les agents et les civils dans les services de police n'a pas changé considérablement au cours des dernières années, l'expansion de la catégorie des gestionnaires/professionnels et la compression de la catégorie des officiers supérieurs semblent mieux refléter la réalité. Il ressort des visites et d'autres entrevues qu'on croit que la tendance à l'utilisation accrue des civils se maintient.

L'affectation de civils à un plus grand nombre de postes de cadres supérieurs dans le secteur de la gestion des ressources humaines est particulièrement controversée dans certains services de police, surtout parce que beaucoup de policiers croient que seule une personne qui connaît bien la vie d'agent de police peut s'occuper de questions de promotion et de formation. On croit que l'affectation de civils à des postes de niveau supérieur réduit les possibilités de promotion pour les agents de police et fait disparaître des postes que pourraient occuper des agents devenus incapables de continuer de patrouiller ou de s'acquitter de tâches exigeantes sur le plan physique, en attendant la retraite. Même si la plupart

FIGURE 7



Source : Enquête annuelle sur l'administration policière, Centre canadien de la statistique juridique, Statistique Canada.

des agents de police interviewés ont affirmé ne pas s'inquiéter pour eux-mêmes, ils ne croient pas qu'il soit nécessaire de confier davantage de postes à des civils et « détestent vraiment perdre des postes » au profit de ces derniers. Le problème touche particulièrement les effectifs vieillissants, où l'on doit aménager les tâches des policiers devenus incapables de s'acquitter de leurs fonctions normales. Beaucoup de civils occupent actuellement des postes qui était auparavant offerts à titre de « postes à fonctions réduites » aux agents vieillissants ou victimes d'un traumatisme. La situation ne préoccupe pas seulement les agents de police, puisque les services de police

doivent, comme tout autre employeur, aménager les tâches des employés qui, en raison d'une maladie, d'un traumatisme ou d'une dégénérescence physique, ne peuvent plus s'acquitter des fonctions régulières pour lesquelles ils avaient été embauchés. (La question sera traitée plus à fond dans le chapitre *Pratiques de gestion des ressources humaines* du présent rapport.)

Le transfert de tâches à des civils a eu d'autres répercussions sur le secteur des services de police au Canada. Ainsi, le recours à des civils au lieu d'agents de police relativement mieux payés peut permettre aux services de police déjà aux prises avec des contraintes budgétaires d'économiser de l'argent. Cependant, beaucoup d'agents et de représentants syndicaux interviewés admettent que la tendance au transfert de tâches à des civils a du bon en autant que la sécurité d'emploi des agents de police est maintenue. Même si l'expérience de la patrouille peut aider à effectuer certaines tâches en meilleure connaissance de cause, on ne voit pas trop comment la formation poussée que reçoivent les agents de police peut être utilisée efficacement dans des secteurs comme les finances, l'administration générale ou le perfectionnement ou la gestion des ressources humaines. Les membres du personnel qui ont reçu une formation professionnelle dans des disciplines particulières, par exemple en comptabilité ou en gestion des ressources humaines, ont une expertise et des connaissances spécialisées des pratiques modernes que les agents issus du rang pourraient difficilement acquérir.

Même si la plupart des services de police semblent avoir atteint un juste équilibre entre le nombre de civils et d'agents de police formés, il n'est pas exclu qu'elles aient à faire face à certains problèmes quand viendra le temps de combiner agents de police et civils dans une équipe où chacun des deux groupes est perçu comme étant essentiel au fonctionnement du service dans son ensemble. Les civils continuent de s'inquiéter des écarts apparents entre la rémunération, les possibilités de promotion et le statut relatif des civils et des agents de police. Beaucoup de civils nommés à des postes de niveau supérieur doivent faire face à des réactions fort négatives et voient souvent mettre en question la légitimité de leur travail ou de leur statut au sein de l'organisation. Néanmoins, même si les civils interviewés sont d'avis que le changement vient lentement, ils reconnaissent en général que la structure des services de police évolue pour le mieux et que les civils y sont mieux acceptés que jamais. Dans le chapitre suivant, nous analysons plus en détails le rôle et les conditions de travail des civils dans les services de police.

Caractéristiques des effectifs policiers

Un coup d'œil sur les caractéristiques démographiques de l'emploi actuel dans les services de police nous permet de constater que certains des changements survenus dans la société canadienne se reflètent aussi dans les effectifs des services de police publics au Canada. Une analyse de l'âge, des genres, des minorités et des niveaux d'instruction indique qu'à mesure que les policiers prennent leur retraite, ils sont remplacés par une cohorte plus diversifiée d'agents de police qui ont fait des études plus poussées.

Augmentation du nombre de femmes chez les agents de police

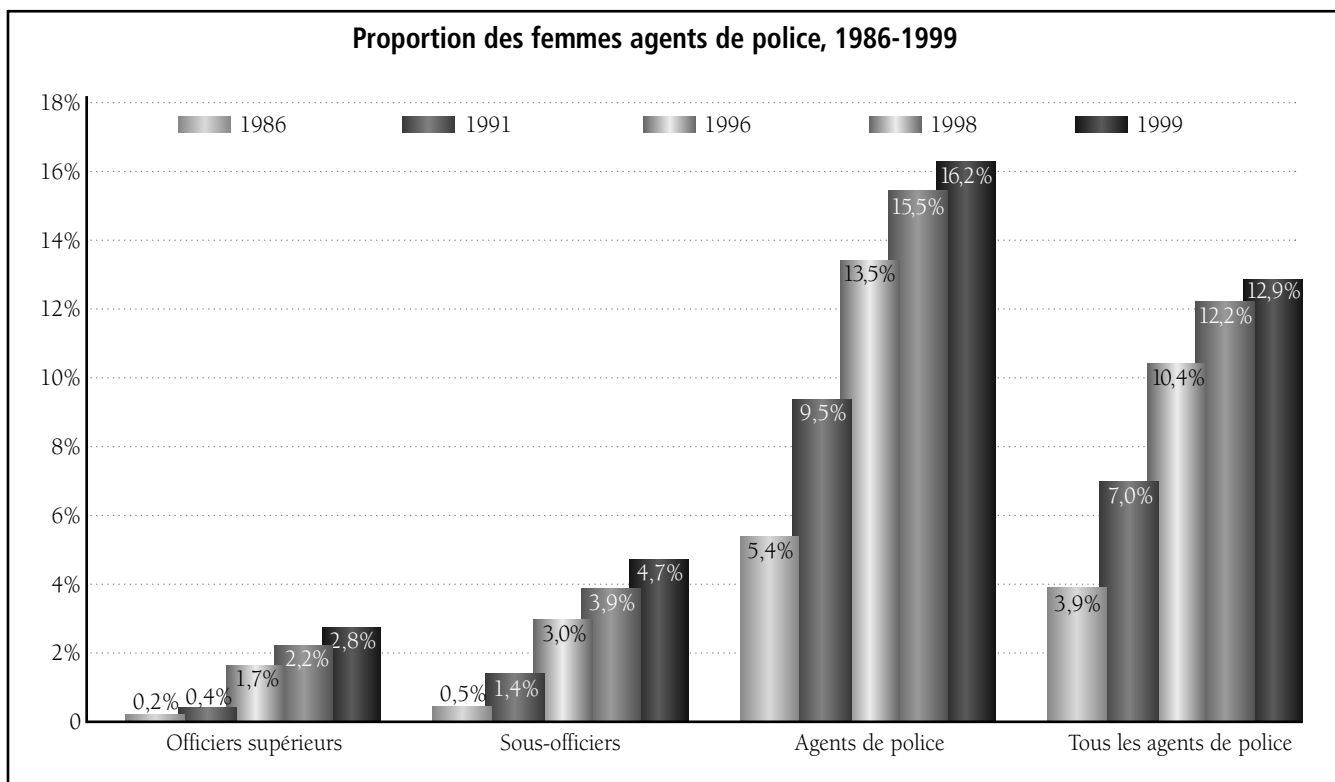
L'augmentation du nombre de femmes est un des changements les plus frappants dans la structure des services de police publics des vingt dernières années. Bien que le personnel masculin prédomine toujours, tous grades confondus, la proportion des femmes est à la hausse depuis trois décennies, comme on peut le voir à la figure 9. En 1970, les femmes représentaient 0,5 % du total des agents de police. En 1980, ce pourcentage quadruplait et passait à 2,2 %. Au cours des années 80, il atteignait 6,4 %, pour ensuite doubler au cours des

années 90 et finalement s'établir à 12,9 % en 1999. Jusqu'à un certain point, cette croissance était une réaction tardive à l'arrivée massive des femmes sur le marché du travail au cours des années 60 et 70, mais on ne pourrait pas dire que les services de police venaient en tête pour ce qui est de l'embauche des femmes, en particulier comme agents.

Augmentation du nombre des femmes qui occupent des postes d'officier supérieur

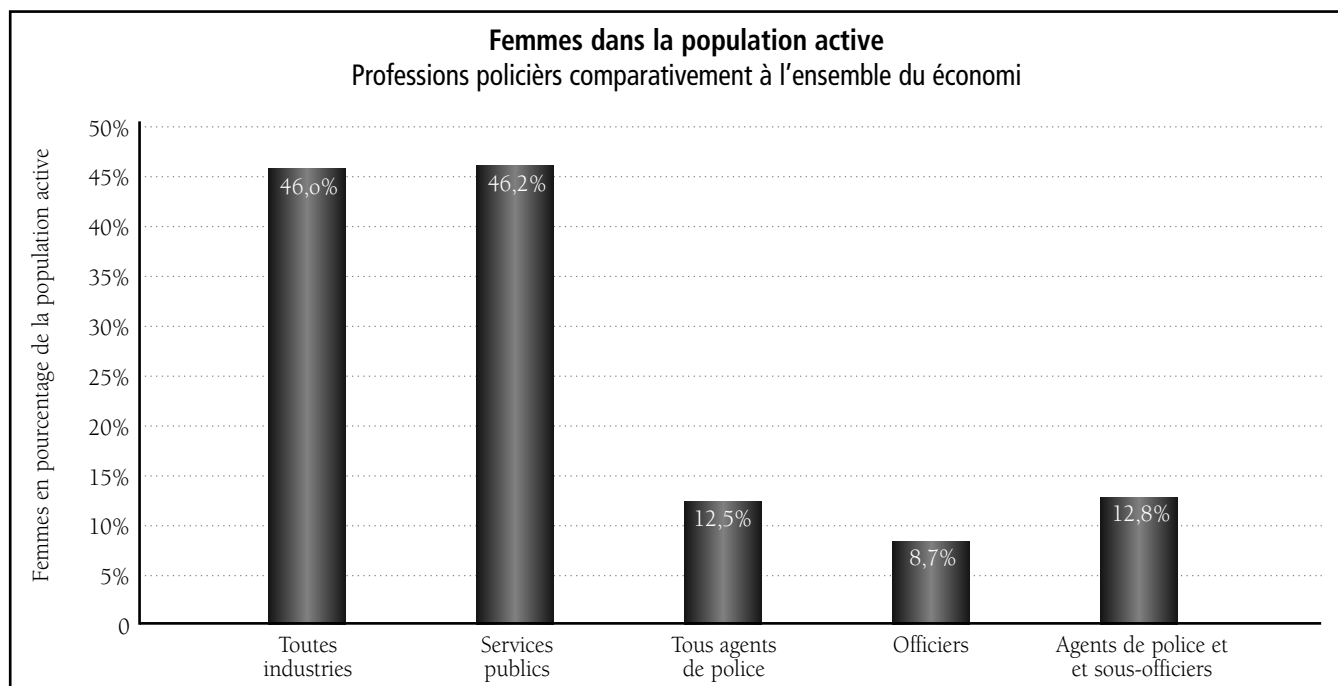
Les femmes sont actives dans tous les secteurs des services de police et l'augmentation de leur nombre aux niveaux de gestion intermédiaire et supérieur est attribuable en grande partie à l'accroissement de leur expérience et à leur capacité démontrée de diriger. La proportion des femmes chez les sous-officiers (caporaux et sergents, par exemple) demeure encore beaucoup plus faible que celle des hommes tous grades confondus; cependant, leur nombre augmente depuis quelques années. Le nombre et le pourcentage des femmes occupant des postes allant d'agent de police à inspecteur ont à peu près décuplé entre 1986 et 1999 : les femmes occupaient 4,7 % des postes de sous-officier en 1999, comparativement à 0,5 % en 1986.

FIGURE 8



Source : Enquête annuelle sur l'administration policière, Centre canadien de la statistique juridique, Statistique Canada.

FIGURE 9



Source : Recensement de 1996, Statistique Canada.

La tendance à une présence accrue des femmes se manifeste aussi aux échelons les plus élevés des services de police, même si, là encore, leur nombre et leur pourcentage demeurent relativement limités. Le Canada comptait six femmes au rang d'officier supérieur – lieutenant ou grade plus élevé, dont directeur de police – en 1986, 48 en 1998 et 60 en 1999. La réduction globale du nombre de postes d'officier supérieur pendant cette période a également contribué à une augmentation encore plus rapide du pourcentage des femmes occupant des postes à ces niveaux, lequel est passé de 0,2 % en 1990 à 2,8 % en 1999.

En dépit de ces augmentations, l'effectif masculin est toujours prédominant dans les professions policières. Le pourcentage des femmes dans ce domaine ne suit pas les mêmes tendances que le pourcentage des femmes dans la population active. Comme le montrent les données du Recensement du Canada de 1996 (figure 9), les femmes constituaient 46 % à la fois de la population active de l'ensemble du pays et des services publics. Chez les policiers, cependant, les femmes représentent 8,7 % des officiers et 12,8 % des sous-officiers, ce qui donne un pourcentage combiné de 12,5 % de tous les policiers. Les services de police ont toutefois mieux réussi à augmenter le pourcentage des femmes dans leur effectif que ne l'ont fait les services des incendies, autre profession où l'effectif masculin prédomine habituellement. En 1996, environ 1 % seulement des pompiers étaient des femmes.

Pour mesurer le pourcentage des policières en fonction du pourcentage global des femmes dans la population active, il faudrait que leur nombre soit beaucoup plus élevé, étant donné qu'en 1980, les services de police comptaient à peine plus de 1 000 policières et que 98 % des agents de police étaient des hommes. Comme il y a relativement peu d'agents de police qui quittent leur emploi, qui sont mis à pied ou renvoyés, on embauche principalement pour remplacer les agents qui prennent leur retraite ou pour augmenter le nombre total de policiers. Selon l'EAAP de 2000, entre 1980 et 2000, le nombre des agents de police a augmenté d'un peu plus de 6 170, passant de 49 841 à 56 020. Pendant cette période, compte tenu des départs et remplacements, le nombre des policières augmentait de 6 566. Même si nous ne connaissons pas le nombre total de nouvelles recrues embauchées par les services de police au cours des vingt dernières années, il est clair que les possibilités de carrière offertes aux femmes dans les services policiers ont progressé rapidement au cours de cette même période.

Le pourcentage des femmes chez les policiers, tous grades confondus, devrait néanmoins continuer d'augmenter au cours de la prochaine décennie, pourvu que les conditions et les salaires des policiers soient attrayants pour les femmes. Compte tenu de la démographie actuelle des effectifs policiers, les hommes constituent le pourcentage le plus important de ceux qui auront droit à la retraite au cours des dix prochaines années. Si, comme on le prévoit,

la majorité des départs dans les fonctions policières continuent d'être reliés à la retraite, le pourcentage de policières continuera inévitablement d'augmenter.

Acceptation de la diversité de l'emploi dans les services de police

Dans le passé, la culture policière dominante était telle qu'on ne traitait pas toujours sur un pied d'égalité les civils, les auxiliaires, les bénévoles, les femmes, les agents qui avaient fait des études postsecondaires et les membres des minorités ethniques. La situation change. Les attitudes négatives sont moins évidentes et moins répandues qu'auparavant, bien que, dans certains domaines, il puisse subsister de la méfiance (voire des préjugés) à l'endroit de ces membres de la collectivité policière.

Des agents de sexe féminin se sentent toujours poussées à « faire leurs preuves ».

L'expérience d'Anne Mathieu, qui a quatre ans d'ancienneté à la Sûreté du Québec (SQ), démontre la discrimination subtile à laquelle beaucoup de policières font actuellement face. Même si Mme Mathieu a été accueillie chaleureusement à son arrivée à la SQ, elle a déclaré qu'elle était toujours surveillée de tellement près qu'elle se sentait espionnée. Elle affirme aussi qu'elle a toujours été obligée de faire ses preuves et qu'on s'attendait à ce qu'elle travaille plus fort que ses collègues masculins pour garder leur respect.

Source : Institut de police du Québec, *S'unir pour grandir ensemble*, 2000

Les services de police sont reconnus pour être un secteur traditionnel où les hommes prédominent, la plupart des femmes y occupant surtout des postes civils ou des fonctions de soutien administratif. Au cours des dernières décennies, avec l'augmentation du nombre de femmes qui se sont jointes aux services de police comme policières, ces dernières ont souvent fait l'objet d'une discrimination flagrante de la part des employés de sexe masculin. On a maintenant tendance à accepter davantage les femmes comme collègues et à leur faire une place : c'est là un des avantages de l'évolution actuelle de la culture policière. Cependant, les policières demeurent quelque peu sceptiques quant à l'évolution de cette culture. Ainsi, dans

un important service de police urbain, des policières ont rapporté que certains agents ne veulent toujours pas être jumelés à une femme comme partenaire, estimant que cela constitue un facteur de risque. Les policières ont déclaré que certains de leurs collègues masculins considèrent

comme un désavantage le fait d'avoir une femme comme partenaire de patrouille, convaincus du fait que « patrouiller avec une femme, c'est comme patrouiller seul parce qu'on ne peut pas compter sur elle en cas d'appel »⁴⁶. Bien que la discrimination et les préjugés manifestes soient moins fréquents que par le passé, là où de tels sentiments persistent, ils ont tendance à être voilés et systémiques.

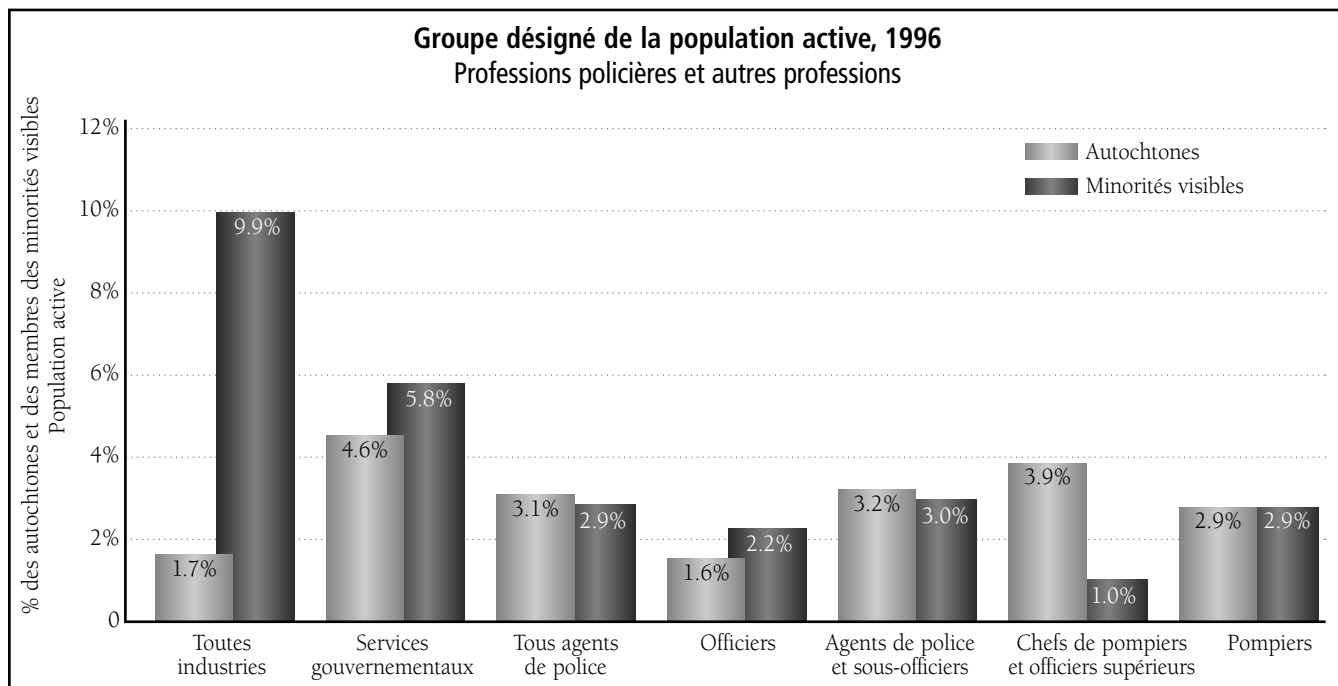
Le ressentiment persistant à l'égard de la participation complète des femmes dans les services de police demeure un problème pour les associations policières et la haute direction. Les associations étant tenues de représenter tous les employés, toute scission au sein du personnel nuit à leur capacité de parler au nom de tous les employés. Les gestionnaires tiennent à ce que les membres de leur service forment une équipe solide où chacun fait entièrement confiance à l'autre en situation d'urgence ou en présence de danger.

Représentation limitée mais significative des Autochtones au sein des services de police

L'Enquête annuelle sur l'administration policière réalisée par le Centre canadien de la statistique juridique n'a pas relevé les données et les tendances historiques en ce qui a trait à la représentation des groupes minoritaires dans les services de police, comme ce fut le cas pour les données sur les genres. La figure 10 comporte des données tirées du Recensement de 1996.

La figure 10 indique que même si les Autochtones sont relativement bien représentés dans les organisations policières, les minorités visibles le sont toujours relativement peu comparativement à l'ensemble de la population active du Canada. Il convient toutefois de noter que les données du recensement incluent les membres des services de police autochtones et que les pourcentages parmi les services de police non autochtones doivent par conséquent être plus faibles. Même si les services de police autochtones représentent un pourcentage relativement faible du total des services de police au Canada, leurs effectifs sont assez élevés pour constituer une proportion significative des 3,1 % de population active que représente l'ensemble des agents de police. L'analyse des documents et les entrevues ont permis de constater que les services de police des régions où la collectivité autochtone est relativement importante ont de la difficulté à attirer et à garder les agents autochtones dans leurs services (cette question est abordée dans le chapitre sur les *Pratiques de gestion des ressources humaines*).

FIGURE 10



Source : Recensement de 1996, Statistique Canada.

Représentation des groupes minoritaires

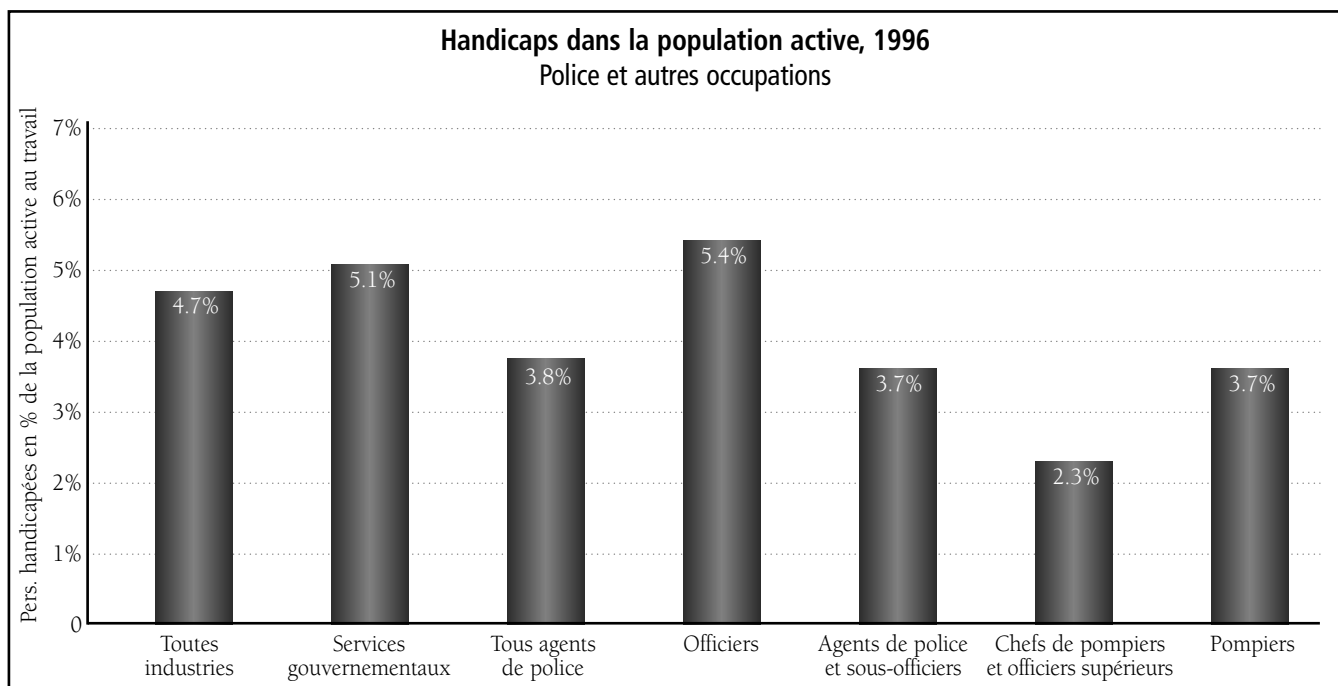
La figure 10 indique que la proportion des minorités visibles au sein des effectifs policiers est très au-dessous de la moyenne nationale, même si les taux sont comparables à ceux des pompiers. Ceci corrobore l'information tirée des documents et des entrevues qui indiquent que les candidats policiers de certains groupes minoritaires, et en particulier ceux qui font partie des vagues récentes d'immigrants venus de régions autres que l'Europe de l'Ouest et du Nord, sont difficiles à recruter et à garder. Il se peut que cela soit dû, partiellement du moins, à leur perception de la profession de policier, qui peut être attribuable aux expériences vécues dans leur pays d'origine. Dans certains cas, le manque de connaissances linguistiques peut constituer un obstacle important. De toute façon, si les organisations policières veulent que leurs effectifs reflètent la trame changeante de la société canadienne, elles devront redoubler d'efforts pour recruter dans ces groupes à mesure que la première génération de Canadiens qui en sont issus arrivent sur le marché du travail.

Représentation des personnes handicapées

Les services de police sont régis par les lois provinciales sur les services de police, les lois sur la santé, la sécurité et l'emploi, ainsi que par les chartes des droits de la

personne. Elles interdisent toutes aux employeurs de pratiquer la discrimination contre des employés en raison, entre autres, de l'âge, du sexe, de la race, de la religion, de la croyance, de la couleur, de l'état civil, de l'origine nationale ou d'un handicap mental ou physique. La GRC doit aussi respecter les lois fédérales sur la santé, la sécurité et les services de police. Les services de police doivent pouvoir démontrer qu'il y a un lien direct entre les normes physiques et cognitives appliquées aux processus de sélection ou d'embauche et les exigences de l'emploi. Néanmoins, on reconnaît en général que le travail policier est une profession où il y a des normes imposées de bonne foi, telles que la capacité physique et cognitive et les capacités requises pour remplir ses fonctions de manière efficace. Ces normes permettent aux services de police de rejeter certaines candidatures. C'est pourquoi la profession policière compte relativement peu de postes auxquels on peut raisonnablement affecter une personne qui a un déficit physique, psychologique, psychiatrique, sensoriel ou d'apprentissage persistant selon la définition type que l'on retrouve dans les mesures législatives. Outre l'obligation de se conformer aux mesures législatives visant à supprimer la discrimination dans les pratiques d'embauche et de promotion, les services de police doivent aménager les conditions de travail des employés qui, à la suite d'une dégradation de leur état physique ou psychologique, ont de la difficulté à s'acquitter de leurs fonctions de la façon habituelle ou en sont incapables.

FIGURE 11



Source : Recensement de 1996, Statistique Canada.

L'utilisation de définitions et de sources différentes brouille toutefois quelque peu les statistiques sur la proportion des agents de police qui sont handicapés. Le graphique qui suit présente de l'information tirée du Recensement de 1996 sur la proportion des personnes qui ont signalé une limitation quelconque de leur activité dans diverses occupations.

Compte tenu des capacités physiques et mentales nécessaires au travail de policier, on pourrait s'étonner que le pourcentage des agents de police qui ont déclaré une limitation quelconque de leur activité dans le Recensement de 1996 soit aussi élevé. Près de 4 % des agents de police se sont déclarés handicapés dans le Recensement de 1996 (figure 11) et, de ce nombre, 5,4 % étaient classés comme officiers dans la classification type des professions (CTP, 1991), c'est-à-dire qu'ils avaient des grades allant de lieutenant ou d'inspecteur jusqu'à celui de directeur. Il est à noter toutefois que ces renseignements ont été fournis par les intéressés conformément aux instructions relatives aux questions sur la limitation de l'activité utilisée dans le Guide du questionnaire complet du Recensement de 1996 :

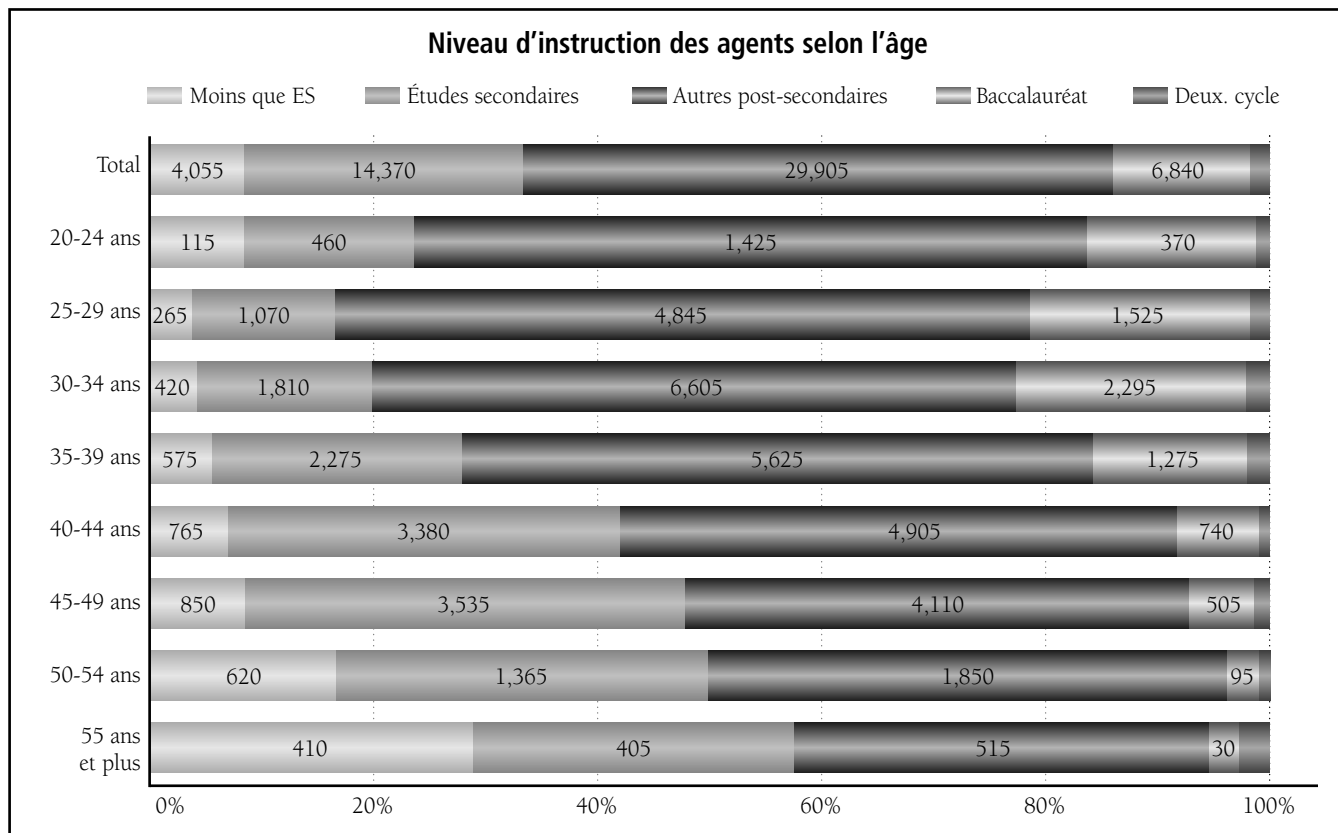
Il faut indiquer les incapacités physiques, les incapacités mentales, les problèmes de santé et les handicaps de **longue durée** qui ont duré ou doivent durer **six mois ou plus**. Évaluez cette période à partir du moment où l'incapacité ou le problème a commencé.

Ces limitations de l'activité ne sont pas nécessairement reconnues comme des incapacités selon les exigences relatives à l'équité en matière d'emploi qui s'appliquent aux services de police de diverses administrations.

L'information sur les employés handicapés captée dans le sondage réalisé dans le contexte de la présente étude indique en revanche que l'incidence de l'incapacité chez les agents de police n'atteint pas 1 %. Moins de la moitié des personnes qui ont répondu au sondage ont fourni de l'information sur le nombre d'employés qui travaillent avec des incapacités au sens des définitions contenues dans divers documents sur les règles, les lignes directrices ou les objectifs applicables à l'équité en matière d'emploi.

Même si le recensement ne nous fournit pas de renseignements sur la limitation de l'activité chez les employés civils des services de police, le sondage réalisé dans le contexte de l'étude nous a permis de réunir de l'information sur le nombre et le pourcentage des employés civils qui travaillent avec des incapacités. Chez les membres du personnel civil, la proportion des personnes handicapées s'établissait en moyenne à 2,8 % chez les répondants, 3,6 % de ce nombre étant des employés de bureau, ce qui constitue l'incidence la plus élevée d'incapacité dans les catégories professionnelles utilisées au cours du sondage. Il convient de remarquer que ces renseignements proviennent des services de police et ne refléteraient que les incapacités connues des administrateurs et consignées par eux.

FIGURE 12



Source : Recensement de 1996, Statistique Canada, Population active dans CTP G11, Agents de police (sous-officiers).

Pour les milieux policiers, l'importance accordée aux personnes handicapées ne tient pas seulement du désir de refléter les tendances de la collectivité en matière d'emploi ou de démontrer que l'on se conforme aux prescriptions de la loi. Comme la plupart des autres employeurs, les services de police sont tenus d'aménager les conditions de travail des employés qui, dans le contexte de leurs fonctions ou autrement, sont devenus incapables de s'acquitter de leurs fonctions normales d'agent de police ou d'autres fonctions professionnelles à l'intérieur du service. La décision que la Cour suprême a rendue dans l'affaire *Meiorin* en 1999 portait sur une contestation des normes d'emploi que l'appelante, pompière au Service forestier de la Colombie-Britannique, jugeait discriminatoires. La décision de la Cour suprême, qui a appuyé M^{me} Meiorin, devrait avoir de vastes répercussions non seulement sur l'application des normes d'emploi dans de nombreuses professions, y compris celle de policier, mais aussi sur l'obligation d'aménager les tâches de ceux qui ne satisfont plus aux normes établies. Nous traiterons plus à fond de cette question dans le chapitre suivant, qui porte sur les pratiques de gestion des ressources humaines.



Les agents de police sont plus instruits

La figure 12 illustre la tendance, bien documentée, à l'instruction plus poussée chez les nouvelles cohortes d'agents de police. La proportion des agents qui ont fait des études postsecondaires était d'environ 80 % en 1996. Dans l'ensemble, les deux tiers des effectifs policiers en 1996 avaient fait des études postsecondaires.

Comme nous avons pu le constater à partir des documents consultés et des entrevues, cette tendance a soulevé chez les agents de police un débat à savoir si les études universitaires contribuaient à faire de meilleurs agents de police. Beaucoup d'agents ont insisté sur le fait que l'expérience générale et les connaissances du terrain constituaient les caractéristiques essentielles d'un agent de police qui réussit. Même si la plupart sont prêts à reconnaître qu'une formation particulière était nécessaire dans certaines fonctions spécialisées comme la juricomptabilité, la cybercriminalité, l'analyse de l'ADN et d'autres applications de la technologie, beaucoup d'agents de police plus âgés sont d'avis qu'un diplôme universitaire n'est ni nécessaire ni suffisant pour devenir un membre

rentable des services de police. De même, certains craignent que le travail policier de routine n'intéresse pas les diplômés universitaires ou ne corresponde pas à leur attentes. Ces opinions indiquent que, sur le plan de la gestion des ressources humaines, les services de police devront relever des défis reliés à l'embauche accrue de diplômés d'université : ils devront à la fois faire en sorte que ces diplômés aient les « connaissances du terrain » requises et qu'ils utilisent leurs connaissances spécialisées de façon productive et satisfaisante sur le plan personnel.

Le facteur âge : le roulement relativement élevé attribuable aux départs à la retraite se maintiendra

Le vieillissement de la population active et le départ imminent à la retraite de la génération de l'après-guerre a touché le secteur des services de police plus tôt que la plupart des autres secteurs d'activité. Comme la plupart des grands services de police offrent la retraite avec pleine pension après 25 ans de service, beaucoup de membres de la génération de l'après-guerre occupant un poste dans un service de police public ont déjà droit à la retraite, ou l'auront bientôt. Les données du recensement sur la structure de la population active selon l'âge et les données sur les effectifs qui seront admissibles à la retraite au cours des cinq prochaines années, recueillies dans le cadre du

sondage de PricewaterhouseCoopers, permettent de prévoir l'ampleur de l'érosion éventuelle des effectifs.

Comme le montre la figure 13, presque le quart des agents de police auront droit à la retraite avec pleine pension au cours des cinq prochaines années. Ces chiffres comprennent 60 % des officiers supérieurs et 40 % des sous-officiers (caporaux et sergents). À noter que ces estimations tiennent compte de l'admissibilité à la retraite, mais pas nécessairement des départs obligatoires à la retraite. C'est pourquoi le total de 60 % des officiers supérieurs qui ont droit à la retraite représente probablement un taux maximal de départs à la retraite, les taux réels pouvant être beaucoup moins élevés. Évidemment, tout dépend des conditions internes de travail et de l'attrait exercé par les postes ou les activités ailleurs que dans les services de police publics.

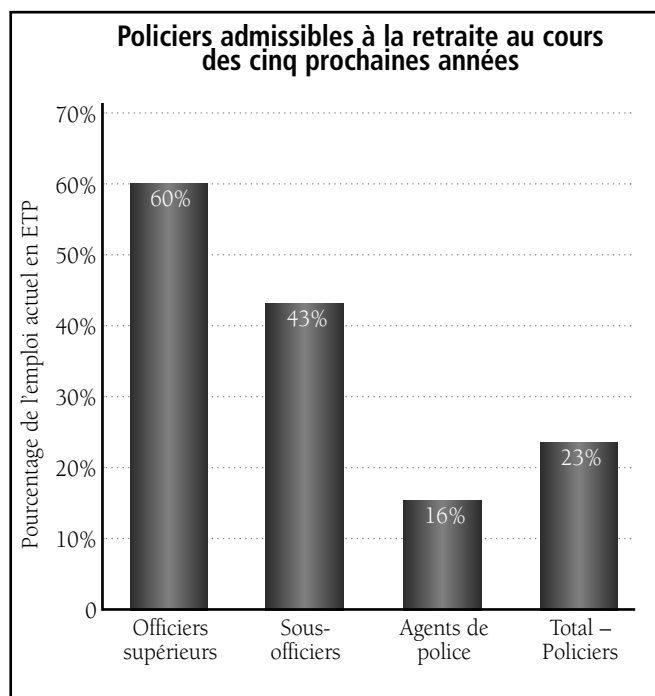
La figure 14 montre que la majorité des policiers ont de 30 à 50 ans et que cette plage est très cloisonnée, ce qui indique que relativement peu de personnes deviennent agent de police avant 21 ou 22 ans et que la plupart ont pris leur retraite à 55 ans. Selon ce profil, les services de police dans l'ensemble pourraient s'attendre à ce que quelque 2 000 agents par année prennent leur retraite dans un avenir prévisible, ce qui représente environ 4 % du total de l'effectif des policiers. Toutefois, on ne s'attend pas à ce que cette tendance ait un effet défavorable sur le nombre de femmes dans les services de police, car les policières âgées de plus de 45 ans en 1996 étaient relativement peu nombreuses tandis que les agentes avaient en moyenne sept ans de moins que leurs collègues de sexe masculin.

La figure 15 indique qu'il y aura encore plus de départs à la retraite chez les officiers supérieurs, étant donné que leur moyenne d'âge était de 45 ans en 1996. La chute rapide de la courbe à 45 ans est intéressante, car elle semble indiquer que les officiers supérieurs ont moins tendance que les sous-officiers à demeurer en poste une fois qu'ils ont atteint l'âge de la retraite.

Les données tirées du sondage réalisé dans le contexte de l'étude appuient en grande partie les conclusions issues des données du Recensement sur les agents de police. Elle ajoutent toutefois une dimension régionale à l'analyse, en plus de données comparables sur les emplois civils.

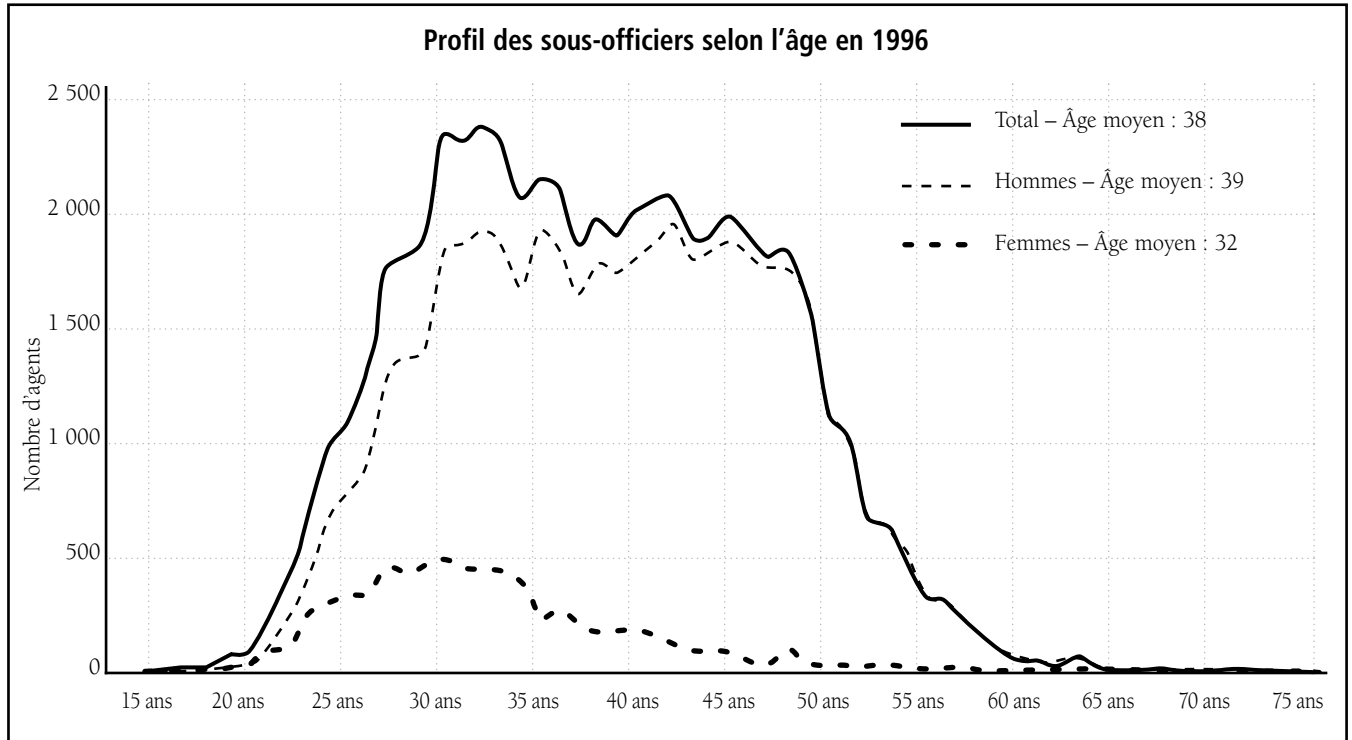
La figure 16 donne une idée de la variation du droit à la retraite selon la région. Les taux d'admissibilité ont tendance à être faibles dans la région de l'Atlantique, peut-être parce que l'obligation d'avoir 25 ans de service n'y est pas aussi courante qu'ailleurs au Canada. Il est clair que c'est le Québec qui aura le plus gros défi à relever

FIGURE 13



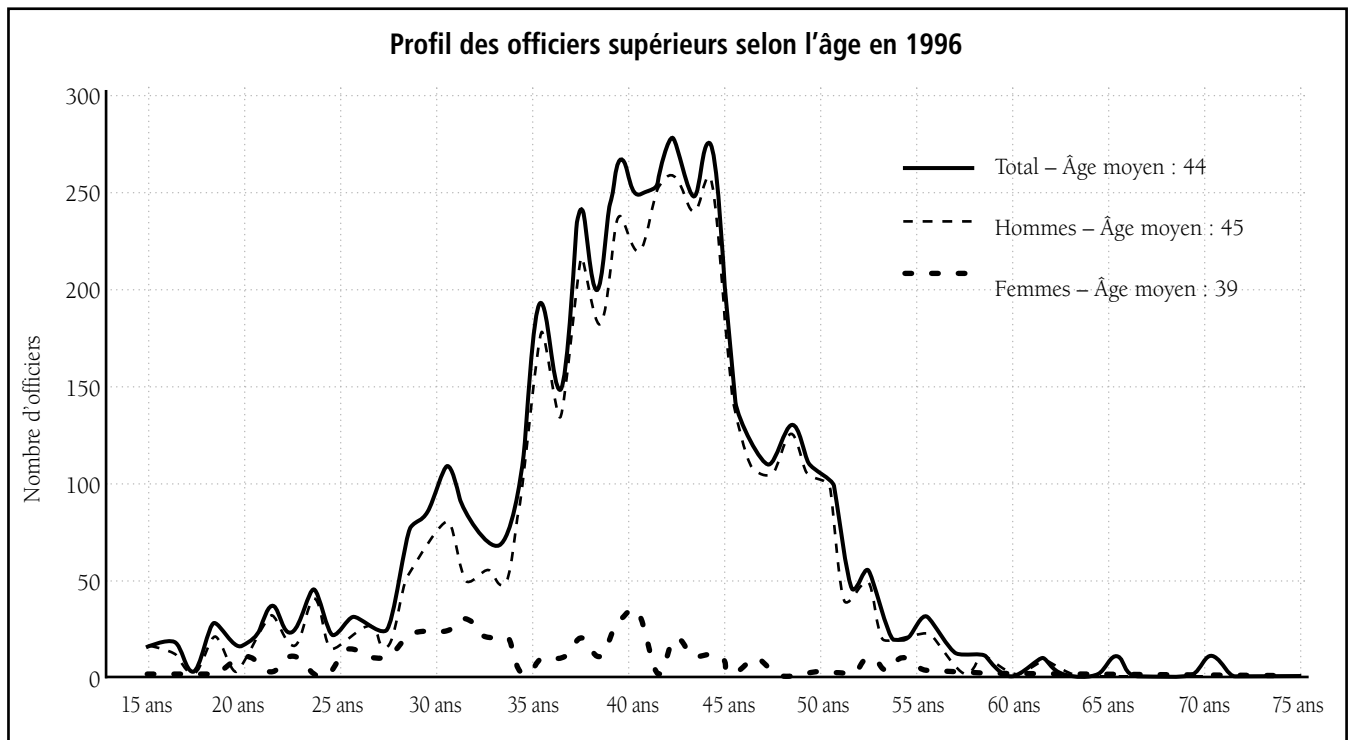
Source : Sondage de PwC

FIGURE 14



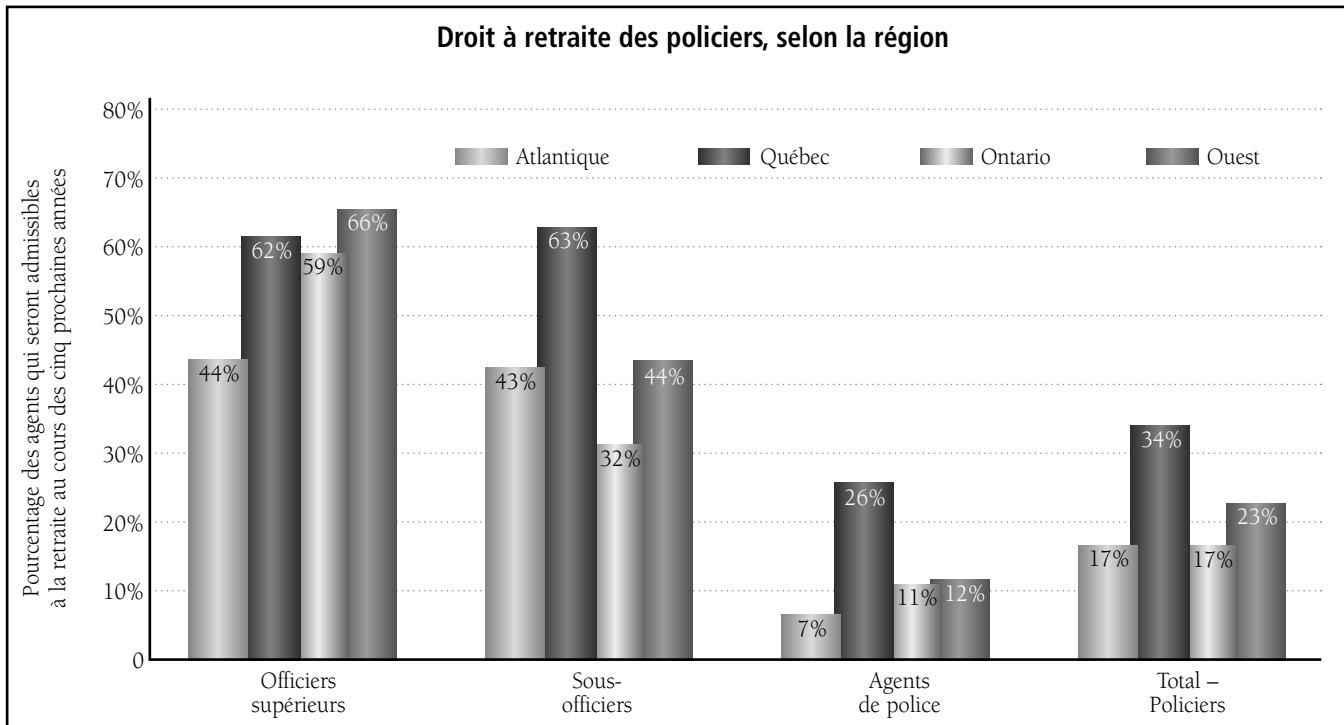
Source : Recensement de 1996, Statistique Canada.

FIGURE 15



Source : Recensement de 1996, Statistique Canada.

FIGURE 16



Source : Sondage PwC.

lorsqu'il s'agira de remplacer un groupe relativement important de policiers qui prendront leur retraite : plus du tiers des policiers auront droit à une pleine pension au cours des cinq prochaines années.

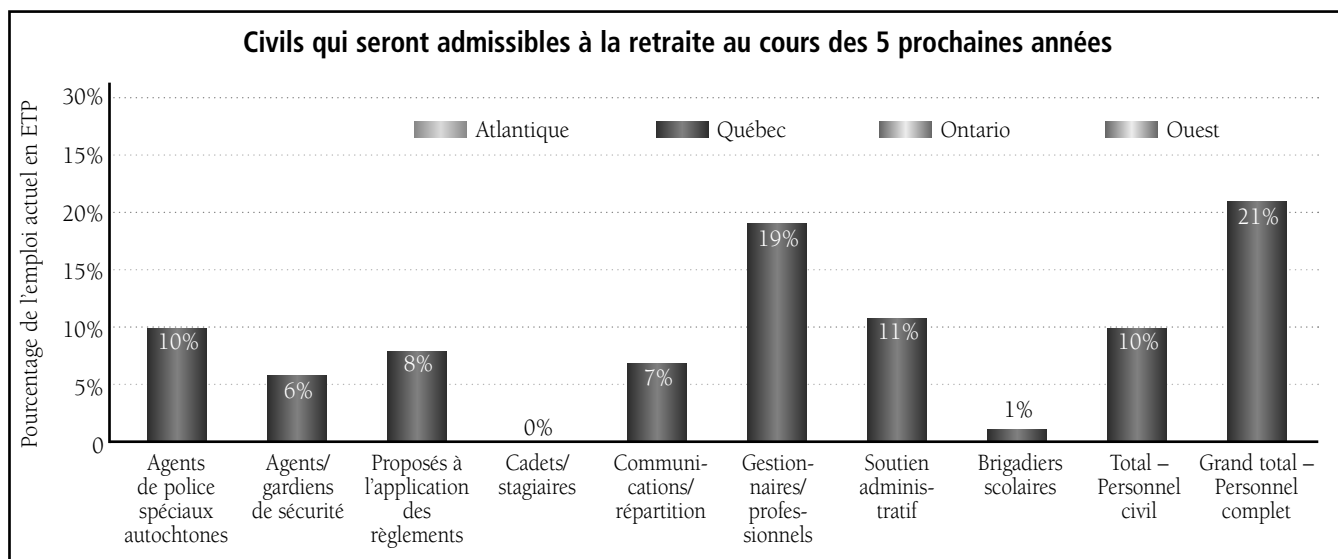
Bien entendu, la retraite n'est pas le seul problème qui touche un effectif vieillissant. L'augmentation éventuelle des incidences de maladies chroniques associées au vieillissement peut hausser le taux d'absentéisme ou obliger à aménager les conditions de travail d'un plus grand nombre d'agents dont l'état de santé ne leur permet plus de s'acquitter des fonctions régulières de patrouilleur ou d'autres tâches. Si les effectifs demeurent limités, les agents plus jeunes et en meilleure santé subiront des pressions supplémentaires, et il sera encore plus difficile de fournir des services de patrouille suffisants au cours des années à venir.

Comparativement à celle des agents de police, la proportion des employés civils des services de police ayant droit à la retraite semble beaucoup plus restreinte : moins de la moitié des 23 % estimés dans le cas des policiers. Toutefois, la catégorie des gestionnaires et des profession-

nels, où le taux d'admissibilité s'établit à 19 %, compte la proportion la plus élevée d'employés qui ont droit à la retraite chez les civils. Leur remplacement pourrait très bien poser un problème à l'administration des services de police.

L'admissibilité à la retraite n'est qu'un élément du tableau d'ensemble des besoins en recrutement des services de police. Comme on le verra plus en détail dans le chapitre suivant, il est important de tenir compte d'autres modes d'attrition si l'on veut prévoir combien de nouveaux employés il faudra embaucher, former et perfectionner pour répondre aux besoins en ressources humaines des services de police. À cet égard, il existe une différence importante entre les agents de police et les civils. Les données tirées du sondage de PwC indiquent qu'à un taux moyen de 3 % par année, trois fois plus de civils que d'agents de police quittent leur emploi dans les services de police, le taux de départ des agents étant de 0,9 % par année. Si on multiplie par cinq le taux des départs pour évaluer le nombre de remplacements requis sur une période de cinq ans, les besoins en personnel de remplacement chez les civils pourraient bien être, toutes

FIGURE 17



Source : Sondage PwC.

proportions gardées, les mêmes que dans le cas des agents de police, c'est-à-dire d'environ une recrue pour quatre postes actuels.

Si le taux actuellement assez élevé des départs à la retraite se maintient pendant la prochaine décennie, les gestionnaires des services de police auront sans doute à faire face à des défis – mais pourraient également y trouver des possibilités à exploiter. D'une part, il y a le défi que pose une perte rapide d'expérience et de savoir institutionnels que les nouvelles recrues ne peuvent remplacer à court terme. D'autre part, le taux relativement élevé des départs à la retraite peut permettre de créer plus rapidement un effectif dont la démographie corresponde à la vision des services de police de demain.

La formation ou l'apprentissage permettent de doter un effectif existant de certaines caractéristiques, comme des connaissances plus poussées en technologie ou en techniques de solution de problèmes. D'autres caractéristiques, cependant, ne s'acquièrent pas aussi facilement en suivant le cours naturel des événements. Nous pensons ici au pluralisme des effectifs en ce qui a trait aux minorités visibles et aux femmes. Certes, il est possible d'y arriver par des moyens très artificiels, qui ne sont pas sans précédents. Mais, si les services de police veulent ajuster la présence de ces caractéristiques dans leur effectif, l'embauche est le moyen le plus pratique d'y parvenir.

Comme les démissions, les licenciements et les congédiements sont peu nombreux, la création d'emplois dans les services de police a deux sources principales : la

croissance de l'effectif et le remplacement des personnes qui ont quitté le service. Au cours des quelques dix dernières années, l'embauche a été supprimée, parce que les contraintes budgétaires avaient entraîné des réductions ou permis de très modestes augmentations de l'effectif total des agents de police et parce que les départs, pour la retraite ou à la suite d'une démission, avaient été relativement peu nombreux. Dans un tel contexte, il n'était pas facile d'augmenter la proportion des minorités visibles ou des femmes, puisqu'il aurait fallu qu'un pourcentage important des nouvelles recrues proviennent de ces groupes pour influencer sur les proportions globales. De plus, il est fort probable que les groupes qu'on aurait alors exclus de l'embauche auraient manifesté leur ressentiment et porté des accusations de « discrimination inverse ».

Aujourd'hui, cependant, le taux de départs à la retraite relativement élevé des membres de la génération de l'après-guerre nous fournit une occasion de modifier les caractéristiques démographiques des services de police sans qu'aucun groupe ne soit complètement exclu. Si l'on veut diversifier les effectifs policiers, c'est maintenant le moment d'agir puisque les recrues des cinq prochaines années formeront un noyau important de la démographie globale des agents de police, et cela pour les 25 à 30 prochaines années. Les services de police seraient bien avisés d'étendre leur bassin de recrutement, de repenser leurs stratégies de recrutement et de choisir judicieusement leurs candidats. Comme le mentionnait un interviewé, « il ne faut pas répondre à un besoin qui s'étale sur cinq ans en créant un problème qui durera 25 ans ».

Réorientation des stratégies de gestion du personnel face au changement

L'évolution vers les services de police communautaires et l'impact des contraintes budgétaires ont contribué à une importante réorientation des stratégies de gestion du personnel dans les services de police. Si l'on se fie aux principes de police communautaire, on devrait considérer les services de police comme faisant partie intégrante de leur collectivité. Ainsi, quand il y a des différences marquées entre le milieu policier et la population qu'il dessert par rapport au sexe, à la couleur et aux antécédents ethniques, ceci peut nuire à la crédibilité des services de police auprès de la collectivité et les empêcher de



s'attirer cette confiance collective dont ils ont besoin pour faire leur travail efficacement. Cela ne veut pas dire pour autant que chaque criminel ou chaque victime peuvent s'attendre à être jumelés à un agent du même sexe, de la même couleur ou ayant les mêmes antécédents. Les pratiques d'embauche des services de police doivent tout simplement tenir compte du fait que le visage humain du service de police est un élément important de son succès.

Le fait que plus de 80 % des budgets des services de police soient consacrés aux coûts en personnel indique que les questions de dotation sont au cœur même de tout effort pour faire face aux restrictions budgétaires. Le perfectionnement à l'interne d'agents de police pour qu'ils puissent remplir des fonctions de soutien (financières ou administratives, par exemple) a cédé la place au recrutement de professionnels de l'extérieur, ce qui permet d'éviter le coût de la formation et de faire en sorte que ces activités soient exécutées conformément aux normes établies en vigueur à l'extérieur des services de police. Le profil de l'emploi dans les services de police a changé considérablement au cours des dernières décennies, et l'on peut s'attendre à ce que ce changement se poursuive au fur et à mesure que l'environnement externe évoluera, qu'on appliquera les principes essentiels de police communautaire et que les pouvoirs publics à tous les échelons continueront probablement d'exercer un contrôle rigoureux sur les dépenses publiques.

Les services de police connaissent présentement un exode important de policiers chevronnés, et l'on prévoit que cet exode se poursuivra au cours des dix prochaines années. Pour les gestionnaires des services de police, ceci constitue à la fois un défi et une occasion à exploiter. Le défi consiste à faire en sorte que la relève puisse profiter des années d'expérience des policiers qui prennent leur retraite. L'occasion à saisir consiste à embaucher de nouveaux policiers qui répondent aux exigences des services de police du XXI^e siècle au Canada, dans une société multiculturelle qui vit à l'ère de l'information.

Pratiques de gestion des ressources humaines

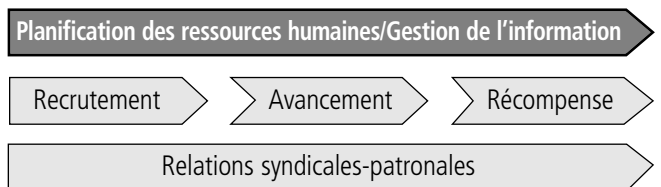


Les policiers jouent un rôle important dans la société. Ils assurent la sécurité de la population et la protègent contre les malfaiteurs. Ils sont en situation de confiance et d'autorité. Il faut donc apporter beaucoup de soin dans le choix des policiers, et les aider tout au long de leur carrière à perfectionner leurs compétences spécialisées. Aussi, les services de police devraient gérer leurs ressources humaines de façon à pouvoir sélectionner des candidats hautement qualifiés et à leur fournir des possibilités de formation et de perfectionnement pour assurer leur avancement au sein de l'organisation.

Dans le présent chapitre, nous donnons un aperçu des principales activités fonctionnelles de gestion des ressources humaines ainsi que de leur fonctionnement actuel dans le secteur des services de police publics. Ces activités fonctionnelles comprennent la planification, le recrutement et la sélection des ressources humaines, le cheminement de carrière, le maintien des effectifs, la rémunération, les avantages sociaux, les conditions de travail et les relations syndicales-patronales.

LA PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES, LA GESTION DE L'INFORMATION ET LES RELATIONS SYNDICALES-PATRONALES SONT TOUTES DES ACTIVITÉS COURANTES QUI ONT UNE INCIDENCE SUR D'AUTRES ACTIVITÉS RELIÉES AUX RESSOURCES HUMAINES DANS LE SECTEUR DES SERVICES DE POLICE PUBLICS. CES ACTIVITÉS AIDENT À DÉTERMINER LE RECRUTEMENT DU PERSONNEL, LE CHEMINEMENT DE CARRIÈRE ET LES NIVEAUX DE RÉMUNÉRATION.

Planification des ressources humaines



Dans les services de police comme dans toute autre organisation, la planification des ressources humaines chevauche toutes les activités qui y sont reliées. On la définit ainsi : « processus qui consiste à prévoir les besoins en ressources humaines d'une organisation afin de pouvoir prendre les mesures qui s'imposent pour y

répondre⁴⁷ ». Afin de prévoir ses besoins, une organisation doit commencer par analyser son effectif actuel, ce qu'elle fait habituellement à l'aide de son système d'information sur les ressources humaines. Si ce système est bien conçu, il contiendra toute une masse d'information sur l'effectif actuel de l'organisation, les compétences des membres du personnel, les cours de formation qu'ils ont suivis et la date prévue de leur départ à la retraite. L'organisation doit ensuite examiner la conjoncture extérieure comme l'offre de main-d'œuvre sur le marché libre et les technologies émergentes qui peuvent éventuellement toucher ses employés. Une organisation devrait pouvoir déterminer :

- quelles seront les compétences spécialisées dont elle aura besoin à l'avenir et quelles sont celles dont elle dispose actuellement;
- les objectifs relatifs à l'équité en matière d'emploi qu'il faut atteindre pour que l'effectif soit représentatif de la collectivité;
- combien de membres du personnel prendront leur retraite ou quitteront l'organisation dans un avenir rapproché et quelle perte de compétences spécialisées leur départ éventuel pourrait entraîner pour l'organisation;
- l'offre actuelle de compétences spécialisées;
- la taille de l'effectif dont elle aura besoin à l'avenir compte tenu de l'augmentation ou de la diminution de la charge de travail.

L'organisation utilise alors l'information ainsi réunie pour élaborer un plan de gestion des ressources humaines qui visera à répondre aux besoins détectés. Le plan peut inclure des modifications des priorités ou des pratiques en matière de gestion des ressources humaines.

Dans les services de police comme dans toute autre organisation, le plan des ressources humaines est à la base de toute activité de gestion des ressources humaines. Il précise les objectifs du recrutement, c'est-à-dire le nombre et le genre d'employés à attirer, ainsi que la façon d'atteindre ces objectifs, soit en recrutant à l'interne ou à l'extérieur. Il définit aussi les critères de sélection en fixant le nombre et le type d'employés à embaucher. Il influe sur les niveaux de rémunération en déterminant le genre et la qualité de la main-d'œuvre nécessaire. La planification des ressources humaines a aussi des répercussions sur la planification des carrières puisqu'elle permet de prévoir les possibilités d'avancement de façon à pouvoir tracer des

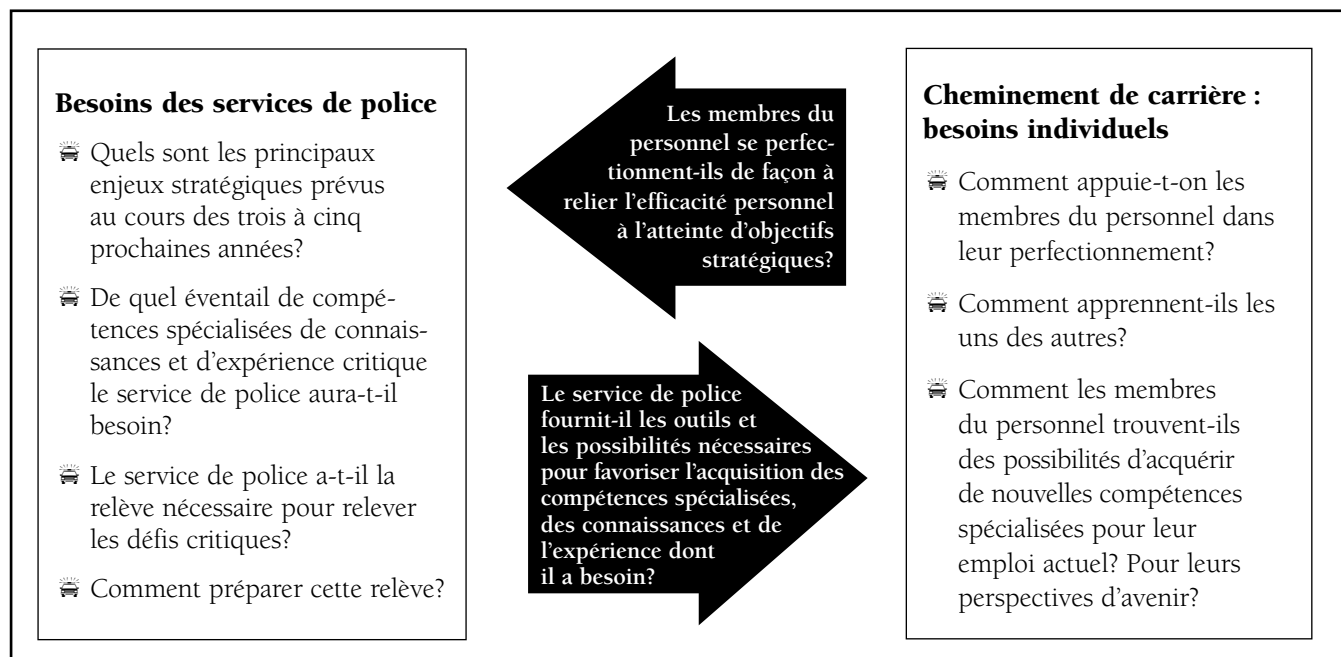
cheminements de carrière. Le plan a enfin des incidences sur l'acquisition du savoir et sur le perfectionnement en définissant les exigences professionnelles futures sur lesquelles reposeront les programmes de formation et de perfectionnement⁴⁸.

Si on se fie à la documentation, il semblerait qu'à l'heure actuelle les services de police n'accordent pas assez d'importance à la planification des ressources humaines. Ayant suffisamment de candidats, ils cherchent avant tout à remplir les postes vacants et à répondre aux besoins immédiats en matière de recrutement, au lieu de planifier leurs besoins en compétences spécialisées à long terme. Cette façon de procéder a peut-être déjà été efficace. Aujourd'hui, cependant, tout semble indiquer que les services de police devront accorder plus d'importance à la planification de leurs ressources humaines s'il veulent pouvoir aller chercher le personnel spécialisé dont ils ont besoin sur un marché du travail où la concurrence est de plus en plus vive. En général, les services de police ne se sont pas préoccupés de définir les compétences spécialisées qui leur manquaient, ni de recruter spécifiquement en vue de combler ces lacunes. Ceci explique pourquoi certains directeurs des ressources humaines interviewés ont déclaré que les services de police avaient de la difficulté à recruter du personnel spécialisé dans des domaines comme la technologie. En fait, bien des jeunes et des candidats expérimentés, avec le degré d'éducation et la personnalité qui font d'eux de bons candidats pour les services de police, ont déjà fait leur choix de carrière bien avant que les services aient tenté de les recruter.

L'absence de planification des ressources humaines dans la plupart des services de police a aussi des répercussions sur la préparation de la relève. La documentation indique que la planification de la relève est très faible dans la plupart des services de police du Canada. Selon une étude portant sur la sélection des directeurs de police en Ontario, la planification n'est pas très élaborée quand il s'agit de désigner le prochain directeur de police. On commence à planifier à partir du moment où le directeur en poste annonce son départ⁴⁹. Les services de police y gagneraient en repérant dans leurs rangs les policiers qui ont des qualités de chef et en les préparant à devenir les dirigeants de demain.

De plus en plus de services de police établissent des profils des compétences afin de planifier leurs besoins en ressources humaines

L'acquisition des compétences est un aspect de la planification des ressources humaines où les services de police deviennent de plus en plus actifs. La détermination des compétences occupe une place importante dans la planification des ressources humaines parce qu'elle aide les organisations à définir les types d'habiletés dont elles ont besoin maintenant et ceux dont elles pourraient avoir besoin à l'avenir. Ainsi les organisations peuvent planifier leur programme de recrutement de façon à attirer et à choisir des candidats qui ont les compétences spécialisées en question. Elles peuvent aussi modifier leur programme d'acquisition du savoir et de perfectionnement afin d'aider

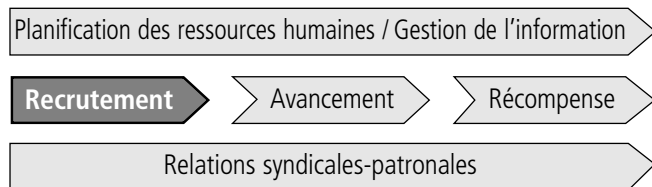


certaines membres de leur personnel actuel à acquérir les compétences nécessaires.

Aujourd'hui, de plus en plus de services de police établissent des profils de compétences pour leurs divers postes. Bien qu'actuellement ces profils servent surtout à éliminer des candidats à l'étape de présélection, plutôt qu'à planifier les besoins en ressources humaines, ils y contribuent de façon très positive.

Comme on l'a indiqué, les services de police utilisent les profils de compétences dans le processus de sélection pour déterminer si les candidats ont les compétences requises pour devenir des agents de police efficaces. Ces profils servent également aux fins de promotion, les candidats étant souvent appelés à prouver qu'ils ont les compétences requises pour occuper le poste qu'ils briguent. Aussi, les compétences servent à la planification, à la conception et à l'évaluation des programmes de formation. Beaucoup de services de police ont maintenant recours à la formation axée sur les compétences pour aider les membres de leur personnel à acquérir les compétences spécialisées nécessaires pour occuper les divers postes du service de police. (Pour obtenir plus de renseignements sur la formation axée sur les compétences, voir le chapitre *Acquisition du savoir et perfectionnement*.)

Recrutement initial d'agents de police



Le processus de recrutement et de sélection est une des premières composantes du cycle de vie de l'emploi. Dans la plupart des secteurs, le processus type de recrutement comporte trois grandes étapes. D'abord, on *attire* les candidats, ensuite on les *sélectionne* et on les *évalue* au moyen de diverses méthodes visant à identifier ceux qui répondent le mieux aux exigences du poste; enfin, on les *recrute*. Le secteur des services de police a cependant une étape supplémentaire à franchir : il doit aussi *entraîner* les aspirants-policiers, que ce soit avant ou après les avoir embauchés.

Attirer des candidats en les sensibilisant à l'organisation des services de police

La première étape du recrutement consiste à attirer l'attention. Les activités organisées à cette fin visent d'abord

à faire connaître l'organisation sur des marchés cibles, tels que les étudiants, les diplômés et les candidats chevronnés (dont, plus particulièrement, les membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi). Il est un fait que par le passé, les services de police ont occupé une place bien en vue dans la société. Ils n'avaient pas à consacrer beaucoup d'efforts à des programmes de recrutement parce que l'offre dépassait toujours la demande. C'est pourquoi leurs efforts se limitaient en grande partie à essayer de sélectionner les bons candidats dans un vaste bassin de candidatures. Même aujourd'hui, la plupart des services de police réussissent encore à attirer de nombreux candidats par des méthodes passives. Le seul défi à relever, c'est de réussir à attirer des candidats qui peuvent actuellement satisfaire aux normes souhaitées et qui représentent la trame démographique de leur collectivité. L'évolution de la démographie et le resserrement du marché du travail accentuent toutefois la concurrence dont font l'objet les candidats qualifiés et représentatifs et ils obligeront à déployer davantage d'efforts concertés pour attirer des gens de grande qualité.

Les services de police ont actuellement tendance à être très passifs dans leurs efforts de recrutement et à chercher davantage à fournir de l'information à ceux qui envisagent déjà une carrière dans un service de police plutôt qu'à essayer d'attirer ceux qui n'y ont pas songé. Les services de police préparent habituellement des brochures et organisent des séances d'information où ils décrivent le travail des policiers et expliquent ce qu'il faut faire pour poser sa candidature.

Les services de police commencent à utiliser l'Internet comme nouveau moyen d'attirer des candidats. Toutefois, comme il en est des autres méthodes, ce moyen sert en général de source passive d'information sur la façon de poser sa candidature. Bien que le contenu varie d'un site Web à l'autre, les services de police y fournissent en général de l'information sur les diverses étapes du processus, les documents qu'un candidat doit présenter, les évaluations auxquelles on procédera et les connaissances spécialisées et les compétences dont les candidats devront faire la preuve. Certains affichent même des spécimens d'examen afin d'aider les candidats éventuels à se préparer, ainsi qu'un formulaire d'autoévaluation que ceux qui envisagent une carrière dans les services de police peuvent remplir pour déterminer si cette carrière leur convient. Quelques services de police fournissent aussi de l'information générale sur leur organisation, les tâches des policiers, le cheminement de carrière et le processus d'avancement, ainsi que sur les salaires et les avantages sociaux.

Certains services de police s'engagent dans des activités d'extension dans des contextes tels que les services de police communautaires. Grâce à l'approche de police communautaire, la collectivité est plus consciente du travail des policiers qui, pour leur part, ont plus d'occasions de prendre contact avec le public. Ces activités peuvent aider à informer les candidats éventuels sur le genre de tâches que les policiers sont appelés à exécuter quotidiennement et même peut-être contribuer à attirer des personnes qui n'avaient pas envisagé de faire carrière dans les services policiers auparavant.

Si le secteur des services de police continue de s'en remettre à des activités de recrutement passives, il ne sera pas prêt à concurrencer avec les autres secteurs quand viendra le temps d'aller chercher du personnel hautement qualifié. Par une planification efficace de leurs ressources humaines, les services de police doivent pouvoir déterminer quels sont les compétences et attributs particuliers dont ils auront besoin, et qui les possède, puis cibler activement ces groupes et communiquer avec eux dans le cadre de leurs efforts de recrutement. Comme on le verra ci-dessous, on a déjà organisé avec un certain succès des activités de recrutement ciblé qui visaient les membres des minorités visibles et les femmes.

Recours aux activités d'extension pour attirer des membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi

Beaucoup de services de police ont encore recours à des politiques sur l'équité en matière d'emploi pour tenter d'augmenter le nombre de femmes, de représentants des minorités visibles et d'Autochtones dans leur effectif, afin que leur organisation soit plus représentative de la collectivité qu'elle dessert. Pour atteindre cet objectif, il faut que les services de police adoptent une approche plus active auprès de ces groupes. Quelques services de police ont connu beaucoup de succès dans l'atteinte de leurs objectifs d'embauche dans les groupes visés par l'équité en matière d'emploi. Toutefois, on n'atteint pas toujours les objectifs visés dans le cas de toutes les minorités visibles et des Autochtones.

La recherche a démontré l'efficacité des activités d'extension ciblées. Les résultats d'une étude menée en Ontario indiquent que les services de police qui ont organisé des campagnes de recrutement actives et ciblées et qui avaient étendu le champ de leur recherche ont augmenté leur personnel issu des minorités visibles, tandis que ceux qui s'en tenaient aux méthodes traditionnelles et passives de recrutement n'avaient pas amélioré la représentation de ces groupes⁵⁰.

Comme plusieurs des groupes que les services de police veulent cibler n'ont jamais considéré la carrière de policier comme un choix viable ou attrayant, la police est souvent obligée d'organiser des efforts de recrutement plus énergiques à leur intention. Dans beaucoup de cultures, par exemple, l'agent de police est craint ou détesté, et le fait qu'un représentant de ces cultures se joigne au corps policier pourrait même être considéré comme un déshonneur pour sa famille. Pour les services de police, le défi consiste à dissiper les idées fausses et les préjugés culturels afin d'attirer un échantillon plus représentatif de la collectivité.

Mais les services de police font des progrès, aussi lents qu'ils soient. Les directeurs des ressources humaines de certains services de police ont établi des contacts personnels au sein de collectivités ethniques, présenté des exposés sur le maintien de l'ordre à des organisations communautaires et passé des annonces dans des publications ethniques et spécialisées afin de promouvoir l'emploi dans les services de police. Le Service de police de Vancouver, par exemple, a créé un Comité consultatif de la diversité qui conseille l'équipe de gestionnaires supérieurs sur les questions de diversité, ainsi qu'une unité de la diversité qui regroupe trois personnes chargées de trouver des moyens pratiques de recruter un plus grand nombre de représentants des minorités visibles et de répondre aux besoins de la collectivité⁵¹. Au Nouveau-Brunswick, on a appliqué les techniques utilisées pour le recrutement des femmes aux Autochtones et aux minorités raciales visibles. En collaboration avec la Commission des droits de la personne du Nouveau-Brunswick, on a créé une activité d'extension d'une durée de trois ans afin de s'attaquer de manière proactive au problème du bas niveau de participation des membres de ces groupes cibles et de trouver des moyens de les accueillir dans les services de police de la province⁵².

De même, la SPCUM a fait des efforts particuliers pour recruter des membres des groupes cibles. En effet, depuis 1990, le SPCUM a adopté un programme d'accès à l'égalité afin que les femmes, les minorités visibles, les collectivités ethniques et les Autochtones soient mieux représentés au sein de l'organisation. De 1995 à 2000, le recrutement a ciblé les minorités visibles. Les moyens appliqués pour atteindre les objectifs d'embauche comprennent les points suivants :

- offres d'emploi sur le site Internet du SPCUM;
- implication de policiers actifs faisant partie des minorités visibles dans le processus de recrutement;

- production d'une brochure et d'une affiche « Faire la différence en devenant policier au SPCUM » et distribution à tous les regroupements ou associations émanant des minorités visibles;
- envoi d'un communiqué de presse à tous les médias locaux et nationaux;
- rédaction d'articles spécialisés sur le recrutement ciblé pour la radio / la télévision / les journaux;
- publication des offres de service dans les grands quotidiens;
- participation à des rencontres de jeunes mobilisés et rassemblés par l'intermédiaire des associations ethniques;
- participation aux salons de l'emploi.

Les candidats admissibles émanant des minorités visibles bénéficient d'un suivi et d'un encadrement personnalisés pour préparer chaque étape de sélection. De plus, leurs dossiers sont étudiés en priorité. L'agent de recrutement a le mandat de veiller au bon déroulement de la formation et de fournir l'encadrement nécessaire à chaque étudiant. Toutes ces mesures ont pour objet d'augmenter le taux de réussite des candidats issus des minorités visibles.

La GRC a aussi créé des programmes qui visent spécifiquement à attirer des candidats et de nouveaux aspirants-policiers des collectivités des Premières nations. Parmi ces programmes, on trouve :

- le *Programme de valorisation des cadets autochtones* : s'adresse aux Autochtones qu'une carrière dans les services de police intéresse mais qui ne satisfont pas aux conditions d'admission de base;
- le *Programme de formation des jeunes Autochtones* : programme d'été à l'intention des jeunes Autochtones, comprenant trois semaines à l'École de la GRC et 14 semaines de travail sous la supervision d'un membre de la GRC dans un détachement à proximité de chez eux.

Le service de police de Lethbridge adoptait récemment un programme semblable pour attirer des candidats autochtones. Le service de police de Regina cherche lui aussi à recruter des Autochtones. Des représentants du service présentent des exposés dans diverses réserves autochtones de la province afin d'attirer davantage de candidats autochtones. Le Saskatchewan Police College (SPC) collabore souvent avec le Saskatchewan Indian Federated College (SIFC), installé aussi sur le campus de l'Université de Regina, afin d'inciter davantage de membres des Premières nations à présenter leur candida-

ture à un poste d'agent de police. Le SIFC aide aussi le SPC à garantir que la formation policière sensibilise les aspirants-policiers aux questions portant sur les Premières nations. Le SIFC est représenté au Comité consultatif du programme de baccalauréat en techniques policières.

L'Atlantic Police Academy a aussi tenté d'intervenir auprès des Membres des Premières nations en établissant un partenariat avec la Bande indienne Lennox. Elle a élaboré un programme qui permet aux policiers cadets au stade d'entraînement de base d'aller passer quelque temps (une journée ou deux) sur l'île pour en apprendre davantage des Aînés. Les jeunes adultes de la réserve sont invités à passer une fin de semaine à l'Atlantic Police Academy, ce qui leur donne un aperçu de l'apprentissage des policiers cadets et des exigences à respecter pour devenir agent de police.

Les programmes de recrutement et de formation en cours d'emploi ont réussi dans une certaine mesure à intéresser les membres des Premières nations et les minorités visibles à la formation policière, et à améliorer les relations entre ces collectivités et les services de police. Les populations des Premières nations continuent cependant d'augmenter, d'où l'importance pour les services de police d'augmenter les initiatives visant à intéresser les jeunes Autochtones de ces collectivités à la formation policière. Ainsi les services de police pourront vraiment être représentatifs de la population desservie.

Besoin d'efforts concertés pour attirer les femmes dans les services de police

On a réalisé d'importants progrès pour ce qui est d'intéresser les femmes à la profession policière et de les embaucher. Les policières demeurent toutefois une minorité dans la plupart des organisations. (On trouvera de plus amples renseignements à ce sujet à la section sur l'*Aspect humain des services de police*.) Beaucoup de services de police du Canada ont donc mis sur pied des programmes visant à attirer davantage de femmes dans la profession.

Le Service de police de Winnipeg estime que s'il réussit à intéresser et embaucher des candidates qualifiées, c'est qu'il a recours à une équipe de recrutement des policiers dont les membres assistent à des salons des carrières qui s'adressent aux femmes. Un plan de recrutement annuel vise à refermer l'écart entre la démographie de la collectivité et sa représentation au service de police⁵³. On procède de façon comparable à Saskatoon, où les membres des services du personnel de la police participent à des salons des carrières et à d'autres activités d'extension semblables⁵⁴.

Les programmes ci-dessus ont tous contribué à accroître le nombre de femmes dans les services de police d'aujourd'hui, mais il faudra persévérer dans nos efforts si nous voulons atteindre un nombre plus représentatif de la population.

Les policiers résistent aux programmes d'équité en matière d'emploi

La résistance interne à l'application trop énergique de programmes d'équité en matière d'emploi crée un problème pour les services de police. D'après les propos recueillis, il semblerait qu'en ciblant des groupes visés par l'équité en matière d'emploi, on « n'attire pas les bonnes personnes » dans l'organisation. Au dire de certaines personnes interviewées, les services de police refuseraient de bons candidats vraiment désireux de devenir agents de police afin d'embaucher des membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi, groupes qu'il a fallu « encourager » à envisager une carrière dans les services de police. Certains policiers interviewés ont laissé entendre que les critères d'embauche reliés à l'équité en matière d'emploi éliminent injustement de bons candidats éventuels qui n'appartiennent pas à ces groupes.

Cette attitude tient probablement du fait que l'offre de candidats dépasse déjà la demande dans la plupart des services de police, ce qui en amène certains à croire que les activités visant à attirer davantage de candidats sont inutiles. Les directeurs des RH interviewés dans le

contexte de la présente étude ont toutefois indiqué que le bassin actuel de candidatures ne répond pas toujours à leurs besoins. Il faut en modifier la composition afin de pouvoir attirer les personnes dont les compétences correspondent aux besoins futurs du travail policier. Il est donc essentiel pour les services de police de faire mieux comprendre à leur personnel le besoin d'un effectif plus diversifié et la valeur que les membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi ajoutent à l'organisation.

Exigences provinciales minimales imposées aux nouveaux aspirants-policiers

Les services de police du Canada établissent des normes minimales auxquelles les postulants doivent satisfaire pour que leur candidature à une carrière dans les services de police soit prise en considération. Ces normes sont généralement établies par les provinces. Une bonne partie des activités d'extension consistent à faire connaître ces exigences à la population et à faire en sorte que seules les personnes qui y satisfont posent leur candidature. Les normes minimales varient légèrement selon la province, mais tous les candidats doivent en général :

- être citoyens canadiens ou résidents permanents du Canada;
- avoir de bonnes mœurs et de bonnes habitudes;
- ne pas avoir été reconnu coupable d'une infraction criminelle pour laquelle ils n'ont pas obtenu le pardon;

Exigences en matière de scolaire

ADMINISTRATION	EXIGENCES STATUTAIRES EN MATIÈRE DE SCOLARITÉ DES RECRUES
Fédéral	Diplôme d'études secondaires au Canada ou l'équivalent
Terre-Neuve	Une douzième année ou l'équivalent
Île-du-Prince-Édouard	Diplôme de douzième année au niveau scolaire ou pré-universitaire
Nouvelle-Écosse	Douzième année et cours postsecondaires préparatoires d'anglais et de mathématiques ou de formation générale (FG) Diplôme de l'Atlantic Police Academy ou d'un programme reconnu pour aspirants policiers
Nouveau-Brunswick	Diplôme du Programme de techniques policières de l'Atlantic Police Academy ou d'un cours de formation comparable d'un institut de formation policière approuvé par le ministre
Québec	Diplôme d'études collégiales (DEC) ou attestation d'études collégiales (AEC) en techniques policières et diplôme de l'École nationale de police du Québec ou reconnaissance officielle selon des normes d'équivalence d'une formation suivie dans une école de police reconnue
Ontario	Diplôme d'études secondaires ou l'équivalent
Manitoba	Une douzième année du Manitoba ou l'équivalent
Saskatchewan	Une douzième année au minimum ou l'équivalent
Alberta	Une douzième année ou l'équivalent
Colombie-Britannique	Il n'y a pas de niveau d'instruction requis, mais on s'entend en général pour exiger une année d'études postsecondaires (deux de préférence) ou l'équivalent.

- être physiquement et mentalement aptes à s'acquitter des fonctions d'agent de police;
- avoir au moins 18 ans dans certaines provinces, et 19 dans d'autres;
- détenir un permis de conduire en règle.

Les candidats doivent aussi satisfaire à certaines normes d'aptitude physique et d'acuité visuelle. C'est la province qui détermine le niveau de scolarité requis. Beaucoup de provinces n'exigent que des études secondaires, certaines, des études postsecondaires et quelques-unes, une formation postsecondaire spécialisée. Le tableau qui suit offre un aperçu de ces exigences.

Les exigences ci-dessus représentent le minimum exigé pour qu'une candidature soit étudiée. Les services de police peuvent exiger des qualifications supplémentaires, telles que l'expérience du travail avec le public, la connaissance d'une deuxième langue ou d'une deuxième culture, et ainsi de suite. Même si beaucoup de services de police exigent aussi des études postsecondaires, il ne s'agit pas en général d'une condition absolue, ce qui laisse quand même une chance aux bons candidats qui ont seulement un diplôme d'études secondaires, mais plusieurs années d'expérience pratique. La sélection

dépend finalement des besoins particuliers du service de police et de la qualité des candidats.

Sauf pour quelques exceptions, les candidats du Québec et du Nouveau-Brunswick sont les seuls qui doivent avoir fait des études policières au niveau postsecondaire pour être embauchés par un service de police. Ceux qui désirent être admis à l'École nationale de police du Québec pour devenir agent de police doivent posséder un diplôme d'études collégiales (DEC) en techniques policières. Le diplôme de l'École nationale de police du Québec est le permis de pratiquer pour les agents de police au Québec. Les candidats qui ont déjà une éducation universitaire ou un équivalent reconnu doivent avoir une attestation d'études collégiales (AEC) en techniques policières pour être admis à l'École nationale de police du Québec.

Dans toutes les provinces, les policiers cadets doivent avoir terminé avec succès leur formation dans une école ou un service de police qui assure la formation de base avant de pouvoir être assermentés comme agents de police, que leur formation ait lieu avant ou après leur embauche par un service de police.

Évaluation et reconnaissance des acquis (ERA) de formation scolaire et extra-scolaire : une façon de reconnaître le savoir et les capacités d'une personne.

L'évaluation et la reconnaissance des acquis de formation scolaire et extrascolaire constitue une façon de procéder pour définir, évaluer et reconnaître le savoir et les capacités d'une personne. Le processus peut prendre diverses formes et les résultats peuvent servir à de nombreuses fins pertinentes aux objectifs de la personne, des partenaires du marché du travail et de la société en général. L'ERA est un processus qui permet à une personne de faire reconnaître ses compétences spécialisées et son savoir. L'ERA accorde une valeur égale au savoir acquis et aux compétences spécialisées, que celles-ci proviennent de l'école, du travail communautaire, de la formation en cours d'emploi ou du vécu.

L'ERA peut permettre à une personne de faire reconnaître des études ou une formation professionnelle. Ce processus peut signifier aussi que l'éducation ou la formation reçues à l'étranger ou dans une autre province seraient reconnues pour les besoins d'emplois au Canada, que les crédits acquis à une école peuvent être transférés ailleurs, ce qui évite d'avoir à reprendre des cours, et aussi que l'on reconnaît qu'une personne a toutes les compétences spécialisées nécessaires pour exécuter un travail, même sans avoir l'instruction requise.

L'ERA peut être un moyen pratique et flexible de relever les défis posés par la définition et l'évaluation des compétences spécialisées. Une personne formée en ERA pourrait aider une personne à définir et évaluer ses compétences spécialisées et son savoir, pour les comparer ensuite aux normes relatives à différents niveaux d'instruction, de formation professionnelle ou de compétences spécialisées au travail. L'ERA peut aider des personnes à savoir où elles en sont et ce qu'elles doivent faire pour décrocher un emploi ou atteindre un objectif professionnel. Ce processus peut aider les écoles et les établissements de formation à placer des étudiants dans les bons cours; il peut aussi aider les employeurs à améliorer leur lieu de travail en utilisant au mieux les compétences spécialisées d'une personne.

Exemples de pratiques ERA : Programme de criminologie de Douglas College

Depuis 1990, le Douglas College reconnaît l'expérience acquise dans le système judiciaire et les études s'y rapportant en attribuant les crédits suivants :

- Les personnes qui sont (ou ont été) agents de police et ont reçu une formation du Justice Institute of British Columbia (JICB) ou l'équivalent, ou les agents de la GRC, reçoivent l'équivalent de neuf crédits.
- Les personnes qui travaillent comme agents spéciaux (qui ont reçu une formation) reçoivent l'équivalent de trois crédits.
- Les agents de sécurité et les shérifs adjoints qui ont un certificat de formation de base d'aspirant-policier (JICB) reçoivent l'équivalent de trois crédits.
- Les agents des services correctionnels qui ont terminé le programme de formation de base de recrue des services correctionnels reçoivent l'équivalent de trois crédits.
- Les personnes qui ont terminé le programme de formation de base de recrue des services correctionnels reçoivent l'équivalent de trois crédits, tout comme celles qui ont terminé le cours de travailleurs en programmes communautaires du programme de préparation à l'emploi.
- Les personnes qui ont terminé le programme de certificat de superviseur des services de police reçoivent l'équivalent de six crédits.

Actuellement, tous les crédits accordés en fonction de la formation et de l'expérience ci-dessus sont attribués en tant que crédits hors programme, et les étudiants peuvent utiliser au maximum neuf crédits qu'ils peuvent appliquer au certificat d'études en justice pénale ou au diplôme en criminologie.

Le Douglas College a en outre commencé à évaluer les acquis des étudiants dans d'autres domaines. Il a, par exemple, accordé des crédits hors programme à une personne qui avait 11 ans d'expérience comme agent de l'immigration, après avoir étudié des documents provenant de son lieu de travail, reçu des évaluations de ses superviseurs et interviewé l'intéressé, ce qui démontrait au Collège que la personne en question avait des connaissances applicables à un grand nombre des objectifs particuliers de ses cours.

Le Douglas College a aussi évalué l'expérience pratique de certains étudiants après analyse de pièces justificatives, discussions avec les personnes qui avaient fourni des références et des entrevues avec les intéressés. On considérait que ces mesures étaient suffisantes pour accorder des crédits pour certains cours en particulier, dont Criminologie 140, Techniques d'entrevue et techniques professionnelles, et pour le stage pratique. L'évaluateur du personnel enseignant attribue alors une note pour le cours.



Profil des aspirants-policiers du Collège de police de l'Ontario – Étude de cas

Les entrevues réalisées dans le contexte de l'étude ont mis en avant une certaine perception commune des caractéristiques des nouveaux aspirants-policiers, dont les suivantes :

- Les nouveaux aspirants-policiers sont plus âgés.
- Ils ont une plus vaste expérience de la vie à leur arrivée dans un service de police.
- Ils sont plus instruits.
- Ils ont tendance à être plus diversifiés sur le plan culturel.

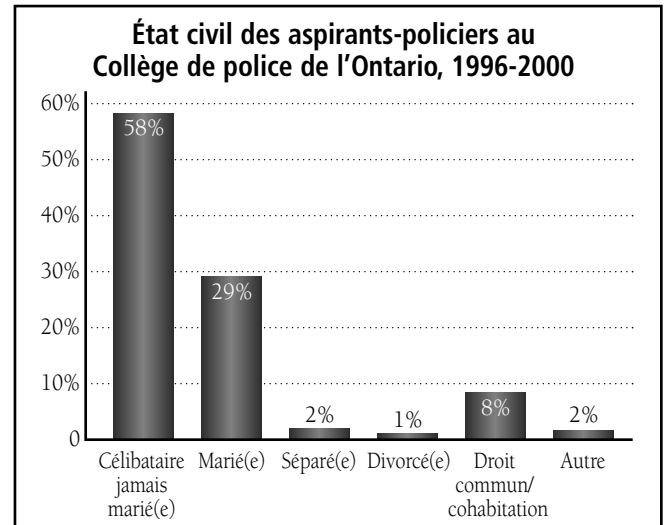
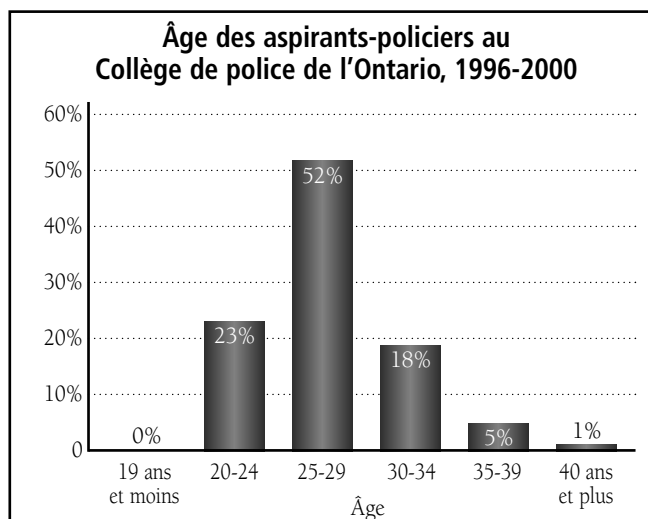
Peut-on valider ces perceptions par des données réelles ou reposent-elles sur de l'évidence anecdotique? Jusqu'à récemment, on n'avait pas recueilli ou analysé officiellement de données permettant de valider ces croyances ou de les contester. En septembre 1996, l'Unité de la recherche et de l'évaluation du Collège de police de l'Ontario a commencé à recueillir des données que les aspirants-policiers fournissaient volontairement en répondant au questionnaire portant sur le profil de base de l'agent de police du Collège de police de l'Ontario, afin d'établir un profil des aspirants-policiers et d'analyser l'effet de leurs différentes caractéristiques sur leur rendement au Collège. En se fondant sur un échantillon courant de 3 491 réponses, le Collège a brossé le portrait suivant de l'aspirant-policier au Canada.

Aujourd'hui encore, la majorité des aspirants-policiers sont de sexe masculin.

- Parmi les interviewés, 20,5 % étaient des femmes et 79,5 %, des hommes.

Les aspirants-policiers sont plus âgés lorsqu'ils posent leur candidature.

- L'âge moyen des répondants était 28 ans, la majorité des aspirants-policiers ayant 25 ans ou plus.



La majorité des recrues sont célibataires.

- 57,8 % des répondants ont déclaré être célibataires.

Les antécédents culturels/ethniques ou linguistiques sont un peu plus diversifiés.

- 11 % des aspirants-policiers qui ont répondu ont déclaré appartenir à une minorité visible ou raciale, et 4,5 % ont déclaré être membres des Premières nations ou Autochtones.
- 35 % des aspirants-policiers ont dit qu'ils parlaient au moins une langue en plus de l'anglais, 23 % ont dit pouvoir écrire une deuxième langue et environ 12 % des aspirants-policiers parlaient français.

Presque tous les aspirants-policiers ont terminé des cours postsecondaires.

- Jusqu'à 95 % des aspirants-policiers ont poursuivi leur scolarité après avoir obtenu leur diplôme de fin d'études secondaires.

Davantage d'aspirants-policiers ont travaillé dans des domaines liés au système judiciaire.

- 33,6 % ont déjà travaillé dans les domaines de la sécurité, de la prévention des sinistres, des enquêtes privées, etc.
- 5,6 % des aspirants-policiers ont déjà été membres à plein temps des Forces armées canadiennes, 17,0 % d'entre eux ont déclaré avoir un peu d'expérience militaire (cadets, bénévoles, réserves, etc.).

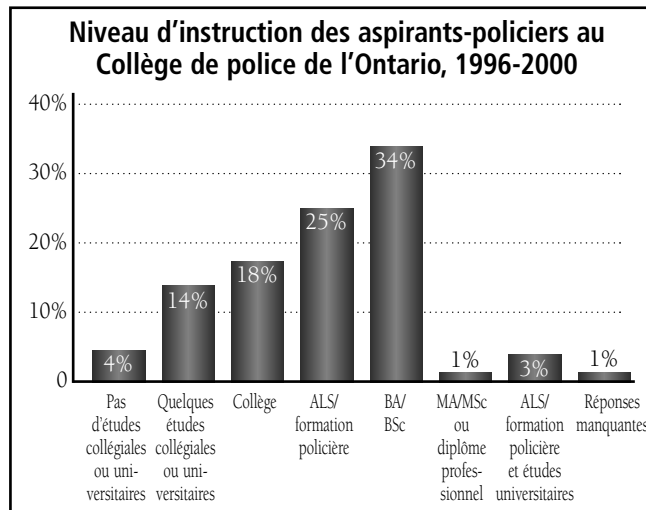
Qu'est-ce que les caractéristiques démographiques révèlent au sujet du rendement éventuel au CPO?

En se fondant sur le profil des aspirants-policiers et sur les variables démographiques, l'Unité de la recherche et de l'évaluation du Collège de police de l'Ontario a entrepris une analyse statistique pour déterminer s'il y avait un lien entre les caractéristiques des aspirants-policiers et le rendement que l'on pouvait en attendre au CPO.

Lorsqu'il s'agit de satisfaire aux normes du Collège de police de l'Ontario, le rendement des aspirants-policiers est extrêmement élevé. On a toutefois trouvé une certaine corrélation entre les 2,1 % d'aspirants-policiers qui n'ont pas satisfait aux normes relatives aux études ou au rendement pratique.

Rendement au CPO en fonction des études plus poussées et de l'âge

Seulement 2,1 % des aspirants-policiers n'ont pas satisfait à toutes les normes au CPO. Parmi ceux qui n'avaient pas fait d'études collégiales ou universitaires, aucun, ou 0 %, n'a pas satisfait à la norme dans une ou plusieurs des matières au CPO. Parmi ceux qui avaient terminé un grade universitaire, 0,2 % n'ont pas satisfait à la norme dans une ou plusieurs matières au CPO. Chez ceux qui avaient fait des études collégiales, 5,6 % de ceux qui avaient terminé en partie leurs études collégiales, 3,9 % de ceux qui avaient terminé auparavant un programme collégial et 2,7 % de ceux qui avaient terminé un programme d'administration en loi et sécurité n'ont pas satisfait à la norme dans une ou plusieurs des matières au CPO.



Les normes scolaires sont plus susceptibles de causer de la difficulté aux aspirants-policiers âgés de plus de 35 ans. On n'a toutefois enregistré aucune différence selon l'âge dans l'atteinte des normes pratiques. 🚗

Les services de police ont un processus de présélection et d'évaluation long et rigoureux

La présélection et l'évaluation constituent l'étape suivante du processus de recrutement. Les activités de ce volet visent avant tout à réduire le nombre de demandes afin de retenir les candidats les plus qualifiés. Pour prendre les bonnes décisions au moment de l'embauche, il est essentiel d'obtenir des renseignements pertinents et précis sur les candidats éventuels. Et dans ce domaine, les services de police excellent. Ils ont fait beaucoup de recherche pour s'assurer que les évaluations qu'ils utilisent sont fiables et valides. Par exemple, le ministère du Solliciteur général de l'Ontario a mené une série d'études axées sur la recherche et l'analyse, portant sur la validité, la fiabilité et l'équité des examens et des mesures de sélection dans les milieux policiers. La GRC et d'autres organismes au Nouveau-Brunswick et en Colombie-Britannique ont aussi fait des études portant sur l'analyse des critères de sélection afin d'établir des exigences professionnelles justifiées, y compris les exigences médicales et physiques.

La présélection et la sélection des policiers constituent un processus à étapes multiples qui a tendance à exiger des services de polices beaucoup de temps et de ressources. Du début à la fin, le processus de recrutement peut prendre des mois. Certains répondants ont dit craindre que la longueur du processus ne leur ait fait perdre de bons candidats. Ils ont expliqué que beaucoup

de candidats posaient leur candidature à plus d'un service de police et se soumettaient au processus de sélection dans chacun d'entre eux, pour ensuite accepter le premier poste offert. Certains directeurs des RH se sont dit frustrés par une telle pratique, étant donné le coût élevé du processus de recrutement. Dans certains cas, on était même passé par toutes les étapes du processus de sélection de certains candidats avant de découvrir qu'ils avaient déjà accepté un poste dans un autre service de police qui avait réagi plus vite. Ils étaient d'avis que les organisations disposant des ressources nécessaires pour terminer plus rapidement le processus de recrutement étaient avantagées. Par conséquent, si les services de police pouvaient trouver des moyens de collaborer en ce qui a trait à l'ensemble ou à une partie du processus de recrutement, ils pourraient en tirer de nombreux avantages.

Le déroulement et l'étendue des processus de sélection varient d'un service de police à l'autre et d'une province à l'autre. Nous n'en décrivons ci-dessous que les principales étapes, qui ne s'appliquent pas nécessairement à tous les services de police.

- **Réception et pré-sélection des demandes** – On étudie les demandes pour s'assurer qu'on a reçu tous les documents requis et que les candidats satisfont aux exigences minimales.

- **Examen écrit** – Les services de police utilisent divers examens conçus pour évaluer les compétences des candidats en arithmétique, leur aptitude à résoudre un problème, leur connaissance de la grammaire, leur compréhension, leurs aptitudes verbales et leur aptitude à écrire.
- **Test d'aptitudes physiques** – Ce test vise à déterminer si les candidats ont les aptitudes minimales nécessaires pour exécuter les tâches physiques associées au travail de policier. D'ordinaire, il sert à évaluer l'endurance cardio-vasculaire, la puissance anaérobie, la force du haut du corps, l'endurance abdominale, la flexibilité de la région lombaire et la composition des tissus adipeux. Les normes sont les mêmes pour les hommes et pour les femmes. Tous les services de police n'utilisent pas les mêmes tests, mais parmi ceux utilisés le plus couramment, on retrouve le Test d'aptitudes physiques essentielles (TAPE), le Test d'aptitudes physiques du policier (POPAT) et l'Évaluation de la condition physique des agents (ECPA).
- **Entrevue** – La plupart des services de police procèdent à une entrevue axée sur le comportement, qui vise à déterminer l'aptitude globale à l'emploi des candidats, à évaluer leurs compétences et leur chances d'obtenir une autorisation de sécurité, et à déterminer pourquoi ils veulent devenir agents de police. L'entrevue se déroule généralement en présence d'un jury. Certains services de police font passer plus d'une entrevue à chaque candidat.
- **Enquête sur les antécédents** – L'enquête sur les antécédents vise à déterminer le caractère du candidat et s'il existe des raisons pour lesquelles il ne pourrait s'acquitter des fonctions d'un agent de police. On tient une enquête approfondie sur les antécédents du candidat. On communique avec les personnes qui lui ont fourni des références, avec ses employeurs actuels et antérieurs, ses voisins, ses amis et les membres de sa famille. Cette étape coûte très cher et peut prendre beaucoup de temps, surtout dans le cas des candidats qui ont vécu à l'étranger. À la rigueur, elle pourrait constituer un obstacle à l'embauche de membres de minorités visibles qui ont vécu à l'étranger.
- **Test polygraphique** – Ce test, effectué seulement dans les services de police de certaines provinces, fait partie de l'enquête sur les antécédents. Il est administré par un polygraphiste qualifié.
- **Test de langue** – Ce test n'est pas obligatoire dans tous les services de police. Il sert à déterminer la facilité d'expression du candidat dans une langue officielle du Canada, ou dans les deux.
- **Tests psychologiques ou de personnalité** – On soumet les candidats à une batterie de tests écrits pour déterminer s'ils ont les aptitudes nécessaires pour faire carrière comme policier. Les résultats sont évalués par un psychologue qualifié. Les services de police n'imposent pas tous ce test.
- **Centre d'évaluation** – Quelques services de police ont établi un centre d'évaluation des candidats. Il s'agit d'un « processus dans le cadre duquel les participants se livrent à toutes sortes d'exercices reliés au travail et qui ont pour but de simuler des situations concrètes auxquelles une personne est appelée à faire face dans l'accomplissement d'une tâche en particulier. Ces exercices visent à susciter un comportement qui correspond aux aptitudes, compétences spécialisées et qualités personnelles indispensables pour réussir dans le poste en question⁵⁵ ». La province de la Colombie-Britannique évalue les candidats à l'aide d'un processus d'évaluation depuis déjà un bon nombre d'années. Le SPCUM évalue aussi les candidats par l'intermédiaire d'un centre d'évaluation. Les résultats de l'évaluation des candidats embauchés dans un service de police sont transmis au poste de police de quartier où ils sont affectés. Ceci permet au superviseur immédiat de ces nouvelles recrues de soutenir leurs efforts d'amélioration au cours de leurs premiers mois en poste.
- **Examen médical et examen de la vue** – Cet examen sert à déterminer si le candidat est médicalement et physiquement apte à travailler comme agent de police.

En général, les candidats sont éliminés automatiquement lorsqu'ils échouent un test, ce qui a pour effet de réduire le bassin de candidatures et, par conséquent, de limiter le coût du processus de sélection. C'est pourquoi les étapes les plus coûteuses ont habituellement lieu vers la fin du processus.

Des recherches indiquent que le processus de sélection actuel vise toujours et avant tout à éliminer les candidats inacceptables plutôt qu'à présélectionner des candidats intéressants. Même si le processus finit par ramener le bassin de candidatures à une taille plus facile à traiter, il reste que ce ne sont pas toujours les meilleurs qui réussissent. Certains chercheurs croient que le processus ne permet pas de déceler les meilleurs candidats, mais plutôt de repérer ceux que le service n'a aucune raison de rejeter⁵⁶.

Un nombre important de candidats ne passent pas le processus de sélection avec succès, ce qui fait croire à plusieurs des directeurs des ressources humaines et des commandants interviewés que le bassin de candidats qualifiés n'est pas assez grand. Mais l'échec pourrait aussi être attribuable au fait qu'on puise dans le mauvais bassin, c'est-à-dire que les services de police se limitent à étudier les candidatures spontanées au lieu de chercher des candidats éventuels. En revanche, si on agrandissait le bassin, l'étape de présélection exigerait plus de temps et d'argent. Le processus serait donc plus efficace si on modifiait la composition du bassin ou la méthode de recrutement et de sélection. De plus, si les candidats étaient mieux renseignés sur ce qu'on attend d'eux et sur le travail quotidien de policier, le processus d'auto-sélection serait peut-être plus probant. Beaucoup de services de police commencent à utiliser leur site Web pour décrire les activités quotidiennes des agents de police et pour afficher un questionnaire d'autoévaluation que l'on peut remplir avant de poser sa candidature à un service de police.

Certains services de police ont décidé de modifier la composition de leur bassin de candidatures. Par exemple, au Québec, les futurs policiers sont soumis à un apprentissage strict avant d'être affectés à un service de police. Les études collégiales, d'une durée de trois ans, comprennent une formation générale et professionnelle (langue – philosophie – sociologie – droit) et une formation spécifique en techniques policières. La formation à l'École nationale de police du Québec se fait en situation virtuelle d'apprentissage. L'aspirant doit démontrer l'intégration des compétences exigées pour obtenir son diplôme, qui constitue le permis de pratique pour les policiers du Québec. Pour les personnes possédant une formation universitaire ou l'équivalent, une attestation d'études collégiales (AEC), sanctionnant 26 semaines d'études en techniques policières, donne accès à l'École nationale de police du Québec. Comme au Québec, les personnes qui veulent devenir agents de police dans la région de l'Atlantique fréquentent habituellement l'Atlantic Police Academy avant d'être embauchées par un service de police. Les diplômés doivent se trouver eux-mêmes du travail après avoir réussi le programme.

Embauche des candidats qui ont réussi

L'embauche des candidats qui ont réussi constitue la dernière étape du processus de recrutement. Une fois embauchées, les aspirants-policiers (sauf ceux du Québec et de la région de l'Atlantique) reçoivent de la formation

dans une des écoles de police de leur province. Une fois la formation de base des aspirants-policiers terminée, certains services de police la complètent par une période de formation ou d'orientation interne supplémentaire. Cette période d'orientation vise à familiariser les recrues avec le service de police et les diverses procédures administratives qui lui sont particulières. Sa durée peut varier de quelques jours à un mois, selon le service de police.

Au Québec, les recrues sont généralement embauchées d'abord comme « agents auxiliaires » ou « agents temporaires ». C'est le service qui assure leur formation, laquelle constitue un volet de l'initiation. Ces nouveaux agents travaillent à temps partiel ou à plein temps et remplacent les policiers en congé ou en vacances, ou encore s'ajoutent à l'effectif surchargé pendant la saison touristique. Beaucoup de services de police ont dit accorder la préférence aux agents temporaires lorsqu'un poste permanent s'ouvre. Au Québec, les services de police disposent en réalité d'un bassin de candidats pré-qualifiés où ils peuvent puiser lorsque des postes s'ouvrent.

Une fois que la formation et l'orientation consécutives à l'embauche sont terminées, les recrues sont alors jumelées à un patrouilleur expérimenté qui doit les encadrer pendant leur premier mois de service. Des répondants indiquent toutefois que cet encadrement n'a pas toujours lieu, à cause du manque de ressources pendant un quart de travail donné. Souvent, les jeunes recrues ont déclaré qu'elles avaient été jumelées à une autre recrue, ou encore qu'elles étaient parties patrouiller seules. On a mentionné que les coachs n'étaient pas très efficaces. Selon certains, les agents acceptent parfois cette tâche afin d'obtenir une promotion ou d'augmenter leurs revenus, mais ne sont pas vraiment intéressés à encadrer les nouveaux membres du personnel.

Bon nombre de nouvelles recrues ont déploré le manque d'encadrement. À leur avis, leur efficacité en tant qu'agents de police dépend essentiellement de l'encadrement, et les coachs peuvent leur transmettre des connaissances qui ne s'acquièrent pas à l'école, par exemple, comment bien comprendre une situation, reconnaître les secteurs de la ville qui posent plus de problèmes, et ainsi de suite. Les services de police devront examiner de plus près les raisons pour lesquelles les programmes d'encadrement qu'ils ont établis ne répondent pas aux besoins des nouvelles recrues.

Le recrutement et la sélection du personnel civil se font en général poste par poste.

Le recrutement et la sélection du personnel civil se font en général de façon ponctuelle, poste par poste. On a tendance à utiliser les mêmes méthodes d'embauche que l'on trouve dans d'autres secteurs. Ainsi, on affiche les postes vacants à l'interne ou à l'extérieur. Certains services de police sont tenus de doter leurs postes vacants en cherchant à l'interne d'abord et ne peuvent les annoncer à l'extérieur que s'ils ne trouvent pas de candidats convenables à l'interne. Les candidats se soumettent à un processus de présélection et de sélection qui peut comporter diverses évaluations et entrevues. Dans certains cas, les membres du personnel civil sont embauchés directement par les services de police, dans d'autres, par la municipalité.

Une fois embauchés, les membres du personnel civil ont parfois droit à une formation en cours d'emploi ou à une orientation. Dans certains cas, les civils embauchés pour des postes spécialisés, comme celui de répartiteur du service 911, reçoivent une formation structurée dans une école de police du Canada.

Obstacles financiers

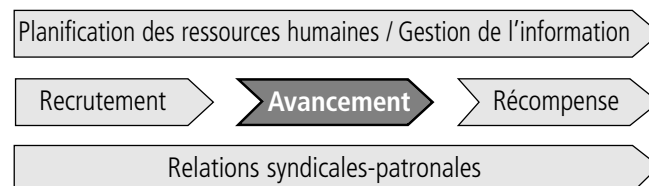
Les habitants de la région de l'Atlantique qui souhaitent devenir agents de police doivent surmonter un obstacle particulier à leur région. Comme on l'a déjà mentionné, ils doivent en général obtenir un diplôme de techniques policières de l'Atlantic Police Academy ou d'un programme pour aspirants-policiers reconnu avant de pouvoir être embauchés par un service de police. Bien que ce modèle ressemble à celui du Québec, et bien que dans chaque province les candidats soient en fait obligés de passer par une formation formelle avant de pouvoir travailler comme agents de police, la situation est différente ici, à cause du coût de la formation pour l'étudiant. En effet, dans la région de l'Atlantique, le programme de formation de 32 semaines à l'Atlantic Police Academy coûte 19 150 \$ à l'étudiant. Ce montant comprend les frais d'inscription de 16 250 \$ auxquels s'ajoutent des frais supplémentaires comprenant, entre autres, la cotisation syndicale, les frais de collation des grades, l'achat des livres et de l'uniforme. Si nous y ajoutons en plus les coûts liés à la formation en cours d'emploi, c'est-à-dire le transport et les frais de subsistance, cette somme peut atteindre 23 000 \$, ce qui est beaucoup plus que n'importe où ailleurs au Canada.

Ce coût élevé de formation constitue un obstacle pour beaucoup de candidats intéressés par la profession. Il se peut que des personnes déjà endettées soient incapables

de payer des frais aussi élevés pour le programme de 32 semaines, ou qu'elles ne veuillent pas le faire. Les gouvernements provinciaux et les services de police de la région de l'Atlantique doivent donc tenir compte de l'effet négatif du coût de la formation sur leur bassin de candidatures. Ils devraient examiner le coût élevé de la formation et déterminer s'ils ne sont pas en train de perdre de bons candidats éventuels, dont ils ont besoin et qui possèdent les compétences spécialisées et les aptitudes recherchées par les services de police, tout simplement parce que ceux-ci ne peuvent pas déboursier 23 000 \$ pour devenir agents de police. Ce facteur jouera un rôle de plus en plus important à mesure que les services de police auront besoin de recruter un plus grand nombre de candidats ayant des connaissances techniques et une formation spécialisée.

La GRC fait elle aussi face à un obstacle financier à la formation depuis qu'elle a adopté son modèle de recouvrement partiel des coûts. La GRC fait maintenant payer aux services de police la formation qu'elle offre. Même si elle n'a constaté aucun changement de clientèle chez les personnes inscrites à la formation depuis la mise en œuvre de cette politique de facturation, la GRC craint que, pour certains services de polices, ces frais ne deviennent un obstacle à la formation.

Cheminement de carrière



Le modèle de cheminement est le même pour tous les agents.

Les services de police n'ont en général pas de cheminement de carrière fixe pour leurs policiers. Néanmoins, la plupart des agents de police suivent un cheminement semblable, du moins pendant les premières années. Bien que les pratiques commencent à changer graduellement dans certains services de police, elles comportent très peu de recrutement à l'externe au-delà du niveau d'aspirant-policier. Tous les agents d'un service suivent la même formation de base, avant ou après l'embauche. Ils doivent ensuite faire de la patrouille pendant un certain nombre d'années avant de devenir admissibles à une promotion ou à une mutation dans une unité spécialisée. Ce modèle comporte à la fois des avantages et des inconvénients.

Le modèle unique de cheminement de carrière offre certains avantages, dont les suivants :

- tous les policiers sont initiés au travail de première ligne;
- c'est un modèle relativement facile à gérer;
- en théorie, tous les membres du personnel sont traités sur un pied d'égalité;
- la direction sait toujours quelles sont les connaissances de base, les compétences spécialisées et les aptitudes des membres du personnel;
- ce modèle offre une plus grande flexibilité en ce qui a trait au déploiement du personnel.

Cette façon de procéder comporte toutefois des inconvénients :

- Elle ne permet pas aux services de police de profiter à fond des compétences spécialisées et des antécédents divers des agents. Les candidats recrutés pour leurs compétences spécialisées peuvent les avoir perdues lorsque vient le moment de les utiliser.
- Elle ne permet pas le recrutement latéral. Si l'organisation trouve qu'il lui manque certaines compétences spécialisées, sa seule option est de trouver à l'interne quelqu'un qui ait les compétences en question, puisqu'elle ne peut combler ces lacunes en allant chercher quelqu'un à l'extérieur.

Dans la plupart des services de police visités, on s'attend à ce que les agents veillent à leur propre perfectionnement professionnel. C'est à eux qu'il incombe de demander la formation et l'éducation dont ils ont besoin pour avancer. Des directeurs des ressources humaines affirment que la planification de carrière se fait souvent de façon non structurée. Ils croient que la plupart des agents contrôlent bien le rythme de leur avancement (même si leur cheminement est plus ou moins fixé d'avance). Des agents sont toutefois d'un avis différent et affirment qu'ils ont très peu de marge de manœuvre. Beaucoup de représentants des associations ne sont pas d'accord non plus avec les directeurs des ressources humaines. Ils soutiennent que le manque d'outils et de transparence du système nuit à la planification de carrière.

Quelques services de police ont déjà établi des cheminements de carrière pour les agents, ou sont en train d'en établir et de les documenter. Ils déterminent ainsi le profil des compétences requises pour chaque poste de l'organisation. En établissant une gamme d'orientations, les services de police essaient de maintenir la motivation des agents et de leur permettre de prendre une décision éclairée lorsqu'ils choisissent un poste ou un cheminement.

La Sûreté du Québec fait actuellement l'essai d'un nouveau modèle de cheminement de carrière dans le but de trouver les compétences spécialisées qui lui manquent dans certains domaines clés des opérations policières. La Sûreté a mis en œuvre récemment un projet pilote dans le cadre duquel elle a recruté huit diplômés d'université qui avaient chacun trois ans d'expérience pratique. On a d'abord cherché à l'interne des candidats qualifiés avant d'étudier les candidatures externes. Ces aspirants-policiers ont reçu une formation policière. Ils ont obtenu un diplôme en techniques policières et terminé le programme de l'École nationale de police du Québec. Une fois leur formation complétée, les nouvelles recrues ont passé six mois comme patrouilleurs. Ils ont ensuite été mutés à l'unité spécialisée d'enquêtes où ils pouvaient mettre à profit les connaissances et les compétences spécialisées pour lesquelles ils avaient été embauchés. Il est encore trop tôt pour déterminer l'efficacité du projet pilote lancé il y a deux ans⁵⁷.

Actuellement, la Sûreté du Québec élabore elle aussi des cheminements de carrière pour ses policiers. Le cheminement de carrière précise la formation, la scolarité et les compétences que doivent avoir des agents de police à l'embauche et celles qu'ils doivent acquérir au cours de leur carrière policière. Il précise, par exemple, qu'à compter de janvier 2001, que les agents de police qui veulent accéder à un poste de direction avec grade d'inspecteur-chef doivent avoir un diplôme universitaire de premier cycle. La même exigence s'appliquera au grade d'inspecteur en 2002 et à celui de capitaine en 2003.

La GRC est aussi en train de définir des cheminements de carrière afin de trouver les compétences spécialisées clés qui manquent à l'organisation. Dans le contexte de ce modèle, les nouvelles recrues possédant des compétences spécialisées ne seraient pas tenues de travailler comme patrouilleur avant cinq ans. On les affecterait à des tâches spécialisées plus rapidement que d'autres recrues afin d'assurer qu'ils gardent les compétences spécialisées pour lesquelles on les a embauchés.



Perfectionnement professionnel dans les services de police

Dans un service de police, le perfectionnement professionnel a toujours été organisé en fonction d'échelons de carrière reconnus. Le but était de franchir progressivement les étapes de la carrière selon une séquence déterminée par l'organisation. Au cours des dernières années, toutefois, la hiérarchie policière s'étant déstratifiée, le nombre d'échelons a été réduit. Le manque de possibilités d'avancement pour les policiers n'est plus caractéristique

des petits services de police seulement. Même dans les grands services, le nombre des possibilités d'avancement a diminué.

Comme les possibilités d'avancement sont moindres pour un agent, les services de police doivent trouver de nouvelles façons de motiver les employés et de les récompenser pour leur bon travail. Ils doivent trouver de nouvelles façons de concrétiser la réussite et le succès professionnels sans avancement⁵⁸. Cette situation pose un défi particulier aux services de police, compte tenu des attentes des nouvelles recrues. Comme on l'indique dans le chapitre sur *l'Aspect humain des services de police au Canada*, les nouvelles recrues sont maintenant plus instruites. Elles ont donc certaines attentes en ce qui concerne le cheminement de carrière. Beaucoup d'étudiants et d'aspirants-policiers interviewés ont déclaré s'attendre à ce que leur carrière leur offre des possibilités d'avancement continues. Avec la diminution progressive des possibilités d'avancement, les services de police devront trouver de nouvelles façons de maintenir la motivation de leur personnel et leur intérêt pour leur travail. La spécialisation est un moyen d'y parvenir – des policiers sont mutés à des unités spécialisées tout en gardant le même grade. Les policiers considèrent en général les possibilités de spécialisation comme un élément important du perfectionnement professionnel.

Avancement dans un service de police

Tout au long de leur carrière, les policiers ont la possibilité de monter dans l'organisation, accédant à des postes de plus haut niveau; ils peuvent aussi faire l'objet de mutations latérales, en conservant leur grade. Les débouchés

qui s'offrent aux policiers dépendent de la taille du service de police, du nombre de postes de supervision et de gestion à pourvoir et du nombre d'unités spécialisées que compte l'organisation. Dans la plupart des services de police, la majorité des policiers demeurent agents de police pendant toute leur carrière parce que les possibilités d'avancement sont très rares. Certains petits services de police n'ont pas d'unités spécialisées et obtiennent les services dont ils ont besoin de la police provinciale ou de la GRC. Dans ces organisations, les possibilités de promotions (verticales ou latérales) sont rares, ce qui fait que la plupart des agents de police demeurent patrouilleurs pendant toute leur carrière.

Le processus de promotion est en général le même partout au Canada

Les policiers peuvent avancer dans l'organisation malgré le biais des promotions. Sauf pour quelques légères variations d'un service de police à l'autre, le processus de promotion est généralement le même d'un bout à l'autre du Canada. La plupart des directeurs des RH déclarent qu'ils obligent les agents à passer des examens pour être admissibles à une promotion et pour y parvenir. Certains services obligent les agents à rédiger une autoévaluation ou à présenter un dossier. Dans certains cas, le processus de promotion met l'accent sur les études tandis que dans d'autres, c'est une combinaison d'expérience pratique et d'ancienneté qui prévaut. Il y a très peu de services où les promotions dépendent seulement des prérogatives et des décisions de la direction.

Sans égard au processus de promotion utilisé, beaucoup d'agents interviewés sont d'avis qu'on n'obtient pas les

Processus de promotion au SPCUM – l'exemple du Québec

Le SPCUM offre, pour la sélection à tous les grades de l'organisation, une variété de tests conçus de façon spécifique. C'est ainsi que sont développés, selon le grade à pourvoir, des tests de connaissances, des tests d'habiletés de gestion, des tests de jugement déductif, des tests d'observation et autres. Par souci de rigueur, de validité, d'uniformité et de prédictivité adéquate, chaque test est construit en faisant appel à une description de fonction et à un profil de compétences. Des officiers reconnus pour leur expertise contribuent à l'élaboration de tous les outils. Les vérifications juridiques sont réalisées par des avocats et les tests sont disponibles en version bilingue après avoir été traduits par des traducteurs professionnels. En plus, pour chaque processus de sélection, des brochures d'information sont élaborées pour éclairer les candidats sur le contenu de chacun des tests et pour en démystifier la portée.

Les compétences intellectuelles, de gestion et relationnelles des candidats sont évalués dans le cadre d'une série d'exercices simulés dans le centre d'évaluation.

Finalement, une rétroaction écrite est offerte à chaque candidat qui en fait la demande, pour lui permettre de bonifier ses habiletés. De plus, dès qu'un examen se termine, le SPCUM dresse un profil statistique des forces et faiblesses de la population postulante pour orienter les programmes de formation et de développement.

Chaque membre de comité de sélection de la SPCUM, que ce soit à l'embauche ou à la promotion, reçoit une formation spécifique en matière de conception des tests, d'utilisation des outils de sélection et de techniques d'entrevue.

meilleurs résultats. Des policiers et des représentants d'associations se plaignent notamment que :

- le rendement antérieur est sous-évalué;
- on accorde trop d'importance à la scolarité;
- on n'accorde pas suffisamment d'importance à la scolarité;
- le processus de promotion est entièrement arbitraire et manque d'uniformité;
- certaines promotions sont fondées sur le favoritisme plutôt que sur le mérite.

Ces plaintes peuvent être fondées dans certains cas et ne pas l'être dans d'autres, mais elles représentent ce que croient certains policiers. Elles indiquent qu'un grand nombre de services de police devraient peut-être rendre plus transparent leur processus de promotion afin que tout le personnel comprenne comment et pourquoi les décisions se prennent. Par ailleurs, des communications plus ouvertes en ce qui a trait au processus pourraient aider à dissiper certains mythes au sujet de l'octroi des promotions.

Pour certains agents de police, c'est le mélange des connaissances pratiques acquises en cours d'emploi et des techniques de relations interpersonnelles appliquées mises au point avec le temps qui fait un bon policier. Ces qualités sont toutefois difficiles à juger, à quantifier et à mesurer. De façon générale, et ceci est particulièrement vrai chez les agents de police plus chevronnés, on croit que le modèle d'examen favorise ceux qui ont terminé leurs études plus récemment. On prétendait que les examens écrits favorisent tout simplement ceux qui ont plus de facilité à écrire et qui, par conséquent, réussissent mieux leurs examens, plutôt que ceux qui excellent dans leur travail ou qui pourraient peut-être devenir de meilleurs superviseurs. Les services de police savent très bien que leurs mécanismes de promotion ne sont pas parfaits et ils essaient constamment de les améliorer. La plupart des répondants ont toutefois déclaré qu'il ne pourra probablement jamais y avoir de mécanisme de promotion parfait, mais qu'ils seraient plus satisfaits si les services de police cessaient de le rafistoler régulièrement.

La promotion aux postes de directeur (chef) et de directeur adjoint (chef adjoint) n'est pas couverte par la convention collective

Dans les services de police, les postes de directeur et de directeur adjoint ne sont pas couverts par la convention collective, ce qui donne aux services plus de souplesse lorsqu'il s'agit de les doter. Ils peuvent soit promouvoir

quelqu'un à l'interne, soit embaucher un candidat de l'extérieur. Certains des directeurs des RH interviewés ont mentionné qu'ils essayaient de promouvoir le personnel à l'interne dans la mesure du possible, mais qu'ils embaucheraient quelqu'un de l'extérieur s'ils ne pouvaient trouver de candidat convenable à l'interne, bien que cette pratique ne soit pas courante. D'ordinaire, les candidats à l'interne de même que ceux de l'extérieur doivent se soumettre à un mécanisme d'évaluation qui peut comporter divers examens écrits et une entrevue.

Les services de police recherchent habituellement des candidats qui ont certaines compétences qu'ils jugent essentielles à leur travail. Certains précisent le niveau d'instruction qu'ils exigent des membres de leur personnel supérieur. Un directeur des RH interviewé a déclaré, par exemple, que son service cherche en général des candidats qui ont un certificat ou un baccalauréat en administration ou en gestion des ressources humaines. Au Nouveau-Brunswick, les études obligatoires dans le cas des directeurs et des directeurs adjoints sont réglementées. Pour être nommé directeur ou directeur adjoint d'un service de police, les candidats doivent avoir réussi le Cours d'administration police senior offert par le Collège canadien de police, ou un cours de formation équivalent approuvé par le ministre.

Il n'y a pas de processus établi de sélection d'un nouveau directeur de police

Il n'y a pas de processus établi de sélection d'un nouveau directeur de police. Selon la loi en vigueur dans la province, c'est le conseil municipal ou la commission de police qui sont chargés du recrutement du directeur. Dans les provinces qui ont des commissions de police statutaires, c'est le conseil, ou un comité du conseil, qui se charge du processus complet de sélection, même si certains retiennent les services d'une agence de recrutement de cadres pour les aider. Les membres de la commission de police reçoivent ensuite en entrevue un nombre restreint de candidats sélectionnés.

L'ampleur de la recherche varie habituellement selon la taille de l'organisme, et plus le service de police est grand, plus la recherche est poussée. Certaines commissions de police ou conseils municipaux limitent leur recherche aux cadres supérieurs de leur propre service de police, ou d'autres services de police, tandis que d'autres prennent en considération les policiers de n'importe quel service de police au pays. Ainsi, il est possible à un sergent dans un service de police donné de devenir directeur de police dans un autre service.

Spécialisation chez les policiers

Les policiers ont des possibilités, surtout dans les grands services de police, de se spécialiser dans certains domaines tels que les relations communautaires, les enquêtes criminelles, l'identification médico-légale, entre autres. Les policiers peuvent poser leur candidature dans les différents services spécialisés à mesure que des postes deviennent vacants. Les candidats doivent en général se soumettre à un mécanisme de sélection qui peut inclure un certain nombre d'évaluations spécialisées. Le candidat choisi reçoit généralement de la formation à une des écoles de police du pays. En outre, certains reçoivent aussi de la formation en cours d'emploi pendant quelques mois.

Les policiers peuvent passer d'un service spécialisé à un autre pendant toute leur carrière ou avancer à l'intérieur de leur propre spécialité. La pratique la plus courante dans la plupart des services de police visités consiste à passer d'une escouade spécialisée à une autre, ce qui semblait inquiéter un peu les civils qui travaillent dans ces services et les policiers affectés à la patrouille. Les employés civils se plaignent d'avoir parfois à former leur superviseur. Les policiers qui reçoivent de la formation sont habituellement en affectation temporaire en vue d'une promotion, et rares sont ceux qui occupent un poste assez longtemps pour rentabiliser la formation spécialisée. Les civils qui donnent de la formation à leurs supérieurs signalent que la préparation de la relève est très faible et que « les grands patrons ne savent pas vraiment ce qui se passe ».

Les policiers se plaignent du fait qu'il semble beaucoup plus facile pour les membres d'une escouade spécialisée de passer d'une escouade à une autre que pour les patrouilleurs de s'y faire admettre. Dans le contexte d'une étude sur le maintien de l'effectif des agents de police municipaux en Colombie-Britannique, Kim Polowek a découvert qu'une « majorité de membres des deux sexes étaient insatisfaits de la pratique qui consiste à permettre aux membres d'escouades spécialisées de passer d'une spécialité à une autre sans revenir à la patrouille⁵⁹ ». Ils étaient d'avis qu'on accordait la préférence aux membres de l'escouade parce que les décideurs les connaissaient et qu'ils avaient pu acquérir des compétences spécialisées qui semblaient les avantager par rapport à d'autres candidats.

Dans certains petits services de police, les policiers font parfois des stages de quelques mois dans des services spécialisés. Ces stages aident à garantir que davantage d'agents ont au moins certaines de ces compétences spécialisées et à protéger l'organisation contre la perte de spécialités qu'entraîne le départ d'un membre d'un service spécialisé.

Les femmes et les membres des minorités visibles connaissent moins de succès dans le processus de sélection pour l'avancement et la spécialisation.

Dans les services de police, la croyance générale est que moins de femmes et de membres des minorités visibles que d'hommes blancs réussissent à l'intérieur du système d'avancement. Ces premiers auraient également moins de succès dans le processus de sélection pour les services spécialisés. À date, cependant, on n'a recueilli ou analysé que très peu de données qui pourraient valider cette opinion. Les recherches indiquent que les services de police ont commencé à mettre en œuvre de nouvelles politiques non sexistes de promotion fondées sur une combinaison de résultats d'examen, d'évaluation des possibilités de rendement, d'ancienneté, d'examen du rendement antérieur et de résultats d'entrevue. Parmi les nouveaux moyens mis en œuvre pour essayer d'éliminer toute partialité et d'assurer l'évaluation objective de tous les candidats, on retrouve les suivants : techniques d'entrevue fondées sur le comportement, formation des intervieweurs, jurys comportant une représentation équilibrée entre les sexes et vérification structurée des références⁶⁰.

Dans les services de police, les femmes doivent relever un défi particulier dans le processus de promotion ainsi que dans le processus de sélection pour les unités spécialisées. Selon un chercheur, les policières ont souvent plus de difficulté à obtenir une mutation latérale dans une équipe tactique que d'accéder à des postes de gestion⁶¹. Cette remarque nous a été faite à nouveau au cours des entrevues. Certaines des policières interviewées se sont plaintes qu'il était difficile, voire impossible, d'obtenir une mutation dans certaines unités spécialisées. Certaines d'entre elles ont déclaré qu'on leur avait refusé une promotion ou mutation en leur disant que l'unité en cause comptait déjà suffisamment de femmes. D'autres pensaient aussi qu'on les poussait vers ce que l'on considérait comme des rôles traditionnels pour les femmes, par exemple dans les secteurs des services de police communautaires, de la liaison scolaire ou des délits sexuels.



Mobilité professionnelle entre les services de police

Manque de reconnaissance interprovinciale de la formation de base

Dans de nombreux secteurs, la mobilité professionnelle entre les provinces suppose en partie que les organisations d'une province reconnaissent les études que les candidats ont faites dans une autre province ainsi que la formation qu'ils y ont reçue. Dans le secteur des services de police, ce ne sont pas toutes les organisations qui reconnaissent

la formation de base que les policiers cadets ou aspirants policiers ont reçue dans les écoles de police des autres provinces, ce qui peut avoir des répercussions importantes sur la mobilité des agents de police et sur la capacité des policiers cadets de certaines régions d'obtenir un emploi. La question est particulièrement préoccupante dans la région de l'Atlantique, où les policiers cadets doivent payer une formation de base très coûteuse avant d'être embauchés par un service de police. Même si la formation reçue à l'Atlantic Police Academy, additionnée de deux ans d'expérience, est reconnue à la GRC et dans quelques autres services de police en dehors de la région de l'Atlantique, les policiers cadets qui ne peuvent trouver un emploi dans ces services ou dans un service de police de la région de l'Atlantique perdent en quelque sorte un investissement important qu'ils ont fait dans leur avenir, du fait que leurs études ne sont pas reconnues. Cette situation vient encore grossir l'obstacle financier que doivent franchir les candidats de la région de l'Atlantique pour accéder à la profession.

Les aspirants policiers du Québec doivent aussi payer leur formation de base avant d'être embauchés par un service de police. La question de la mobilité interprovinciale ne semblait toutefois pas poser un problème aussi important dans cette province. Les aspirants policiers, les étudiants du cégep et les policiers du Québec interviewés dans le cadre de la présente étude ne souhaitent pas vraiment travailler à l'extérieur de la province.

La reconnaissance interprovinciale de la formation constitue aussi un enjeu pour les membres chevronnés du personnel qui veulent passer à un service de police d'une autre province. Les exigences auxquelles doivent satisfaire les agents chevronnés varient entre les provinces et entre les services de police. En général, les candidats doivent avoir au moins deux ans d'expérience dans un service de police pour être considérés comme chevronnés. Ils sont habituellement soumis au même processus de recrutement que les autres candidats. Les candidats chevronnés doivent prouver qu'ils ont reçu leur formation de base dans un établissement reconnu et qu'ils satisfont aux normes établies par le service de police qui recrute ou par la province concernée. Les candidats doivent parfois se soumettre à un examen d'exemption. Comme son nom l'indique, les candidats qui réussissent l'examen sont exemptés de la formation de base. Ceux qui échouent doivent poser leur candidature aux services de police en suivant le processus de recrutement normal. Dans certaines provinces, toutefois, les candidats chevronnés sont quand même tenus de suivre la formation de base même s'ils l'ont déjà terminée dans le passé et qu'ils ont

de l'expérience des services de police. Une plus grande reconnaissance interprovinciale de la formation réduirait les coûts à la fois pour les policiers cadets et pour les services de police.

Mobilité plus importante chez le personnel expérimenté

Auparavant, les candidats entraient dans un service de police en début de carrière et y demeuraient jusqu'à la retraite. Même si cela est encore vrai dans bien des cas, les policiers ont de plus en plus tendance à se déplacer entre les organisations, surtout en début de carrière.

Les directeurs des RH ont mentionné qu'il y avait un roulement relativement important chez les policiers qui ont deux ans ou moins d'ancienneté dans l'organisation. Les entrevues ont révélé que beaucoup de recrues acceptent un emploi du premier service de police qui leur font une offre. Ils y travaillent pendant quelques années afin d'acquérir de l'expérience et passent ensuite à un autre service. Dans la province de Québec, la mobilité est relativement importante chez les agents temporaires. Ces recrues acceptent en général un emploi dans le premier service qui leur propose un poste permanent, mais comme les agents de police des autres provinces, ils peuvent leur arriver ensuite de passer à un autre service quelques années plus tard.

Les recrues passent à un autre service de police pour de nombreuses raisons, dont les suivantes, mentionnées au cours des visites sur place :

- travailler pour un service de police d'une grande agglomération urbaine;
- se rapprocher de leur ville natale ou y revenir;
- travailler dans un service de police d'une petite région rurale;
- travailler pour un service de police qui offre davantage de possibilités d'avancement.

Cette mobilité croissante d'agents chevronnés préoccupe certains directeurs des RH, officiers supérieurs et représentants d'associations. Ils expliquent que beaucoup de services de police font du maraudage auprès d'agents chevronnés des autres services de police de la province parce qu'ils peuvent ainsi réaliser des économies. En dehors du Québec et de la région de l'Atlantique, les services de police doivent payer la totalité ou une partie de la formation des recrues. En embauchant des agents qui ont déjà quelques années d'expérience, les services de police évitent donc une partie importante du coût de la formation de base. Des services de police auxquels ont été rendus visite dans le contexte de la présente étude ont admis qu'ils embauchaient principalement des agents

chevronnés parce qu'ils n'avaient pas les moyens de payer la formation des recrues. Si cette tendance se maintient, les services de police pourraient bien se voir obligés de repenser leur modèle de formation des recrues.

Les policiers semblent plus mobiles au cours de leurs premières années de service. Ceux qui ont quelques années d'ancienneté dans un même service de police ne seraient pas aussi intéressés à bouger. Un grand nombre des agents interviewés ont déclaré que s'ils avaient voulu se faire déplacer souvent, ils seraient entrés à la GRC, à la PPO ou à la SQ, où la mutation fait partie de l'emploi. En dehors de ces services de police, la mobilité professionnelle est limitée par le fait qu'on ne peut transférer son ancienneté d'un service à l'autre et même, dans certaines provinces, parce qu'on perd ainsi des années de service validables. Après quelques années de service, les restrictions qui empêchent de transférer ces crédits peuvent être comparées en quelque sorte à des menottes dorées : les policiers ont beaucoup trop à perdre sur le plan financier. Des agents ont aussi affirmé que le sentiment d'appartenance ou l'esprit de corps les empêchait de postuler un emploi dans un autre service de police.

Les familles à double revenu sont beaucoup moins intéressées à déménager : même des agents de la PPO, de la SQ ou de la GRC, où les mutations sont plus fréquentes, ont affirmé qu'ils avaient refusé des possibilités d'avancement ou qu'ils n'en cherchent pas parce qu'ils ne pouvaient déménager leur famille sans en subir un contre-coup financier important. Souvent, le conjoint ou la conjointe n'est pas intéressé(e) à déménager parce que cela lui ferait perdre un bon emploi.

En dépit des diverses restrictions, il y a encore des déplacements entre les services chez les policiers. Dans certains cas, ils sont forcés de déménager pour des raisons personnelles, telle que la mutation du conjoint. Il y a aussi davantage de mobilité au niveau des cadres, c'est-à-dire les postes qui ne sont pas visés par la convention collective. Comme on l'a dit plus tôt, les services de police ne sont pas obligés de promouvoir des candidats à l'interne quand il s'agit de postes de cadres. Il est donc courant de voir des policiers qui occupent un poste de cadre passer d'un service de police à un autre tout au long de leur carrière.

Peu d'avancement pour les civils

Il y a en général peu de place pour l'avancement des civils dans les services policiers. Pour certains, une reclassification de poste est le seul moyen d'avancer. Beaucoup de civils ont déclaré se sentir prisonniers de leur emploi actuel. Certains civils sont toutefois considérés comme des fonctionnaires municipaux ou agents publics, ce qui

leur donne des possibilités d'avancement dans la municipalité ou dans la fonction publique.

Le processus de promotion des civils varie d'un service de police à l'autre. Dans certains services, ils doivent passer un examen ou une entrevue. D'autres n'ont pas de mécanisme fixe de promotion. Certains des civils interviewés ont affirmé que le processus de promotion n'était pas équitable. Ils le jugeaient souvent trop arbitraire et estimaient que trop souvent les décisions relevaient du pouvoir discrétionnaire de la direction.

Maintien des effectifs

Les taux de roulement sont minimes dans les services policiers

La plupart des membres du personnel des ressources humaines des services de police interviewés dans le cadre de la présente étude étaient d'avis que le maintien de l'effectif ne posait pas de problème. Les taux de roulement étaient minimes. Habituellement, les agents qui décident que le travail policier n'est pas un bon choix de carrière démissionnent au cours des deux premières années de service. La non-transférabilité de l'ancienneté et l'absence d'accords réciproques en ce qui a trait au transfert des pensions dans certaines provinces ne constitueraient pas un incitatif financier pour les agents qui envisagent une mutation après cinq ans de service.

Y a-t-il un « exode des cerveaux » dans le secteur policier?

L'exode des cerveaux en cours dans certains secteurs des services de police au Canada est de plus en plus inquiétant. « La GRC, en particulier, a de la difficulté à garder son personnel hautement qualifié. Le secteur du crime commercial a été frappé particulièrement fort, car le secteur privé attire les membres hautement qualifiés. Les statistiques publiées en 1997 indiquent que 50 % des 60 enquêteurs en crimes commerciaux affectés en Ontario avaient démissionné. »

(*Canadian Police Work*, p. 421)

Le problème du maintien de l'effectif pourrait prendre de l'ampleur à mesure que le stress personnel causé par l'emploi l'emporte sur les facteurs de désincitation financière. Dans son rapport de 1996 intitulé « Retention of British Columbia's Municipal Police Officers: An examination of Reasons for Leaving » (maintien des effectifs policiers municipaux en Colombie-Britannique : une analyse des motifs de départ) qu'elle a présenté au Ministry of Attorney General de la Colombie-Britannique, Kim Polowek révèle qu'environ 20 % des agents interviewés ont répondu qu'ils

cherchaient activement une mutation dans un autre service de police ou envisageaient des possibilités de carrière à l'extérieur du secteur policier. Plus significatif encore, 57 % des agents interviewés ont déclaré qu'ils avaient envisagé de quitter leur service à un moment donné au cours des cinq années précédentes et ce, pour diverses raisons, dont le plafonnement de la carrière, les politiques de promotion, le manque de débouchés, l'insatisfaction face à la gestion et les problèmes de qualité de vie.

Quelques directeurs des RH d'importants services de police urbains s'inquiètent de plus en plus de ne pas pouvoir garder les jeunes agents très instruits s'ils ne peuvent continuer de leur offrir des possibilités d'avancement. Les agents de certains des services les plus importants croyaient qu'ils perdaient des compétences spécialisées en faveur du secteur privé, en particulier dans le cas des agents spécialisés dans les domaines de l'informatique et de la haute technologie.

Pour garder les femmes dans les services de police, il faut tenir compte des pressions familiales.

« Avec l'entrée dans la police d'un plus grand nombre de femmes en âge de procréer, des politiques adaptées s'imposeront en matière d'affectations prénatales, de congés de maternité et de garde d'enfants. Les services de police doivent dès maintenant songer aux problèmes éventuels et adopter des politiques qui permettront aux policières de mener de front leur carrière et leur vie familiale et qui garantiront par conséquent la stabilité de l'effectif puisque ces questions, on le sait, sont liées au roulement du personnel. »

Gail Walker dans son rapport de 1993 adressé au solliciteur général du Canada et intitulé « La situation des femmes dans la police »

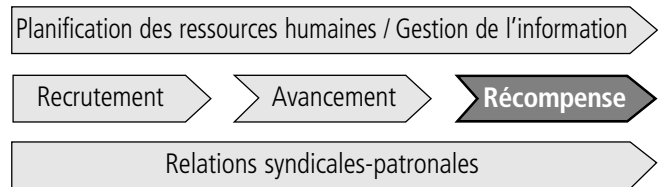
Maintien des effectifs chez les policières


La recherche indique clairement que les policières ont davantage tendance que leurs collègues masculins à quitter les services de police. Les causes documentées des départs comprennent les suivantes :

- Harcèlement sexuel réel et perçu;
- Pressions associées au travail dans un environnement dominé par les hommes;
- Difficultés de gestion des horaires de travail par quart;
- Équilibre à établir entre les responsabilités familiales et professionnelles;
- Le fait d'être la seule femme d'une section;
- Manque général d'exemples à suivre;
- Obstacle perçu à l'avancement et aux affectations brigüées⁶².

Pour contrer l'impact que ces pressions exercent sur les policières, il faudra accorder une attention spéciale à la planification de la carrière, aux congés de maternité flexibles, à l'adaptation des conditions de travail pendant la période de grossesse (pour faire en sorte que les employées de qualité ne quittent pas le service de police). Il faudra aussi prévoir des congés parentaux suffisants, offrir des emplois à temps partiel stimulants, donner un accès facile à des services de garderie sur place et adapter certains aspects pratiques de l'équipement (p. ex., uniformes, armes réglementaires conçues pour la main d'une femme, etc.)⁶³.

Récompenser les employés



 **Rémunération et avantages sociaux**

La présente section met en évidence la situation actuelle pour ce qui est des salaires et des conditions de travail des policiers et des civils dans les services de police au Canada. Les entrevues indiquent que les conditions de travail, avec les répercussions qu'ont eues sur elles la réduction des effectifs et l'augmentation des charges de travail subséquentes, sans compter le manque de consultation lors de prises de décisions importantes, sont une source d'insatisfaction plus importante que les niveaux de rémunération.

Rémunération dans les services de police

Les policiers n'ont pas toujours été les employés les mieux payés du secteur public au Canada, mais des augmentations de salaire dépassant nettement le taux d'inflation, tant au Canada qu'aux États-Unis, ont contribué à hausser considérablement leur niveau de vie au cours des années 70 et 80⁶⁴. Selon les données du Recensement de 1996, les agents de police (sauf ceux qui sont classés comme gestionnaires) gagnaient un peu plus de 53 000 \$⁶⁵, ce qui représente environ 40 % de plus que le salaire d'une personne moyenne qui travaille principalement à plein temps au Canada.

Dans les organisations policières, le salaire de l'agent de police de première classe est le point de référence utilisé tant pour déterminer les salaires à l'interne que pour

comparer la rémunération entre services. La grande majorité des agents de police de première classe touchent un salaire de base de plus de 55 000 \$ par année, qui peut atteindre 60 000 \$ dans les services qui paient le mieux. Selon le *Rapport sur la rémunération globale de la GRC* de mai 1999, qui contient des données provenant de neuf des plus importants services de police au Canada, les pensions et autres avantages sociaux collectifs ajoutent de 10 000 \$ à 15 000 \$ à la rémunération globale d'un agent de police de première classe dans les grands services de police.

Comparativement à beaucoup d'autres professions du secteur public, le revenu moyen des agents de police continue d'être relativement élevé, ce qui contribue peut-être à attirer beaucoup de diplômés d'université. Au cours de la première moitié des années 90, toutefois, l'augmentation annuelle moyenne du revenu des agents de police était de 1,7 % alors que l'indice des prix à la consommation augmentait en moyenne de 2,2 % par année pendant cette période, ce qui signifie que le pouvoir d'achat du policier moyen diminuait de 0,5 % par année. Le pouvoir d'achat des policiers a donc connu une baisse de presque 3 % au début des années 90, tandis que les pompiers et les infirmières réalisaient des gains réels pendant la même période. À compter de la deuxième moitié des années 90, beaucoup d'augmentations annuelles du salaire moyen des policiers dépassaient le taux d'inflation de l'IPC, ce qui leur a permis de rattraper une partie du pouvoir d'achat perdu au cours de la première moitié de la décennie.

Comme les possibilités d'avancement sont moindres au sein des services, à cause de la déstratification de la pyramide hiérarchique, et comme on peut s'attendre à ce que davantage de policiers soient encore agents de police en fin de carrière, certains services considèrent que les primes d'ancienneté constitueraient un bon moyen de récompenser les agents plus chevronnés pour leur travail. À cette fin, beaucoup de conventions collectives de services de police prévoient maintenant des augmentations de salaire annuelles ainsi qu'une rémunération supplémentaire pour les policiers seniors.

Les augmentations de salaire accordées pour ancienneté sont relativement modestes et représentent moins de 1 000 \$ par année, soit moins de 2 % d'un salaire de base de 50 000 \$ à 60 000 \$. En outre, sept des neuf services les plus importants (à l'exception de Montréal et de la Sûreté du Québec) offrent une allocation de policier senior. Les grands services de l'ouest du Canada offrent des allocations plus importantes qui varient de 5 à 15 % du salaire de base, tandis que Toronto, la PPO et la GRC

ajoutent 2 % au salaire de base de l'agent de police de première classe après environ dix ans de service. Calgary, Toronto et Vancouver obligent les intéressés à réussir des examens pour avoir droit au supplément de rémunération. Vancouver offre les taux les plus élevés de supplément de rémunération, qui peuvent atteindre 15 % après 20 ans de service, mais oblige aussi les intéressés à réussir certains cours pour avoir droit à ce supplément.

Bien que les pratiques de rémunération fondées sur l'ancienneté varient, dans les cinq services de police les plus importants du Canada, le salaire d'un agent de police de première classe ayant le plus d'ancienneté ne dépasse de plus de 4% le salaire d'un nouvel agent de police de première classe. Il s'agit donc, pour les négociateurs de conventions collectives, de déterminer si ces écarts de rémunération relativement minces sont à la fois équitables et optimaux. D'ailleurs, des écarts aussi minces pourraient porter certains agents à croire que l'expérience n'augmente pas beaucoup la valeur d'un policier.

Étant donné que les salaires sont déterminés par le biais de la négociation collective, les taux de salaire qu'offrent les divers services de police sont bien connus, ce qui amène souvent les négociateurs et les arbitres à établir des comparaisons avec d'autres services de police semblables quand ils négocient les salaires. Les conventions en vigueur actuellement offrent relativement peu de marge de manœuvre en ce qui a trait aux variations de salaire à l'interne lorsqu'il s'agit d'attirer des candidats possédant des compétences spécialisées particulières, de pénaliser le rendement médiocre ou de récompenser le rendement exceptionnel. Les renseignements réunis au cours des entrevues indiquent toutefois que les niveaux de salaire et les avantages sociaux des agents de police sont en général jugés acceptables et que l'on ne considère pas qu'ils représentent un obstacle important au recrutement de patrouilleurs ou au maintien de l'effectif.

Écart important entre la rémunération des civils et celle des policiers

Il est plus difficile d'obtenir de l'information détaillée sur les salaires des civils en partie parce que Statistique Canada ne publie pas de données sur ce groupe et que l'étude sur la rémunération de la GRC ne documente pas pour le moment la paie et les avantages sociaux des employés civils. Dans beaucoup de services de police, les employés civils sont compris avec les autres employés municipaux dans les unités de négociation, ce qui fait que leur rémunération échappe au contrôle direct de la direction du service de police. De même, les salaires des fonctionnaires qui occupent des postes à la GRC sont

déterminés par le Conseil du Trésor et, de ce fait, échappent au contrôle direct de la direction de la GRC.

La rémunération constitue cependant une question importante, puisqu'elle a une incidence sur les relations entre les civils et les policiers. Même si certains civils sont satisfaits de leur rémunération, l'écart important entre leur salaire et celui des policiers déplaît à beaucoup d'autres. La rémunération relativement basse des civils serait responsable du fort taux de roulement chez les employés civils de certains services, particulièrement dans le secteur de la technologie de l'information et d'autres secteurs spécialisés.

Les salaires pour la plupart des postes des services de police occupés par des civils sont déterminés sur des marchés beaucoup plus étendus que le secteur policier, ce qui peut constituer un problème lorsque les employés d'une organisation en viennent tout naturellement à parler d'équité interne en matière de rémunération. La rémunération rattachée à la plupart des postes de soutien est de loin inférieure à celle des agents de police, pourtant les services ne semblent pas avoir tellement de difficulté à doter ces postes et à en gérer le roulement. Ainsi, il y aurait peu de pressions pour qu'on rajuste le salaire des employés civils par rapport à celui des agents. Dans le cas des services spécialisés, tels que la technologie de l'information, la demande qui dépasse actuellement l'offre dans presque tous les secteurs de l'économie pose cependant un défi à la culture policière, qui a toujours accordé plus de valeur aux agents de police qu'à tous les autres membres de l'organisation. Étant donné la forte demande de professionnels en technologie sur le marché du travail en général, l'inégalité relative des salaires entre civils et policiers a créé certaines pressions. Il se peut très bien que les services de police se voient forcés d'offrir des salaires plus concurrentiels aux spécialistes en technologie de l'information à mesure qu'évoluera leur rôle dans l'accès des données et leur gestion, au cours de la prochaine décennie. L'évolution de ce rôle dépendra toutefois de la rapidité du marché à s'ajuster à la demande de compétences spécialisées actuelle et future.

Préoccupations au sujet de l'équité en matière de rémunération

De façon générale, sauf pour quelques exceptions notables, la plupart des gens étaient relativement satisfaits des niveaux de rémunération. Dans la région de l'Atlantique, où les niveaux de salaire ont tendance à être inférieurs dans tous les secteurs de l'économie locale par rapport au reste du pays, il y a un écart important entre la rémunération des agents de la GRC et celle des agents municipaux. Le taux de rémunération des agents de la GRC étant le

même pour l'ensemble du pays, il ne tient pas nécessairement compte des différences du coût de la vie ou des taux de rémunération qui prévalent sur les marchés locaux partout au Canada.

La question de savoir si la plupart des services municipaux de la région de l'Atlantique offrent des salaires suffisants aux agents de police prête à débat. Néanmoins, le simple fait que des agents de police d'une organisation sœur gagnent environ 30 % de plus peut amener les agents municipaux à penser qu'ils sont mal payés. Les taux de rémunération sont beaucoup plus élevés chez les agents des petites municipalités actuellement desservies par la GRC selon des ententes prévoyant un partage des coûts dans une proportion de 70/30 entre la province et le gouvernement fédéral que chez les agents des services municipaux des grandes villes de la même province.

Ces écarts de salaire ont créé un sentiment de privation, notamment chez les agents des services municipaux de la région de l'Atlantique. Ainsi, un membre d'une association de la région de l'Atlantique a mentionné que les agents de police de première classe de son service gagnaient en moyenne 13 000 \$ de moins par année que leurs homologues de la GRC, nous laissant entendre que « beaucoup d'agents vivent d'une paie à l'autre ». Sans remettre en question le sens de l'éthique des agents de police, il ne faut pas que les services de police créent des conditions telles que certains agents soient tentés de compromettre leur intégrité à cause de difficultés financières personnelles. Ainsi, l'écart marqué et sans cesse grandissant entre les salaires des agents de la GRC qui fournissent à contrat des services aux municipalités et ceux des agents de police payés par les services de police municipaux risque de poser continuellement des problèmes aux services de polices et aux policiers de la région de l'Atlantique.

L'autre exception à la satisfaction générale en ce qui concerne les salaires concerne les agents temporaires, utilisés principalement par des services de police du Québec, un peu comme les remplaçants engagés par les commissions scolaires. Les agents temporaires touchent environ la moitié du salaire maximal de l'agent de police lorsqu'ils sont appelés au travail. Ils n'ont en outre aucune garantie quant au nombre d'heures de travail qu'on leur accordera au cours d'une semaine donnée. Comme l'affirmait un agent temporaire d'un service de police de taille moyenne : « Les salaires des agents temporaires sont gelés jusqu'à ce qu'ils soient embauchés à plein temps. Ils n'ont ni avantages sociaux, ni congés. Ils doivent aussi payer les mêmes cotisations syndicales que des agents réguliers, mais ils ne sont que partiellement protégés par la convention collective ».

Avantages sociaux et droits

Outre le salaire et les autres avantages sociaux, les mesures de rémunération comportent des dispositions sur les caisses de retraite, les vacances, les services de santé collectifs et divers congés spéciaux avec ou sans paie. Les policiers interviewés dans le contexte de la présente étude étaient en général satisfaits des régimes de retraite, même si certaines difficultés ont surgi lorsque les agents absorbés par la GRC ou la PPO se sont rendu compte que les sommes versées à partir de leur pension municipale ne servaient à racheter qu'une fraction des années de service qu'ils avaient accumulées à l'emploi de la municipalité. Sauf dans le cas de ceux à qui il reste relativement peu d'années avant la retraite, le salaire généralement plus important qu'offrent la GRC et la PPO atténue cet effet, du moins en partie.

La transférabilité des pensions préoccupe un peu quelques agents plus jeunes, qui s'inquiètent aussi de la mobilité limitée entre les services de police, due en partie à la perte de l'ancienneté, des congés accumulés et d'autres droits. En général, les agents de police semblent se répartir en deux groupes : ceux des services où la mobilité géographique est prévue (la GRC et les services de police provinciale) et ceux où la mobilité géographique n'est ni encouragée ni facilitée (les services municipaux).

Nos recherches ne nous ont pas permis de déterminer si le manque de dispositions appuyant la mobilité géographique entre les services de police municipaux contribuait à rétrécir le bassin de recrues, mais elles ont permis de démontrer que les agents qui ont des grades universitaires étaient plus mobiles sur le plan géographique que ceux qui avaient moins d'instruction. Avec l'intérêt accru des services de police pour les recrues qui ont fait des études universitaires ou collégiales, les efforts pour absorber les coûts rattachés au passage d'un service à un autre pourraient contribuer à augmenter la satisfaction professionnelle des policiers et, par le fait même, à augmenter le bassin de candidats désireux de faire carrière dans la police.

Conditions de travail

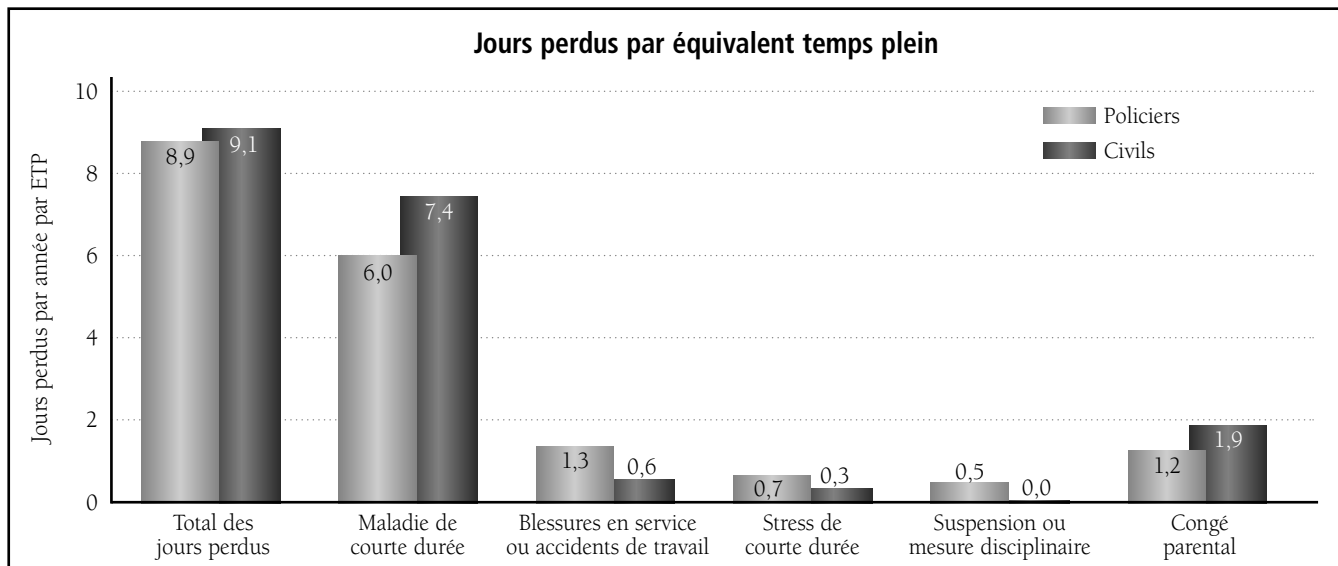
Absentéisme

Dans les services de police comme ailleurs, un certain taux d'absentéisme est normal, voire prévu. Les employés prennent des vacances, suivent une formation ou prennent des congés parentaux. Dans la plupart des organisations, ces absences sont habituellement planifiées et gérées. Il y a toutefois des absences imprévues, attribuables à la maladie ou à un traumatisme. Si un service de police n'a pas l'effectif nécessaire pour

compenser à la fois les absences prévues et imprévues, il ne pourra pas offrir à la population le service auquel elle s'attend. Les services de police doivent donc déterminer leur effectif en tenant compte de certains facteurs qui influent sur l'absentéisme.

- **Le vieillissement de l'effectif** — Comme nous l'avons mentionné plus tôt, l'effectif des services de police du Canada vieillit, ce qui a des répercussions sur l'absentéisme dans les services de police. Les travailleurs plus âgés ont tendance à être malades plus souvent que leurs collègues plus jeunes et à se blesser plus facilement, surtout dans le milieu policier, où le travail est beaucoup plus exigeant du point de vue physique. Il s'ensuit qu'un service de police dont l'effectif compte un pourcentage d'agents âgés devrait s'attendre à un taux d'absentéisme plus élevé et planifier en conséquence.
- **Moral de l'organisation** – Le moral des membres joue parfois sur le taux d'absentéisme. Lorsqu'il est bas, il peut entraîner une augmentation du taux d'absentéisme. Les employés malheureux ou insatisfaits au travail pourraient avoir tendance à s'absenter plus souvent. Il peut arriver qu'ils se soucient moins de l'effet que peut avoir leur absence sur l'organisation et sur leurs collègues.
- **Manque de ressources** – Certains services de police, qui n'ont pas suffisamment de ressources pour compenser les absences planifiées, sont incapables de gérer les absences imprévues. Dans ces services, il est parfois difficile pour les employés de suivre des cours ou de prendre congé parce qu'il n'y a personne pour les remplacer, ce qui peut devenir irritant si les personnes intéressées doivent annuler une formation à maintes reprises ou encore si on leur refuse un congé justifié mais non prévu. Beaucoup d'employés interviewés au cours des visites sur place étaient frustrés parce que le manque de ressources les empêchait de suivre une formation souhaitée et parce qu'ils étaient souvent obligés de travailler avec moins de ressources que prévu au cours d'un quart de travail donné, à cause de l'impossibilité de remplacer les collègues absents. D'autres ont admis qu'ils se faisaient porter malades lorsqu'ils avaient besoin de s'absenter sans avoir droit à une journée de congé. Ils savent que cela crée un manque d'effectif pour leur quart de travail, mais disent ne pas avoir le choix. Cette pratique peut augmenter le stress chez les policiers qui pensent ne jamais pouvoir prendre congé pour des raisons personnelles et chez ceux qui doivent faire des quarts avec un personnel réduit.

FIGURE 18



Source : Sondage sur les ressources humaines dans les services de police publics, PwC 2000.

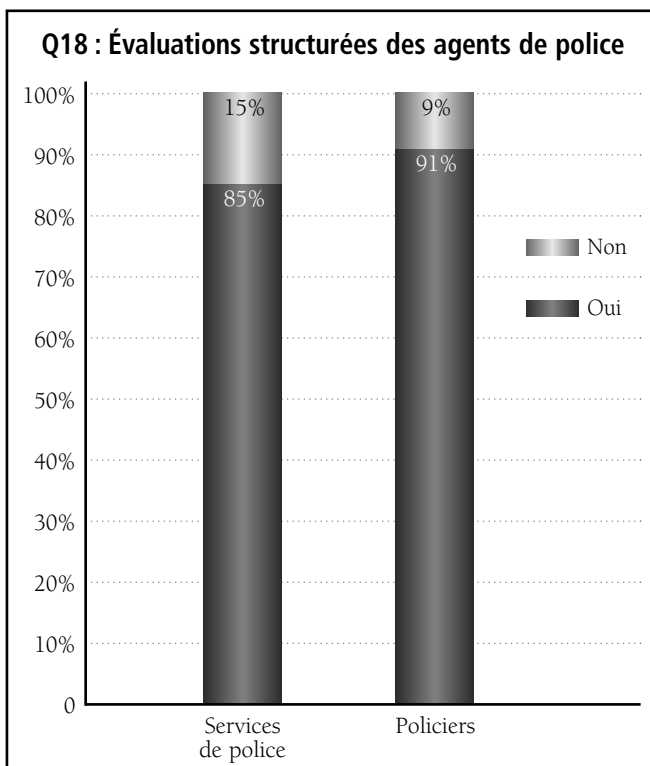
Nota : Les taux de réponses variant considérablement selon la catégorie, la somme des composantes ne correspond pas au total.

Un sondage réalisé par PricewaterhouseCoopers indique qu'il se perd environ neuf jours par année par employé. Ces jours sont perdus le plus souvent à cause d'une maladie de courte durée, mais il arrive que ce soit pour

d'autres raisons : blessures subies en service, accidents de travail ou congé parental.

Un certain taux d'absentéisme est inévitable, mais les services de police doivent trouver des moyens efficaces de composer avec les absences, de sorte que le personnel ne soit pas stressé et qu'il soit en mesure de bien servir la population. Une solution serait d'embaucher du personnel temporaire ou à temps partiel. Au Québec, on a adopté ce modèle avec un certain succès. Ainsi, on embauche des agents temporaires pour remplacer les policiers en vacance, en formation et en congé de maladie. Les services de police d'autres provinces devraient peut-être vérifier si ce modèle leur convient ou s'il existe d'autres solutions.

FIGURE 19



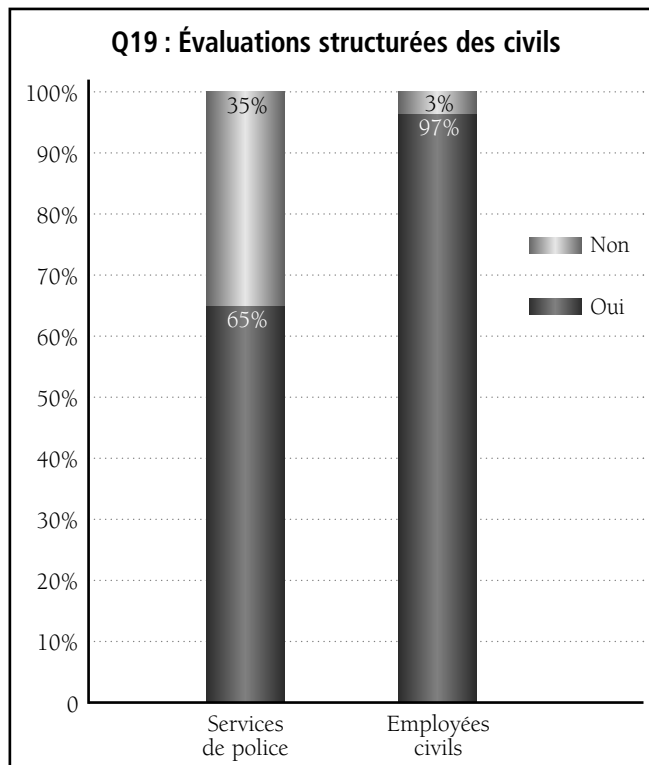
Source : Sondage de PwC

Gestion du rendement

Les résultats du sondage de PricewaterhouseCoopers montrent que beaucoup de services de police procèdent à des évaluations structurées tant de leurs policiers que de leurs employés civils. Comme le graphique ci-dessous l'indique, 85 % des services de police ont indiqué qu'ils procédaient à des évaluations structurées des agents de police.

Les entrevues réalisées au cours des visites sur place ont toutefois fait ressortir de nombreuses faiblesses dans le processus d'évaluation adopté par plusieurs services de police. Beaucoup de répondants se sont plaints du fait que les évaluations ne soient pas annuelles. Dans certains cas, les policiers n'avaient pas été évalués depuis plusieurs années. Certains policiers se sont aussi plaints que les

FIGURE 20



Source : Sondage de PwC

évaluateurs n'avaient jamais reçu de formation en évaluation du personnel et qu'il n'y avait pas de normes ou de modèle sur lesquels fonder les évaluations. Il y a donc peu d'uniformité dans l'évaluation du rendement de chaque membre du personnel, et ceci préoccupe les policiers, compte tenu de l'importance accordée à ces évaluations dans le processus promotionnel. Beaucoup de répondants ont déclaré qu'ils souhaitaient qu'on améliore les processus d'évaluation dans les services de police et que l'on tienne compte des évaluations dans l'octroi des promotions.

La nature du travail policier pose des défis à la direction lorsqu'il s'agit d'évaluer efficacement le rendement individuel des membres du personnel. Comme les policiers travaillent souvent seuls ou avec un collègue, les services de police doivent trouver des moyens d'évaluer et de gérer le rendement du personnel avec précision et de façon équitable. L'évolution des services de police communautaires constitue un autre défi pour la direction. Comment les services de police peuvent-ils s'assurer que le personnel adopte des principes de police communautaire et comment évaluer le rendement des intéressés en fonction de ces principes? Un service de police a trouvé une solution : on a élaboré des formules d'évaluation du rendement selon des grilles de comportement et des indi-

cateurs de satisfaction. Celles-ci garantissent une évaluation réaliste du rendement de l'agent. S'inspirant de la documentation existante et élaboré grâce à la collaboration de policiers en activité et de leurs superviseurs, ce programme a été conçu pour inciter les superviseurs à tenir des réunions avec les agents de police afin d'appuyer les décisions portant sur la promotion et la mutation et de reconnaître et d'apprécier la compétence. Une analyse générale des cotes attribuées pour chaque composante de l'évaluation du rendement permettra également de déterminer les besoins en formation.

La Sûreté du Québec a élaboré un programme de reconnaissance dont l'objectif est de reconnaître les contributions exceptionnelles des employés dans divers secteurs, notamment le travail en équipe, l'engagement communautaire, l'engagement professionnel et la qualité du service.

L'enquête a révélé qu'on évalue aussi le rendement des civils qui travaillent dans les services de police, mais pas aussi souvent que celui des policiers. Au cours des visites, de nombreux civils interviewés ont déclaré que leurs superviseurs ne les évaluaient pas toujours comme il se devait. Ils ont expliqué qu'ils étaient souvent supervisés par des policiers, dont le taux de roulement est élevé dans leur service. Souvent, les civils pensent que leurs superviseurs ne les connaissent pas assez bien pour évaluer leur rendement avec efficacité et exactitude. On pourrait régler le problème en nommant un chef d'équipe civil qui évaluerait ses collègues ou contribuerait à leur évaluation.

Travail policier et stress

Le travail policier est généralement reconnu comme étant très stressant, mais les principales causes de stress ne semblent pas être reliées au danger inhérent à la fonction, comme pourrait le supposer le public. En théorie, bien des causes de stress sont imputables à l'organisation policière elle-même, et elles touchent autant les employés civils de l'organisation que les agents de police. Les entrevues réalisées dans le cadre de la présente étude corroborent les documents qui indiquent que les principales causes de stress dans le travail des policiers sont le manque d'effectif, la charge de travail accrue, les quarts de travail plus longs et le fait que la direction, le public et les médias scrutent davantage tout ce que font les policiers.

Comme le disait un agent chevronné d'un petit service de la région de l'Atlantique : « Les exigences imposées aux policiers sont lourdes, ils sont surveillés davantage et doivent prendre des décisions instantanées. Tous ces facteurs ajoutent au stress du travail policier ».

Les anciennes solutions ne sont plus possibles.

Auparavant, on disposait d'un certain nombre de postes à fonctions réduites auxquels on affectait à court terme les agents qui ressentent l'effet physique ou psychologique des facteurs de stress au travail. Le nombre de ces postes a toutefois diminué, et c'est pourquoi il est plus difficile d'offrir un répit de courte durée aux agents victimes de stress. Il faut aussi tenir compte des effets physiques du vieillissement d'un effectif policier proportionnellement plus âgé. L'ergonomie médiocre d'un grand nombre de véhicules de patrouille a contribué aux maux de dos chroniques chez beaucoup d'agents, et les fonctions allégées constituent pour eux un moyen de continuer de faire leur part, car les longues périodes de patrouille « deviennent de plus en plus difficiles avec l'âge ».

cinq ans, vu que les plus de 40 ans ne semblent pas bien s'adapter au travail de nuit, cela pourrait constituer un problème important⁶⁶».

Au cours d'une étude sur les quarts de travail menée par la GRC dans différents détachements de la Colombie-Britannique, on a examiné des quarts de travail de durées diverses (9,25, 10 et 12 heures) et des services de quarts de quatre et trois jours pour en déterminer l'effet sur le rendement au travail et sur les niveaux de stress, en tenant compte aussi des répercussions familiales. « Si l'on se fie aux données recueillies, les résultats indiquent qu'aucune longueur de quart ou durée du service de quart ne l'emporte sur une autre, chaque situation comportant ses points forts et ses points faibles. On a conclu qu'il n'y avait pas un quart de travail en particulier que tous acceptaient universellement et que la réussite ou l'échec d'un quart en particulier repose sur des enjeux complexes et

L'horaire des quarts est parfois déterminé dans le contexte des négociations collectives, ce qui semble donner de bons résultats pour la plupart des agents. (Dans certains cas, toutefois, c'est la direction qui décide.) En dépit des longs quarts de travail, d'une durée de 10 à 12 heures, la plupart des agents de police étaient satisfaits de leur quart de travail et du nombre de jours de congé que leur permettaient les horaires de travail. Un rapport produit récemment en Grande-Bretagne indique toutefois que les services de police au Canada pourraient faire face à des problèmes accrus liés au travail par quarts, étant donné le vieillissement de l'effectif et la tendance à embaucher des recrues plus âgées. En Grande-Bretagne, « la majeure partie de l'effectif des grands services métropolitains est « en milieu de carrière », la moyenne d'âge étant de 35 à 42 ans. D'ici

interreliés dont la direction doit tenir compte dans la mise en œuvre d'un horaire de travail par quarts⁶⁷ ».

Outre le stress causé par le travail par quarts et le travail de nuit, les agents mentionnent que la prise de décision non éclairée, le manque d'effectif, les changements législatifs et les problèmes du système judiciaire, entre autres, contribuent au stress et à la baisse du moral. Beaucoup d'agents indiquent que le manque de ressources dû aux contraintes budgétaires a des répercussions sur les conditions de travail actuelles. Pour citer un agent chevronné de la région de l'Ouest : « Face au manque de ressources, les services de police s'attendent à ce que les agents fassent plus avec moins sans être rémunérés ».

Les conditions de travail des agents de police en poste dans les régions du Nord et dans les régions éloignées du Canada sont une source particulière de stress. Gagner la confiance de la collectivité, avoir l'appui et les systèmes de communication adéquats et maintenir l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle constituent des enjeux particulièrement difficiles.

La situation de certains agents dans les collectivités du Nord s'est toutefois améliorée depuis quelques années grâce à l'évolution des systèmes de communications et la mise en œuvre des programmes d'extension communautaires. L'isolement que le service dans le Nord impose aux agents de police et à leur famille constitue néanmoins un problème de taille à cause de la difficulté à recruter dans les collectivités autochtones. Un programme relativement nouveau dans les Territoires du Nord-Ouest permet à la fois d'améliorer le maintien de l'ordre et de réduire le stress chez les agents de police affectés aux détachements plus isolés du Nord.

Que faire?

Comme nous pouvons le constater, les systèmes décisionnels fermés que beaucoup de services de police ont adoptés par le passé peuvent être une source de stress considérable. Les prises de décision conjointes, fondées davantage sur la collaboration, permettent souvent d'arriver à des solutions plus éclairées, de même qu'une consultation et une planification attentives réduisent souvent le nombre de problèmes au stade de la mise en œuvre. Même si les méthodes plus traditionnelles de prise de décision fondées sur le pouvoir hiérarchique et le contrôle conviennent toujours en cas d'urgence, on peut se permettre de consulter davantage et de faire preuve d'une plus grande prudence dans la plupart des décisions relatives aux politiques et procédures et créer chez la plupart des employés un sentiment d'autonomie et de contrôle.

Pratique de remplacement : Programme des gendarmes communautaires dans les Territoires du Nord-Ouest

Un facteur de stress important que ressentent les agents de la GRC dans les Territoires, c'est le sentiment d'isolement associé au fait d'être un étranger dans une petite collectivité qu'ils ne connaissent pas sur le plan ethnique. Le stress connexe est attribuable à l'animosité générale et au manque de collaboration, attitudes à cause desquelles il est souvent difficile de mener les enquêtes comme il se doit.

Dans le cadre d'un programme parrainé conjointement par le solliciteur général du Canada, la GRC, le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest et des collectivités des Territoires, le Programme des gendarmes communautaires (PGC) aborde les problèmes du maintien de l'ordre dans des collectivités où il est difficile de créer une force policière qui reflète la composition ethnique de la région, puisque le faible niveau d'instruction des membres de la collectivité ne leur permet pas d'être admis dans les services policiers.

... Mis en œuvre en avril 1997, le PGA vise à donner une meilleure formation aux agents chargés de l'application des règlements afin de leur permettre de mieux répondre aux besoins de leur collectivité dans le domaine de la sécurité publique. Après avoir terminé un cours de formation de quatre semaines à l'Académie de la GRC, ils deviennent gendarmes communautaires. Même si le gendarme communautaire demeure l'employé du hameau ou de la municipalité, il/elle bénéficie d'une formation supplémentaire afin d'aider la GRC à s'acquitter de son mandat de « maintien de l'ordre communautaire ». Les gendarmes communautaires aident la GRC à s'acquitter des fonctions décrites dans un protocole d'entente (PE). ...

Tous les partenaires du programme reconnaissent que les gendarmes communautaires sont un atout précieux pour les collectivités qu'ils desservent et qu'il ont aidé à créer un lien vital de communication avec la GRC. Avec l'appui continu de la GRC et la formation qu'elle donne, avec l'aide du GTNO et des collectivités, les gendarmes communautaires ont acquis la confiance et les capacités nécessaires pour faire d'eux une ressource importante pour ce qui est du « maintien de l'ordre ». Le programme s'est révélé une façon efficace et efficace de partager des ressources existantes lorsqu'il s'agit de fournir des services de maintien de l'ordre aux collectivités autochtones des T.N.-O. (Laube, 2000, page i).

L'obligation de diligence et les questions de santé et de sécurité au R.-U.

Dans un article de journal paru récemment, on examine les répercussions de la « Directive sur l'aménagement des heures de travail » du Conseil européen qui porte sur « les activités policières, en particulier dans le domaine de la gestion des ressources humaines et de l'établissement des horaires de travail ... La directive impose, dans le cas de tous les employés, une semaine de travail maximale de 48 heures, y compris le temps supplémentaire. » Au R.-U., la Loi de 1997 sur la santé et la sécurité de la police « précise clairement qu'en ce qui concerne au moins les lois sur la santé et la sécurité, les services de police ne seront pas traités différemment des autres employeurs ».

« Après 20 ans de recherche médicale, on reconnaît que les personnes qui travaillent par quarts sont particulièrement vulnérables aux maladies de longue durée associées au régime de travail. Un agent qui peut démontrer que même s'il est apte à travailler, il est incapable de travailler le soir à cause de problèmes de santé reliés au travail de nuit, a maintenant une raison légitime de demander à éviter les quarts de nuit. »

« L'employeur est en outre obligé de se tenir au courant de tout progrès récent de la technologie et des résultats des recherches scientifiques portant sur la conception du lieu de travail et les questions opérationnelles, et d'en informer les employés. Il faudrait informer les agents de toute recherche nouvelle sur les maladies liées au stress, par exemple et en particulier celles liées au travail de nuit et au travail par quarts, ainsi que tout problème nouveau de sécurité relié à des mesures opérationnelles comme l'utilisation de gaz poivré ou tout autre équipement dont se servent généralement les policiers.⁶⁸ »

On considère enfin que les quarts de nuit, et en particulier le « régime de quarts d'Ottawa » (sept nuits de travail suivies de six jours de congé), nuisent à la santé et au mieux-être en général. Le Service de police de Merseyside (R.-U.) est passé aux quarts variables version 99 : il s'agit d'un cycle de cinq semaines pendant lequel les agents travaillent quatre nuits et ont ensuite trois jours de congé. Après quatre nuits de travail, le corps est habitué à rester éveillé toute la nuit et, le septième jour, il est très difficile de se réadapter aux heures normales de sommeil pendant les jours de congé. Des études montrent que de très mauvaises habitudes sanitaires et l'abus d'alcool sont au nombre des symptômes. L'observation des règlements européens sur les heures de travail oblige aussi à modifier les horaires de travail⁶⁹.

Programmes d'aide aux employés

La plupart des services de police ont mis en œuvre des programmes d'aide aux employés (PAE) afin d'aider leurs employés à faire face au stress relié au travail dans un service de police. Offert à la fois aux civils et aux policiers, ce service confidentiel à participation volontaire vise à prévenir, identifier et traiter les problèmes personnels qui ont un effet négatif sur le rendement au travail. On offre des conseils dans toutes sortes de domaines tels que la gestion du stress, l'alcoolisme et les toxicomanies, les problèmes conjugaux et familiaux, la planification financière et la dépression.

Le counseling est en général assuré par un service de l'extérieur, embauché à contrat et payé par le service de police. La société-conseil est entièrement indépendante de l'employeur et peut donc offrir aux employés un service professionnel et confidentiel. Des professionnels sont en général disponibles 24 heures par jour pour aider les employés. En embauchant une entreprise de l'extérieur, le service de police peut offrir des conseils dans un vaste éventail de domaines, à un coût beaucoup moins élevé que s'il devait offrir ces services à l'interne.

Certains services de police ont cependant choisi de créer un service de conseil à l'interne au lieu de faire appel à un service externe. Ils ont embauché des psychologues qui donnent des services de conseils confidentiels et professionnels à tous les membres du personnel qui ont besoin d'aide. Les services de police qui ont des services de conseils à l'interne considèrent que cette option a deux principaux avantages : elle est plus rentable, et il est plus facile d'adapter les services de conseils aux besoins particuliers du personnel qui travaille dans un service de police. Ils sont d'avis que les psychologues à l'interne arrivent mieux, à la longue, à comprendre la culture policière ainsi que problèmes et les défis particuliers auxquels font face chaque jour les agents de police et les civils qui travaillent dans un service de police.

Certains services de police décident toutefois de mettre sur pied des programmes internes de conseils par des pairs dans le cadre desquels des employés actifs ou d'anciens employés reçoivent une formation spéciale pour conseiller leurs collègues ou les membres de leur famille. Étant eux-mêmes agents de police, ces pairs conseillers peuvent mieux comprendre les pressions et les tensions particulières reliées au travail policier. Ils peuvent par conséquent aider les policiers à composer avec certains incidents (une agression personnelle, par exemple) qui se produisent pendant qu'ils sont en fonction. Le Service de

police de Toronto et le Service de police régional de Halifax ont établi des programmes de conseils par les pairs à l'intention de leurs policiers et des membres de leur famille. La Police provinciale de l'Ontario a des agents orienteurs à l'interne parmi les policiers et les civils à son emploi. Leur rôle est de soutenir le service de conseils à l'externe en écoutant les collègues et en leur donnant de l'information sur le service à l'externe qui a été mis à la disposition des policiers, des civils et des bénévoles auxiliaires. Les agents orienteurs ne donnent pas eux-mêmes de conseils.

Les civils veulent être traités comme des membres de l'équipe.

Les civils interviewés sont en général préoccupés par les attitudes des agents de police à leur endroit. Beaucoup de civils ont constaté que la culture policière n'accepte pas toujours le rôle croissant

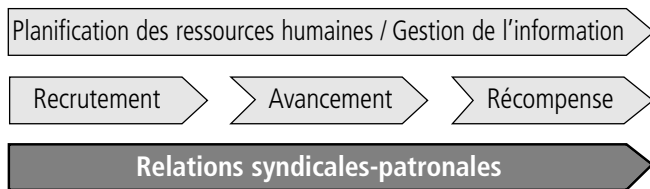
C'est nous contre eux.

Même si des civils croient que la culture policière dominante accepte graduellement et de plus en plus les civils, la plupart affirment que d'autres améliorations s'imposent. Un civil d'un service urbain central a déclaré que les policiers ne respectent pas les civils et qu'il y a « entre les agents et les civils une barrière culturelle qui a un effet négatif à la fois sur les relations de travail et sur les rapports hiérarchiques. »

qu'ils jouent dans certains secteurs fonctionnels et que cette résistance est plus marquée chez les agents plus âgés. Le ressentiment réciproque peut faire son apparition à mesure que de plus en plus de policiers et de civils travaillent ensemble. Beaucoup de civils croient travailler plus fort que leurs collègues policiers. Par ailleurs, beaucoup d'agents de police pensent que les civils nuisent à leurs possibilités d'affectation aux postes à fonctions réduites.

Tout comme les policiers, les employés civils signalent des problèmes de baisse de moral et de stress au travail, qu'ils attribuent, entre autres, à une rémunération insuffisante, aux possibilités limitées d'avancement et à la médiocrité du système de prise de décision de la direction. Les membres du personnel civil partagent avec les policiers le fardeau des ressources limitées, et beaucoup d'entre eux se disent surmenés. Comme les agents en uniforme, les civils doivent faire face aux attentes croissantes du public, ainsi qu'au manque d'équipement et de technologie moderne. Selon un civil interviewé, même si les conflits personnels génèrent beaucoup de stress, le manque de ressources et la lourdeur des charges de travail y contribuent en grande partie.

Relations syndicales-patronales



Le climat des relations de travail dans la plupart des services de police n'a pas tellement changé depuis quelques années, sauf dans certains cas où il s'est considérablement amélioré. Pourtant, l'image que les médias présente au public depuis quelques années suggère que les relations syndicales-patronales sont devenues davantage conflictuelles dans les services de police au Canada, à cause de différends contractuels, des contraintes budgétaires imposées de l'extérieur, des divergences de vues sur des nominations de gestionnaires et de l'insuffisance de l'effectif. Même dans le cas des services de police qui disent avoir des relations de travail fondées sur la collaboration, le risque de dissension interne préoccupe à la fois la direction et les simples agents, en particulier parce que cette dissension peut ébranler la confiance et l'appui que le public accorde aux services de police. Mais si on regarde au-delà de la couverture médiatique, on se rend compte que de nombreux services de police cherchent de nouvelles méthodes de négociation et de prise de décision conjointe, ce qui améliore les conditions de travail et rehausse le moral des employés.

Le régime actuel des relations de travail dans le secteur policier a contribué à stabiliser quelque peu les salaires et les conditions de travail (ou à les rendre moins flexibles, selon les points de vue). Pour le meilleur ou pour le pire, le système rend relativement difficile toute modification visant à s'adapter à une conjoncture changeante quand il s'agit de questions régies par les conventions collectives, à moins que les deux parties y voient un avantage clair. Selon la tradition, la plupart des négociations collectives dans les services de police sont « revendicatrices » de nature, sans être nécessairement hostiles. On y présente habituellement des positions ou des exigences dont l'acceptation suppose des concessions dans d'autres domaines. Certains services ont toutefois fait l'essai récemment d'une négociation fondée sur une démarche de résolution de problèmes, semblable à l'approche utilisée pour régler les problèmes de maintien de l'ordre dans la collectivité. Cette stratégie semble élargir l'éventail de solutions consensuelles possibles.

Le milieu des relations de travail au Canada

Au Canada, les relations de travail sont réparties entre les secteurs de compétence fédéral et provinciaux, et les services de police n'échappent pas à cette règle. Le Parlement du Canada, les législatures provinciales et les assemblées territoriales du Yukon, des Territoires du Nord-Ouest et de Nunavut ont le pouvoir d'adopter des lois sur le travail. La *Loi constitutionnelle de 1867* et ses dispositions interprétatives confinent à quelques secteurs clés la compétence du Parlement du Canada en matière de relations de travail. Le secteur de compétence provincial intervient ensuite en vertu d'une série de lois sur les relations de travail (dont la majorité ont une structure comparable à celle de la loi fédérale) que les conseils des relations du travail provinciaux administrent dans chaque province, à l'exception du Québec. Le *Bureau du commissaire général du travail* et le *Tribunal du travail* administrent les relations de travail dans cette province.

Les relations de travail dans le secteur policier sont à peu près semblables à celles des autres secteurs, la principale différence étant que la majorité des unités de négociation sont établies par la loi. Ainsi, des employés des services de police représentent les autres employés à la table de négociation. Seuls le Nouveau-Brunswick, la Nouvelle-Écosse et l'Île-du-Prince-Édouard permettent la représentation par des agents négociateurs autres que des policiers. Tandis que les unités de négociation dans ces trois provinces ne sont pas limitées à la représentation du secteur public, le Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) est le seul agent externe à représenter les agents de police. Plusieurs administrations font appliquer des lois distinctes aux relations de travail des services de police. Certaines provinces ont inclus les relations de travail dans leur loi sur les services de police. Trois ou quatre d'entre elles tirent leurs pouvoirs de négociation de la Loi ou du Code provincial qui régit tous les travailleurs et employeurs.



Modes de négociation dans les services de police publics

Comme l'indique le tableau ci-dessous, les agents de police de la plupart des services de police ont le droit de négocier collectivement par l'entremise d'une association, et cinq provinces sur dix permettent l'affiliation à d'autres syndicats. La GRC se distingue des services de police publics au Canada par le fait que ses membres n'ont pas droit à la négociation collective, exclusion réaffirmée récemment par une décision de la Cour suprême du Canada. Les relations de travail à la GRC sont gérées par un système de représentants des relations fonctionnelles élus par les membres de la GRC pour faire part à la direction de ses préoccupations quant aux conditions de travail et aux questions de rémunération. Ainsi, même si les arrangements diffèrent, des mécanismes structurés permettent à la plupart des agents des services de police publics de faire connaître à la direction les questions qui les préoccupent.

Mesures législatives régissant les relations de travail dans les services de police au Canada

Province/ législation	Droit de négociation collective	Médiation/ conciliation	Droit d'affiliation	Droit de grève	Arbitrage obligatoire	Type d'arbitrage
Colombie-Britannique Labour Relations Code Police Act	Oui	Oui	Oui	Oui ¹	Facultatif	Simple ou tripartite
Alberta Police Act Labour Relations Code	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Tripartite
Saskatchewan Police Act	Oui	Non	Oui	Oui	Oui ²	Tripartite
Manitoba Loi sur la Sûreté du Manitoba Loi sur les relations du travail	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui ³	Tripartite
Ontario Loi sur les services policiers	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Simple ou tripartite
Québec Code du travail Loi sur la police	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Tripartite
Nouveau-Brunswick Loi sur les relations industrielles	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Simple ou tripartite
Nouvelle-Écosse Trade Union Act Police Act	Oui	Oui	Oui	Oui ⁴	Non	Sans objet
Île-du-Prince-Édouard Labour Act Police Act	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Tripartite
Terre-Neuve Constabulary Act	Oui	Non	Non	Non	Oui	Tripartite

1 Désignés comme services essentiels.

2 Si le syndicat n'a pas de clause sur le droit de grève.

3 Arbitrage exécutoire à Winnipeg seulement. Ailleurs en province, l'arbitrage exécutoire peut être ajouté à la convention collective par entente mutuelle.

4 Délai de réflexion de 30 jours.

Source : Jackson (1995), p. 322

L'autonomie constitue la norme dans les unités de négociation des services de police au Canada. La Colombie-Britannique applique à 11 des 12 unités une stratégie de négociation coordonnée. La Saskatchewan voudrait appliquer un système semblable, mais, jusqu'à maintenant, tente plutôt de conclure ce qu'on appellerait plus

correctement des négociations types. Toutes les unités de négociation au Québec, à l'exception des plus importantes, confient à la fédération provinciale les négociations et la plupart des autres activités de relations de travail des services de police. La Police Association of Nova Scotia (PANS) (Association des policiers de la Nouvelle-Écosse)

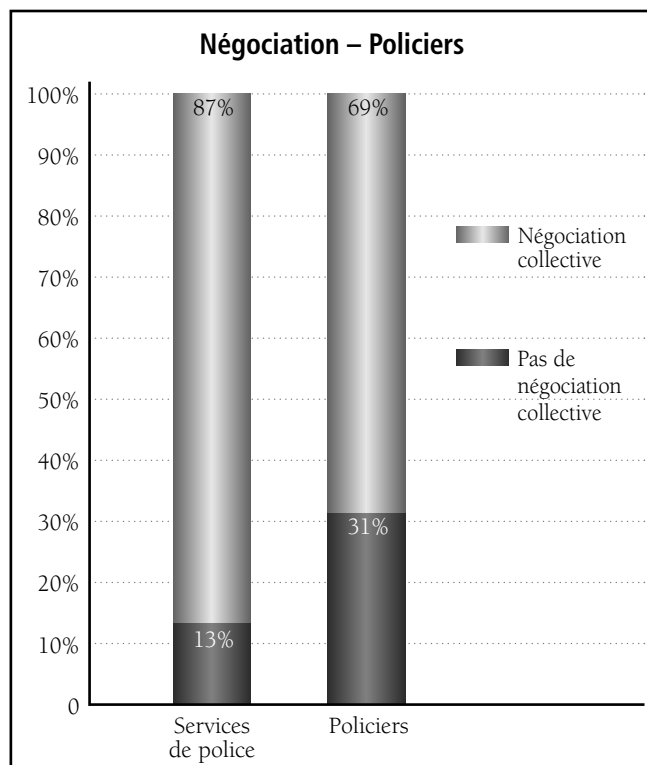
représente toutes les unités de négociation de la Nouvelle-Écosse, à l'exception du Service de police régional de Halifax. Le Service canadien de la fonction publique (SCFP) représente 12 des 14 unités de négociation au Nouveau-Brunswick. Le SCFP représente l'une des deux unités de négociation de l'Île-du-Prince-Édouard et la PANS représente l'autre. Les dirigeants locaux, partout au pays, représentent toutes les autres unités à la table de négociation et comptent sur leur association provinciale ou sur leur fédération pour toute représentation aux niveaux provincial et fédéral. Les provinces se fient au Conseil de l'Association canadienne des policiers et policières (ACP) pour s'occuper des questions et préoccupations fédérales et nationales, y compris la réforme de la justice.

Les associations de policiers fonctionnent dans un milieu de relations de travail unique et se considèrent fondamentalement différentes de la majorité des autres syndicats. En réalité, le droit du travail et les lois sur les syndicats ouvriers ne font pas la différence et les traitent sur le même pied que tout autre agent de négociation pour ce qui est de la responsabilité juridique et, en particulier, de l'obligation de représentation équitable.

Les droits syndicaux des employés civils des services de police municipaux et provinciaux, ou des fonctionnaires qui travaillent à la GRC, sont habituellement assujettis à moins de restrictions que ceux des agents de police, bien que notre sondage indique que les civils sont moins susceptibles d'exercer leur droit de négocier. Comme on peut le voir à la figure 21, 13 % seulement des services de police qui ont répondu, ce qui représente 31 % des agents des organisations qui ont répondu au sondage, n'avaient pas de système de négociation collective pour les agents de police. Dans le cas des civils, par contre, 25 % des services qui ont répondu, ce qui représente 43 % des civils de l'échantillon des répondants, n'avaient pas de système de négociation collective. Les civils qui exercent leur droit de négocier collectivement sont plus susceptibles d'être représentés par un agent négociateur autre que celui qui représente les agents de police.

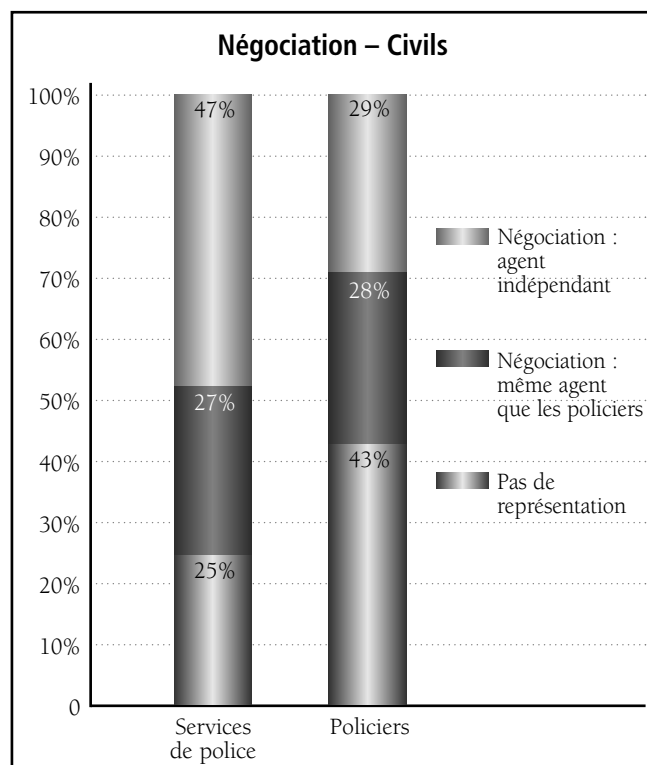
Comme le signale Richard Jackson, autorité reconnue en matière de relations de travail dans les services de police au Canada, les relations de travail dans le secteur de la police diffèrent de celles de la plupart des autres secteurs à deux égards importants. Tout d'abord, du moins jusqu'à récemment, dans le secteur policier, les cadres supérieurs – directeurs et directeurs adjoints – commençaient presque toujours leur carrière au bas de l'échelle, tandis que dans la plupart des autres secteurs, les cadres supérieurs arrivent souvent dans une organisation avec le rang de cadre subalterne. Deuxièmement, les

FIGURE 21



Source : Sondage de PwC

FIGURE 22



Source : Sondage de PwC

négociations collectives dans le secteur de la police se déroulent habituellement entre l'association de la police et la municipalité ou la commission de police. Même si les officiers supérieurs peuvent conseiller la « direction » dans le contexte de négociations, on ne considère pas habituellement qu'ils appartiennent à la partie adverse dans le contexte de négociations contractuelles. « Cette dualité permet au directeur et à ses principaux officiers d'échapper à une partie du rôle accusatoire qui revient normalement aux dirigeants principaux, car on pense, du moins pour les besoins des négociations, qu'ils sont neutres à l'égard de certaines questions et, en effet, favorables à l'association dans d'autres cas⁷⁰ ».

Certains indices laissent croire que les écarts par rapport à la voie classique d'accès au niveau de la haute direction des services de police créent des tensions dans les relations de travail au sein des services de police. Dans certains cas, la sélection d'un directeur de police donne naissance à des conflits quand le candidat choisi n'est pas perçu comme un chef de file crédible par les membres de l'association. Selon un commandant d'un petit service de police central :

C'est la municipalité qui doit doter les postes de gestion au service de police. Le directeur et les membres pensent que la municipalité nomme à ces postes des personnes qui tendent à adopter les positions de la municipalité. Les membres croient que la municipalité fait parfois des choix inopportuns. Tout cela crée de nombreux problèmes de relations de travail dans le service de police. Il y a en général de l'animosité entre l'association et la direction du service de police.

On ne sait pas combien de services de police sont touchés par cette source d'animosité entre agents et direction, mais on craint que les services du Canada ne soient de plus en plus affectés par le militantisme des associations désireuses de chasser un directeur détesté ou non respecté.

Le système d'arbitrage

Les relations de travail dans les services de police diffèrent considérablement de celles qui existent dans la plupart des autres contextes syndiqués parce que la plupart des différends contractuels sont réglés par l'arbitrage, habituellement exécutoire, et que les grèves sont soit interdites, soit extrêmement rares. On a mis en place l'arbitrage exécutoire pour régler les litiges, parce que l'on croit que les services de police sont des services essentiels et que le recours à la grève ou au lock-out perturberait énormément les collectivités. Si les négociations entre les deux parties n'aboutissent pas à une entente, on soumet

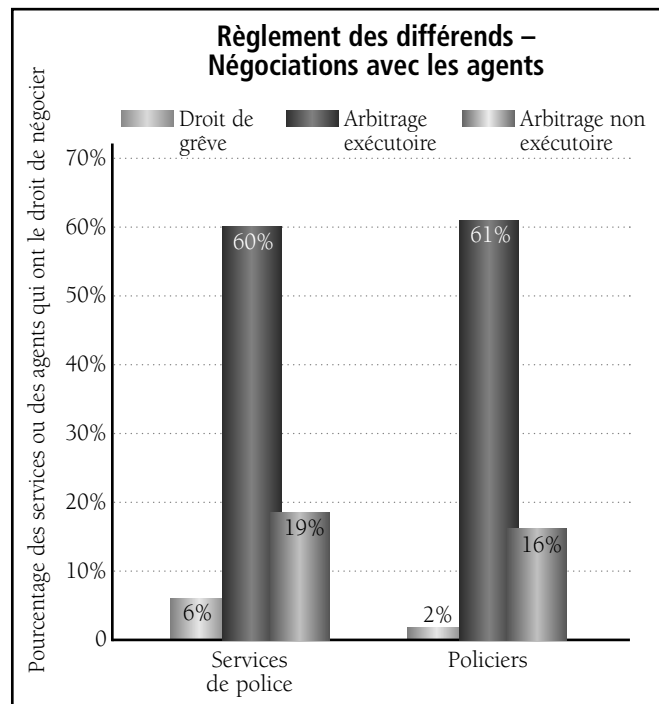
le différend à un seul arbitre ou à un groupe de trois. Le ou les arbitres imposent ensuite une décision fondée sur les faits présentés et les précédents de l'extérieur, en considérant quel règlement serait pratique dans le contexte.

Ce système de résolution des conflits d'intérêts a favorisé une assez grande stabilité (ou rigidité) puisque pour déterminer les salaires et traiter d'autres questions, l'arbitre tient compte essentiellement de ce que d'autres services comparables incluent dans leur convention. Dans le cas des règlements salariaux, les arbitres se reportent habituellement aux salaires offerts par des services de police de taille semblable et imposent des règlements comportant des rajustements mineurs pour tenir compte des différences du coût de la vie et, parfois, de la situation financière de l'autorité policière.

L'envergure des enjeux en relations de travail

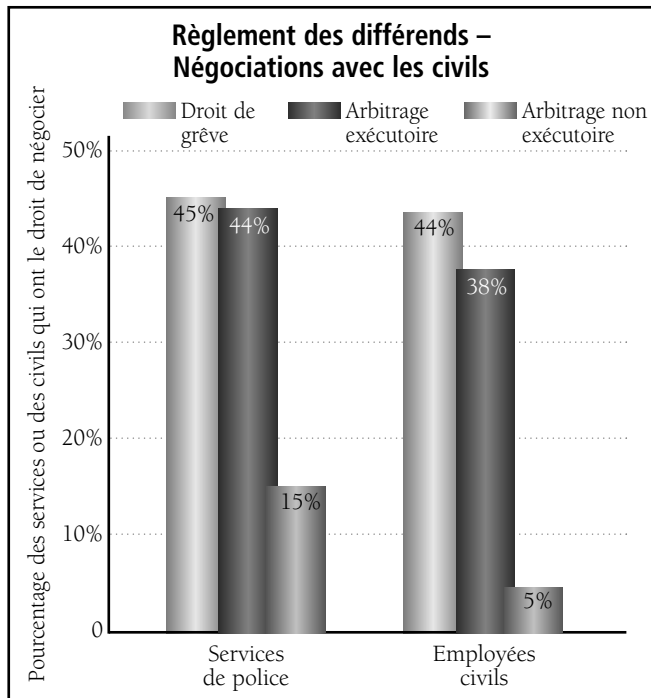
En général, les questions qui surgissent à la table de négociation ou au cours de discussions syndicales-patronales dans les organisations policières sont semblables à celles qui caractérisent la plupart des relations syndicales-patronales. Mais les relations syndicales-patronales peuvent devenir tendues pour de nombreuses raisons, qui varient d'une organisation à l'autre. Les facteurs responsables de cette détérioration peuvent venir aussi bien de

FIGURE 23



Source : Sondage de PwC, fondé sur les réponses de 113 services de police représentant 32 469 policiers.

FIGURE 24



Source : Sondage de PwC

l'extérieur de l'organisation que de l'adoption à l'interne de politiques et de pratiques pouvant aller à l'encontre des préférences des agents de police. Nous avons abordé plus tôt dans le rapport un grand nombre de facteurs externes comme les contraintes budgétaires, la régionalisation ou les changements du système judiciaire. Elles sont importantes dans le présent contexte puisqu'elles pourraient être à la source de conflits entre employés et direction. Les associations de policiers continueront sans doute à exprimer activement leurs préoccupations sur les questions qui ont des répercussions fondamentales sur le milieu policier et sur les conditions de travail, que ce soit en pratiquant la recherche de solutions communes, en ayant recours à la grève du zèle ou à d'autres formes de militantisme. Ce militantisme est attribuable en partie au fait que les agents de police ne peuvent pas toujours refuser un travail non sécuritaire, à l'encontre des employés dans la plupart des autres professions, lesquels sont protégés par les lois sur la santé et la sécurité des travailleurs. Puisque les policiers ne peuvent et ne veulent pas déroger à leur devoir de protéger les citoyens, on peut s'attendre à ce que, ensemble avec leurs associations, ils tâchent activement de réduire au maximum les risques inhérents à leur profession. Pour cela, leurs associations insisteront pour que les niveaux de dotation et le matériel, de même que les conditions de travail, permettent aux agents d'être vigilants et de faire face au danger.

Il est vrai que le système d'arbitrage n'offre qu'une gamme de solutions restreinte, étant donné que l'arbitre est toujours à la recherche de précédents dans des services comparables. Cependant, l'éventail des questions qu'il est possible de soumettre à l'arbitrage est assez vaste. En général, toutes les questions portant sur les salaires et les conditions de travail peuvent être soumises à l'arbitrage, y compris celles qui ont trait à l'organisation du travail, aux niveaux de dotation et à l'organisation de l'effectif, de même qu'aux problèmes de santé et de sécurité.

Enjeux imminents

Les règlements salariaux constituent l'élément le plus visible des négociations contractuelles, mais il est clair que la rémunération n'est pas le seul enjeu sur lequel les parties pourraient ne pas s'entendre. L'admissibilité à la pension, les congés parentaux et familiaux, l'obligation d'aménager certains postes et les autres questions qui ont trait à la sécurité des agents de police continueront sans doute à être abordées directement ou indirectement au cours des négociations collectives pendant la prochaine décennie.

- Les conditions d'admissibilité à une pleine pension préoccupent certaines associations et en particulier celles où il faut avoir 60 ans ou plus pour y accéder. Dans la plupart des grands services, les policiers peuvent maintenant prendre leur retraite après 25 ans de service, et c'est pourquoi cette question revient plus souvent dans les services de petite ou de moyenne taille. Comme on a tendance actuellement à embaucher des recrues plus âgées, une pension de retraite suffisante à partir d'un âge raisonnable demeurera sans doute un élément important des négociations.
- Du fait que les possibilités d'avancement ont diminué et que les nouvelles recrues sont plus instruites, on exige davantage de transparence dans le processus d'octroi des promotions. Ainsi, on réclame le droit d'en appeler des décisions, l'accès à des possibilités de promotion et l'équité dans les tests et les méthodes d'évaluation.
- Les dispositions relatives aux congés parentaux aboutiront probablement sur la table étant donné qu'on a prolongé récemment jusqu'à 50 semaines la période pendant laquelle les nouveaux parents peuvent toucher des prestations d'assurance-emploi. Beaucoup de services de police importants ont des dispositions d'appoint qui portent la rémunération pendant les congés de maternité ou les congés

parentaux à 93 % du salaire régulier. Mais la plupart de ces dispositions sont liées aux droits antérieurs à l'assurance-emploi, qui variaient de 17 à 25 semaines de prestations. Étant donné que seule une minorité d'agents pourraient bénéficier de ces avantages, il est possible que les associations aient quelque difficulté à régler ces questions.

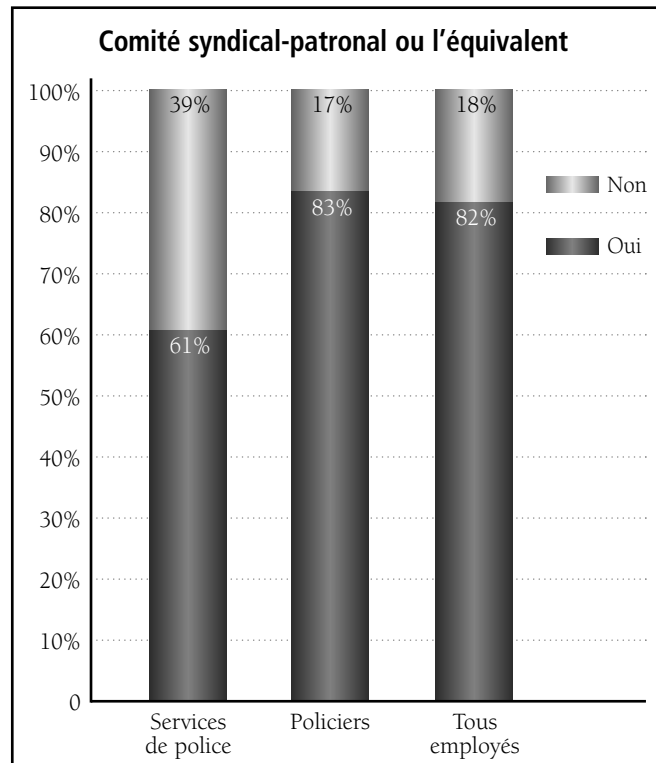
- L'obligation d'accorder des aménagements aux agents atteints de traumatismes psychologiques ou physiques, ainsi qu'aux agentes enceintes, s'étend à toutes les fonctions de remplacement raisonnables dans la mesure où elles ne sont pas démotivantes pour la personne concernée. Dans certains cas, cette obligation d'aménagement peut exiger qu'on déroge aux horaires de travail établis et aux droits d'ancienneté.
- L'obligation de diligence, qui requiert que tout employeur fournisse un milieu de travail sécuritaire s'applique aussi aux services de police, même si tous sont prêts à reconnaître que le travail de policier comporte plus de risques pour les employés. La loi oblige néanmoins les services de police à prendre toutes les mesures raisonnables pour faire en sorte que les agents soient protégés contre les risques prévisibles. On pourrait soutenir que les mesures raisonnables incluent l'achat d'appareils de sécurité comme les gilets pare-balles, l'équipement de communications pour les situations où aucune communication radio n'est disponible, le déploiement des agents de sorte qu'ils puissent toujours faire appel à des renforts adéquats, ou l'affectation de deux agents par voiture de patrouille quand les risques sont plus élevés, par exemple la nuit, ou dans les secteurs à forte criminalité.

Chacun de ces enjeux non salariaux pourrait être source de frictions importantes au sein des services de police au cours de la prochaine décennie, et même entraîner des scissions entre les employés et la direction ou à l'intérieur de l'association. Face à ces enjeux complexes, il est possible que la négociation traditionnelle ne donne pas les meilleurs résultats. Certains services de police abordent ces questions en mettant l'accent sur la recherche de solutions communes, pour éviter les négociations conflictuelles qui pourraient nuire sérieusement aux bonnes relations.

Amélioration des relations syndicales-patronales

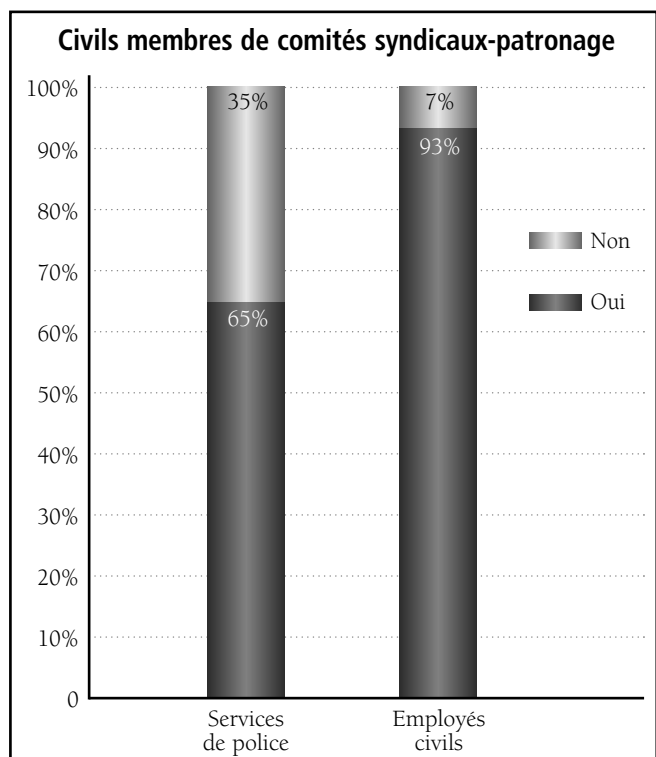
En période de changement important, on risque davantage de voir surgir des conflits lorsqu'il y a relativement peu de communication, voire d'échanges, quant aux meilleures façons de bénéficier des nouvelles technologies,

FIGURE 25



Source : Sondage de PwC; fondé sur les réponses valides de 135 services de police.

FIGURE 26



Source : Sondage de PwC.

Des négociateurs du secteur de la police au Nouveau-Brunswick ont commencé à s'intéresser à la négociation raisonnée, fondée sur les concepts et méthodes de résolution de problèmes du Harvard Negotiation Project. Vers le milieu des années 90, l'animosité et les coûts engendrés par les méthodes de négociation traditionnelles ont amené les parties négociatrices à chercher de meilleurs moyens de s'entendre, et en 1996 on a eu recours à la négociation raisonnée pour négocier une nouvelle convention collective à Saint John, qui avait un long passé de négociations aigres et où l'on avait eu recours à l'arbitrage exécutoire pour toutes les conventions négociées au cours des 15 années précédentes. La négociation raisonnée a permis d'arriver à une entente sans recourir à l'arbitrage, et les deux parties reconnaissent que le processus a amélioré leur capacité de régler d'autres questions syndicales-patronales à mesure qu'elles surgissent, au lieu d'y nuire.

« La négociation raisonnée vise à trancher des questions en fonction de leur mérite plutôt qu'au moyen d'un processus de débats centré sur les demandes de chaque partie. Quand il y a conflit d'intérêts, on essaie de trouver des critères équitables et objectifs en fonction desquels élaborer des solutions, indépendamment des demandes de chaque partie... Avec une formation sur la négociation raisonnée, une ouverture d'esprit face au changement et une volonté réelle d'agir différemment, il est possible de former à l'interne des médiateurs/facilitateurs. À mesure que le programme évolue, les techniques de négociation de tous ceux qui ont reçu une formation en négociations raisonnées se raffinent, et la culture change. Les conflits sont résolus d'une manière plus professionnelle, avec un plus grand sens de l'humain, ce qui rend la vie plus facile pour tous. »

Davidson, 1999, p. 2, 8

des recherches sur les divers quarts de travail, ou de l'innovation organisationnelle en soi. Même si une communication poussée s'impose, les processus efficaces exigent aussi des démarches éprouvées, telles que la résolution des conflits d'intérêts et autres techniques semblables qui visent à chercher et à choisir des solutions appropriées.

Les relations de travail fructueuses passent par les communications efficaces.

Même si les enjeux particuliers qui préoccupent les employés ont varié avec le temps, la qualité des relations syndicales-patronales dépend énormément de la capacité des parties de régler, à leur satisfaction mutuelle, les problèmes qui se posent. Beaucoup de répondants ont affirmé que la mauvaise communication était le facteur qui contribuait le plus aux relations de travail conflictuelles. Certains services de police ont mis en œuvre des mesures précises conçues pour améliorer les communications entre les employés et la direction. Le meilleur exemple est la création d'une tribune de communications où les parties peuvent discuter de questions d'intérêt mutuel et les régler éventuellement en dehors du processus structuré des négociations collectives.

Comme on le voit à la figure 25, 61 % des services de police qui ont répondu ont indiqué qu'ils avaient un moyen de communication syndicale-patronale en dehors du contexte des négociations collectives. Les deux tiers de ces comités comptaient des représentants des civils. Seulement 10 % des membres du personnel civil des organisations dotées de comités syndicaux-patronaux n'y étaient pas représentés. La simple existence d'un comité

Les bonnes communications passent non pas par le bon équipement, mais par l'ouverture d'esprit.

Les organisations policières peuvent consacrer énormément d'argent au matériel de communications, mais peu de temps à la communication sur des questions d'intérêt mutuel. Par exemple, un représentant syndical a signalé que « les problèmes de ressources humaines au niveau local sont courants parce les officiers supérieurs et les gestionnaires n'en discutent pas nécessairement avec les troupes. » Un autre représentant syndical a fait remarquer que : « Auparavant, l'association rencontrait la haute direction tous les quelques mois pour lui faire part d'idées et de préoccupations et maintenir la communication. Ces réunions ne semblent plus aussi fréquentes depuis quelque temps. »

ne garantit toutefois pas des relations de travail positives. Si le comité est perçu comme un autre champ de bataille où se livre une lutte de pouvoirs entre le syndicat et la direction, il est peu probable que le groupe règle les problèmes à la satisfaction mutuelle des parties. En revanche, si le comité sert de tribune constructive de solution de problèmes et utilise les techniques que beaucoup de services mettent déjà en pratique dans les services de police communautaires, ils pourraient sans doute régler au moins quelques problèmes ou litiges.

Au moment où les organisations policières continuent de mettre en œuvre les principes de la police communautaire fondés sur l'importance accrue accordée au pouvoir discrétionnaire et au jugement de chaque employé et à la réduction de la supervision, le moral de l'effectif devient un facteur

encore plus important du rendement global du service. Les mécanismes établis pour régler les principaux problèmes qui affectent le moral doivent être efficaces. Ainsi, un comité syndical-patronal ou une tribune semblable qui fonctionne bien peut constituer un moyen de communication vital pour améliorer les conditions de travail, relever le moral et, finalement, rendre le service plus efficace.

Il ne suffit toutefois pas d'établir un moyen de communication ou une tribune si, de par sa nature, la communication a peu de chances d'aboutir à une solution satisfaisante pour les deux parties. Forts de leurs origines paramilitaires et de leur tradition d'obéissance absolue aux ordres en toutes circonstances, les services de police ont évolué plutôt lentement vers la concertation et la consultation décisionnelle. Les préoccupations du genre « Qui est-ce qui dirige ce service de police » traduisent une attitude dépassée selon laquelle les relations de travail sont une épreuve de force où une seule partie finit par l'emporter.

Heureusement, les exemples ne manquent pas de services de police qui prennent, sur les questions importantes, des décisions fondées sur la collaboration et la consultation. Les comités de santé et sécurité imposent le partage égal de la responsabilité entre les employés et la direction et peuvent souvent servir d'exemple à la prise de décisions dans d'autres domaines. Beaucoup de services de police mettent sur pied des comités paritaires et font des essais poussés avant de choisir l'équipement de communications ou les ordinateurs mobiles, reconnaissant l'importance de ces décisions pour ceux et celles qui doivent en vivre les répercussions. En général, les services de police s'ouvrent davantage à d'autres mécanismes de règlement des différends afin d'essayer d'éviter les épreuves de force et de trancher les questions en examinant toutes les solutions possibles.



Acquisition du savoir et perfectionnement dans le secteur des services de police publics



Le maintien de l'ordre est une activité axée sur les personnes. La crédibilité et l'efficacité des services de maintien de l'ordre repose en très grande partie sur la qualité de la formation et l'expérience du personnel. On reconnaît qu'une formation efficace, pertinente et à propos est essentielle pour préparer les membres des services de police à affronter les défis du monde moderne dans leur travail. En investissant dans la formation, les services de police peuvent en outre, et ce qui est tout aussi important, accélérer le perfectionnement personnel de leur effectif et améliorer ainsi les qualités, les compétences spécialisées et les aptitudes qui constituent les assises de la réussite dans le domaine du maintien de l'ordre. Les services de police du Canada sont tenus en haute estime, à la fois par la population au Canada et par leurs pairs à l'étranger, mais ils ne pourront garder ce respect que si la qualité du personnel continue de le justifier.

Dans le présent chapitre, nous offrons un aperçu des stratégies d'acquisition du savoir et de perfectionnement mises en œuvre dans le secteur des services de police publics au Canada. On y présente d'abord une description des parcours pédagogiques accessibles aux policiers et aux civils ainsi qu'un aperçu du rôle que les mesures législatives, le financement et les fournisseurs jouent dans

EN INVESTISSANT DANS LA FORMATION, LES SERVICES DE POLICE PEUVENT ACCÉLÉRER LE PERFECTIONNEMENT PERSONNEL DE LEUR EFFECTIF ET AMÉLIORER AINSI LES QUALITÉS, LES COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES ET LES APTITUDES QUI CONSTITUENT LES ASSISES DE LA RÉUSSITE DANS LE DOMAINE DU MAINTIEN DE L'ORDRE.

le système d'acquisition du savoir et de perfectionnement des services de police. Enfin, nous terminons le chapitre par une analyse des répercussions de ces structures de formation.

Le parcours pédagogique dans le secteur des services de police publics

Le secteur des services de police publics est desservi par trois systèmes d'apprentissage : les études (le système scolaire), la formation (l'apprentissage pratique) et le perfectionnement (la formation continue). Même si les trois systèmes visent l'acquisition du savoir, ils occupent chacun une place et une fonction différentes au cours de la carrière typique d'un policier.

SYSTÈME D'ACQUISITION DU SAVOIR

DÉFINITION

Études

Les études permettent de recevoir une instruction qui se veut une façon rigoureuse, mais générale et ouverte, d'aborder divers sujets. Elles encouragent l'apprenant à jouer un rôle actif et à poser des questions, à exercer son jugement et à acquérir des connaissances générales.

Formation

La formation vise à enseigner à des employés comment exécuter des tâches définissables précises. La formation oblige les employés à apprendre une tâche en particulier et à comprendre les instructions permettant de l'exécuter avec précision.

Perfectionnement

Le perfectionnement est constitué d'une série de moyens mis à la disposition d'un employé pour lui permettre d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences spécialisées afin d'atteindre des objectifs professionnels individuels ou organisationnels.

Le parcours pédagogique des policiers

Le parcours pédagogique illustré à la figure 27 décrit les types d'apprentissage par lesquels passent les policiers au cours de leur carrière. Il décrit aussi le continuum des initiatives liées à l'acquisition du savoir que doivent prendre les policiers pour maintenir leur rendement optimal au travail.

Les études chez les policiers

Le système scolaire traditionnel au Canada est formé d'écoles, de collèges et d'universités. Dans le contexte des services de police, les études précèdent souvent le début d'une carrière policière ou constituent une occasion d'apprentissage continu pour les policiers (figure 27).

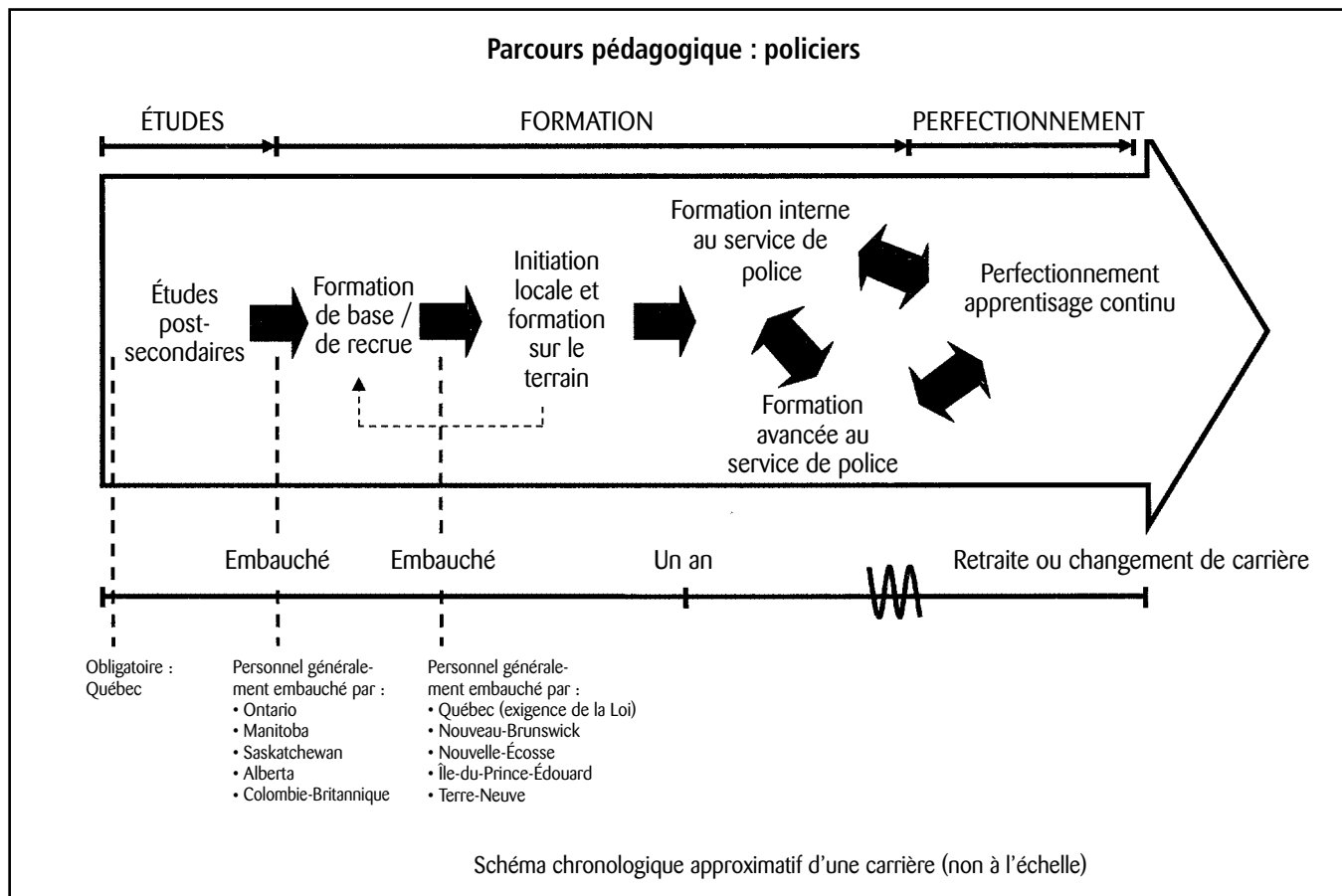
Auparavant, beaucoup de candidats avaient suivi des programmes et des cours postsecondaires au collège ou à l'université dans des domaines tels que la loi et la sécurité, la criminologie et la psychologie. De nos jours, toutefois, on a tendance à rechercher les candidats qui ont déjà des diplômes d'études postsecondaires et des baccalauréats

dans des disciplines comme le commerce, l'informatique et les sciences. Cette tendance reflète l'évolution et la diversification des compétences spécialisées et des aptitudes que l'on exige du policier au cours de sa carrière. Les policiers à la recherche d'occasions précises de perfectionnement en dehors du système des services de police publics se tournent de plus en plus vers le secteur scolaire, qui leur donne accès, entre autres, aux domaines des affaires et de la gestion, domaines qui sont perçus comme avantageux pour le progrès d'une carrière dans le secteur policier.

Législation et exigences obligatoires

Au Canada, beaucoup d'administrations n'exigent pas que les candidats aient un diplôme d'études postsecondaires ou un baccalauréat comme préalable obligatoire à l'embauche. Au Québec, toutefois, on requiert des candidats qu'ils aient un diplôme collégial en techniques policières pour être acceptés au programme de formation de base de l'École nationale de police du Québec. Les services de police de la région de l'Atlantique exigent aussi que les candidats aient un diplôme en techniques policières de l'Atlantic Police Academy (ou un équivalent reconnu)

FIGURE 27



avant de les embaucher. Il importe de mentionner que tout au cours de la présente étude, des directeurs des ressources humaines de services de police publics ont signalé que de plus en plus de candidats et de nouvelles recrues avaient déjà fait des études postsecondaires, et que même si ces études ne constituaient pas un prérequis à l'embauche, elles étaient perçues comme une exigence minimale pour la présélection des candidats aux services de police (voir le chapitre sur les *Pratiques de gestion des ressources humaines* pour une analyse plus poussée).

Fournisseurs

Le contenu et l'enseignement des programmes d'études ont toujours relevé exclusivement du système d'éducation au Canada : écoles, collèges et universités. Les milieux du maintien de l'ordre portaient plutôt leur attention sur l'établissement de systèmes de formation professionnelle, laissant au milieu scolaire le soin d'élaborer des programmes et des cours connexes dont le contenu bénéficiait peu de la contribution d'experts de la profession policière.

Toutefois, à mesure que l'on a reconnu le rôle important que jouent les établissements d'enseignement, en particulier ceux du niveau secondaire, dans l'acquisition des connaissances de base des employés éventuels des services de police, les liens se sont resserrés entre le

secteur des services de police et le système d'éducation au Canada. Cette interaction est avant tout volontaire et mène souvent à la création de comités consultatifs chargés de déterminer le type de programme dont les services de police ont besoin, comme, par exemple, le programme d'initiation aux techniques policières offert par certains collèges communautaires de l'Ontario.

Cette interrelation peut aussi conduire à la mise au point de cours précis qu'une université ou un collège communautaire donnera aux employés du secteur des services de police publics. Une liste des initiatives liant le Justice Institute of British Columbia (JIBC), les universités et les instituts de la province, ainsi que des initiatives qu'ont menées ensemble l'*École nationale de police du Québec*, les collèges et les universités de cette province (voir ci-dessous) nous fournit un exemple de l'évolution de cette tendance dans le secteur des services de police publics au Canada. On trouvera également une brève description du programme de techniques policières du Collège de police de la Saskatchewan et de l'Université de Regina. Sur la scène internationale, les services de police publics ne ménagent pas leurs efforts pour établir des relations avec le secteur de l'éducation publique afin d'exploiter les compétences spécialisées et bénéficier des installations de ces établissements. Des exemples de ces relations et de ces programmes sont aussi présentés ci-dessous.

Initiatives d'acquisition du savoir conjointes : secteur des services de police publics et secteur de l'éducation – Saskatchewan

En Saskatchewan, la Faculté des lettres de l'Université de Regina et le Collège de police de la Saskatchewan ont créé un programme de 120 crédits d'une durée de quatre ans qui débouche sur un baccalauréat en études policières.

Baccalauréat en études policières

En partenariat avec la Faculté des lettres de l'Université de Regina, le Collège de police de la Saskatchewan a mis sur pied un programme d'une durée de quatre ans et de 120 crédits (40 cours) qui débouche sur un baccalauréat (BA) en études policières et un emploi dans un service de police de la Saskatchewan. Ce modèle de programme qui mène à un baccalauréat permet aux étudiants d'acquérir 90 crédits en formation générale et en études policières comme préalable à la formation structurée pour recrues au Collège de police de la Saskatchewan (15 crédits / 5 cours), suivie d'un travail sur le terrain ou d'un stage pratique dans un service de police (15 crédits / 5 cours). Cette nouvelle façon de procéder est fondée sur une approche innovatrice 3-1 : trois années d'études théoriques suivies d'un semestre au collège de police et d'un semestre de travail pratique subséquent (stage) au service de police qui embauche l'intéressé. Dans le modèle 3-1, vers la fin de la troisième année d'études théoriques, un étudiant peut postuler un emploi à un service de police de la Saskatchewan. Le temps de satisfaire aux exigences préalables à l'emploi du service de police, l'étudiant a presque terminé sa troisième année d'études. Si un étudiant réussit à obtenir un emploi dans un service de police de la Saskatchewan, il passe la quatrième année du programme comme recrue au Collège de police de la Saskatchewan (un semestre) et comme agent de police sur le terrain (stage pratique d'un semestre) au service de police qui l'a embauché. Le modèle 3-1 du baccalauréat en études policières répondra mieux aux intérêts futurs des agents de police et à l'évolution des besoins des services de police de la Saskatchewan.

Initiatives d'acquisition du savoir conjointes : secteur des services de police publics et secteur de l'éducation – Ontario

Les collèges ont consulté le Collège de police de l'Ontario pour déterminer les connaissances que doit couvrir le programme d'initiation aux techniques policières.

Depuis septembre 1998, la plupart des collèges communautaires de l'Ontario et certains collèges privés de formation professionnelle offrent le programme d'initiation aux techniques policières. Le programme porte, entre autres, sur les sujets suivants : criminologie et droit, sciences politiques et administration publique, déontologie, services communautaires et sociaux, diversité raciale et ethnique, techniques de communications et de relations interpersonnelles, et services de police communautaires.

Initiatives d'acquisition du savoir conjointes : secteur des services de police publics et secteur de l'éducation – Colombie-Britannique

Le Justice Institute of British Columbia a coopéré avec le système public d'éducation à l'élaboration de programmes pour le secteur des services de police publics. Voici des exemples de ces programmes :

Canadian Centre for Information Technology Security (centre canadien de recherche sur la sécurité informatique y compris sur Internet)

Le Justice Institute of British Columbia (JIBC) et l'Université de la Colombie-Britannique (UBC) ont créé le CCLTS (centre canadien pour la sécurité de la technologie de l'information), initiative conjointe qui vise à donner de la formation et à effectuer des recherches sur la sécurité informatique et l'Internet, de même que sur la criminalité technologique et les enquêtes criminelles.

L'JIBC et l'UBC ont conjugué leurs compétences spécialisées pour offrir un éventail de programmes d'éducation portant sur la sécurité Internet et les enquêtes criminelles. Les programmes s'adressent à ceux qui s'occupent de questions d'informatique et de sécurité, comme les experts de l'industrie et les organismes publics d'application de la loi, y compris les services de police et les agences provinciales et fédérales. Les cours et les ateliers donnent une formation technique permettant de protéger les réseaux informatiques et apprennent aux participants des méthodes de prévention du crime, d'enquête criminelle et d'informatique judiciaire.

Programme de technologie de la criminalistique

En partenariat avec le British Columbia Institute of Technology, le JIBC offre un programme d'études à temps partiel en technologie de la criminalistique. Ce programme vise dans l'ensemble à donner une formation technique appliquée et structurée en criminalistique et enquêtes criminelles en Colombie-Britannique. Le programme de technologie de la criminalistique renforce la compétence professionnelle et améliore les possibilités d'emploi dans le domaine des enquêtes criminelles dans les secteurs privé et public.

Programme menant à un baccalauréat en leadership : justice et sécurité publique

En partenariat avec l'Université Simon Fraser, le JIBC offre un programme sans pareil de développement du leadership qui comporte des études à temps partiel sur une période de trois ans. Après avoir terminé le programme, les participants obtiennent un baccalauréat en études générales de l'USF avec concentration en leadership : justice et sécurité publique.

Maîtrise en leadership et formation

En partenariat avec l'Université Royal Roads, le JIBC commencera à offrir la maîtrise en leadership et formation en août 2001. Le programme comporte deux années d'études interdisciplinaires. Au cours de chaque année, les étudiants porteront leur attention sur des projets de résolution de problèmes tirés du « monde réel » en se fondant sur une compréhension théorique rigoureuse de la nature de l'organisation moderne d'acquisition du savoir et sur l'évolution du rôle des chefs de file dans ce contexte. Comme il est conçu pour attirer des professionnels en milieu de carrière, le Programme de maîtrise en leadership et formation innove de deux façons importantes. Tout d'abord, le programme comporte deux périodes d'internat plein temps suivies d'un apprentissage à distance. Deuxièmement, le Programme de maîtrise en leadership et formation se distingue davantage en établissant un équilibre entre les études universitaires professionnelles et les études interdisciplinaires.

Initiatives d'acquisition du savoir conjointes : secteur des services de police publics et secteur de l'éducation – le Québec

En vertu de la *Loi sur la police* (Projet de loi no 86, 2000, chapitre 12), l'École nationale de police du Québec :

- a l'exclusivité de la formation initiale du personnel policier permettant d'accéder aux pratiques de patrouille-gendarmerie, d'enquête et de gestion policière (article 10);
- offre des activités de perfectionnement professionnel et des activités de perfectionnement de services destinées à répondre aux besoins des différents corps de police (article 10);
- peut confier à des établissements d'enseignement de niveau collégial ou universitaire, ou à un corps de police, le mandat de concevoir ou de donner des cours de formation (article 11);
- peut homologuer des activités de formation professionnelles conçues à l'extérieur de ses cadres (article 11);
- peut conclure avec des chercheurs, des experts ou des établissements d'enseignement ou de recherche toute entente qu'elle juge utile à l'accomplissement de sa mission (article 11);
- conseille, en matière de formation professionnelle, les corps de police et les associations représentatives de leurs membres (article 12);
- favorise la concertation et la collaboration des diverses institutions offrant de la formation policière (article 12);
- peut, avec l'autorisation conjointe du ministre de l'Éducation et du ministre de la Sécurité publique, élaborer et offrir des programmes de formation professionnelle de niveau collégial et des programmes d'enseignement universitaires (article 15) .

Un certificat en gestion des organisations policières est offert, en collaboration avec l'Université du Québec à Trois-Rivières, depuis 1978, et le diplôme en études collégiales en techniques policières depuis plus de 30 ans.

Deux programmes, d'accréditation universitaire, le « programme court en gestion d'un bureau d'enquête » et le « certificat en gestion d'un bureau d'enquête » sont offerts en partenariat par les universités du Québec à Trois-Rivières et l'Université de Sherbrooke, où les cours sont offerts en français et en anglais. Ces programmes sont offerts dans les régions de Montréal, de Québec ainsi qu'à l'École.

Ces cours s'ajoutant aux 85 cours de perfectionnement donnés par l'École.

En partenariat avec toutes les universités francophones du Québec, un baccalauréat en sécurité publique sera offert très bientôt.

Pratiques internationales dans le domaine de l'éducation

Baccalauréat en administration de la justice, Université Griffith, Australie

Le baccalauréat en administration de la justice offert à l'Université Griffith s'adresse aux étudiants pressentis pour admission au service de la Police fédérale australienne mais qui n'ont pas passé de contrat d'emploi officiel. Le baccalauréat en administration de la justice de l'Université Griffith offre aux aspirants-policiers une introduction générale au système de justice criminelle de l'Australie en plus d'une concentration en études policières. Le programme vise à permettre aux étudiants de mieux comprendre la société où ils travaillent. Les cours de première année se donnent sous forme d'un programme de base destiné à tous les étudiants, lesquels sont inscrits à quatre blocs de cours obligatoires, sans cours optionnels ou au choix. Pendant les deuxième et troisième années, les étudiants entreprennent des études plus spécialisées. En ce qui a trait au service de la police fédérale australienne, la spécialisation en techniques policières (professionnelles et opérationnelles) sera intégrée à un volet de formation sur le terrain qui reste à structurer. La jeune recrue abordera cette partie de son diplôme après son entrée au service de police.

New South Wales Police Academy (Nouvelle-Galles du Sud) et universités Charles-Sturt et Newcastle, Australie

Les étudiants/recrues qui réussissent leurs cours au New South Wales Police Academy peuvent obtenir l'équivalent d'une année d'études à l'Université Charles-Sturt ou à l'Université Newcastle dans un programme comportant une majeure en sciences sociales ou en justice.

Université Charles-Sturt et Australian Institute of Police Management

L'Université Charles-Sturt héberge l'Australian Institute of Police Management, lequel offre un certificat de deuxième cycle en gestion appliquée dans le cadre du programme de perfectionnement en gestion policière, ainsi qu'un diplôme de deuxième cycle en leadership pour cadres par le biais du programme de leadership pour cadres policiers.

Financement

Au Canada, les étudiants inscrits à des programmes et des cours postsecondaires doivent payer leurs frais de scolarité. Ainsi, les candidats qui décident de faire des études postsecondaires, ou qui sont tenus de le faire à cause des exigences obligatoires de certaines administrations, doivent s'acquitter eux-mêmes de ces frais pour pouvoir faire carrière dans le domaine du maintien de l'ordre. Cette exigence ne tient pas compte du fait que la formation policière, particulière en soi, n'a qu'une utilité limitée hors du secteur. Les policiers qui s'inscrivent à des cours et des programmes postsecondaires à des fins d'apprentissage continu et de perfectionnement peuvent faire payer leurs frais de scolarité par leur service de police. Nombre de services de police du Canada sont disposés à payer au complet ou en partie les frais de scolarité pour les cours postsecondaires pertinents à l'emploi et au cheminement de carrière des policiers.

Formation des policiers

Cette section porte sur la formation des policiers dans le secteur des services de police publics. On y présente d'abord une description des types de formation que les policiers doivent normalement recevoir en cours de

carrière, puis on s'arrête brièvement au rôle de la législation, du financement et des fournisseurs de formation dans le secteur des services de police publics. Cette section comprend aussi des tableaux qui illustrent les divers types de formation fournis par les écoles de police, ainsi qu'une analyse du programme d'études actuel et de son adaptation à l'évolution du secteur.

Par formation, on entend les études qui se déroulent à l'intérieur du secteur des services de police publics. Ainsi, beaucoup d'administrations au Canada embauchent du personnel (qu'on appelle les recrues) avant de les inscrire à des programmes de formation policière particuliers. Au Québec, en Nouvelle-Écosse, à l'Île-du-Prince-Édouard, à Terre-Neuve et parfois au Nouveau-Brunswick, les nouveaux agents ne sont embauchés qu'après avoir terminé leur formation d'aspirant-policier ou de base (au Québec, cette formation préalable à l'embauche est offerte à l'École nationale de police du Québec. Ailleurs, elle se donne à l'Atlantic Police Academy). En général, la formation vise à apprendre aux recrues (aux aspirants-policiers dans le cas du Québec et des provinces de l'Atlantique), ainsi qu'aux policiers, à exécuter des tâches précises de façon à donner un rendement supérieur au travail.

Pratiques internationales en formation des recrues

Services de police du Queensland, Australie

Toutes les recrues des services de police du Queensland, qui comptent 6 000 agents, s'inscrivent pour un semestre (16 semaines) à l'une des deux universités accréditées avant de fréquenter le Queensland Police Academy pour un deuxième semestre d'une durée de 23 semaines. Le deuxième semestre, d'une plus longue durée, permet d'offrir le volet connaissances/compétences policières spécialisées. Pour entreprendre le deuxième semestre à l'Académie de police, il faut avoir réussi les cours du premier semestre au niveau universitaire. L'étudiant qui a terminé avec succès les deux semestres se qualifie pour le certificat avancé en sciences policières. Ce certificat lui permet de réclamer jusqu'à une année d'équivalence dans un programme connexe menant à un baccalauréat.

Michigan Law Enforcement Officer Training Commission (commission de formation des agents chargés de l'application de la loi du Michigan), États-Unis d'Amérique

Au Michigan, cette Commission a approuvé certains programmes de niveaux collégial et universitaire qui permettent aux candidats qui postulent un emploi dans les services de police de terminer une partie de la formation de base requise.

California Commission on Peace Officer Standards and Training (commission des normes et de la formation des agents de la paix de la Californie), États-Unis d'Amérique

En Californie, 36 collèges ou universités sont autorisés par la Commission des normes et de la formation des agents de la paix (POST) de l'État à donner une partie de la formation policière qui donne droit à des crédits.

Texas Commission on Law Enforcement Officer Standards and Education (commission des normes et de la formation des agents chargés de l'application de la loi du Texas), États-Unis d'Amérique

La Commission des normes et de la formation des agents chargés de l'application de la loi du Texas oblige les recrues à avoir terminé au moins 400 heures d'études collégiales ou universitaires pour être admises à la formation de recrue.

Comme on peut le voir dans le parcours pédagogique des policiers, le secteur des services de police publics au Canada a investi énormément dans la prestation et le maintien de programmes et de services de formation – ils sont les principaux fournisseurs de formation policière.

À l'étranger, le secteur des services de police évolue vers plusieurs autres modèles de prestation de la formation, dont des partenariats avec le milieu scolaire, afin de donner aux recrues une préparation policière qui combine les modèles de l'université et de l'académie de police.

La formation policière particulière constitue un volet important du parcours pédagogique des policiers. Au cours de leur carrière, les policiers suivront une formation de base/recrue, une orientation/formation sur le terrain, ainsi que des stages périodiques de formation policière en cours d'emploi, et de la formation avancée. Voici une description générale de ces types de formation :

- *Formation de recrue/base* : La formation de recrue/base est une formation qui donne aux recrues les connaissances et compétences de base et les initie aux procédures policières nécessaires pour devenir des agents de police efficaces dans un contexte de police communautaire. Elle peut servir de base à l'acquisition de l'autodiscipline, à la coordination de l'esprit et du corps, à l'amélioration des relations humaines et fournir le contexte scolaire nécessaire pour s'acquitter de fonctions d'application de la loi au niveau opérationnel.
- *Orientation/formation sur le terrain* : Au Canada, les services de police donnent aux recrues de la formation pratique/sur le terrain supervisée soit après la formation de recrue/base, soit pendant celle-ci. Cette formation vise à permettre aux recrues d'appliquer à leur travail, sous surveillance, les connaissances acquises pendant la formation de base/recrue.
- *Formation en cours d'emploi* : La formation en cours d'emploi est la formation qu'un agent de police reçoit tout au long de sa carrière. Cette formation porte sur toutes les activités conçues pour faciliter l'intégration d'un agent de police dans les services de police. Elle vise à permettre à l'agent d'effectuer son travail de policier dans le service de façon aussi harmonieuse et fonctionnelle que possible. Les formes les plus répandues et traditionnelles de formation en cours d'emploi sont les séances d'information complémentaire à l'appel ou au changement de quart. Cette méthode de formation sert souvent à tenir les agents au courant de l'évolution de la loi ou des changements de politiques et de procédures de l'organisation. Le téléenseignement

et la formation sur le tas sont d'autres modes de formation en cours d'emploi. Les services de police envisagent maintenant la formation en cours d'emploi comme préparation aux changements de carrière, et non seulement comme moyen d'initiation aux nouvelles lois ou compétences spécialisées. La formation en cours d'emploi peut porter sur des sujets comme l'utilisation de la force, la mise à jour des connaissances, les tests d'alcoolémie, l'utilisation du radar, le harcèlement, etc.

On prendra note que les heures excédentaires qui résultent du recours aux dix quarts de travail de 11 heures, par exemple, servent souvent à la formation en cours d'emploi donnée dans les services de police, et que certaines administrations exigent que les agents suivent des cours de recyclage périodiques après quelques années de service.

- *Formation avancée* : La formation avancée est une formation qui vise en général à aider les agents de police à acquérir une compétence dans un domaine particulier du travail policier.

Formation en cours d'emploi et formation avancée – pratiques internationales

Michigan, Californie et Texas, États-Unis d'Amérique

Certains services de police ont intégré la formation en cours d'emploi au système d'éducation postsecondaire afin de permettre aux agents d'obtenir des qualifications généralement reconnues. C'est le cas au Michigan, en Californie et au Texas, où des commissions des normes et de la formation des agents de police de l'État ont négocié des ententes avec des collègues et des universités et ont approuvé à cette fin des cours et des programmes d'études à ces établissements.

Texas, États-Unis d'Amérique

Certains services de police du Texas ont officialisé l'intégration dans le système universitaire de la formation en cours d'emploi des cadres en créant le Graduate Law Enforcement Management Institute (institut de gestion supérieure de l'application de la loi). L'Institut est issu d'une entente contractuelle intervenue entre la Texas Commission on Law Enforcement Officer Standards and Education, le Texas A&M University, le Texas Women's University et l'université d'État Sam Houston. Des officiers supérieurs sont admis à l'Institut pour participer à des cours réguliers de deuxième cycle, à des séminaires spécialisés et à d'autres activités. Chaque membre signe avec l'Institut un contrat d'apprentissage individuel qui définit les exigences auxquelles il doit satisfaire pour rester inscrit à l'Institut.

Législation et exigences obligatoires

La formation policière au Canada est réglementée par des lois et règlements fédéraux et provinciaux sur la police ainsi que par des règlements municipaux. Souvent, ces mesures législatives :

- prévoient la création d'installations de formation de la police ou désignent un fournisseur privilégié de formation policière;
- prévoient du financement;
- définissent la formation de base requise;

- autorisent des établissements et des fournisseurs de formation policière à concevoir, élaborer et donner les divers programmes de formation policière : formation de base/recrue, formation sur le terrain/orientation, formation en cours d'emploi et formation avancée.

En plus de déterminer comment et où la formation se donne, la législation joue aussi un rôle dans la structuration du système de formation à l'intérieur du secteur des services de police publics. Le tableau qui suit présente un aperçu des diverses mesures législatives qui ont une incidence sur le système de formation policière.

MESURES LÉGISLATIVES QUI ONT UNE INCIDENCE SUR LA FORMATION POLICIÈRE AU CANADA

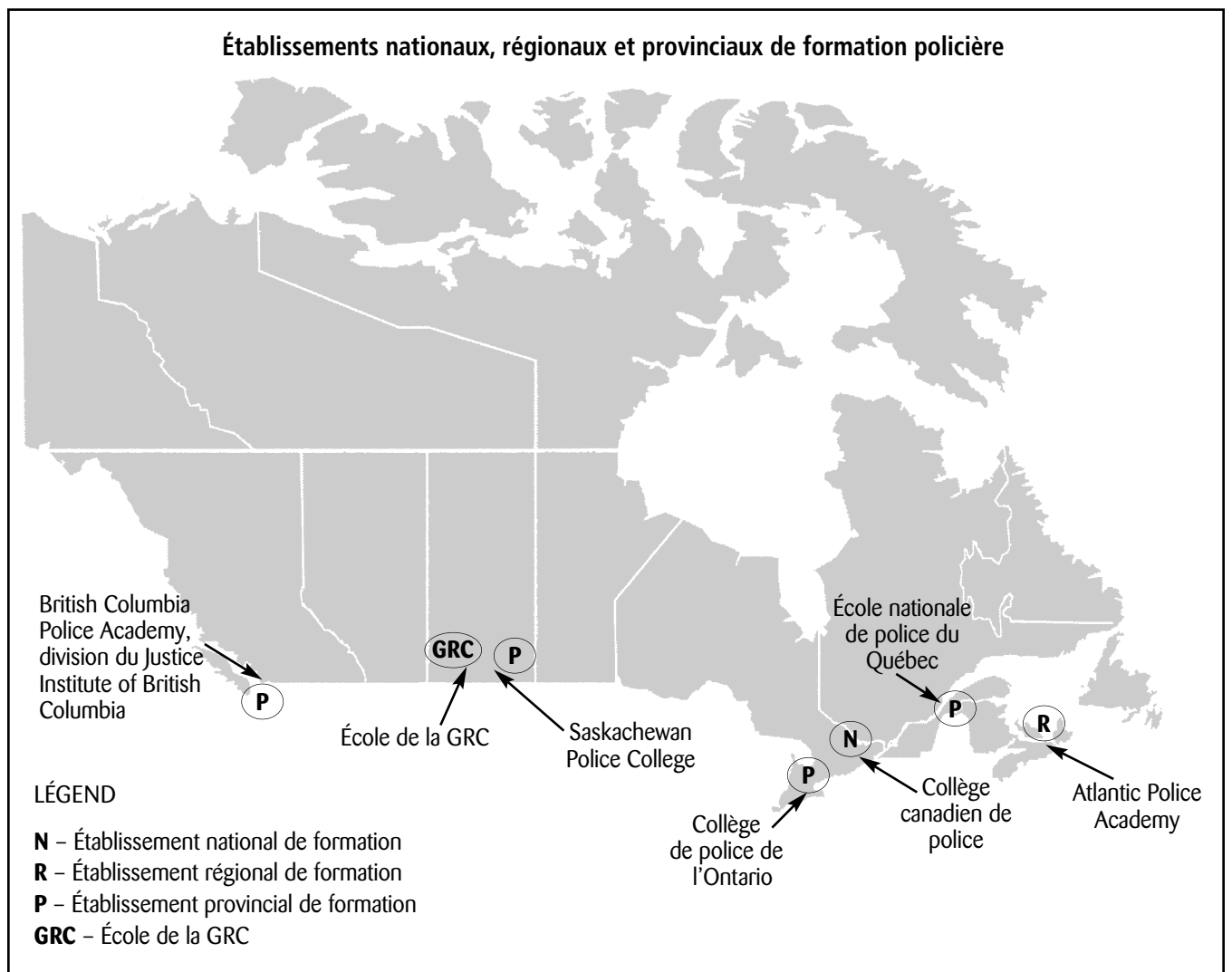
ADMINISTRATION	LÉGISLATION	INCIDENCE SUR LA FORMATION DANS LE SECTEUR DES SERVICES DE POLICE PUBLICS				
		Prévoit la création d'une académie ou d'une école de police	Désigne les établissements préférés de formation policière	Prévoit le financement d'écoles de police	Établit la formation policière minimale requise	Prescrit des programmes de formation policière
Gouvernement fédéral	Loi sur la Gendarmerie royale du Canada, L.R.C. 1985, ch. R-10				•	
	Consignes permanentes du Commissaire				•	
	Délibération du Conseil du Trésor de 1973	•		•		
Alberta	Police Act R.S.A., CHAPITRE P-12.01 (décembre 1998)					•
	Règlement 356/90 de l'Alberta, Police Act Police Service Regulation				•	•
Colombie-Britannique	Police Act R.S.B.C. 1996, ch. 367, mod.	•				
	Police Act: Rules regarding Training, Certification and Registration of Municipal Constables appointed under Section 26 of the Police Act B.C. Reg. 109/81	•	•	•	•	•
Manitoba	Règlements municipaux de la ville de Winnipeg et de la ville de Brandon					
	Loi sur la police, L.N.B. 1973, ch. P-9.2				•	•
Nouveau-Brunswick	Règlement 91-119 du Nouveau-Brunswick		•			
	Royal Newfoundland Constabulary Act S.N. 1992, ch. R-17		•		•	•
Terre-Neuve	Police Act R.S.N.S. 1989, ch. 348		•	•	•	•
	Police Services Act, chapitre 349 des Statuts révisés, 1989		•		•	•
Ontario	Loi sur les services policiers, L.R.O. 1990, ch. P. 15, mod.	•		•	•	•
	Adequacy and Effectiveness of Police Services O.Reg. 3/99				•	•
Île-du-Prince-Édouard	Police Act R.S.P.E.I. 1988, ch. P-11				•	
Québec	Loi sur la police	•	•	•	•	•
Saskatchewan	Police Act S.S. 1990-91, ch. P-15.01	•		•	•	•

Fournisseurs

Dans le secteur des services de police publics, la formation a toujours relevé de la compétence des établissements nationaux, provinciaux et régionaux dédiés à la formation policière, ainsi que des sections ou des services de formation de chaque service de police.

Établissements nationaux, provinciaux et régionaux de formation policière : La figure 28 indique l'emplacement des établissements nationaux, provinciaux et régionaux de formation policière au Canada. L'Alberta et le Manitoba n'ont pas d'établissement provincial de formation des services de police publics. La formation policière incombe plutôt aux divers services de police de ces administrations. Une section subséquente contient d'autres renseignements sur la formation offerte par les services de police.

FIGURE 28



Au Canada, sept écoles et académies de police offrent un éventail de types de formation différents – y compris la formation de base/recrue, la formation interne et la formation de niveau avancé – selon divers régimes de financement. Les tableaux qui suivent décrivent les services de

formation que ces sept établissements offrent au secteur des services de police publics du Canada et donnent une idée des types de formation offerts, des caractéristiques des programmes de formation, de la capacité d'accueil des établissements et du coût de la formation.

COLLÈGE CANADIEN DE POLICE

Le Collège canadien de police est l'établissement national de formation policière. Situé à Ottawa, le CCP est financé par le gouvernement fédéral et administré par la Gendarmerie royale du Canada. Le CCP offre aux agents de police chevronnés aux niveaux fédéral, provincial, régional et municipal, une formation spécialisée en organisation, administration, gestion du personnel et techniques d'enquêtes spécialisées. Beaucoup de ces programmes sont offerts dans les deux langues officielles du Canada. C'est aussi là que l'on trouve la plus importante collection de documents de référence et de connaissances reliées à la police au Canada. Outre les cours, le Collège offre aux agents de police des ateliers et des symposiums ainsi qu'un programme d'éducation permanente.

Objectifs : Le Collège canadien de police a pour mandat « d'être le chef de file dans le développement professionnel de la communauté policière du Canada en définissant et favorisant, en collaboration avec nos clients, l'établissement de normes nationales d'excellence dans le secteur de la formation policière et des services d'information ».

Type	Caractéristiques	Capacité d'accueil	Coût et mécanismes de financement
Formation avancée	<p>Le CCP donne aux agents de police des cours sur des sujets variant du crime informatique jusqu'à la formation des cadres, en passant par les stupéfiants.</p> <p>Même si la plupart des cours se donnent au campus d'Ottawa, le CCP offre aussi des cours à distance et accepte d'en donner certains à l'extérieur dans le contexte d'une entente de partage des coûts.</p>	<p>Le CCP accueille quelque 2 500 étudiants par année à ses installations d'Ottawa. Il enseigne en outre à environ 200 étudiants de plus dans le contexte de cours donnés à l'extérieur et à 200 autres par les cours donnés à distance.</p>	<p>Depuis janvier 1994, le Collège canadien de police fonctionne en mode de recouvrement partiel des coûts à la suite des directives sur le recouvrement des coûts annoncées dans le budget fédéral de 1992. Selon le CCP, la majeure partie de l'argent nécessaire pour administrer le Collège provient du gouvernement fédéral, via le budget de la GRC. La deuxième source d'argent en importance provient du recouvrement des coûts de la formation facturés aux services de police. Les services de police paient des frais qui couvrent le coût de la formation des participants et celui de l'hébergement au CCP. Le recouvrement des coûts facturés aux services de police et aux ministères pour l'utilisation des installations du CCP constituent la troisième source de financement pour le Collège. Le CCP reçoit en outre de l'appui en nature des milieux policiers sous forme de policiers instructeurs dont les services sont gratuits.</p> <p>Au cours de l'année de formation 2000, les participants inscrits à des cours du CCP ont payé des frais variant de 50 \$ pour des cours d'apprentissage à distance comme l'analyse des renseignements criminels à 2 750 \$ pour un cours de polygraphiste. Ces frais n'incluent pas le coût de l'hébergement au CCP.</p>

ÉCOLE DE LA GRC

L'École de la Gendarmerie royale du Canada, située à Regina (Saskatchewan), donne toute la formation de base aux policiers cadets de la GRC. L'École de la GRC comprend aussi un établissement de formation centralisée qui sert à la formation spécialisée, aux cours de maître-chien et à l'entraînement canin, et qui héberge l'Unité de formation policière canadienne où la GRC donne de la formation à tous les ministères et organismes fédéraux chargés de l'application de la loi criminelle.

Objectif : Apprendre aux cadets leur rôle et leurs responsabilités au sein de la société canadienne, et de leur permettre d'atteindre les objectifs de police communautaire et de les approfondir.

Type	Caractéristiques	Capacité d'accueil	Coût et mécanismes de financement
Formation de base/recrue	<p>Ce programme de 22 semaines est offert aux cadets de la GRC dans les deux langues officielles.</p> <p>Selon la GRC, les principaux aspects qui distinguent ce programme de formation des recrues des autres programmes sont les suivants :</p> <p>Le programme a été conçu en fonction non pas de ce que font les policiers, mais plutôt des aspects à l'égard desquels les attentes du public varieraient.</p> <p>Les scénarios sont fondés sur des situations policières intégrées.</p> <p>Les grandes questions comme la diversité et la déontologie font partie intégrante du programme dans son ensemble.</p> <p>Le programme est axé sur l'apprenant. Les étudiants doivent déterminer s'il y a un problème, quels sont les enjeux, qui sont les clients et quels sont leurs besoins, leurs exigences et leurs attentes. Ils doivent aussi déterminer ce qu'ils savent et ne savent pas, et comment trouver les renseignements et le savoir dont ils ont besoin. Les étudiants évaluent les options qui s'offrent à eux, choisissent une réponse qui convient et en mesurent l'efficacité en se fondant sur les attentes des clients. Ils déterminent enfin s'il y a des tendances ou des habitudes qui justifient une analyse plus poussée afin d'éviter que la situation se reproduise.</p>	<p>L'École de la GRC donne actuellement de la formation à quelque 1 000 cadets par année. L'augmentation prévue du nombre des départs à la retraite portera toutefois la demande prévue à 1 200 cadets par année au cours des trois prochaines années. La Direction des ressources humaines de la GRC cherche des moyens de répondre à la demande et elle envisage, entre autres, d'autres modes de prestation des services.</p>	<p>La GRC prend en charge le coût de la formation des cadets. Tous les cadets qui participent au programme de formation reçoivent une allocation qui les aide à payer leurs dépenses pendant la formation. L'allocation couvre le coût des repas, de l'hébergement, de l'assurance et des voyages, ce qui représente environ 5 000 \$ par cadet.</p> <p>La GRC estime qu'il en coûte environ 35 557 \$ pour former chaque policier cadet à son école.</p>

JUSTICE INSTITUTE OF BRITISH COLUMBIA – ACADÉMIE DE POLICE

Situé à Westminster, le Justice Institute of British Columbia (JIBC) héberge plusieurs académies, y compris l'Académie des services correctionnels, l'Académie des services d'incendie et l'Académie de police. L'Académie de police du JIBC donne des programmes de formation aux services de police municipaux de la province. Le JIBC relève de la compétence du ministère de l'Éducation supérieure de la C.-B. et est régi par la College and Institutes Act. L'infrastructure est financée par le ministère de l'Éducation supérieure tandis que le Procureur Général prend en charge le coût de la prestation de la formation policière.

Objectif : Élaborer et offrir des programmes de formation policière et des services de perfectionnement du personnel afin de répondre aux besoins des milieux policiers municipaux de la Colombie-Britannique, conformément aux normes et aux règles établies par la commission de police et la Police Act de la province.

Type	Caractéristiques	Capacité d'accueil	Coût et mécanismes de financement
Formation de base/recrue	Fonctionne selon un système de blocs. Le bloc I (11 semaines à l'Académie) met l'accent sur les techniques policières, le droit, le conditionnement physique, les manœuvres à pied et l'introduction aux sciences sociales. Le bloc II (formation sur le terrain de 13 à 17 semaines) se déroule dans le service policier d'accueil de la recrue. Le bloc III (11 semaines à l'Académie) pousse plus à fond les connaissances acquises au cours des blocs I et II. Après le bloc III, la recrue obtient son diplôme d'agent de police municipal qualifié.	Peut accueillir de 144 à 155 recrues par année. Donne actuellement de la formation à 100-110 recrues par année, ce qui répond aux besoins des services de police municipaux de la province.	Les coûts de formation à l'Académie de police sont pris en charge entièrement par la province. En 1999-2000, la province a fourni 2,2 millions de dollars à l'Académie de police, dont 1,4 million est affecté à la formation des recrues. Le reste est réparti entre le Centre d'évaluation, les programmes avancés et les frais généraux. Les services de police municipaux fournissent gratuitement, pour la formation des recrues, les services d'évaluateurs pour des simulations et les centres d'évaluation, ainsi que des conférenciers invités, ce qui représente environ 500 000 \$ par année en temps de ressources humaines dont il est fait don « en nature » à l'Académie.
Formation en cours d'emploi et formation avancée	Fournit aux membres des services de police du perfectionnement professionnel sur des sujets opérationnels ou d'enquête comportant des éléments cruciaux pour la sécurité de la police et du public. Fournit des compétences spécialisées et des techniques de supervision et de gestion avancées qui sont liées à l'application de la loi, ainsi que des compétences spécialisées qui appuient le rôle de l'organisme chargé de l'application de la loi ou de la réglementation dans la collectivité.	L'Académie de police affecte des places aux services de police municipaux et tribaux de la province, ainsi qu'à la GRC. L'Académie offre certains programmes aux employés de certaines agences gouvernementales.	Il n'y a pas de frais de cours pour les participants de services de police municipaux et tribaux, de la GRC et d'autres services de police.

SASKATCHEWAN POLICE COLLEGE

Dirigé par la Saskatchewan Police Commission en vertu de la Police Act (1990), le Saskatchewan Police College est financé par le ministère de la Justice de la province. Le Collège se trouve sur le campus de l'Université de Regina. Même s'il est autonome, il a des liens officiels avec l'Université de Regina en ce qui concerne la prestation du programme menant à un baccalauréat en études policières.

Objectif : Donner des programmes de formation qui favorisent l'autoperfectionnement des agents de police municipaux dans la prestation au public d'un service de police professionnel.

Type	Caractéristiques	Capacité d'accueil	Coût et mécanismes de financement
Formation de base/recrue	Sert de base à l'acquisition de l'autodiscipline, à la coordination de l'esprit et du corps, à l'amélioration des relations humaines et fournit le contexte scolaire nécessaire pour s'acquitter de fonctions d'application de la loi au niveau opérationnel. Le programme dure 17 semaines.	Le Saskatchewan Police College donne actuellement deux cours pour recrues, qui comptent de 30 à 32 participants chacun, et sanctionne ainsi de 60 à 64 diplômés par année. Ce total répond actuellement aux besoins des services de police municipaux de la Saskatchewan.	Le gouvernement de la Saskatchewan et les services de police intéressés paient le coût de la formation des recrues. Le gouvernement de la Saskatchewan paie le coût de la formation, tandis que le service de police auquel est rattachée la recrue prend en charge le coût de l'hébergement et de la pension, ainsi que son salaire et ses avantages sociaux pendant son séjour au Collège. On estime qu'il en coûte environ 21 600 \$ pour former chaque recrue au Saskatchewan Police College.
Formation en cours d'emploi et formation avancée	Fournit aux milieux policiers une formation et une éducation continues en gestion opérationnelle et supervision qui favorisent l'efficacité des services de police dans une société moderne.	Donne actuellement de 16 à 20 cours de formation interne par année. Chaque cours est donné à un nombre prédéterminé de participants.	Le Collège de police prend en charge les coûts du transport, de l'hébergement et du séjour pour la formation en cours d'emploi.



COLLÈGE DE POLICE DE L'ONTARIO

Situé à Aylmer (Ontario), le Collège de police de l'Ontario offre aux services de police municipaux et régionaux de la province et à la Police provinciale de l'Ontario des cours de base et pour recrues, des cours de perfectionnement et des cours spécialisés. Le Collège est aussi responsable de l'élaboration et de l'application des examens de promotion à l'intérieur des services de police au niveau provincial. Le CPO fournit également un soutien au Comité consultatif du système d'apprentissage de la police. Les autres principaux services d'appui du Collège de police de l'Ontario comprennent notamment les suivants :

- l'Unité de la recherche et de l'évaluation qui mène des activités continues de recherche et d'évaluation sur le caractère éducatif des programmes de formation;
- l'Unité de relations interraciales et de l'éducation des adultes qui assure l'inclusion du matériel touchant aux relations interraciales à tous les cours du CPO et appuie d'autres programmes du CPO dans ce domaine.

Objectif : Comme centre d'acquisition du savoir de la police en Ontario, le Collège continuera à maintenir un niveau d'excellence dans le perfectionnement du personnel policier professionnel qui sert notre société diversifiée.

Type	Caractéristiques	Capacité d'accueil	Coût et mécanismes de financement
Formation de base/recrue	Ce programme de 60 jours comprend une formation sur les sujets suivants : lois fédérales et provinciales, preuve, communications, circulation, recours à la force et sécurité des agents, protocole et enjeux des services de police modernes. Les participants acquièrent des compétences spécialisées et des attitudes essentielles grâce à des exercices de simulation, des discussions en classe et des études de cas.	Le Collège accueille habituellement 720 recrues par année. Étant donné la demande actuelle, le CPO a porté ce nombre à 1 170 recrues par année.	Il est coûte 5 000 \$ à la recrue, ce qui représente environ 50 % du coût réel du programme. Certains services doivent payer ce coût pour la recrue du fait que cela fait partie des conditions prévues dans leur convention collective.
Formation en cours d'emploi	Offre un cours de perfectionnement de cinq jours en formation avancée à la patrouille à l'intention des agents de police qui ont des fonctions de patrouille générale. Donne une formation en communication et une formation du CIPC.	Les candidats de l'extérieur de la province et qui n'appartiennent pas à des services de police se voient facturer le coût de la formation.	Chaque cours entraîne des frais connexes tant pour les cours donnés sur place que pour ceux donnés à l'extérieur. Les frais imposés aux candidats de l'extérieur de la province et qui n'appartiennent pas à des services de police sont fixés à deux fois le tarif affiché pour le cours.
Formation avancée	Le CPO offre une formation avancée en techniques d'enquête criminelle, identification médico-légale et leadership.	Le CPO accorde des places aux services de police municipaux de la province.	

ÉCOLE NATIONALE DE POLICE DU QUÉBEC

Au Québec, l'École a l'exclusivité de la formation initiale (formation de base) du personnel policier permettant d'accéder aux pratiques de patrouille-gendarmerie, d'enquête et de gestion policière. En patrouille-gendarmerie, l'École poursuit la formation des futurs agents préalablement formés dans les Collèges d'enseignement général et professionnel. L'École offre également des activités de perfectionnement professionnel et effectue de la recherche orientée vers la formation. Elle offre en outre des activités de perfectionnement de service (formation en cours d'emploi) destinées à répondre aux besoins des différents corps de police. Dans le cadre de l'élaboration de ses programmes de formation, l'École établit des partenariats avec les établissements d'enseignement universitaire. Elle peut également conclure avec des chercheurs, des experts ou des établissements d'enseignement ou de recherche toute entente qu'elle juge utile à l'accomplissement de sa mission.

Objectif : En tant que lieu privilégié de réflexion et d'intégration, l'École a pour mission d'assurer la pertinence, la qualité et la cohérence des activités relatives à la formation policière québécoise.

Type	Caractéristiques	Capacité d'accueil	Coût et mécanismes de financement
Formation de base en : – Patrouille-gendarmerie – Enquête – Gestion	La formation initiale est celle qui permet d'acquérir les compétences de base dans un domaine donné de pratique policière. L'acquisition de la formation initiale en patrouille-gendarmerie est nécessaire pour accéder à la formation initiale dans les deux autres pratiques policières. Patrouille-gendarmerie Les aspirants policiers sont intégrés à un poste de police virtuel où ils évoluent dans une structure identique à la nature opérationnelle d'un poste de police réel. La formation comprend également des activités d'apprentissage liées aux disciplines techniques comme le tir, la conduite de véhicules d'urgence et les technique d'intervention physique. Enquête policière (nouveau programme) Cette formation de niveau universitaire est offerte en partie par l'École et en partie par les universités partenaires. Elle permet l'acquisition des compétences additionnelles nécessaires à l'exercice de la fonction d'enquêteur. Gestion policière (programme modifié) Cette formation de niveau universitaire est offerte en partie par l'École et en partie par les universités partenaires. Les superviseurs en patrouille-gendarmerie et les gestionnaires d'un bureau d'enquêtes suivent d'abord une formation universitaire en gestion de premier niveau. Par la suite, en fonction de leur choix de carrière, ils s'inscrivent à une activité d'intégration qui leur assurent une spécialisation professionnelle.	Patrouille-gendarmerie 600 aspirants policiers par année. L'École est d'avis que ce total répond à la demande dans la province. Enquête policière La capacité d'accueil s'évalue en fonction des ratios d'admission et d'inscription universitaires. En 1999-2000, l'École a formé 168 policiers en Techniques d'enquête criminelle. Gestion policière La capacité d'accueil s'évalue en fonction des ratios d'admission et d'inscription universitaires. En 1999-2000, 232 policiers ont été formé en Gestion des organisations policières et 208 en Gestion d'un bureau d'enquête	Patrouille-gendarmerie L'École estime que la formation coûte 15 000 \$ par étudiant. Chaque étudiant paie environ 4 000 \$. Les services de police de la province paient le reste sous forme de contributions annuelles fondées sur un pourcentage de la masse salariale totale du personnel policier. Enquête policière Frais de scolarité correspondant à la tarification universitaire de 60 crédits. Les crédits universitaires s'accompagnent de subventions du ministère de l'Éducation. Gestion policière Frais de scolarité correspondant à la tarification universitaire de 60 crédits. Les crédits universitaires s'accompagnent de subventions du ministère de l'Éducation.

(page suivante)

ÉCOLE NATIONALE DE POLICE DU QUÉBEC (suite)

Au Québec, l'École a l'exclusivité de la formation initiale (formation de base) du personnel policier permettant d'accéder aux pratiques de patrouille-gendarmerie, d'enquête et de gestion policière. En patrouille-gendarmerie, l'École poursuit la formation des futurs agents préalablement formés dans les Collèges d'enseignement général et professionnel. L'École offre également des activités de perfectionnement professionnel et effectue de la recherche orientée vers la formation. Elle offre en outre des activités de perfectionnement de service (formation en cours d'emploi) destinées à répondre aux besoins des différents corps de police. Dans le cadre de l'élaboration de ses programmes de formation, l'École établit des partenariats avec les établissements d'enseignement universitaire. Elle peut également conclure avec des chercheurs, des experts ou des établissements d'enseignement ou de recherche toute entente qu'elle juge utile à l'accomplissement de sa mission.

Objectif : En tant que lieu privilégié de réflexion et d'intégration, l'École a pour mission d'assurer la pertinence, la qualité et la cohérence des activités relatives à la formation policière québécoise.

Type	Caractéristiques	Capacité d'accueil	Coût et mécanismes de financement
Formation en cours d'emploi	Le perfectionnement de service est l'ensemble des activités destinées à faciliter l'intégration du policier dans le corps de police auquel il appartient et à lui assurer une pratique professionnelle aussi harmonieuse et fonctionnelle que possible à l'intérieur de ce corps.	Cours développés et offerts sur demande des organisations policières.	Varie selon la demande et le type d'entente signée entre les organisations policières.
Formation avancée	Le perfectionnement professionnel est la formation ayant pour objet, dans chaque domaine de pratique policière, la mise à jour des compétences ou l'acquisition d'une spécialité. En 1999-2000, l'École a donné 351 cours, notamment en emploi de la force, enquête, gestion et police communautaire, sécurité routière.	Année 1999-2000 : 4 261 inscriptions pour 64 527 jours/personne de formation.	Pour les cours qui ne sont pas de niveau universitaire, les services de police qui fournissent du financement à l'École en vertu de la Loi sur la police ne sont pas tenus de payer les frais de scolarité. Ils sont toutefois tenus de payer des frais d'inscription, de séjour et d'hébergement.



ATLANTIC POLICE ACADEMY

Située à Summerside (Île-du-Prince-Édouard), l'Atlantic Police Academy est administrée par le Collège Holland conformément à une entente conclue entre le Collège et les quatre provinces participantes, soit le Nouveau-Brunswick, Terre-Neuve, la Nouvelle-Écosse et l'Île-du-Prince-Édouard. L'Académie a été créée sous les auspices du Conseil des premiers ministres des Maritimes pour former les recrues et les agents de police en service au Nouveau-Brunswick, en Nouvelle-Écosse et à l'Î.-P.-É. Terre-Neuve a conclu une entente différente en 1971. L'Atlantic Police Academy offre aux policiers de ces provinces de la formation pour recrues ainsi que de la formation en cours d'emploi et de la formation avancée spécialisée.

Objectifs : Offrir une formation, une éducation et des cours de perfectionnement opportuns et à jour dans le domaine de l'application de la loi, du niveau de base au niveau avancé.

Type	Caractéristiques	Capacité d'accueil	Coût et mécanismes de financement
Programme de sciences policières (policiers cadets)	<p>Conjugué les connaissances à la formation pratique en se fondant sur des situations de la vie réelle et diverses simulations afin de préparer les policiers cadets à appliquer la loi.</p> <p>Programme de 32 semaines dont 12 semaines de formation en cours d'emploi obligatoire dans un service de police du Canada.</p> <p>Le programme prépare les candidats à travailler comme agents de police dans les services de police.</p>	<p>L'Atlantic Police Academy accueille actuellement deux groupes de recrues par année, soit quelque 80 recrues en tout par année. Ce total satisfait actuellement aux besoins des services de police municipaux de la région de l'Atlantique.</p>	<p>Les recrues sont tenues de payer des frais de scolarité de 16 250 \$ pour l'année 2000-2001. Des frais d'inscription supplémentaires, y compris les frais de l'union étudiante, les frais de graduation, les livres, les uniformes, les services de nettoyage, etc., portent à 19 150 \$ le coût pour les recrues à l'APA. Ce total n'inclut pas les coûts de formation en cours d'emploi comme les frais de transport et de séjour. On a estimé qu'il en coûte au total quelque 23 000 \$ à une recrue pour fréquenter l'APA.</p> <p>Des recrues de certaines provinces de l'Atlantique sont subventionnées en totalité ou en partie, chacune par sa municipalité.</p>
Formation en cours d'emploi et formation avancée	<p>L'Atlantic Police Academy offre plus de 30 cours de formation en cours d'emploi dans des domaines spécialisés à l'intention de professionnels de l'application de la loi qui travaillent sur le terrain.</p>	<p>L'Atlantic Police Academy affecte des places aux quatre provinces de l'Atlantique – services de police tribaux, services de police municipaux et GRC.</p> <p>Chaque cours se donne à un nombre prédéterminé de participants.</p>	<p>On impose des frais pour chaque cours. Par exemple, un cours de deux semaines sur l'utilisation de l'ivressomètre coûte 480 \$ par personne, tandis qu'un cours de trois semaines en techniques policières avancées en coûte 1 500 \$.</p> <p>Quelques provinces paient tous les frais de scolarité du cours à même le budget des services de police. En Nouvelle-Écosse, la municipalité paie les cours de formation des agents.</p> <p>L'Atlantic Police Academy prend en charge le coût d'hébergement d'une personne qui suit un cours.</p>

Si l'on se fonde sur le nombre total de places offertes en formation des recrues dans le secteur des services de police publics au Canada, il est intéressant de constater que ce total équivaut à la capacité d'accueil d'un collège communautaire. Compte tenu des contraintes financières actuelles et de leurs répercussions sur le secteur policier, on devrait peut-être revoir l'affectation des ressources dans le système, pour déterminer si les investissements dans le système actuel offrent un rendement suffisant. On a signalé en outre dans les sections *Contexte sectoriel*, *Contexte opérationnel* et *Aspect humain des services de police au Canada* du présent rapport que le secteur des services de police publics commence à afficher une augmentation importante du nombre de départs à la retraite d'agents de

police, ce qui obligera à recruter davantage pour combler ces vacances. Les établissements de formation devront aussi revoir leur capacité d'accueil afin d'être en mesure de former le nombre de recrues dont les services de police auront besoin sous peu.

Services de police : Comme l'indique la figure 28, ni l'Alberta ni le Manitoba n'ont d'école de police provinciale. Ces provinces comptent exclusivement sur leurs services de police municipaux qui ne relèvent pas de la GRC pour fournir la formation de base aux recrues. Le Service de police de Winnipeg, par exemple, a une division de la formation interne, tandis que le Service de police de Calgary offre la formation aux recrues et la formation en cours d'emploi à la Chief Crowfoot Training

Academy. Le Service de police d'Edmonton offre de la formation aux recrues et de la formation en cours d'emploi à son siège social.

À compter d'avril 2001, le Service de police de Halifax commencera à former ses propres recrues au lieu d'avoir recours aux instructeurs et aux installations de l'Atlantic Police Academy. Halifax prévoit former au moins 25 recrues par année – et réserver au moins dix places par année aux recrues membres de minorités visibles. Un facteur qui a joué un grand rôle dans la décision de Halifax de commencer à former ses propres recrues, c'est que la municipalité veut attirer davantage de candidats locaux, sans compter qu'elle souhaite parvenir à une composition ethnique et culturelle qui reflète la diversité de la collectivité.

Au Canada, un certain nombre de services de police complètent la formation que leurs employés ont reçue aux écoles ou académies de police par une formation interne qui vise à répondre à leurs besoins et à leurs mandats particuliers. Les services de police de la région métropolitaine de Toronto et la Police provinciale de l'Ontario, par exemple, ont leurs propres établissements dédiés qui complètent la formation reçue au Collège de police de l'Ontario et au Collège canadien de police. La GRC possède un établissement de formation centralisée à son École de police de Regina et offre aussi de la formation en cours d'emploi au niveau des divisions dans certains établissements un peu partout au pays. Le téléenseignement commence en outre à jouer un rôle de plus en plus important à la GRC, ce qui lui permet de donner de la formation juste à temps. Certains grands services de police et d'autres de taille moyenne offrent aussi des programmes de formation interne et comptent parfois des formateurs parmi leur personnel, ou encore un coordonnateur ou une division de la formation.

Programme de formation

Comme on l'indique dans les chapitres *Contexte sectoriel* et *Contexte opérationnel* du présent rapport, la nouvelle importance accordée aux services communautaires a déplacé la convergence des efforts de l'application de la loi et des politiques de résolution de problèmes dans les services de police du Canada. Du fait de la nouvelle préoccupation « clients » et « partenariats », il faut réfléchir davantage aux perspectives d'avenir avant d'opter pour des solutions définitives. De plus, avec la tendance à la déstratification hiérarchique des organisations, décrite dans le chapitre *Pratiques de gestion des ressources humaines* du présent rapport, on fera de plus en plus appel à la capacité de chacun de raisonner de façon critique et

innovatrice et de prendre des décisions sans être obligé d'avoir recours à un agent plus expérimenté. La mise en commun des réussites et des échecs devient plus importante quand les membres des services de police sont censés travailler de façon autonome ou interdépendante avec des clients et des partenaires. Cette évolution du secteur des services de police publics du Canada oblige les policiers à avoir des compétences qui leur permettent de confronter ces tendances. Les compétences qu'ils cherchent à acquérir portent, entre autres, sur :

- l'orientation vers le service à la clientèle;
- le leadership;
- le raisonnement critique et l'innovation;
- le travail d'équipe;
- l'apprentissage continu et la gestion du savoir;
- la flexibilité et l'adaptabilité.

Le tableau qui suit présente les changements qui ont actuellement une incidence sur le secteur des services de police publics au Canada (laquelle est décrite dans les chapitres *Contexte sectoriel* et *Contexte opérationnel* du présent rapport), l'impact de ces changements sur le savoir, les connaissances spécialisées et les aptitudes requises des agents de police, et ce que les programmes de formation actuels des académies de police offrent pour aider le secteur à faire face à ces changements.

Comme on l'indique dans le tableau, outre la formation opérationnelle courante, les programmes de formation des académies et écoles de police mettent davantage l'accent sur les services de police communautaires, la sensibilisation culturelle et la formation en leadership. Il semble toutefois qu'il faudra accorder une attention toute particulière à la formation technique et la développer davantage à mesure que le secteur s'ajuste à l'évolution de son contexte opérationnel.

Les académies et écoles de police doivent modifier l'orientation et l'approche de leurs programmes d'études. Il est impossible que les policiers acquièrent les compétences nécessaires pour suivre l'évolution de leur contexte opérationnel si on s'en tient à la méthode traditionnelle des cours théoriques axés sur le contenu. Pour arriver à penser de façon critique et innovatrice, à tirer profit de l'apprentissage continu, à gérer leur savoir et à devenir flexibles et capables de s'adapter, les policiers doivent apprendre où et comment aller chercher les meilleurs renseignements et connaissances, et ce de la façon la plus efficace possible. La section *Conception, élaboration et prestation* du présent chapitre pousse plus loin la discussion à ce sujet.

Caractéristiques démographiques

CHANGEMENTS SECTORIELS	IMPACT SUR LES CONNAISSANCES. LES COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES ET LES APTITUDES	PROGRAMME DE L'ACADÉMIE DE POLICE QUI RÉPOND À CES BESOINS EN FORMATION
Les Canadiens vieillissent.		Formation en services de police communautaires
La population est plus diversifiée.	<p>Meilleure connaissance des attentes et des attitudes des groupes culturels/ethniques</p> <p>Connaissance plus détaillée des méthodes policières et des lois et règlements</p> <p>Connaissance des services et organismes communautaires ethniques et culturels afin d'établir des partenariats</p> <p>Compréhension des différences dans les activités des groupes ethniques et culturels</p> <p>Connaissance d'une langue seconde et de langues étrangères</p>	<p>Sensibilisation culturelle</p> <p>Formation antiraciste</p> <p>Formation en services de police communautaires</p>
La population autochtone augmente.	<p>Meilleure connaissance des attentes et des attitudes des Autochtones</p> <p>Connaissance plus détaillée des méthodes policières et des lois et règlements</p> <p>Connaissance des services et organismes communautaires autochtones afin d'établir des partenariats</p> <p>Compréhension des différences dans les activités des groupes ethniques et culturels</p> <p>Connaissance d'une langue seconde et de langues étrangères</p>	<p>Sensibilisation culturelle</p> <p>Formation antiraciste</p>

Structure sectorielle

CHANGEMENTS SECTORIELS	IMPACT SUR LES CONNAISSANCES. LES COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES ET LES APTITUDES	PROGRAMME DE L'ACADÉMIE DE POLICE QUI RÉPOND À CES BESOINS EN FORMATION
Fusion des services de police.	<p>Techniques de création d'équipes</p> <p>Techniques de leadership</p>	<p>Formation en leadership</p> <p>Formation en gestion du changement</p> <p>Formation en création d'équipes, etc.</p>
Les contrats de services de police font l'objet de soumissions concurrentielles.	Illustrer un avantage concurrentiel au moyen de techniques, de connaissances et d'aptitudes de pointe en maintien de l'ordre.	Partenariats
Mise en œuvre et amélioration de normes provinciales sur les services de police.		

Environnement externe

CHANGEMENTS SECTORIELS	IMPACT SUR LES CONNAISSANCES. LES COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES ET LES APTITUDES	PROGRAMME DE L'ACADÉMIE DE POLICE QUI RÉPOND À CES BESOINS EN FORMATION
Le crime est plus sophistiqué.	<p>Connaissances techniques générales accrues</p> <p>Techniques de dépannage accrues</p> <p>Capacité accrue de communiquer et de partager de l'information</p> <p>Connaissance des méthodes policières, des lois et règlements</p>	<p>Formation médico-légale</p> <p>Formation en identification</p> <p>Formation en matière d'homicides, etc.</p> <p>Enquêtes criminelles assistées par ordinateur</p> <p>Réflexion critique</p> <p>Analyse de renseignements</p> <p>Planification fondée sur les renseignements</p>
La surveillance exercée par le public et ses attentes sont à la hausse.	Meilleure connaissance des services de police publics, de la collectivité et de ses besoins	<p>Formation en services de police communautaires</p> <p>Formation en relations avec les médias</p>
La paperasse et la réglementation alourdissent la charge de travail.	<p>Gestion du temps</p> <p>Connaissance des bases de données et des programmes de la police</p>	<p>Formation en matière de preuve</p> <p>Formation portant sur les mesures législatives</p> <p>Formation en cours d'emploi et mises à jour</p>
Les ressources sont limitées.	<p>Les ressources limitées ont un effet sur la plupart des aspects du régime de gestion des RH.</p> <p>Besoin de gérer les coûts de façon stratégique plutôt que tactique (p. ex., considérer la formation comme un investissement)</p>	
Le recours aux services de sécurité privés est à la hausse.	Illustrer un avantage concurrentiel au moyen de compétences spécialisées, de connaissances et d'aptitudes en maintien de l'ordre	Partenariats

Prestation de services

CHANGEMENTS SECTORIELS	IMPACT SUR LES CONNAISSANCES. LES COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES ET LES APTITUDES	PROGRAMME DE L'ACADÉMIE DE POLICE QUI RÉPOND À CES BESOINS EN FORMATION
Transition qui se poursuit vers l'adoption de la philosophie de police communautaire.	<p>Meilleure connaissance des attentes du public et de ses besoins</p> <p>Connaissance plus détaillée des méthodes policières, des lois et règlements</p> <p>Connaissance des services et des organismes communautaires pour établir des partenariats</p> <p>Techniques très poussées de négociation et de conseil</p>	Formation en services de police communautaires
Utilisation croissante de la technologie.	<p>Connaissances techniques générales accrues</p> <p>Techniques de dépannage accrues</p> <p>Capacité accrue de communiquer et de partager de l'information</p>	<p>Prise de décision fondée sur le savoir</p> <p>Compréhension de l'utilisation de la technologie par les criminels</p>

Formation

CHANGEMENTS SECTORIELS	IMPACT SUR LES CONNAISSANCES. LES COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES ET LES APTITUDES	PROGRAMME DE L'ACADÉMIE DE POLICE QUI RÉPOND À CES BESOINS EN FORMATION
Utilisation de technologies nouvelles pour faire de la formation	Bonne connaissance des principes de l'apprentissage autodirigé et aisance à cet égard.	Acquisition du savoir fondée sur les connaissances Apprentissage à distance
Formation continue et structurée pour mettre à jour les compétences et la polyvalence du personnel en général	Connaissance des besoins en formation et des compétences manquantes Connaissance des principes de la formation des adultes et des méthodes d'apprentissage	Accès aux outils de gestion du savoir

Organisation et qualifications de l'effectif

CHANGEMENTS SECTORIELS	IMPACT SUR LES CONNAISSANCES. LES COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES ET LES APTITUDES	PROGRAMME DE L'ACADÉMIE DE POLICE QUI RÉPOND À CES BESOINS EN FORMATION
Cession croissante aux civils de postes de gestionnaires/ professionnels	Techniques de création d'équipes Techniques de leadership	Formation en leadership Formation en création d'équipes, etc.
Rôle plus important pour les bénévoles dans le modèle de la police communautaire	Techniques de création d'équipes Techniques de leadership	Formation en services de police communautaires Formation en leadership Formation en création d'équipes, etc. Formation en cours d'emploi et mises à jour
Nombre et rôle croissants des femmes et des membres des minorités	Techniques de travail d'équipe et de résolution de problèmes Capacité accrue de communiquer et de partager l'information Volonté de se renseigner sur les cultures différentes	Sensibilisation culturelle et démarches intégrées Formation antiraciste
Organisations déstratifiées	Capacité de travailler en équipe, d'accepter davantage de responsabilités et de participer à la résolution de problèmes	Formation en leadership Formation en création d'équipes, etc. Prise de décision fondée sur le savoir Raisonnement critique et innovation
Nouveaux arrivants plus instruits	Meilleures connaissances techniques Capacité accrue de communiquer et de partager de l'information Connaissance et compréhension générales du secteur des services de police publics Connaissance des diverses techniques policières Capacité et connaissance requises pour exécuter des tâches multiples	
Nombre important de départs à la retraite imminents	Transfert du savoir du personnel chevronné dans toute l'organisation	Mémoire institutionnelle stockée dans un service d'archives et conception d'acquisition du savoir fondée sur la résolution des problèmes

Au Québec, une expérience unique en développement de programme

L'École nationale de police du Québec, à titre d'institution d'enseignement post-collégiale, a été un précurseur dans le domaine de l'élaboration de programme de formation à l'aide de la méthode de l'approche par compétences. Dès 1996, lors de la révision du programme de formation policière de base, la direction de l'école a opté pour cette méthode en élaborant le nouveau programme. Une fois l'exercice complété, le contexte d'apprentissage a été complètement transformé. L'aspirant policier s'initie à sa nouvelle profession dans un cadre virtuel délestant les apprentissages théoriques en faveur d'apprentissages dans un contexte opérationnel.

Pendant le tiers de leur formation, les aspirants policiers sont mêlés à une multitude de scénarios. Il est essentiel, pour la qualité de l'enseignement reçu, que l'on encadre la trentaine de comédiens qui prennent part dans ces scénarios et dans l'activité de rétro-information, pour garantir que les compétences visées par le programme soient bien transmises.

Les deux autres tiers de la formation du futur policier québécois à l'École sont consacrés à l'apprentissage de disciplines techniques comme le tir, la conduite de véhicules d'urgence et les techniques d'intervention physique, dont les techniques de maintien de l'ordre lors de manifestations publiques ou d'émeutes.

L'École a poursuivi ses travaux de recherche dans le domaine de la formation continue et, en partenariat avec l'Association des directeurs de police du Québec, a élaboré un plan de développement des ressources humaines destiné aux organisations policières, qui a été lancé au mois de mai 2000. Il a été remis aux directeurs des corps de police lors de leur colloque annuel. Instrument de pointe en matière de gestion policière, le plan de développement des ressources humaines vise à optimiser la formation du personnel policier en établissant des liens entre cette formation, les besoins des organisations policières et les objectifs de carrière personnels.

Les outils proposés dans ce plan permettent d'assurer la mise à jour des connaissances et des compétences des policiers, d'établir leur cheminement de carrière en fonction de leurs intérêts et des besoins des organisations policières et de planifier la poursuite de la formation professionnelle initiale pour les fonctions d'enquête ou de gestion policière. Ce plan permet également d'identifier les policiers intéressés à se spécialiser dans une pratique policière particulière ou à changer de pratique, et de définir les besoins en perfectionnement professionnel et en perfectionnement de service.

Parallèlement à l'élaboration de ce plan, on a tenu des ateliers d'analyses de la situation de travail (AST) de l'enquêteur, du superviseur et du directeur. Les participants étaient des personnes exerçant ces fonctions et provenant de diverses organisations policières dont la taille, la structure et les problématiques varient. Exercices novateurs, ces trois AST ont permis de dresser les profils de compétences de chacune de ces grandes fonctions policières. Ensuite, ces profils ont été validés dans le Plan de développement des ressources humaines en vue de déterminer quelles sont les compétences qui doivent être développées prioritairement dans les organisations et de dresser les profils d'emploi. Les AST permettent également d'élaborer des programmes de formation professionnelle qualifiante du personnel policier comportant trois aspects : la formation initiale, le perfectionnement professionnel et le perfectionnement de service. 🚓

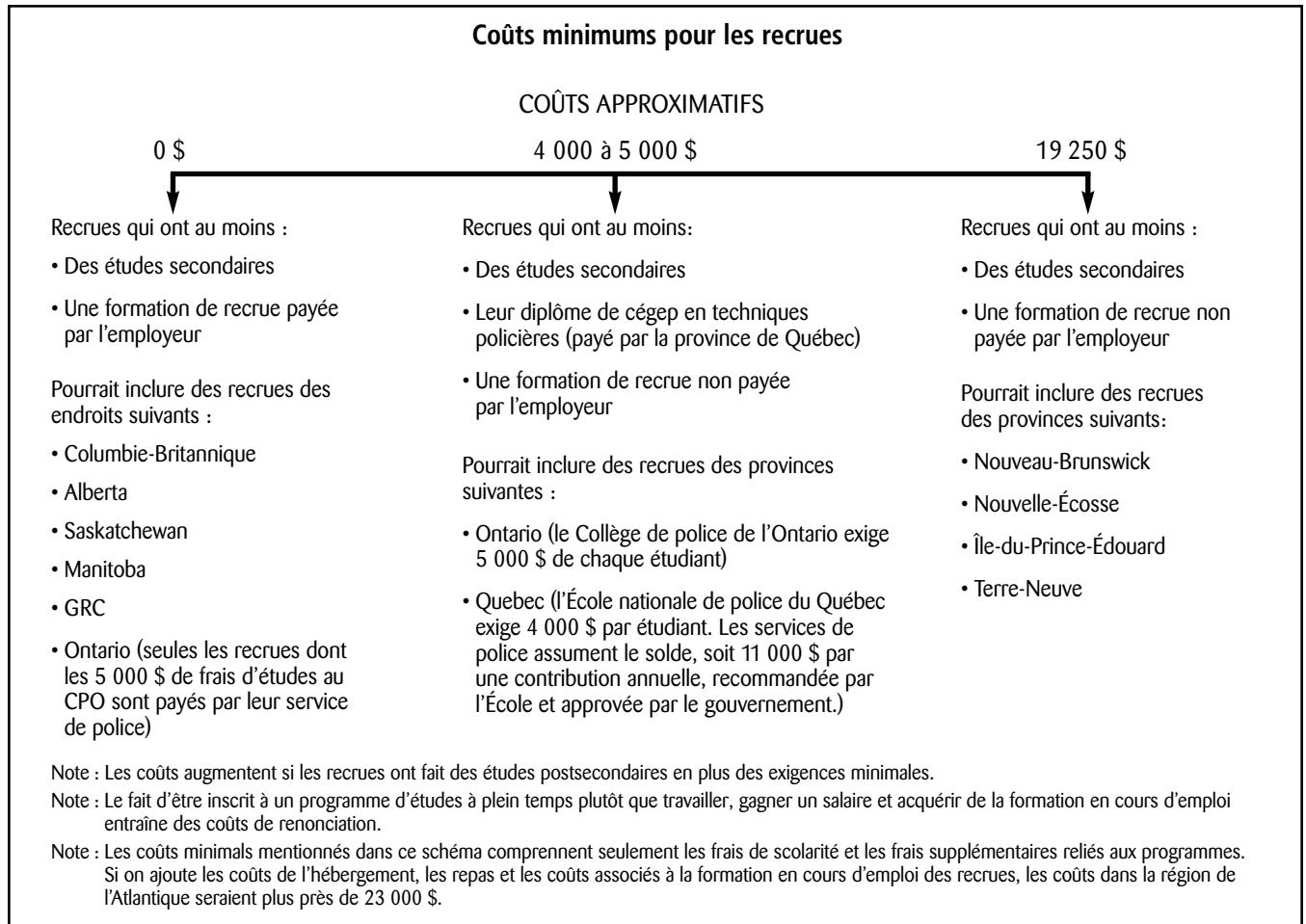
Financement

Les mécanismes de financement varient selon l'administration et le type de formation – surtout dans le cas de la formation des recrues. Dans certaines administrations, le coût de la formation des recrues est pris en charge entièrement par la province, le service de police, ou les deux. Dans d'autres, le coût de la formation des recrues reste entièrement à la charge de l'intéressé. Comme on peut le voir dans les tableaux sur les établissements de formation présentés ci-dessus, ce coût peut être important. En 2000, par exemple, il en coûtait aux recrues des provinces de l'Atlantique 16 250 \$, seulement en frais de scolarité. Les autres frais du programme, comme les livres, l'uniforme, etc., portent ce montant à 19 250 \$ par recrue. Si nous ajoutons les frais de transport et de séjour liés à la formation en cours d'emploi, les coûts peuvent atteindre 23 000 \$ par recrue inscrite à l'Atlantic Police Academy. En dépit des coûts personnels énormes, les étudiants

inscrits au programme de techniques policières de l'Atlantic Police Academy ou au programme de formation de base de l'École nationale de police du Québec n'ont pas tous un emploi garanti lorsqu'ils terminent le cours avec succès. Au Québec, en fait, ce sont les services de police qui ont décidé de ne pas promettre l'embauche aux aspirants policiers. Ils sont d'avis que cette approche accentue la responsabilisation du candidat et son intérêt à réussir sa formation.

La figure 29 montre que les coûts minimums de formation des recrues peuvent varier au Canada (on remarquera que les chiffres indiqués ici incluent certains coûts qu'une recrue doit payer elle-même, y compris les frais de scolarité, les fournitures de formation, les repas et le séjour). Le gouvernement fédéral, le gouvernement provincial et les services de police financent souvent la formation avancée et en cours d'emploi des policiers.

FIGURE 29



Perfectionnement des policiers et apprentissage continu

Dans le contexte des services de police publics, le perfectionnement professionnel et l'acquisition de compétences spécialisées ont toujours été considérés comme faisant partie du perfectionnement en supervision et en gestion. C'est pourquoi les stratégies de perfectionnement professionnel ont souvent été écartées de la fonction formation et rapprochées principalement des responsabilités associées à la gestion des ressources humaines (telles que la préparation de la relève). L'objectif principal est donc de préparer des personnes ou des groupes en vue de leur avancement professionnel. Or, dans certains services de police, la formation est de plus en plus perçue comme un mode de formation en cours d'emploi parce qu'on commence à la considérer comme une exigence du service actif. Ainsi, on est d'avis que la formation en gestion relève du perfectionnement seulement dans la mesure où l'intéressé prend lui-même l'initiative de se préparer en fonction de ses projets d'avenir.

Comme nous l'indiquons dans une section précédente, le Collège canadien de police a le mandat d'offrir des occasions d'apprentissage aux cadres policiers du Canada. En janvier 2000, le Collège canadien de police a publié un plan d'action qui décrit la création d'une nouvelle école pour cadres policiers et l'adoption de stratégies de formation et de méthodes de prestation nouvelles qui permettront au Collège de s'ajuster aux tendances émergentes dans les domaines de la technologie et de la législation, ainsi qu'aux besoins des utilisateurs et à l'évolution démographique de sa clientèle. Le plan prévoit aussi que le Collège canadien de police abordera des questions telles que la gouvernance, les partenariats avec les universités et les autres établissements de formation policière, le recouvrement des coûts et l'augmentation ou la diversification de sa clientèle.

Un aperçu du programme du nouveau Centre des cadres policiers, publié récemment, propose spécifiquement une nouvelle façon d'aborder l'acquisition du savoir chez les cadres policiers, de sorte qu'elle reflète les nouvelles

structures d'acquisition du savoir et de gestion des connaissances. Cette démarche, qui se focalise sur l'apprentissage continu chez les cadres policiers, reflète fidèlement les démarches fondées sur les pratiques exemplaires dans le domaine de l'acquisition du savoir chez les cadres policiers, adoptées aujourd'hui par la plupart des entreprises de pointe et des organisations du secteur public.

La création d'un nouveau Centre des cadres policiers au Collège canadien de police fait suite à des constatations récentes portant sur la performance de certains directeurs de police en poste, dont beaucoup ont dû faire face à de nouvelles exigences et relever de nouveaux défis qui les obligent constamment à renouveler leurs connaissances. Pour répondre à ce besoin, l'acquisition du savoir chez les cadres policiers au Collège canadien de police évitera l'emploi des méthodes classiques d'apprentissage – apprentissage qui passe par des cours plus longs et plus structurés, offerts une seule fois à un moment précis de la carrière d'une personne sans qu'elle bénéficie d'une structure de préparation ou de suivi, et sans lien avec d'autres activités de perfectionnement, avec d'autres stratégies ou besoins organisationnels. Le programme d'apprentissage pour cadres policiers visera plutôt à offrir aux intéressés



une démarche plus personnalisée comportant des occasions d'acquisition du savoir plus brèves et plus intenses, offertes à diverses périodes et de diverses façons (comme l'apprentissage par l'action, le mentorat, la résolution de problèmes réels) intégrées de façon stratégique en fonction des compétences à la fois de la personne et de l'organisation. Les méthodes policières qui reposent principalement sur les compétences en leadership policier telles qu'établies par le CCP sont au cœur même du nouveau programme d'apprentissage pour cadres policiers. Il s'agit aussi de domaines que diverses études et divers observateurs considèrent comme les plus critiques pour les cadres policiers du Canada. Les domaines de pratique proposés pour le Centre des cadres policiers comprennent notamment les suivants :

- Acquisitions de techniques de leadership
- Gouvernance et imputabilité policières
- Relations de travail efficaces dans la police
- Relations stratégiques avec les médias et communications efficaces
- Savoir-faire politique, jugement et prise de risques
- Gestion des ressources humaines, gestion du changement et organisation de l'acquisition du savoir
- Planification stratégique et gestion des affaires
- Mondialisation et droits de la personne
- Crime organisé
- Gestion des services de police des Premières Nations.

Le programme d'apprentissage pour cadres policiers offert au Collège canadien de police tient compte du fait qu'avec le temps on aura moins besoin de certaines des activités précitées, qui pourraient alors disparaître ou subir des modifications. Le Collège reconnaît que la définition des domaines de pratique qui répondent le mieux aux intérêts des cadres policiers du Canada doit faire l'objet d'un processus continu si l'on veut garantir que le programme d'apprentissage pour cadres policiers demeure pertinent et vital.

Outre le Collège canadien de police, d'autres établissements de formation policière offrent des cours de leadership et de perfectionnement en gestion et, comme on l'a indiqué tout au long de la présente étude, de plus en plus de policiers seniors s'inscrivent à des cours d'administration et de gestion à des universités et collèges du Canada.

Les autres méthodes de perfectionnement professionnel à l'intention des superviseurs et des gestionnaires, telles que l'encadrement, le mentorat et l'observation au poste de

travail, ne sont généralement pas structurées à l'intérieur du système et sont peu ou pas utilisées. La plupart de ces méthodes comptent sur le fait que l'intéressé prendra l'initiative de chercher les ressources dont il aura besoin pour favoriser son cheminement de carrière et son épanouissement personnel. La GRC, par exemple, a un programme d'une durée de deux ans qui permet aux chefs de file éventuels qu'on a repérés de s'initier au rôle du siège social de l'organisation. Afin de s'ouvrir à d'autres possibilités de perfectionnement, la GRC a aussi expérimenté les mutations dans d'autres ministères fédéraux et l'observation au poste de travail. Ces programmes sont toutefois à l'étude. Le nouveau Centre des cadres policiers du CCP prévoit insister davantage sur l'encadrement et le mentorat dans son nouveau programme.

Outre le perfectionnement en gestion et en supervision, les policiers recherchent ou saisissent de plus en plus d'autres occasions d'apprentissage continu et de perfectionnement. Comme c'est le cas pour les cadres supérieurs, on suppose souvent que le policier recherchera lui-même ces occasions de perfectionnement et en profitera. Certains services de police commencent à établir les systèmes de soutien nécessaires pour permettre davantage d'activités d'acquisition du savoir auto-dirigées et améliorer les techniques de gestion du savoir de l'organisation dans l'ensemble. Les entrevues réalisées auprès de policiers dans le contexte de cette étude ont révélé que beaucoup décident de leur propre chef de s'inscrire à des cours et à des programmes offerts par les collèges communautaires et les universités. En outre, quelques services de police ont mis sur pied des systèmes qui permettent d'affecter temporairement des policiers à

des tâches ou des fonctions précises comme moyen de perfectionnement à des fins de rattrapage ou de perfectionnement professionnel.

Législation et exigences obligatoires

À peu près toutes les administrations du Canada obligent les intéressés à suivre une formation quelconque lorsqu'ils sont promus à un poste de supervision ou de gestion, ou peu après. Le Service de police d'Edmonton, par exemple, exige que les officiers supérieurs à compter du grade d'inspecteur aient au moins un certificat d'études universitaires de premier cycle. Certaines administrations américaines ont des exigences semblables. La California Highway Patrol signale que presque tous les officiers supérieurs ont des diplômes universitaires, condition préalable et incontournable pour toute promotion à un grade de commandement.

Cependant, le perfectionnement continu des policiers aux échelons inférieurs d'un service de police dépend toujours de l'initiative individuelle.

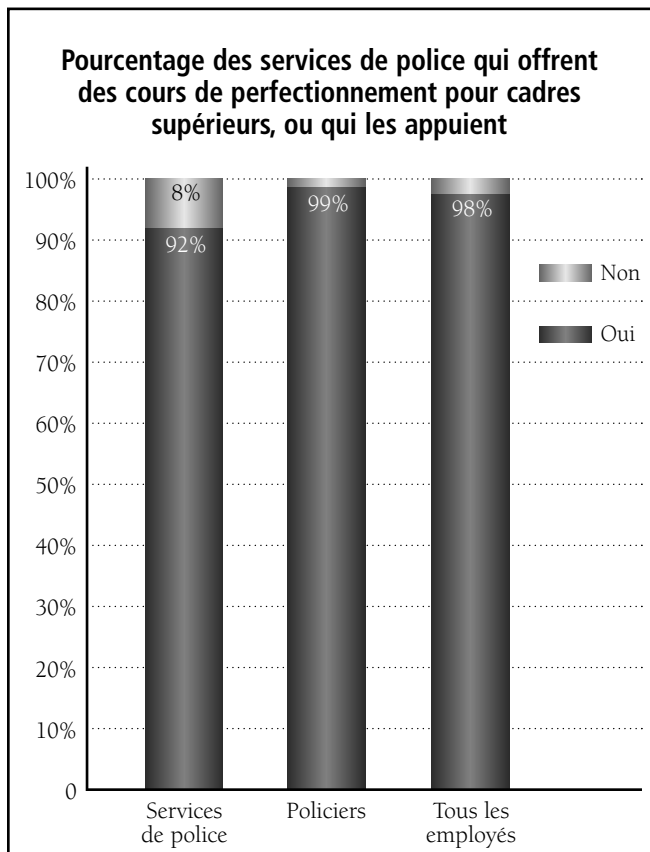
Financement

Les entrevues réalisées auprès de policiers et de directeurs des ressources humaines de services de police pendant cette étude ont révélé que les policiers qui souhaitent profiter de occasions de perfectionnement et d'apprentissage continu ont en général accès à du financement. Souvent, les policiers doivent justifier le lien entre le programme ou le cours qu'ils veulent suivre et leur emploi ou leur carrière pour pouvoir obtenir ce financement. Certains ont signalé qu'on n'accorde pas toujours un financement complet, mais que du financement partiel

Cours de leadership et de perfectionnement en gestion : quelques exemples de programmes offerts au Canada

- *Collège canadien de police* : cours d'administration policière supérieure, ateliers pour cadres policiers
- *GRC* : cours d'introduction à la gestion et cours d'orientation et de perfectionnement des officiers
- *Justice Institute of British Columbia et Université Simon Fraser* : programme de baccalauréat en leadership dans les domaines de la justice et de la sécurité publique
- *Justice Institute of British Columbia et Université Royal Roads* : maîtrise en leadership et en formation
- *Service de police de Calgary* : atelier sur le leadership et l'apprentissage
- *Collège de police de la Saskatchewan* : introduction à la gestion, cours pour gestionnaires policiers
- *Collège de police de l'Ontario* : certificat en leadership pour cadres policiers
- *Association des chefs de police de l'Ontario (ACPO) et École Rotman de gestion de l'Université de Toronto* : programme en leadership policier
- *École nationale de police du Québec* : gestion d'équipe et leadership, principes de gestion policière
- *Académie de police de l'Atlantique* : leadership policier en évolution et cours de gestion policière à l'intention des cadres supérieurs

FIGURE 30



Source : Sondage de PwC

peut être disponible. Mais bien qu'il y ait possibilité de financement partiel, les policiers sont d'avis, pour la plupart, que l'aide financière offerte ne suffit pas pour qu'ils puissent profiter d'un apprentissage ou d'un perfectionnement continu.

Fournisseurs

Au cours des entrevues réalisées dans le contexte de cette étude, plusieurs cadres supérieurs de services de police ont mentionné avoir suivi des cours de perfectionnement pour cadres de direction par le biais du Collège canadien de police ou du Federal Bureau of Investigations (FBI) des États-Unis. Le sondage réalisé par PricewaterhouseCoopers auprès des services de police du Canada a révélé que 92 % des services qui ont répondu (ce qui représente 99 % des agents de police et 98 % des employés) offrent des cours de perfectionnement pour cadres supérieurs ou les appuient, ce qui démontre que les services de police reconnaissent de plus en plus leur besoin de chefs de file ayant les compétences spécialisées nécessaires pour diriger un service de police (figure 30).⁷¹

Dans le cadre de la présente étude, on a réalisé une étude de cas comparative au cours de laquelle on a analysé à la fois le programme de perfectionnement des cadres supérieurs du FBI et le cours pour cadres policiers au Collège canadien de police. Les points saillants de cette étude de cas sont présentés ci-dessous.

Étude de cas comparative : Programme de perfectionnement des cadres supérieurs du FBI et cours pour cadres policiers au Collège canadien de police

Introduction

La réussite ou l'échec des services de maintien de l'ordre sont souvent attribués aux compétences spécialisées de leurs chefs de file. Compte tenu de la vague imminente de départs à la retraite prévue dans les services de police, les programmes de qualité axés sur le perfectionnement des cadres supérieurs jouent un rôle crucial lorsqu'il s'agit de garantir que les dirigeants policiers de la prochaine génération auront les compétences spécialisées nécessaires pour adapter leur organisation à toute la panoplie de tendances nouvelles.

Dans le cadre de cette étude, plusieurs répondants ont mentionné les programmes de perfectionnement des cadres supérieurs du FBI comme modèles dont pourraient s'inspirer d'autres cours. Dans cette étude de cas, on analyse certains des éléments clés de la

stratégie de perfectionnement des cadres supérieurs du FBI. Ces renseignements sont tirés de diverses publications du FBI et d'une visite effectuée à l'Académie du FBI, au cours de laquelle on a réalisé des entrevues auprès de plusieurs enseignants et étudiants. Nous comparons les efforts du FBI à la stratégie actuelle de perfectionnement des cadres policiers du Collège canadien de police (CCP)⁷².

Contenu des cours et programme d'études

Le FBI offre deux principaux programmes de perfectionnement des cadres supérieurs :

le National Executive Institute (NEI), qui s'adresse aux cadres supérieurs des grandes administrations, et le Law Enforcement Executive Development Seminar (LEEDS), qui s'adresse à ceux des administrations de taille moyenne.

Le FBI a aussi créé 16 collèges (programmes) de commandement régionaux (RCC) pour répondre aux besoins des cadres dirigeants de petits services de police locaux. Chacun des programmes offre un contenu semblable, mais vise une clientèle différente. On revoit et modifie chaque année les programmes d'études des trois

programmes afin d'en maintenir le contenu à jour. L'Académie du FBI est en outre considérée comme un volet du programme de développement du leadership puisqu'elle contribue au perfectionnement des dirigeants des services policiers d'aujourd'hui et de demain.

Le programme d'études du NEI comporte trois éléments de base : médias de communications, questions de loi et théorie et pratique du leadership. Dans le contexte de l'élément théorie du leadership, on encourage les étudiants à élargir leurs horizons, à faire preuve de créativité et à avoir davantage recours au raisonnement critique. Le programme LEEDS porte avant tout sur le leadership, les questions de loi et les relations avec les médias, ainsi que sur la planification stratégique, les relations de travail, les enjeux sociaux et les programmes policiers. Les collèges régionaux de commandement suivent un programme d'études modifié fondé sur le programme LEEDS.

Le CCP, pour sa part, offre actuellement un seul programme de perfectionnement des cadres supérieurs : le Cours d'administration policière supérieure (CAPS), qui porte avant tout sur la théorie et la pratique de la gestion, les techniques de communications et les théories du comportement humain actuelles. Le CCP envisage toutefois de créer une École des cadres policiers qui compléterait les programmes de gestion actuels en mettant l'accent sur l'apprentissage continu des cadres policiers. Les cours pourraient porter notamment sur la politique publique, les relations gouvernementales, la communication stratégique et les relations de travail.

Mode de prestation et pertinence de la durée

Les programmes NEI et LEEDS sont tous deux offerts sur place à l'Académie du FBI à Quantico, en Virginie. Le programme NEI se donne en trois blocs d'une semaine étalés sur l'année (car les participants ont de la difficulté à quitter leur poste pendant plus d'une semaine à la fois). Le programme LEEDS est offert en un seul bloc de deux semaines. Comme nous l'avons vu, le RCC est offert à 16 endroits différents aux États-Unis, en blocs d'une semaine à la fois.

Tous les programmes ci-dessus sont structurés de façon à tenir compte de l'horaire chargé de leurs participants. Cette façon de procéder pourrait avoir un aspect négatif, puisqu'il se peut que la durée des cours ne suffise pas pour assurer une formation en profondeur. À cet égard, les participants au programme NEI se voient imposer des travaux préparatoires, et on encourage tous les étudiants à renforcer leur apprentissage continu au moyen des programmes qui s'adressent aux anciens. Ces programmes comprennent des séances annuelles de trois à cinq jours parrainées par l'association professionnelle des diplômés. De plus, la formation sur place permet d'aborder l'apprentissage par la collaboration. Comme on l'indique sur le site Web du FBI, « l'apprentissage le plus productif a lieu en partie en dehors de la classe, pendant les conférences le soir et au cours des repas⁷³ ».

La nouvelle École des cadres policiers du CCP utilisera d'autres modes de prestation. Outre les programmes présentés en classe, il est probable que le CCP utilisera à fond l'Internet, d'autres technologies d'apprentissage à distance, les fins de semaine dans un centre de l'extérieur, les voyages d'études, les groupes de discussion, les analyses d'histoires de cas, les ateliers et les rencontres avec des experts.

Sélection des candidats et des instructeurs

On a établi des critères d'admissibilité des étudiants aux programmes NEI et LEEDS. Pour être admis au programme du NEI, les participants « doivent être le chef de la direction d'un service qui dessert une population de 250 000 personnes et compte plus de 500 policiers⁷⁴ ». Pour être admis au programme LEEDS, les participants doivent venir d'un service qui dessert une population d'au moins 50 000 personnes et compte au moins 50 policiers. Le programme de formation des cadres dirigeants en région (RCC) a été créé pour répondre aux besoins de tous les autres dirigeants qui ne satisfont pas à ces critères.

Ce sont les bureaux locaux du FBI répartis un peu partout aux États-Unis qui proposent la candidature des personnes admissibles. Dans le cas des participants de l'étranger, ce sont les ambassades des États-Unis qui coordonnent les candidatures. Le personnel de l'Académie du FBI prend toutes les décisions finales sur les invitations à l'exception des cadres de direction d'organismes fédéraux, qui sont choisis par leur organisme.

Le service du leadership et des sciences de la gestion (LMSU) de l'Académie du FBI coordonne la formation donnée au cours des programmes de perfectionnement des cadres. On retient les services d'experts de l'extérieur qui se chargent de certains volets en particulier, tandis que d'autres spécialistes représentent d'autres services de l'Académie. Le personnel du service LMSU est constitué entièrement d'agents spéciaux du FBI qui ont de l'expérience sur le terrain. Les instructeurs passent habituellement de deux à trois ans au service LMSU même si certains y restent beaucoup plus longtemps : tout dépend de leur champ d'intérêts.

La nouvelle École des cadres policiers CCP prévoit offrir ses cours non seulement aux cadres policiers, mais aussi au secteur du maintien de l'ordre en général, ce qui inclut les membres de conseils et de commissions de police, les cadres gouvernementaux chargés des politiques sur la police, les dirigeants d'autres services d'application de la loi (p. ex., Immigration) et d'autres personnes qui ont des rôles et des responsabilités complémentaires.

Les instructeurs du CCP comprennent à la fois des experts civils et des policiers détachés du secteur des services de police publics. Le CCP invite en outre d'autres représentants des milieux de l'application de la loi, le cas échéant.

Accessibilité et disponibilité

Tous les programmes offerts à l'Académie du FBI sont gratuits, ce qui en favorise certainement l'accessibilité. En plus de ne pas avoir de frais de scolarité, ceux qui s'inscrivent aux programmes NEI et LEEDS touchent aussi des allocations pour leurs frais de déplacement, d'hébergement et de séjour. Ceux qui s'inscrivent à un RCC doivent toutefois payer leurs propres frais de transport et d'hébergement.

La capacité d'accueil est toutefois beaucoup plus limitée. Le NEI n'a que de 30 à 35 places disponibles par année et accueille des chefs de police, des shérifs, des cadres supérieurs du FBI ainsi que quelques participants de l'étranger. Le programme LEEDS a des classes d'une grosseur semblable, mais il est offert deux fois par année, ce qui permet d'accueillir plus de participants. Il y a toutefois plus de candidats admissibles au programme LEEDS. Le nombre combiné d'associations d'anciens permet d'offrir des possibilités annuelles de formation à plus de 2 000 membres.

Contrairement au FBI, le CCP impose pour ses cours le système de recouvrement des coûts de formation, ce qui limite l'accessibilité financière à ses programmes. Le directeur du collège a toutefois signalé que le recouvrement des coûts incite à maintenir la qualité, car il y a peu de chances que les participants paient pour des programmes de qualité inférieure⁷⁵.

Quant à la disponibilité, il est encore trop tôt pour déterminer combien de dirigeants pourront assister aux cours offerts par la nouvelle École des cadres policiers. L'importance accordée aux

modes de prestation multiples qui comporteront l'utilisation de l'Internet et d'autres technologies d'apprentissage à distance signifie probablement que tous les intéressés pourront avoir accès à au moins une partie du matériel d'apprentissage de l'école.

Liens avec d'autres programmes

Le service LMSU collabore de près avec un grand nombre des autres services de l'Académie du FBI. Le leadership et la théorie de la gestion sont des aspects importants de toute la formation donnée par le FBI, ce qui comprend les programmes offerts aux nouveaux agents, en cours d'emploi, à des participants de l'étranger et à l'Académie nationale. L'Académie du FBI a aussi des liens officiels avec l'Université de la Virginie voisine, qui accorde des crédits collégiaux aux étudiants de l'Académie du FBI.

Le nouveau programme du CCP sera en fait structuré sous forme de partenariat. Selon leur plan d'action, beaucoup d'autres établissements de formation du Canada, y compris des académies de police, sont en voie de renforcer leurs propres cours de perfectionnement des cadres. Le CCP propose de « répondre seulement aux besoins importants des gestionnaires et des dirigeants auxquels d'autres établissements ne peuvent satisfaire⁷⁶ ». Le CCP a déjà discuté de l'harmonisation des cours avec beaucoup de ces établissements. Il cherche aussi à donner des crédits applicables à un certificat, un baccalauréat ou un diplôme universitaire de deuxième cycle en techniques policières, y compris éventuellement une maîtrise en administration des affaires (MBA) pour cadres policiers. 🚓

En outre, plusieurs établissements provinciaux de formation policière et grands services de police offrent des programmes de formation en leadership et gestion à l'intention des cadres (pour obtenir plus de renseignements, veuillez vous reporter au tableau de chaque académie de police, au début du chapitre).

Les policiers se tournent de plus en plus vers les établissements d'enseignement postsecondaire du Canada pour avoir accès à des possibilités de perfectionnement et d'apprentissage continu qui ne sont pas offertes dans le secteur des services de police publics.

Exemples de possibilités d'apprentissage continu et de perfectionnement dans les services de police publics

Le programme de baccalauréat en leadership dans le domaine de la justice et de la sécurité publique

En partenariat avec l'Université Simon Fraser, le Justice Institute of British Columbia (JIBC) offre un programme sans pareil de développement du leadership qui comporte des études à temps partiel étalées sur trois ans. Après avoir terminé le programme, les participants obtiennent un baccalauréat en études générales de l'USF avec concentration en leadership dans le domaine de la justice et de la sécurité publique.

Programme de maîtrise en leadership et formation

En partenariat avec l'Université Royal Roads, le JIBC offre une maîtrise en leadership et formation. Le programme comporte deux années d'études interdisciplinaires.

Le parcours pédagogique du personnel civil

Le parcours d'apprentissage illustré à la figure 31 montre les types d'apprentissage auxquels les civils peuvent avoir accès pendant leur carrière. Contrairement au celui des policiers, le parcours d'apprentissage des civils accorde très peu d'importance à la création d'un continuum d'apprentissage – particulièrement en ce qui concerne les civils qui travaillent dans des domaines traditionnels comme l'administration, les finances et les ressources humaines.

Les études chez les civils

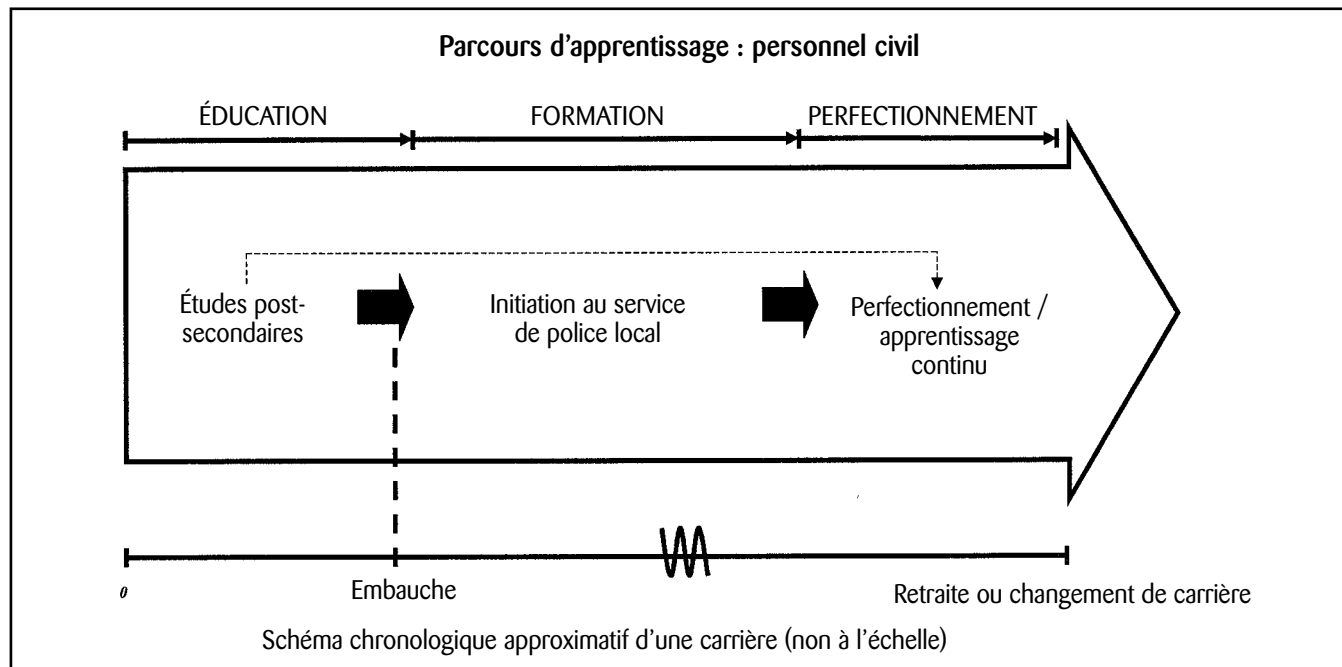
Les civils qui travaillent dans des services de police publics accèdent souvent à des postes en fonction des études qu'ils ont faites ou de l'expérience qu'ils ont déjà acquise. Dans beaucoup de services de police, des civils occupent des postes dans les domaines de l'administration, des finances, de la technologie et des ressources humaines et ont donc habituellement déjà acquis une formation professionnelle ou fait des études postsecondaires dans ces disciplines à un collège communautaire ou une université. Il importe de signaler que la GRC et plusieurs autres grands services de police embauchent des civils dans de plus en plus de domaines non traditionnels comme les sciences médico-légales, les enquêtes informatiques et l'identification. Ces civils ont habituellement fait des études postsecondaires pertinentes ou acquis de l'expérience dans ces disciplines avant d'être embauchés par le service de police.

Formation des civils

Comme l'indique la figure 31, des civils de grands services de police publics (surtout) reçoivent une formation d'orientation locale après avoir été embauchés. Parfois, les grands services de police offrent aussi aux civils de la formation avancée et en cours d'emploi semblable à celle qu'ils offrent aux policiers. Ces possibilités de formation sont en général offertes seulement aux civils qui œuvrent dans des disciplines et des domaines non traditionnels.

Les civils qui travaillent pour des services de police ne sont toutefois pas toujours inclus dans les cours et les programmes de formation locaux. Ces civils sont souvent des employés des municipalités ou des villes – même s'ils travaillent au service de police. Les services de police qui comptent dans leur effectif des employés municipaux ou de la ville estiment en général qu'il incombe à l'employeur de ces personnes de leur offrir des possibilités d'apprentissage. Des civils interviewés pendant l'étude ont signalé qu'à cause de cette attitude, on néglige souvent leurs besoins d'apprentissage et de perfectionnement. Même si certains collèges et académies de police offrent des cours auxquels les civils ont accès, ces cours sont souvent destinés avant tout aux civils qui occupent des emplois non traditionnels – et n'atteignent par conséquent qu'un faible segment de l'effectif civil des services de police au Canada.

FIGURE 31





Perfectionnement et apprentissage continu chez les civils

On accorde rarement la priorité au perfectionnement des civils dans le secteur des services de police publics et l'on s'attend à ce que chacun cherche ses propres occasions de perfectionnement et d'apprentissage continu. Des services de police accorderont souvent à des civils du financement pour compenser les dépenses qu'ils consacrent à des cours ou programmes reliés directement à leur travail. Les entrevues que nous avons réalisées auprès d'employés civils dans le contexte de la présente étude indiquent toutefois que le financement accordé pour la formation est presque toujours moindre que celui qu'on accorde aux policiers en vue de leur apprentissage continu.

Apprentissage organisationnel et gestion du savoir

On entend par apprentissage organisationnel l'acquisition du savoir au niveau du système plutôt qu'à celui de l'individu. C'est ce qui caractérise une organisation qui réussit à créer, acquérir et transférer du savoir et à modifier son comportement pour tenir compte des connaissances et du savoir nouveaux.

L'apprentissage organisationnel place à trois niveaux distincts la responsabilité de l'acquisition du savoir, soit à celui de l'individu, à celui de l'équipe et à celui de l'organisation. Il incombe à l'individu d'acquérir des connaissances qui répondent aux besoins de l'organisation. Les équipes doivent collaborer pour mettre en commun leur savoir et transférer de l'une à l'autre le savoir acquis. Les organisations doivent créer des systèmes d'appui de l'acquisition du savoir pour l'individu et les équipes. Ces systèmes assurent l'accès à l'information et la rétroaction.

Le Comité de la planification stratégique de la formation des policiers de l'Ontario a suggéré huit systèmes ou processus que les services de police pourraient mettre en œuvre, intégralement ou en partie, afin de rendre l'organisation plus efficace. Les huit systèmes/processus que le Comité de la planification stratégique de l'Ontario a recommandés sont indiqués ci-dessous⁷⁷. Il importe de signaler que pour qu'un service de police ait adopté les principes du concept de l'apprentissage organisationnel, la responsabilité de l'apprentissage ne peut résider uniquement au service d'apprentissage et de perfectionnement. Le succès de ces principes passe par la collaboration, l'interaction et la planification entre le service d'apprentissage et de perfectionnement, celui des ressources humaines et la haute direction des services de police.

PROCESSUS

IMPACT SUR LES SERVICES DE POLICE

Créer une vue globale de l'organisation.

Les agents de première ligne auront besoin de connaissances sur toute l'organisation si l'on veut que les décisions qu'ils prennent soient globales et fondées sur de l'information obtenue dans tout le système.

Processus suggérés pour la mise en œuvre :

- Mutations latérales et détachements
- Orientation générale

Obtenir et utiliser de l'information sur l'environnement extérieur.

Les agents de police doivent savoir ce qui se passe à l'extérieur, par exemple, chez les travailleurs sociaux et les membres de groupes communautaires, s'ils veulent prendre de bonnes décisions.

Processus suggérés pour la mise en œuvre :

- Mobilisation d'intervenants de l'extérieur
- Activités de recherche et développement
- Mécanismes de gestion du savoir pour le partage de l'information et des meilleures pratiques

Encourager l'acquisition de savoir nouveau.

Processus suggérés pour la mise en œuvre :

- Encourager l'innovation et la prise de risques responsable.
- Encourager des personnes ou des équipes à étudier de nouvelles idées.
- Obtenir de la rétro-information des nouveaux employés.
- Organiser des entrevues de départ.
- Mécanismes de gestion du savoir pour le partage de l'information et des pratiques exemplaires

(suite...)

PROCESSUS**IMPACT SUR LES SERVICES DE POLICE**

Faciliter l'acquisition du savoir en nouant des alliances avec d'autres organisations.

Les services de police ont actuellement des liens officiels et officieux avec toutes sortes d'organismes des secteurs privé, public et sans but lucratif.

Processus suggérés pour la mise en œuvre :

- Analyse comparative – échange avec d'autres organisations
- Bulletins destinés aux services de police et à la collectivité
- Réseautage à tous les échelons
- Participation proactive et au premier plan aux mécanismes réglementaires qui ont une incidence sur les services de police
- Sites Web
- Détachements

Garder la mémoire organisationnelle, la consulter et l'effacer au besoin.

Processus suggérés pour la mise en œuvre :

- Documentation systématique de toutes les initiatives
- Cesser de bonifier la vieille mémoire organisationnelle et commencer à bonifier la nouvelle.
- Préparation de la relève
- Revue planifiée des politiques et des procédures
- Groupes de discussion avec recrues et agents chevronnés

Clarifier et diffuser les cas de réussite et d'échec des pratiques opérationnelles.

Processus suggérés pour la mise en œuvre :

- Bulletins et autres publications
- Réunions planifiées
- Site Web sur les pratiques exemplaires
- Comptes rendus sur place au sujet des expériences/événements d'apprentissage
- Documents envoyés automatiquement aux archives

Fournir des commentaires directs sur le rendement.

Processus suggérés pour la mise en œuvre :

- Appels
- Comptes rendus
- Sondages auprès des clients
- Stratégie globale d'évaluation du rendement et de promotion
- Organisation de séances de rétro-information constructive (individuelles, collectives et organisationnelles) intégrées dans notre façon d'apprendre et de travailler.

Remettre en question les postulats.

Les services de police commencent à placer les concepts de l'apprentissage organisationnel à l'avant-scène de leurs activités quotidiennes. Ils appliquent des pratiques opérationnelles courantes et quotidiennes des services de police – comme l'appel et le compte rendu – pour créer des possibilités de remise en question et un milieu de réflexion caractéristique d'une orientation tournée vers l'apprentissage organisationnel. La collaboration accrue entre services de police et l'utilisation d'équipes inter-fonctionnelles constituent un autre pas dans cette voie. Les services de police doivent toutefois trouver d'autres façons de profiter des occasions d'apprentissage et les relier aux aspects quotidiens de leur fonctionnement.

La gestion du savoir est un concept qui révolutionne la façon actuelle et possible de mettre en œuvre l'acquisition du savoir dans les services de police publics. Le concept est centré sur l'acquisition et l'échange du savoir, et non sur la formation, afin d'améliorer le rendement d'une organisation. Cela signifie que la formation ne constituerait plus une fonction opérationnelle distincte, mais que l'apprentissage serait plutôt intégré dans toutes les activités quotidiennes. Pour que les services de police connaissent le succès par l'innovation et l'optimisation du rendement, ils doivent disposer de systèmes efficaces de gestion du savoir pour saisir et diffuser l'information dans leurs services et à d'autres services de police. Ce change-

ment doit toutefois s'appuyer sur une évolution culturelle vers une collectivité qui appuie et reconnaît généralement le partage du savoir.

L'adoption du partage du savoir juste à temps exigera une infrastructure technologique plus solide pour le secteur des services de police publics où l'information pourra être accessible n'importe où n'importe quand. Les milieux de la formation du secteur des services de police publics ont là l'occasion de défendre la mise en commun des pratiques optimales dans l'apprentissage policier. Cette orientation pourrait constituer un solide avantage lorsqu'il s'agit d'aider tous les services de police à s'adapter aux défis stratégiques qu'ils doivent relever tous les jours. La recherche d'un plus grand partage du savoir à l'intérieur du secteur doit toutefois commencer par une évaluation du savoir qu'il faut gérer afin d'appuyer les activités stratégiques et les objectifs de travail. Il faut à cette fin adopter une perspective systémique globale qui exploitera le savoir entre les divers services et organismes policiers. Appliquée comme il se doit, la gestion du savoir peut nous doter de services de police qui sont harmonisés avec l'orientation stratégique de leurs dirigeants, mieux capables de comprendre les clients et les intervenants et de leur répondre.

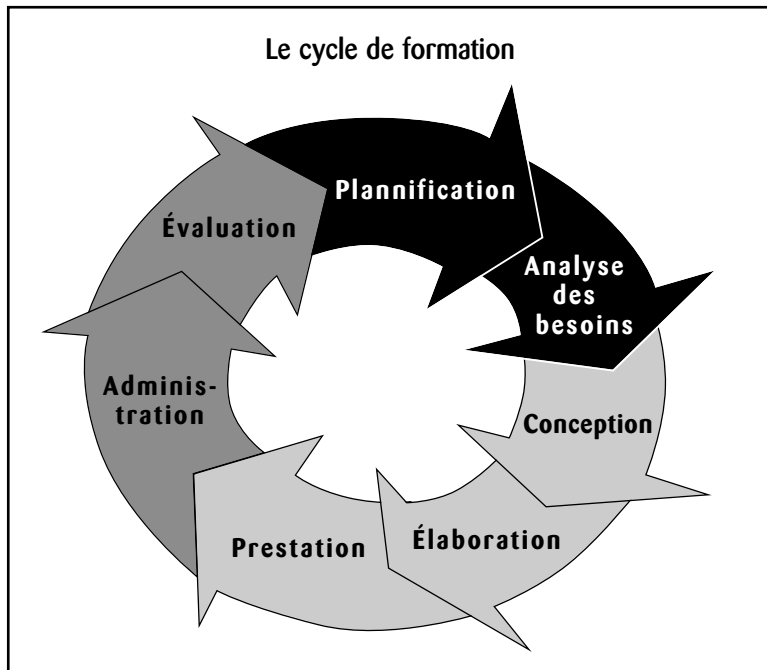
Activité fonctionnelle de formation dans le secteur des services de police publics au Canada

Comme on l'a signalé plus tôt dans ce chapitre, le secteur des services de police publics au Canada accorde une importance et consacre un investissement énormes à la prestation et au maintien de programmes et de services de formation. Ces services deviennent les principaux fournisseurs de formation policière. Cette section porte avant tout sur la planification, l'organisation et la prestation de la formation des policiers dans les services de police publics et sur la façon dont ces processus répondent aux besoins de la police. La figure 32 illustre les éléments et les tâches qui constituent le cycle de la formation.

Planification et analyse des besoins

Pour assurer l'évolution réussie d'une organisation et de ses membres, il faut que toute formation offerte soit reliée à ses objectifs d'affaires, de sorte que les bonnes personnes, dotées des bonnes compétences, se trouvent

FIGURE 32



au bon endroit, au bon moment. Dans les services de police, l'élaboration de plans administratifs et opérationnels efficaces constituent les facteurs les plus importants de la réussite future en matière de formation policière. Ces plans sont le conduit par où passe l'ensemble des politiques et des plans opérationnels. Il faut donc que toute la formation qui se donne dans un service de police soit reliée aux buts et objectifs contenus dans le plan d'activités et dans le plan opérationnel de l'organisation.

Les lois et les règlements qui régissent les services de police constituent un moyen dont se servent les services de police du Canada pour établir un lien entre leurs besoins en ressources humaines et en formation et les objectifs de l'organisation. Comme nous l'indiquons dans ce chapitre et dans celui qui porte sur les *Pratiques de gestion des ressources humaines*, ce sont souvent ces lois et règlements qui déterminent le niveau minimal d'éducation et de formation requis du personnel débutant dans chaque administration. Toutefois, dans le secteur des services de police publics au Canada, les exigences et les normes de formation (quand il y en a) se rapportant aux policiers autres que les recrues sont très différentes. Bien que quelques services de police aient des plans de formation interne qui recommandent certains programmes et cours de formation pour divers postes et fonctions, ceux-ci ne constituent pas des normes. Certains intervenants du secteur ont constaté que les obstacles structurels à l'élaboration de normes nationales de formation se

Méthodes canadiennes d'élaboration de normes de formation : Association des infirmières et infirmiers du Canada

L'Association des infirmières et infirmiers du Canada définit la certification comme un processus périodique à participation volontaire (recertification) qui permet à un ordre professionnel de confirmer qu'une infirmière a démontré sa compétence dans une spécialité de son domaine professionnel en satisfaisant à des normes préétablies. La recertification signifie le renouvellement de la certification.

La certification a un triple but :

- Promouvoir l'excellence des soins infirmiers pour la population du Canada par l'établissement de normes nationales de pratique dans des spécialités infirmières;
- Permettre aux praticiennes de confirmer leur compétence dans une spécialité;
- Identifier par un titre reconnu les infirmières qui satisfont aux normes nationales de leur spécialité.

manifestent sous la forme de mesures législatives et d'exigences juridiques qui varient selon les administrations ou les territoires. Il importe toutefois de signaler que d'autres professions ont réussi à établir des normes nationales en dépit de tels obstacles : l'Association des infirmières et infirmiers du Canada en est un exemple.

L'établissement de normes de formation et de perfectionnement comme paramètres de mesure de l'excellence professionnelle contribue grandement à rehausser la crédibilité de l'organisation aux yeux des observateurs indépendants et des clients. On pourrait donc conclure que si la formation est un facteur déterminant dans l'instauration d'un plus grand professionnalisme au sein des services de police publics au Canada, des normes uniformes pourraient servir de paramètres permettant de démontrer clairement au grand public les niveaux de performance de leurs services de police. Ces normes serviraient également à certifier qu'on a atteint un niveau d'excellence et de compétence reconnu, et de mieux faire connaître, analyser et évaluer les besoins en formation. Elles pourraient aussi servir de paramètres de mesure de l'évolution du perfectionnement professionnel et de surveillance du rendement.

Le fait d'avoir des normes minimales communes permet de mieux explorer les avantages d'une coopération en vue d'élaborer des projets de formation et de partager les ressources et l'expertise en matière de formation entre les diverses administrations.

Bien que le secteur des services de police publics du Canada n'ait pas actuellement de normes nationales sur la profession et la formation, beaucoup de services et d'écoles de police ont défini les compétences des policiers, ou sont en train de le faire, ce qui, en l'absence de normes nationales, permet à chaque service de police de porter son attention sur le rendement plutôt que sur la façon d'acquérir une compétence, une habileté ou des connaissances. Par compétence, on entend habituellement une technique qu'il faut posséder, ou une connaissance, une capacité ou un comportement que l'on peut démontrer. Les services de police qui ont établi des profils de compétences peuvent, par conséquent, s'en servir pour déterminer ce qu'ils doivent attendre d'un employé au travail plutôt que de se concentrer sur le processus d'acquisition du savoir. Des compétences définies permettent en outre de déterminer les besoins en formation et autres interventions d'amélioration du rendement, de jeter les bases du perfectionnement professionnel et de définir les cheminements de carrière. La GRC, par exemple, a utilisé son modèle de compétences CAPRA pour élaborer son programme de formation de policiers cadets. D'autres services se servent de leur modèle de compétences pour planifier les offres de formation et déterminer les besoins : connaissances, compétences, aptitudes et attributs nécessaires aux policiers dans l'accomplissement de leur travail.

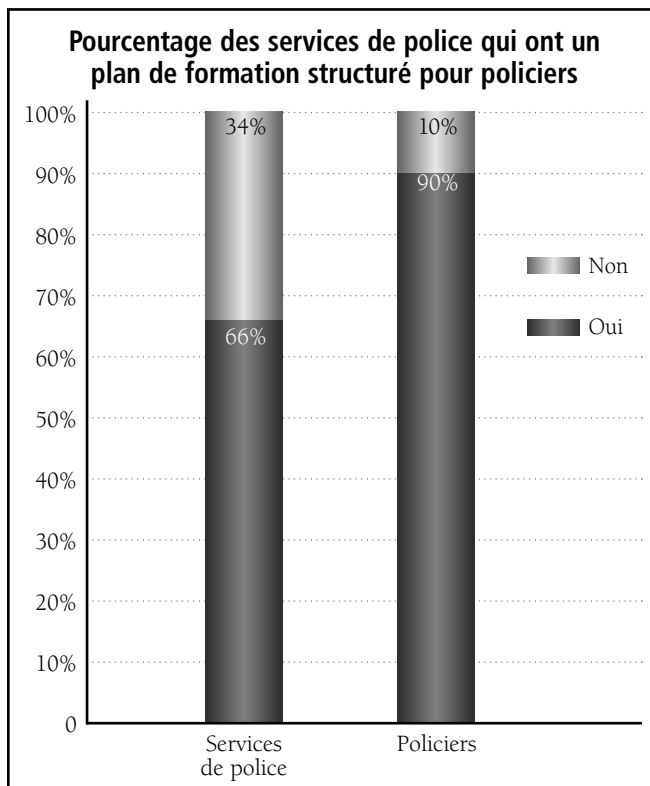
Les plans de perfectionnement professionnel sont un autre moyen couramment utilisé pour définir les besoins en formation. Une personne peut remplir un tel plan pour indiquer la formation qu'elle aimerait obtenir afin d'atteindre ses buts et de réaliser ses aspirations

Normes de rendement – Pratiques internationales

Le service d'inspection des forces policières en Grande-Bretagne a décidé que des normes s'imposaient afin d'assurer l'uniformité de la formation et de mobiliser les efforts de formation du secteur à l'intérieur d'un cadre national. Ils étaient d'avis qu'une telle stratégie leur permettrait de profiter pleinement de tout le travail de formation en cours de développement et d'éliminer le travail inutile et le double emploi. À cette fin, ils ont proposé de créer une organisation nationale de la formation pour :

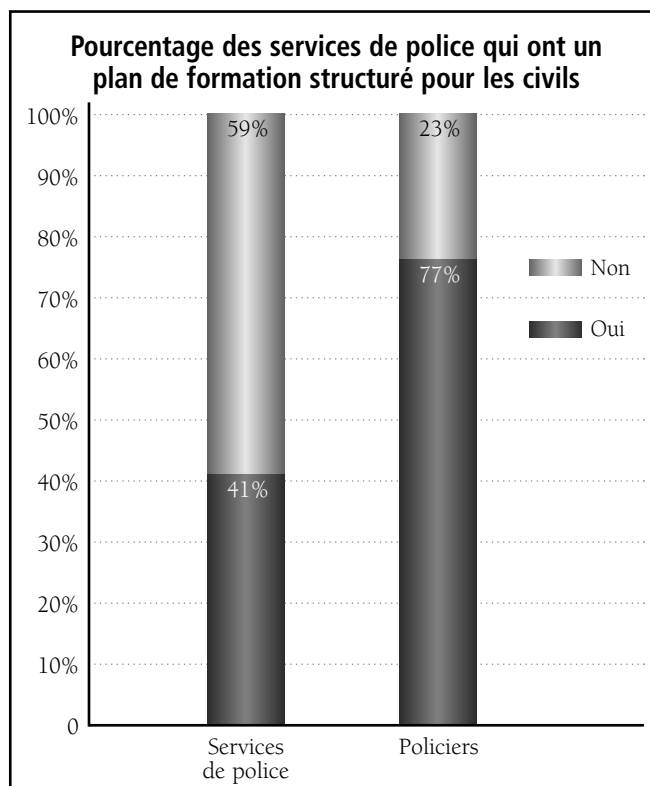
- Établir des normes communes pour le service.
- Profiter des fonds pouvant être mis à leur disposition pour entreprendre les activités de recherche et développement en vue de créer et innover en matière de formation.
- Permettre de profiter du travail déjà fait et des normes pertinentes déjà établies pour plusieurs activités du secteur de la formation et des ressources humaines.

FIGURE 33



Source : Sondage de PwC

FIGURE 34



Source : Sondage de PwC

professionnelles. L'organisation peut aussi s'en servir pour indiquer très officiellement quelles sont les priorités du service de police en matière de formation. Le sondage de PricewaterhouseCoopers a révélé que 66 % des services de police qui ont répondu (ce qui représentait 90 % des policiers) avaient des plans de formation structurés pour leurs policiers, tandis que 41 % des services de police qui ont répondu (ce qui représentait 77 % des civils) en avaient pour leurs employés civils (figure 33)⁷⁸. Ces pourcentages indiquent qu'un certain nombre de services de police ont adopté cette technique. Des policiers et des civils interviewés dans le contexte de la présente étude ont toutefois révélé que, même avec ces mécanismes, ils n'étaient généralement pas satisfaits de la façon dont on répondait à leurs besoins en formation.

Il importe de mentionner que la définition exacte des besoins en formation à l'échelon général et individuel joue un rôle clé dans l'atteinte des buts des services de police. Des besoins en formation mal définis peuvent se traduire par un gaspillage important de ressources et devenir une source de frustration pour les membres du personnel.

Conception, élaboration et prestation

Les services de police ont contribué à la conception, à l'élaboration et à la prestation de programmes de formation policière offerts dans les écoles de police nationales et provinciales au Canada. Cette collaboration a permis d'élaborer des programmes de formation qui répondent aux besoins généraux des services de police. Toutefois, quand il s'agit de besoins localisés, les services de police individuels ont l'habitude d'offrir leur propre formation à l'interne, de participer à des activités de formation avec d'autres services de police qui disposent d'experts dans un domaine ou une technique en particulier, ou de se tourner vers des fournisseurs de formation à l'extérieur du secteur des services de police publics. C'est pourquoi le secteur des services de police publics du Canada a consacré tant d'efforts individuels à la formation, au lieu d'optimiser ses ressources et de profiter d'économies d'échelle. Outre le fait d'avoir consacré des efforts considérables à la formation, on se demande sérieusement si le concept de formation « unique pour tous » utilisé dans le secteur des services de police publics constitue la stratégie d'acquisition du savoir la plus efficace et la moins coûteuse. Les stratégies de formation plus individualisées se révèlent de plus en plus efficaces et abordables, en particulier celles qui optimisent la capacité technologique.

La plupart des programmes de formation du secteur des services de police publics suivent une stratégie traditionnelle d'acquisition du savoir – on présente un sujet ou un

Pratiques internationales dans le domaine de la formation

Le service d'inspection des forces policières en Grande-Bretagne, qui a dû faire face à un problème semblable de formation fragmentée et de double emploi, a recommandé que les solutions aux problèmes dans son secteur de compétence comprennent les suivantes :

- élaboration d'une stratégie nationale de formation policière répondant aux besoins de tous les services, mais assez souple pour tenir compte des besoins locaux;
- obligation pour les services de suivre une stratégie nationale de formation policière.

Le contrôleur des forces policières en Grande-Bretagne a recommandé dans son rapport de 1999 intitulé *Managing Learning*, que :

- Les partenaires tripartites responsables de la formation policière élaborent une stratégie nationale de gestion des ressources humaines et de formation qui tienne compte de tous les besoins du Service.
- Le ministère de l'Intérieur britannique étudie des moyens de faire en sorte que lorsqu'un programme de formation policière a été conçu conformément à la stratégie nationale, les services adoptent le programme national.

contenu, puis on propose des scénarios reliés au contenu en question afin de renforcer l'acquisition du savoir. Certaines écoles ou académies commencent à adopter une stratégie plus intégrée d'apprentissage. Ainsi, le Programme de formation des cadets de la GRC, par exemple, comprend une approche intégrée de questions comme le droit, les politiques et procédures, la déontologie et la diversité démographique, et transmet l'information dans le contexte d'un scénario en évolution que l'on présente aux étudiants. Les stratégies intégrées d'apprentissage forcent les étudiants à acquérir une compréhension globale du processus et à se préparer à prendre des décisions, plutôt que de se concentrer uniquement sur le contenu. L'information change tous les jours et les connaissances doublent à peu près toutes les 11 heures. Les fournisseurs de formation policière doivent faire en sorte que leurs programmes d'études apprennent aux participants où et comment trouver l'information et les connaissances les plus valables, le plus efficacement possible. Cette démarche axée sur l'apprenant apprend aux membres du personnel à améliorer leurs techniques décisionnelles et elle leur permet d'acquérir des techniques de raisonnement critique, de développer de nouvelles façons de penser, d'améliorer leur capacité de suivre un apprentissage continu et de gérer leur savoir

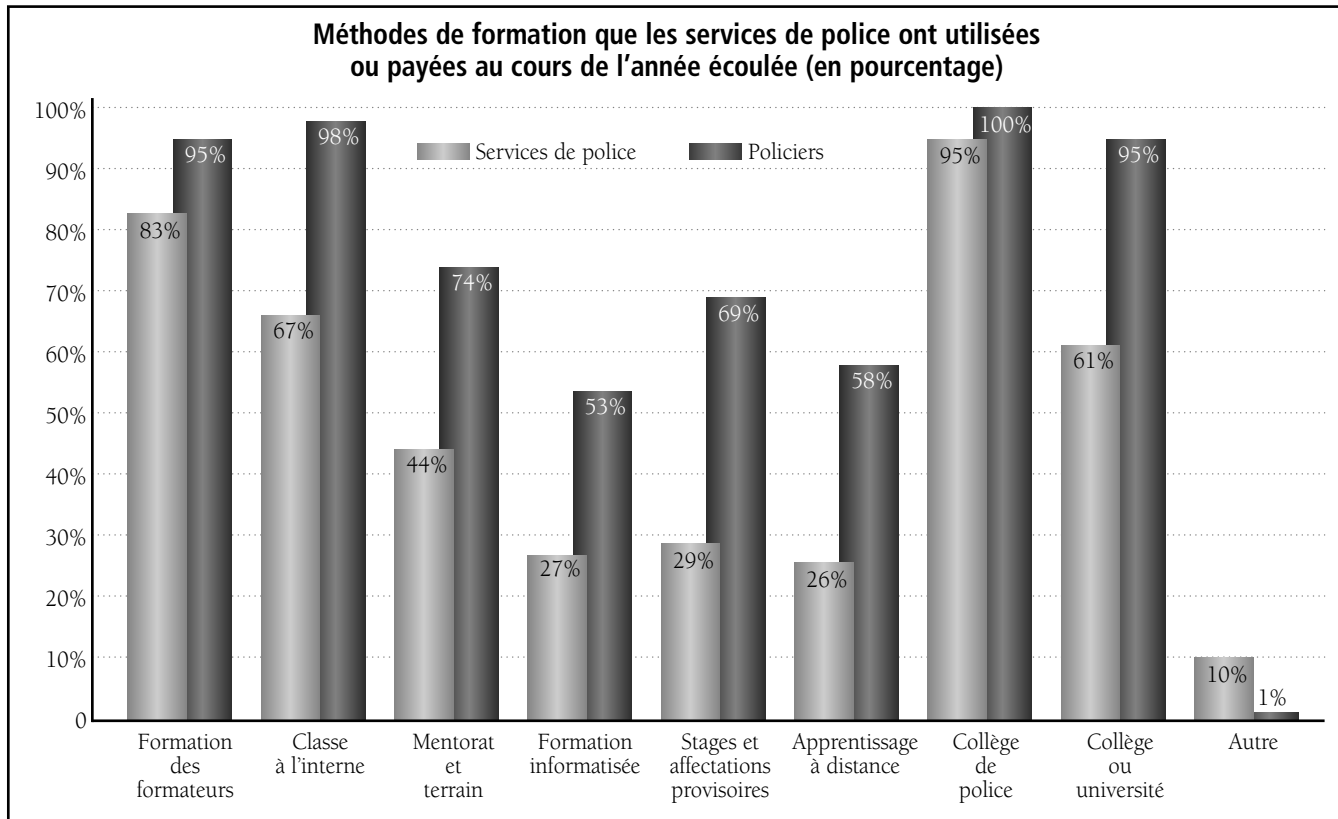
tout en apprenant la flexibilité et l'adaptabilité. Aucune de ces techniques complexes ne peut être enseignée en vase clos, à l'intérieur d'une salle de classe.

Étant donné que tous n'apprennent pas de la même façon, on reconnaît généralement qu'il n'existe aucune méthode de formation « optimale ». Toutefois on pourrait, et on devrait, faire un meilleur usage de l'éventail des modes d'apprentissage mis à notre disposition, si l'on veut que le secteur des services de police maximise le rendement de son investissement en formation.

Étant donné que la formation traditionnelle en salle de classe prédomine toujours et que l'apprentissage à distance et la formation informatisée sont encore très peu répandues, comme le démontre la figure 35⁷⁹, le secteur des services de police publics au Canada devra évoluer dans le choix de ses méthodes d'apprentissage. Le programme de formation des stagiaires, ou d'observation au poste de travail, ainsi que l'affectation provisoire sont aussi actuellement sous-utilisés dans le secteur, selon le sondage réalisé par PricewaterhouseCoopers auprès de services de police (figure 35). Comme on le signale dans les chapitres sur le *Contexte sectoriel* et le *Contexte opérationnel* du présent rapport, le vieillissement de la population canadienne et le taux élevé prévu d'attrition chez les policiers dans les services de police publics obligent ces derniers à se tourner vers l'apprentissage juste à temps



FIGURE 35



Source : Sondage de PwC

afin de répondre aux besoins d'apprentissage et de perfectionnement de demain. D'autres renseignements sur les méthodes de formation adoptées par les écoles et académies de police du Canada sont présentés sous forme de tableaux, au début du chapitre.

La documentation sur la formation et le perfectionnement indique que l'évolution vers les méthodes d'apprentissage non traditionnelles et vers l'acquisition de compétences technologiques doit faire l'objet de politiques organisationnelles précises et avoir l'appui de la haute direction.

Un autre aspect important de la prestation de formation consiste à assurer une plus grande accessibilité aux cours et aux programmes nécessaires aux membres du personnel pour maintenir une efficacité maximale. À cette fin, il faut réduire les contraintes qui empêchent certains membres du personnel de suivre une formation, lesquelles sont habituellement associées aux finances, au temps et à la charge de travail.

Il est ressorti des entrevues menées au cours de la présente étude que beaucoup de membres des services de police sont d'avis que l'éventail des occasions d'apprentissage actuelles correspond à leurs besoins généraux, mais que la possibilité d'avoir une formation ne veut pas nécessairement dire qu'elle sera suffisante. Ils ont indiqué que les coûts et le temps qu'il faut consacrer à la formation les empêchent souvent d'y accéder.

Certains répondants ont fait remarquer que la formation offerte à l'extérieur de leur service de police coûte parfois très cher. Le coût des billets d'avion et les frais de séjour, qui s'ajoutent aux frais d'inscription, font soit que les membres du personnel ne s'inscrivent pas à la formation offerte, soit qu'ils défraient eux-mêmes une partie de la formation ou encore qu'ils priorisent une formation qu'ils ont les moyens de se payer plutôt que celle que les intéresse.

D'autres interviewées ont ajouté que le temps qu'il faut consacrer à la formation peut aussi constituer un obstacle. On a souligné que le travail passait avant la formation, tant celle donnée à l'interne qu'à l'extérieur du service de police, y compris la formation autogérée, par exemple à l'aide d'un disque compact, de l'Internet ou de l'ordinateur.

Le processus de sélection des candidats peut aussi constituer un problème d'accès à la formation. Dans le secteur des services de police publics du Canada, de nombreux cours et programmes exigent des préalables tels qu'une formation antérieure, une expérience pertinente ou le fait d'occuper un poste ou un emploi en particulier. Comme certains cours exigent que l'intéressé travaille déjà dans un domaine ou une discipline en particulier, il peut arriver que ceux qui souhaitent suivre ces cours à des fins de perfectionnement professionnel n'y soient pas admissibles.

L'un des rôles les plus importants dans la prestation de la formation est celui des formateurs mêmes. Parmi ceux qui enseignent dans les divers établissements de formation des services de police public du Canada, on retrouve souvent des agents de police, d'anciens agents de police, des experts-conseils privés et des professeurs d'université et de collègue engagés à contrat. Il faut bien choisir ces formateurs, s'assurer qu'ils ont la formation et les qualifications nécessaires pour enseigner dans des domaines particuliers de spécialisation. Il arrive souvent que des formateurs du secteur des services de police publics du Canada se portent volontaires pour donner un cours ou encore se soumettent à un processus de sélection par concours pour être détachés comme enseignants. Il faut toutefois signaler que les meilleurs formateurs continueront de proposer leurs services seulement s'il y a un défi suffisant à relever et s'ils croient que le statut, la récompense ou la reconnaissance qu'ils en tirent est à la hauteur des responsabilités qui leur incombent en tant que formateurs.



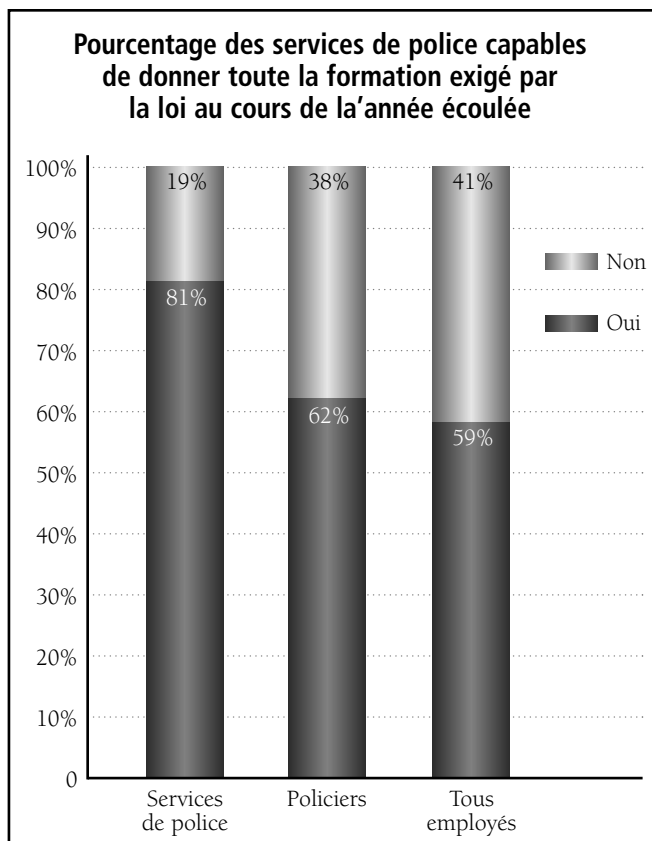
Administration et évaluation

Souvent, l'établissement qui offre la formation se charge aussi des fonctions administratives qui entourent la prestation de la formation. Que ce soit une école/académie de police ou un établissement de formation qui donne la formation, c'est son personnel qui se charge de coordonner les inscriptions et la logistique. Si la formation est donnée par un service de police, la coordination des séances de formation incombe souvent au service ou au coordonnateur de la formation ou, dans certains cas, au service des ressources humaines. Souvent, le suivi des inscriptions n'est pas relié aux autres éléments du cycle de formation, tels que la planification et l'évaluation. Une meilleure intégration de tous ces aspects faciliterait grandement les activités de planification et l'analyse des besoins individuels.

D'ordinaire, c'est au candidat à la formation que revient la tâche de s'inscrire aux cours et aux programmes. La plupart des services de police exigent que ces demandes soient d'abord approuvées par un superviseur ou par le service des ressources humaines de façon à s'assurer que la formation est appropriée et que les fonds suffisants sont disponibles.

L'évaluation est un élément clé de toute initiative de formation. Les évaluations de la formation permettent aux organisations de savoir si la formation a atteint les objectifs et les buts visés. Dans le secteur des services de police publics du Canada, l'évaluation des cours et des programmes de formation se fait souvent sous forme de feuille d'évaluation remplie par les participants et recueillie immédiatement après la fin de la séance de formation. Ce genre de rétro-information est plutôt réactive, étant donné que tout ce qu'on en retient c'est que le participant a été satisfait ou déçu de la séance de formation. L'évaluation la plus utile repose sur le comportement et les résultats. Celle qui détermine si la formation a été transférée à l'emploi ou si elle a amélioré le rendement au travail aide les organisations à savoir si elles ont tiré un rendement de leur investissement dans le programme de formation. À mesure que les services de police établiront des paramètres permettant de mesurer l'évolution des compétences, des connaissances et des aptitudes, les possibilités d'avoir recours à des évaluations de la formation fondées sur le rendement seront plus fréquentes.

FIGURE 36



Source : Sondage de PwC

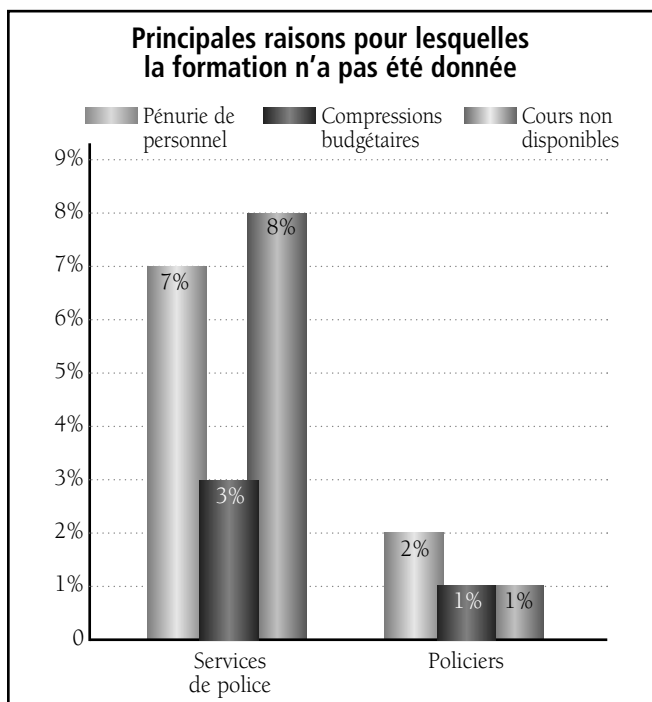
Besoins en acquisition du savoir et en perfectionnement pour faire face aux enjeux à venir

Comme nous l'avons signalé à plusieurs reprises dans ce chapitre, le secteur des services de police publics a investi énormément d'argent, de temps et de ressources humaines dans l'acquisition du savoir et dans le perfectionnement. Le sondage de PricewaterhouseCoopers a révélé qu'en dépit de ces efforts, 81 % seulement des services de police qui ont répondu (ce qui représente 62 % des policiers et 59 % de l'effectif total) ont pu donner toute la formation imposée par la loi au cours de l'année écoulée (figure 36). Même si ce pourcentage semble élevé, l'incapacité des autres services de police de donner de la formation exigée par la loi pourrait avoir de sérieuses répercussions. Les policiers jouent un rôle important dans le maintien de la paix et de l'ordre dans la société, et les responsabilités qu'on leur impose sont énormes. Sans une formation appropriée, certains policiers pourraient sortir des cadres imposés par la loi lorsqu'ils appliquent les politiques et pratiques policières et s'exposer ainsi à des situations et circonstances dangereuses.

Les services de police qui, dans le cadre du sondage de PricewaterhouseCoopers, ont indiqué avoir été incapables de donner la formation exigée par la loi, ont fourni un certain nombre de raisons pour expliquer pourquoi la formation n'était pas achevée. Elles comprennent les pénuries de personnel, les compressions budgétaires et la non-disponibilité des cours (figure 37). Étant donné la complexité accrue du travail policier, il est clair qu'il faut éliminer les obstacles qui empêchent les employés des services de police d'obtenir la formation dont ils ont besoin non seulement pour continuer de faire leur travail, mais aussi pour donner au public le service de qualité auquel il s'attend.

Le secteur des services de police publics doit commencer à définir l'orientation stratégique de la formation policière de sorte qu'elle réponde aux besoins à long terme. On a déjà commencé à le faire en établissant des cadres de compétences reliés à certains aspects du cycle de formation, tels que la définition des besoins, la conception et la prestation des cours et l'évaluation. Ce qui est significatif, toutefois, c'est que tous ces efforts sont déployés en l'absence d'une stratégie nationale de formation policière ou de normes de formation. Le contexte du travail policier est en pleine évolution, ce qui exige de la part des employés de nouvelles compétences, connaissances et aptitudes. Il est donc impératif d'appliquer des mesures

FIGURE 37



Source : Sondage de PwC

Mesures d'une stratégie nationale

SECTEUR DE CONNAISSANCE	PRIORITÉS D'APPRENTISSAGE ET DE PERFECTIONNEMENT
Gestion et connaissance de l'organisation	Techniques de communication Techniques de facilitation Travail d'équipe et techniques de leadership Techniques de gestion et de transfert du savoir Techniques de planification et de gestion des affaires Techniques de gestion du changement Techniques de perfectionnement personnel et organisationnel
Connaissances de base	Déontologie et professionnalisme Techniques de résolution de problèmes et d'analyse Techniques de communication orale et écrite Connaissance d'une langue seconde et de langues étrangères Compréhension et appréciation des différences entre les activités des groupes culturels ou ethniques Connaissance d'autres organismes et techniques de réseautage
Connaissances techniques	Matériel et logiciels informatiques Connaissances techniques reliées au maintien de l'ordre
Connaissances reliées aux activités policières	Connaissance détaillée des pratiques policières et des règlements et lois qui les régissent Connaissance du principe de police communautaire Connaissance des disciplines policières spécialisées

qui tiennent compte de cette évolution au moyen d'une stratégie nationale de formation policière et de normes de formation.

Les différents intervenants dans l'acquisition du savoir et dans le perfectionnement auront beaucoup à faire pour garantir que la formation policière suive l'évolution que connaît le monde du maintien de l'ordre – et tout particulièrement le virage d'une culture axée sur la police vers une culture axée sur la clientèle. Cette évolution culturelle et comportementale fait appel à une déontologie et à des valeurs nouvelles qu'il faudra intégrer de façon constante à toutes les occasions d'apprentissage.

Il faudra que tout le secteur collabore davantage à l'effort de formation si l'on veut suivre le rythme soutenu du changement. Cette étude sectorielle ouvre la voie à une collaboration élargie, au partage et à la création d'alliances qui permettent d'exploiter les points forts qui existent déjà dans le domaine de l'acquisition du savoir et du perfectionnement partout au Canada.





Orientation future du secteur des services de police publics au Canada

Cette étude vise principalement à produire un vecteur de changement positif. Dans ce dernier chapitre, nous présentons les priorités et les pistes de recommandations formulées par le Comité afin d'orienter l'élaboration d'une stratégie de gestion des ressources humaines dans le secteur des services de police publics au Canada. Il ne faut pas oublier que les recommandations formulées dans ce rapport s'adressent aux responsables des services de police publics du Canada, qui verront à les adapter à leurs besoins. Elles ne se veulent toutefois ni dirigistes ni obligatoires.

PRIORITÉ : intéresser la prochaine génération de talents aux organismes policiers

Si l'on veut garantir l'efficacité constante des services de police, il est essentiel d'arriver à intéresser les personnes de qualité au secteur policier. Le vieillissement de l'effectif policier, le besoin d'un effectif représentatif, l'adoption de nouvelles techniques policières qui suivent l'évolution de l'environnement, la concurrence accrue dans certains domaines spécialisés : tous ces facteurs obligeront les services de police à repenser et à adapter leurs activités de recrutement.

Auparavant, les services de police arrivaient facilement à attirer de nombreux candidats, la bonne réputation du secteur et l'attrait exercé par la carrière jouant en leur faveur. Ainsi, pour filtrer les très nombreuses demandes et choisir les candidats qui convenaient le mieux à la carrière policière, une multitude de mécanismes de sélection furent mis au point et testés pour en assurer la validité et la fiabilité. Dans le secteur des services de police, le recrutement a toujours été axé d'abord et avant tout sur la sélection – sélection de personnes qualifiées parmi de nombreux candidats. Cela signifie que les services de police ont investi beaucoup de temps et d'argent dans le tri des demandes d'emploi afin de repérer les candidats qualifiés. Une méthode fondée sur la sélection suppose qu'il y aura toujours suffisamment de candidats pour satisfaire à la demande et qu'ils auront les compétences requises. Elle suppose également que les policiers, une fois embauchés, pourront être formés dans certaines spécialités, faisant d'eux des experts au sein d'un service de police.

Les départs à la retraite prévus pour les cinq prochaines années et la concurrence accrue entre les services de police et le marché du travail en général nous portent à croire que les méthodes traditionnelles de recrutement, fondées sur la suffisance du bassin de candidats, ne répondront plus aux besoins. Au sein d'un marché du travail dynamique, pour être compétitif et attirer des spécialistes, des représentants des minorités visibles et des femmes, il faut employer une stratégie proactive de recrutement, qui vise activement à dénicher les candidats éventuels. Il faut aussi une culture organisationnelle ouverte et flexible, qui permet d'attirer un éventail diversifié de candidats. Le besoin accru de spécialistes exigera aussi plus de créativité et de souplesse dans l'acquisition des ressources spécialisées. Cette nouvelle approche devra englober l'embauche de spécialistes, civils et policiers, avec des conditions de travail variées : plein temps, temporaire, temps partiel, contrats de travail avec honoraires.

Le recrutement proactif consiste à redoubler d'efforts pour attirer les spécialistes recherchés et à filtrer ensuite les candidats éventuels dans le but de les admettre au bassin des candidats. Il s'agit là d'un changement par rapport à la méthode actuelle qui consiste à filtrer les candidats dans le but de les exclure du bassin d'employés éventuels. Si le secteur continue de miser sur l'attraction passive, il risque de ne pas atteindre les effectifs dont il a besoin.

Le nombre croissant de nouvelles recrues qu'il faudra embaucher pour combler les postes laissés vacants par les retraites au cours des prochaines années aura aussi des répercussions sur les établissements de formation partout au pays. Ceux-ci devront revoir le nombre de places dont ils disposent afin de prendre les mesures nécessaires pour pouvoir former suffisamment de nouveaux aspirants-policiers pour répondre aux besoins des services de police dans un avenir rapproché.

C'est pourquoi le Comité directeur recommande que le secteur des services de police :

- élabore une stratégie sectorielle apte à favoriser le recrutement du personnel de soutien et du personnel des services de police publics;
- élabore de nouveaux moyens d'attirer des candidats représentatifs de la diversité du milieu et de les maintenir en poste une fois embauchés;

- élabore de nouvelles stratégies pour retenir les talents dans le secteur policier; élabore de nouvelles méthodes d'acquisition de spécialistes, tant chez les civils que chez les policiers, grâce à des conditions de travail variées : plein temps, temporaire, temps partiel, contrats de travail avec honoraires;
- élimine les obstacles à l'entrée, y compris le problème du financement de la formation initiale;
- établit des normes nationales en ce qui a trait aux exigences d'ordre physique et autres conditions d'entrée en service;
- favorise la mobilité des recrues par le biais d'initiatives telles que la reconnaissance réciproque des qualifications équivalentes par les divers territoires de compétence;
- élabore une stratégie médiatique nationale pour souligner les aspects positifs des services de police et attirer des candidats qualifiés.

PRIORITÉ : accroître l'efficacité au niveau sectoriel

La répartition des services de police publics au Canada par territoire de compétence signifie que même si les services de police dans l'ensemble du pays ont des traits communs, leur organisation et leurs modes de fonctionnement présentent souvent des différences marquées. Bien qu'il soit important de reconnaître et respecter les différences entre les territoires de compétence, le Comité directeur a déterminé que le secteur avait créé, à cause de ces différences, des obstacles qui ont entraîné un double emploi au niveau des efforts et un certain manque d'efficacité chez les diverses administrations.



Par exemple, les exigences relatives à la formation des policiers ont évolué différemment selon le territoire de compétence. Chaque administration a sa propre façon d'aborder la question, qui comprend notamment la création d'écoles de police distinctes, sans oublier l'obligation de concevoir, d'élaborer et de donner des cours dans chaque entité. Puisque le Code criminel fait autorité dans tous les services de police, les connaissances et les compétences de base requises pour le travail de policier se ressemblent beaucoup dans l'ensemble du pays. Néanmoins, les administrations consacrent beaucoup de temps et d'argent à l'élaboration et à la tenue d'activités de formation et d'instruction policière qui pourraient autrement être partagées entre elles.

D'autres secteurs publics, comme celui des soins de santé, ont dû faire face à des problèmes semblables à cause de la répartition par territoire de compétence. Par exemple, les soins infirmiers sont régis par des exigences d'ordre législatif qui varient d'un territoire à l'autre. Toutefois, les ordres provinciaux ont conjugué leurs efforts pour maximiser l'efficacité et réduire le double emploi en élaborant des normes nationales.

Il arrive que les écoles de police et les services de police collaborent officieusement. Ainsi, sous les auspices de l'Association canadienne des chefs de police, le Collège de police de l'Ontario, le Collège canadien de police et la Sous-direction de l'apprentissage et du perfectionnement de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) ont coordonné un projet réunissant des représentants des services de police municipaux, provinciaux et fédéral. Ces représentants ont élaboré une structure nationale en matière d'utilisation de la force. Mais, jusqu'à maintenant, ce genre de collaboration constitue une exception.

L'absence de normes harmonisées de formation et de scolarité limite l'étendue de la collaboration et, de ce fait, les retombées économiques qu'elle pourrait avoir. L'adoption de normes standard n'éliminerait peut-être pas à elle seule le double emploi, mais elle fournirait aux services de police et aux diverses administrations un bassin de ressources communes, notamment en ce qui a trait à la conception, à l'élaboration, voire à la prestation des programmes d'instruction et de formation.

Une collaboration accrue entre les services de police peut aller bien au-delà de la formation et du perfectionnement. Ainsi, afin de mieux recruter, les services de police d'une même administration ou encore ceux de différents territoires de compétence pourraient élaborer conjointement des stratégies, des produits et des outils d'intéressement, ce qui permettrait de partager les coûts de ces nouvelles

activités. La collaboration entre administrations pourrait en outre faciliter l'élaboration de stratégies permettant de faire face aux formes nouvelles de criminalité, en pleine évolution, tout particulièrement aux activités criminelles d'envergure nationale et internationale.

Le Comité directeur a formulé des recommandations qui visent à améliorer le partage de l'information, des pratiques et des méthodologies entre administrations et entre services de police. Le Comité directeur recommande plus particulièrement que le secteur des services de police :

- examine des possibilités de collaboration entre les instituts d'enseignement et de formation financés à même les deniers publics;
- crée une panoplie ou trousse sectorielle portant sur les pratiques optimales en gestion des ressources humaines, dont pourraient s'inspirer les services de police du Canada;
- crée un groupe national des ressources humaines, sous les auspices du service de police national, qui sera chargé de l'élaboration de l'éventuelle trousse sectorielle et de toute autre initiative se rapportant aux ressources humaines sectorielles;
- élabore des profils de compétence et des normes de formation pour tous les emplois dans le secteur des services de police, y compris ceux de spécialistes et de gestionnaires, de dirigeants, de recrues, d'auxiliaires et de bénévoles.
- resserre la collaboration entre les services de police en ce qui a trait à la conception et à la prestation de formation portant sur des connaissances et des compétences spécialisées communes aux services de police dans toutes les administrations;
- élabore des protocoles régissant les questions de ressources humaines lors de la prise en charge d'un service de police afin de minimiser l'incertitude et de faciliter la transition;
- élabore une ressource d'apprentissage basée sur Internet, à laquelle auront accès les services de police partout au Canada et qui permettra une formation juste à temps. Cette ressource devrait disposer d'un financement suffisant pour que les obstacles financiers n'en limitent pas l'accès;
- continue d'apporter aide et soutien aux activités de formation à l'intention des organes directeurs de la police et du personnel policier afin qu'ils comprennent leur rôle respectif en vertu de la loi et qu'ils s'en acquittent efficacement.

PRIORITÉ : améliorer la capacité de planification des ressources humaines du secteur des services de police

Il a été généralement reconnu, tout au long de la présente étude, que les services de police publics du Canada continueraient de faire face à un environnement changeant. L'évolution du profil démographique de la population, l'émergence de nouvelles formes de criminalité et l'impact de la technologie, par exemple, ont et continueront d'avoir un effet sur les services de police publics au Canada. Face à cet environnement qui change, beaucoup d'intervenants du secteur se sont dit inquiets quant à la capacité des services de police publics de réagir adéquatement et efficacement. L'évolution du contexte opérationnel des services de police aura sans doute une incidence sur le type des services, le mode de prestation et le genre de ressources humaines requises par le secteur du maintien de l'ordre.

Le Comité directeur a reconnu qu'il était nécessaire et important de doter les services de police des moyens nécessaires pour mieux réagir et s'adapter aux nouveaux modèles de prestation des services. Le coût et le temps nécessaires pour définir de nouveaux modèles de prestation des services et d'en mesurer l'effet sur les besoins en RH peuvent dépasser de loin les moyens d'un service de police individuel. De plus, le but premier des services de police étant la prestation de services de première ligne, les ressources qui pourraient être affectées à l'adaptation au changement sont limitées.

Le défi consiste à attribuer une partie des ressources aux services qui doivent répondre aux besoins actuels tout en déterminant quelle partie il faut préparer pour répondre aux besoins futurs. Bien que de nombreux secteurs du Canada soient aux prises avec ce dilemme, il n'en est pas moins essentiel que nos services de police soient prêts à faire face à un contexte en pleine évolution.

La création et l'amélioration de moyens permettant aux services de police de planifier stratégiquement leurs ressources humaines constituent des éléments clés lorsqu'il s'agit de garantir que le secteur dans son ensemble soit capable de faire face à l'évolution de l'environnement opérationnel extérieur. Mais pour ce faire, il ne suffit pas de s'engager à mieux planifier ses ressources humaines. Il faut accorder une importance renouvelée au rôle de la planification stratégique des RH, se doter de moyens pour élaborer des stratégies, et créer des outils de soutien à la planification des RH, tels les modèles de planification et les systèmes d'information.

Pour pouvoir planifier les ressources humaines, tant à l'échelle locale que dans l'ensemble du pays, il faut comprendre l'organisation des ressources humaines actuelles des services de police et en connaître les caractéristiques : âge, ancienneté, modalités d'emploi, spécialités, expérience, droits à la retraite, équité en matière d'emploi. Bien que peu de personnes remettent en question le besoin d'une stratégie de gestion et de planification des ressources humaines, beaucoup de services de police ne possèdent pas de bases de données en RH suffisantes pour pouvoir planifier efficacement leurs ressources humaines.

Un autre élément clé de la planification des RH, dans le cas des services de police, consiste à assurer un nombre suffisant d'effectifs prêts à être déployés. Comme beaucoup d'autres secteurs où l'intervention d'urgence constitue une priorité, les services de police sont souvent mis au défi de déterminer le niveau approprié de dotation en ressources. Malgré les progrès réalisés dans la mise au point d'outils d'évaluation des effectifs, le secteur n'est pas encore doté de lignes directrices et de méthodes structurées permettant d'évaluer les effectifs et, par le fait même, de faciliter la planification des RH.

Le Comité directeur a formulé des recommandations visant à améliorer la planification dans les services de police. Le Comité directeur recommande plus particulièrement que le secteur des services de police :

- élabore des stratégies de planification de la relève et de perfectionnement des cadres pouvant servir à tous les services de police au pays;
- élabore un modèle informatique de projection des retraites et des départs naturels pouvant servir aux organismes de police pour prévoir les besoins d'embauche;
- procède à un examen général de la capacité des instituts de formation des services de police de répondre aux demandes prévues de formation, et de fournir des prévisions sur l'offre et la demande;
- élabore des modèles pour déterminer les besoins des services de police en matière de dotation;
- veille à ce que les modifications des ententes portant sur les services de police à frais partagés (p. ex., GRC 90/10 ou 70/30) soient négociées à temps pour tenir compte des répercussions qu'elles pourraient avoir sur les ressources humaines;
- règle les problèmes de qualité et d'uniformité des statistiques sur les services de police, y compris l'information sur les ressources humaines et autres données se rapportant à la planification et à l'évaluation du rendement.

PRIORITÉ : amélioration des relations patronales-syndicales

Le climat des relations de travail dans la majorité des services de police a très peu changé depuis quelques années, bien que certains organismes affichent d'importantes améliorations. Ces dernières sont généralement attribuables à la communication accrue entre direction et employés et à des stratégies de négociation de contrats qui ont fait leur preuve, dont la négociation raisonnée et d'autres techniques semblables. De nombreux services de police ont mis sur pied un comité mixte patronal-syndical pour tenter d'améliorer les communications entre la direction, les policiers subalternes et, dans certains cas, les employés civils. Ces comités essaient d'utiliser une approche davantage axée sur la collaboration pour régler les problèmes. De nouvelles stratégies de négociation, telle que la négociation raisonnée, ont contribué à augmenter le niveau de compréhension et de collaboration entre employeur et employés. Dans certains services de police, le recours à ce type de stratégie a connu un certain succès lors de récentes négociations.

Tandis que les relations patronales-syndicales s'amélioreraient dans certains services de police, ailleurs elles devenaient de plus en plus tendues, voire accusatoires. Un certain nombre d'éléments expliquent cette situation et, bien qu'ils varient d'un service à l'autre, ils se rapportent le plus souvent aux différends relatifs aux contrats, aux restrictions budgétaires imposées à l'externe, aux mécontentements quant aux nominations aux postes de direction et à la dotation appropriée.

Le Comité directeur convient qu'il y a eu certains progrès dans les relations patronales-syndicales, mais estime qu'il reste encore du travail à faire pour créer une ambiance plus positive lors des négociations de contrats. Par conséquent, les membres du Comité directeur recommandent :

- l'élaboration de mécanismes permettant aux services de police, à la direction et aux associations de transformer leurs relations de travail accusatoires en relations de collaboration.

PRIORITÉ : augmentation du financement et des ressources

Comme bien d'autres, le secteur des services de police public au Canada a fait l'objet d'un nombre considérable de compressions financières et économiques au cours des dernières années, ce qui s'est traduit par des contraintes financières dans les services de police partout au Canada. Pendant ce temps, la masse de travail policier augmentait, de même que sa complexité, face à des facteurs tels que les nouvelles pressions technologiques, le volume accru de travail administratif, les rôles changeant du policier, ce dernier étant attribuable aux nouvelles tendances, dont les services de police communautaires. Ces facteurs, combinés avec le gel des budgets et les restrictions qui ont touché le secteur depuis un certain temps, font que la portée de l'intervention policière s'est élargie alors que « chacun doit en faire plus avec moins ». La Fédération canadienne des municipalités craint que les municipalités canadiennes, avec leur unique source de revenu (l'impôt foncier), ne puissent soutenir les coûts à la hausse des services de police, qui doivent résoudre des problèmes de criminalité nationale et internationale tout en garantissant une prestation locale.

Pour ces motifs, les membres du Comité directeur recommandent que le secteur policier :

- procède à l'examen des mécanismes de financement des services de police publics au Canada, y compris le rôle des divers ordres de gouvernement qui octroient des fonds.

Outre les autres recommandations de ce rapport, le Comité directeur reconnaît qu'il faudra avoir recours à des ressources spécifiques et spécialisées pour la mise en œuvre de toute recommandation découlant de cette analyse stratégique des ressources humaines. C'est pourquoi le Comité directeur recommande :

- de créer un groupe de travail responsable de promouvoir la mise en œuvre de ces recommandations pour le compte du secteur;
- d'octroyer du financement au groupe de travail en question pour l'aider à appliquer les recommandations proposées dans le présent rapport.





ANNEXE A

Liste des membres du comité directeur

Présidents

Nancy Caney Commandant Bureau du développement organisationnel Police Provinciale de l'Ontario Orillia (Ontario)	M. Dale Kinnear Directeur-Services du travail Association canadienne des policiers et policières Ottawa (Ontario)
--	--

Membres

M ^{me} Noreen Alleyne Directrice Collège de police de l'Ontario Aylmer (Ontario)	M. Simon Bradford Président Association des intervenants en formation de l'Ontario Orillia (Ontario)	M. Ted Doncaster Président Association des policiers du Nouveau-Brunswick Sackville (Nouveau-Brunswick)
M. Phil Arbing Conseiller provincial, Justice et Corrections Bureau du Procureur général Charlottetown (Î.-P.-É.)	M. Tony Cannavino Président Association des policiers provinciaux du Québec Sainte-Julie (Québec)	M. James Drennan Ancien administrateur en chef Association de la Sûreté provinciale de l'Ontario Barrie (Ontario)
M. James C. Beaver Directeur général Services de police et de sécurité publique Ministère de la Justice de la Nouvelle-Écosse Halifax (Nouvelle-Écosse)	M. Les Chipperfield Président Association canadienne des intervenants en formation Hamilton (Ontario)	M. Warren Duthie Analyste principal Division des études sectorielles et professionnelles DRHC Ottawa (Ontario)
M. Kevin Begg Directeur Division des services de police Gouvernement provincial de la Colombie-Britannique Victoria (Colombie-Britannique)	M. John Clark Directeur Division des politiques de police Solliciteur général du Canada Ottawa (Ontario)	M. Lonnie Dynna Directeur adjoint Collège de police de la Saskatchewan Regina (Saskatchewan)
M. Harper Boucher Commandant de la Division « F » GRC Regina (Saskatchewan)	M. Michael Connolly Directeur des services de police Ministère du Solliciteur général Fredericton (Nouveau-Brunswick)	M ^{me} Wendy Fedec Directrice exécutive Association canadienne des commissions de police Ottawa (Ontario)
M ^{me} Lenna Bradburn Ancien chef Service de police de Guelph Guelph (Ontario)	M. Robert Davidson Représentant national Syndicat canadien de la fonction publique Saint John (New Brunswick)	M ^{me} Dorothy Franklin Auparavant à la Division de l'application de la loi Solliciteur général Ottawa (Ontario)

M^{me} Louise Gagnon-Gaudreau
Directrice générale
École nationale de police du Québec
Nicolet (Québec)

M. William Gibson
Directeur
Ressources humaines
Service de police de Toronto
Toronto (Ontario)

M^{me} Frum Himelfarb
Officier responsable
Sous-direction de l'apprentissage
et du perfectionnement
Gendarmerie royale du Canada
Ottawa (Ontario)

M^{me} Lise Hodgson
Administratrice de projet
Association canadienne des
chefs de police

M. Murray Knuttila
Doyen de la Faculté des lettres
Université de Regina
Regina (Saskatchewan)

M. Ron Lewis
Représentant divisionnaire des
relations avec le personnel
Direction générale de la GRC
Ottawa (Ontario)

M^{me} Madeleine Lussier
Directrice
Sûreté du Québec
Montréal (Québec)

M. Randy Mackoff
Professeur
Faculté de criminologie
Collège Douglas
New Westminster
(Colombie-Britannique)

M. Bryan McConnell
Directeur exécutif
Association canadienne des
chefs de police
Ottawa (Ontario)

M. John McLaughlin
Conseiller principal
Division de la sécurité publique
Gouvernement du Nouveau-
Brunswick
Fredericton (Nouveau-Brunswick)

M^{me} Magda Mitilineos
Administratrice de projet
Association canadienne des
chefs de police
Ottawa (Ontario)

M. Paul Noble
Conseiller juridique
Ministère de la Justice de
Terre-Neuve
Royal Newfoundland Constabulary
St. John's (Terre-Neuve)

M. Eric Perreault
Analyste
Division des études sectorielles
et professionnelles
DRHC
Ottawa (Ontario)

M. Murray Sawatsky
Directeur
Ministère de la Justice de
la Saskatchewan
Commission de services policiers
de la Saskatchewan
Regina (Saskatchewan)

M. John Schmal
Conseiller municipal
Ville de Calgary
2^e vice-président, Fédération
canadienne des municipalités
Calgary (Alberta)

M. Donald Smith
Coodonateur du programme
Techniques policières
Cégep de Trois-Rivières
Trois-Rivières (Québec)

M. David Sunahara
Gestionnaire
Direction de la recherche et
du perfectionnement
Collège canadien de police
Ottawa (Ontario)

M. Al Swim
Directeur général
Atlantic Police Academy
Summerside (Î.-P.- É.)

M. Gene Swimmer
Professeur
École d'administration publique
Université Carleton
Ottawa (Ontario)

M^{me} Lynne Twardosky
Surintendant principal
École de la GRC
Division « Dépôt »
Regina (Saskatchewan)

M^{me} Kathleen Walford
Auparavant analyste principale
Division des études sectorielles
et professionnelles
DRHC
Ottawa (Ontario)

M. Steve Watt
Directeur, Académie de police
Justice Institute of British Columbia
New Westminster
(Colombie-Britannique)



ANNEXE B

Établissements visités dans le cadre de l'Analyse stratégique des ressources humaines des services de police public du Canada

PROVINCE	SERVICE DE POLICE	ÉTABLISSEMENTS DE FORMATION
Terre-Neuve	Royal Newfoundland Constabulary	
Nouveau-Brunswick	Force policière municipale de Saint John Force policière de Fredericton	
Nouvelle-Écosse	Détachement de la GRC de Tantalon Service de police de Bridgewater Services de police régionaux de Halifax	
Île-du-Prince-Édouard	Force policière de Summerside	Atlantic Police Academy (Collège Holland)
Québec	Sûreté du Québec (HQ) Service de police de Jonquière Service de police de la communauté urbaine de Montréal (SPCUM) Service de la sécurité publique de Trois-Rivières Détachement de la GRC de Montréal	École nationale de police du Québec Cégep de Trois-Rivières
Ontario	Service de police de Toronto Police provinciale de l'Ontario, Orillia Service de police d'Ottawa Direction générale de la GRC, Ottawa Détachement de la GRC de London Service de police de Brockville Force policière de North Bay	Collège de police C.O. Bick Collège canadien de police Collège de police de l'Ontario Académie de la police provinciale Collège Algonquin
Manitoba	Service de police de Winkler Service de police de Winnipeg	
Saskatchewan	Service de police de Regina Service de police de Weyburn	École de la GRC Collège de police de la Saskatchewan (Université de Regina)
Alberta	Service de police de Calgary Détachement de la GRC de Drumheller Service de police de Lethbridge Détachement de la GRC de Fort McMurray	
Colombie-Britannique	Service de police de Vancouver Détachement de la GRC de Surrey Service de police de Saanich	Justice Institute of British Columbia Collège Douglas
Territoires	Détachement de la GRC de Iqaluit Détachement de la GRC de Whitehorse Détachement de la GRC de Yellowknife	

Groupes de discussions menés au cours de l'étude

	Commandants	Représentants des RH	Association	Agents	Civils	Bénévoles	Auxiliaires	Directeur ou enseignants des établissements de formation	Étudiants
Royal Newfoundland Constabulary	1		4	5	3				
Force policière de Saint John	1	1	2	4	4	5			
Force policière de Fredericton	1	1	1	4	2				
Détachement de la GRC de Tantalou	1	1		5					
Service de police de Bridgewater	1	1		2	1				
Services de police régionaux de Halifax	1	1	4	4	3	4			
Force policière de Summerside	1	1	1	3					
Atlantic Police Academy (Collège Holland)								2	
Sûreté du Québec	1	2	1	18	10		6*		
Service de police de la Communauté urbaine de Montréal (SPCUM)	1	1	1	17	5		4		
Service de la sécurité publique de Trois-Rivières	1	1	2	4	2				
Services de police de Jonquière	1	1	2	17	5				
Détachement de la GRC de Montréal	2	1	2	8	9				
École nationale de police du Québec								5	12
Cégep de Trois-Rivières								3	9
Service de police de Toronto	2	1	1	9	6		5		
Police provinciale de l'Ontario, Orillia	1	1	7	10	10	2	10		
Service de police d'Ottawa	1	1	4	10	5				
Direction générale de la GRC, Ottawa	1	2	2					1	
Détachement de la GRC de London			2	8	8				
Force policière de North Bay	1	2	1	5	8				
Service de police de Brockville	1	1	2	2	2	3			
Collège de police de l'Ontario								2	12
Collège Algonquin								1	8

Groupes de discussions menés au cours de l'étude

	Commandants	Représentants des RH	Association	Agents	Civils	Bénévoles	Auxiliaires	Directeur ou enseignants des établissements de formation	Étudiants
Collège de police C.O. Bick								1	8
Académie de la police provinciale de l'Ontario								2	6
Collège canadien de police								7	2
Service de police de Winkler	1		2		1				
Service de police de Winnipeg	1	1	3	9	9	8			
Service de police de Weyburn	1		1	9	2				
Service de police de Regina	1	2	1	5	8	6			
École de la GRC								4	8
Collège de police de la Saskatchewan								1	6
Université de Regina									
Service de police de Calgary	1	4	4	28	7	8			
Service de police de Lethbridge	1	1	4	13	4	2			
Détachement de la GRC de Fort McMurray	2			13	6		3		
Détachement de la GRC de Drumheller	1			2	1	2			
Collège communautaire Mount Royal								1	5
Service de police de Vancouver	1	1		16	15	10			
Détachement de la GRC de Surrey	1		2	10	9	4	2		
Service de police de Saanich	1	1	3	6	5	5	2		
Institut des sciences judiciaires de la Colombie-Britannique								1	10
Collège Douglas								4	9
Détachement de la GRC de Iqaluit	1	1		3			1		
Détachement de la GRC de Whitehorse	1	2	2	5	6	3			
Détachement de la GRC de Yellowknife	1		1	4		1			
Total	35	33	62	258	156	63	33	35	95

* À la Sûreté du Québec, les auxiliaires sont des agents temporaires.



ANNEXE C

Enquête sur les ressources humaines dans les services de police publics

Cette enquête fait partie d'une étude des besoins et systèmes en matière de ressources humaines dans les services de police publics au Canada. Cette étude a été commandée par l'Association canadienne des chefs de police et par l'Association canadienne des policiers et policières, et elle est menée par PricewaterhouseCoopers. L'étude est dirigée par un comité directeur composé de plus de 30 membres représentant les parties intéressées dans le secteur des services de police publics, comme les chefs de police, les syndicats et les associations, les ministères provinciaux et fédéraux, les administrations municipales et les éducateurs.

Les résultats de cette enquête seront utilisés pour identifier les pratiques courantes en matière de ressources humaines à travers des services de police publics au Canada. Toutes les réponses à cette enquête seront maintenues strictement confidentielles, et les résultats seront présentés selon un regroupement national et provincial seulement. Tous les résultats seront rendus publics dans le rapport final de l'étude, qui devrait être terminé en janvier 2001.

Même si cette enquête n'est pas officiellement parrainée par Statistique Canada, le comité directeur est d'avis qu'il serait très utile que les répondants suivent les définitions des professions figurant dans l'Enquête annuelle sur l'administration policière de Statistique Canada. Nous savons que les deux enquêtes vous sont présentées au même moment dans l'année. Nous avons procédé ainsi pour éviter la multiplication des efforts et réduire la charge de travail. Même si les enquêtes sont distinctes, nous aimerions vous rappeler qu'il est très important que vous répondiez aux deux enquêtes dans les plus brefs délais, ce que nous apprécierions beaucoup. Nous vous demandons de renvoyer le questionnaire rempli au plus tard le 8 juin 2000.

Prière de répondre à cette enquête selon les renseignements que vous pourrez trouver dans vos documents **en date du 31 décembre 1999** et en ayant pour année de référence l'année civile 1999. Si vous voulez utiliser une autre date et année (période de 12 mois) de référence pour vos réponses, prière de le faire uniformément et d'indiquer cette date ici : _____.

1. Pour quel service de police travaillez-vous? _____
2. Quel est la population totale servie par votre service?
3. Ce service de police a-t-il fait l'objet d'une fusion de deux ou plusieurs services de police depuis cinq ans?
 Oui Non
4. De quelle entité ce service de police relève-t-il le plus directement?
 Conseil municipal Conseil/commission des services policiers Solliciteur général
 Ministère de la sécurité publique Autre (préciser) _____

Profil de l'effectif

5. Prière d'indiquer le nombre d'employés dans votre organisation qui ont les caractéristiques indiquées dans les titres en tête de colonne. Les chiffres pour les employés à temps partiel doivent être additionnés pour donner l'équivalent temps plein (ETP) le plus près possible et le nombre total d'employés à temps partiel doit être indiqué dans la dernière colonne.

	Effectif total (ETP)	Admissibles à la retraite dans les cinq (5) prochaines années	Hommes	Femmes	Handicapés	Personnes des minorités visibles	Autochtones	Effectif total à temps partiel
Policiers								
Officiers supérieurs								
Sous-officiers								
Agents								
Total – Policiers								
Agents spéciaux et employés civils								
Agents spéciaux autochtones								
Agents et gardes de sécurité								
Application des règlements municipaux								
Cadets et stagiaires								
Communications et répartiteurs								
Gestionnaires et professionnels								
Personnel de bureau								
Brigadiers scolaires								
Autres (préciser)								
Total – Agents spéciaux et employés civils								
Total – Effectif								

6. Quel était l'effectif autorisé de policiers (à la date de référence) : _____

7. Prière d'indiquer toutes les autres personnes qui ont un rôle à jouer dans les services policiers et qui ne sont pas comprises à la question 5.

Auxiliaires et réserves de police	Nombre	<input type="text"/>	Bénévoles (autres que les auxiliaires)	Nombre	<input type="text"/>
Agents de police occasionnels ou temporaires		<input type="text"/>	Autres (préciser) _____		<input type="text"/>
Civils occasionnels ou temporaires		<input type="text"/>			

8. Prière d'indiquer les données sur les arrivées et les départs dans votre organisation pendant l'année précédant la date de référence :

	Nouveaux employés	Promotions dans ce groupe	Départs à la retraite dans ce groupe	Démissions	Mises à pied et congédiements	Départs d'un groupe pour un autre motif
Policiers						
Officiers supérieurs						
Sous-officiers						
Agents						
Total – Policiers						
Agents spéciaux et employés civils						
Agents spéciaux autochtones						
Agents et gardes de sécurité						
Application des règlements municipaux						

	Nouveaux employés	Promotions dans ce groupe	Départs à la retraite dans ce groupe	Démissions	Mises à pied et congédiements	Départs d'un groupe pour un autre motif
Policiers						
Cadets et stagiaires						
Communications et répartiteurs						
Gestionnaires et professionnels						
Personnel de bureau						
Brigadiers scolaires						
Autres (préciser)						
Total – Agents spéciaux et employés civils						
Total – Effectif						

Pratiques en matières de ressources humaines

9. Parmi les caractéristiques des négociations énumérées ci-après, lesquelles s'appliquent aux employés autres que les gestionnaires dans votre organisation? (Cochez tous les énoncés qui s'appliquent)

	Civils	Policiers
Aucun droit de négociation collective	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il y a des droits de négociation, mais ils ne sont pas exercés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Négociation collective par l'entremise d'une association ou d'un syndicat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Représentation par le même agent négociateur que les policiers	<input type="checkbox"/>	

10. Si le droit de négociation est exercé, quel a été le mécanisme de règlement des différends au cours de la dernière ronde de négociation? (Cochez tous les énoncés qui s'appliquent)

	Civils	Policiers
Négociation avec arbitrage non exécutoire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Négociation avec arbitrage exécutoire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Négociation avec droit de grève	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre (prière de préciser) _____		

11. Existe-t-il dans votre organisation un comité officiel syndical-patronal ou l'équivalent?

- Oui Non

12. Si vous avez répondu « oui » à la question 11, des civils sont-ils représentés au comité?

- Oui Non

13. Prière de fournir les renseignements ci-après sur les griefs déposés par le syndicat ou l'association et ses membres.

	Nombre
Nombre total de griefs déposés par les employés présentement en cours	<input type="text"/>
Sur le total, nombre de griefs actuellement au niveau le plus élevé de la procédure de règlement	<input type="text"/>
Sur le total, nombre de griefs concernant les processus de promotion	<input type="text"/>
Sur le total, nombre concernant des mesures disciplinaires	<input type="text"/>
Sur le total, nombre concernant une autre catégorie importante (préciser la nature du grief)	<input type="text"/>

14. Prière d'indiquer le nombre d'années de service et/ou l'âge que doit avoir un policier dans votre organisation pour être admissible à la retraite :

âge et/ou années de service.

Total de l'âge et des années de service

Autre (préciser) _____

15. Prière d'indiquer le nombre total de jours perdus au cours de l'année de référence pour les motifs énumérés dans les intitulés des colonnes :

	Nombre de jours perdus	Maladie de courte durée	Accidents reliés à l'exercice des fonctions	Congé de courte durée pour cause de stress	Suspension ou mesure disciplinaire	Congé parental
<i>Policiers</i>						
Officiers supérieurs						
Sous-officiers						
Agents						
Total – Policiers						
Total – Agents spéciaux et employés civils						
Total — Effectif						

16. Prière d'indiquer le nombre d'employés actuellement en congé d'invalidité de longue durée :

	Employés en congé d'invalidité de longue durée
<i>Policiers</i>	
Officiers	
Sous-officiers	
Agents	
Total – Policiers	
Total – Agents spéciaux et employés civils	
Total — Effectif	

17. Prière de fournir les renseignements ci-après sur les plaintes du public contre des policiers ou contre le service de police dans les douze derniers mois :

	Policiers	Service	Total
Combien de plaintes du public ont été déposées dans l'année de référence?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Combien de ces plaintes étaient fondées?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Combien de ces plaintes n'étaient pas fondées?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Combien de ces plaintes ne sont pas encore résolues?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

18. Votre organisation utilise-t-elle un mécanisme d'évaluation officiel pour les policiers?

- Oui Non

19. Votre organisation utilise-t-elle un mécanisme d'évaluation officiel pour le personnel civil?

- Oui Non

Formation et perfectionnement des ressources humaines

20. Votre organisation a-t-elle été en mesure d'offrir toute la formation exigée par la loi au cours de la dernière année?

- Oui Non

21. Dans la négative, prière d'indiquer les motifs principaux pour lesquels toute la formation nécessaire n'a pas été donnée (cocher tous les énoncés qui s'appliquent)

- Insuffisance de personnel pour remplacer les personnes en formation
 Réduction du budget de formation en raison des compressions budgétaires
 Non-disponibilité des cours nécessaires
 Autres (préciser) _____

22. Y a-t-il dans votre organisation un programme de formation structuré pour les policiers?

- Oui Non

23. Y a-t-il dans votre organisation un programme de formation structuré pour le personnel civil?

- Oui Non

24. Votre organisation offre-t-elle ou favorise-t-elle le perfectionnement des cadres supérieurs?

- Oui Non

25. Quelles méthodes de formation ont été utilisées ou achetées par votre organisation dans la dernière année? (Cocher tous les énoncés qui s'appliquent)?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Formation des formateurs (un formateur interne apprend la matière et l'enseigne à d'autres dans l'organisation) | <input type="checkbox"/> Téléapprentissage (Internet, télévision, liens de vidéoconférence) |
| <input type="checkbox"/> Formation interne, en classe | <input type="checkbox"/> Formation dans un collège ou un institut de police reconnu |
| <input type="checkbox"/> Mentorat et formation sur le tas | <input type="checkbox"/> Formation au collège ou à l'université |
| <input type="checkbox"/> Apprentissage assisté par ordinateur (logiciel d'auto-apprentissage, logiciel de formation personnalisée) | <input type="checkbox"/> Autres (préciser) _____ |
| <input type="checkbox"/> Programmes de formation de stagiaires et d'affectation provisoire | |

26. Votre organisation offre-t-elle le remboursement des frais de scolarité pour les cours suivis par les employés?

	Non	Oui (sans conditions)	Oui (lien avec les fonctions)	Proportion des employés à qui des frais de scolarité ont été remboursés au cours de la dernière année
Policiers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Civils	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

27. Y a-t-il un budget officiellement alloué à la formation dans votre organisation?

- Oui Non

28. Vos dépenses pour la formation ont-elles augmenté ou diminué par employé au cours de la dernière année?

- Augmentation Diminution Aucune variation

29. Si vous voulez inscrire des notes ou faire des observations, utilisez l'espace ci-après :

Merci de votre participation à cette étude importante. Si vous avez des questions à poser au sujet du questionnaire, n'hésitez pas à communiquer avec le Centre national d'enquête de PricewaterhouseCoopers au numéro sans frais 1-800-886-5143, et on vous rappellera dans les 24 heures si vous laissez un message. Vous pouvez aussi communiquer directement avec Christine Villeneuve au (613) 755-5901 (poste 7412).

Prière de retourner le questionnaire rempli au plus tard le 8 juin 2000. Vous pouvez le faire parvenir par télécopieur à notre numéro sans frais 1-888-588-8418.

Instructions générales :

1. Le nombre d'employés dans votre organisation est le **nombre réel d'employés à plein temps et permanents à temps partiel** dont le nom figure sur la liste du personnel. **NE COMPREND PAS** les employés temporaires ou occasionnels qui ne sont pas employés de façon permanente.
2. Convertir les employés permanents à temps partiel en **équivalents temps plein**. Par exemple, quatre travailleurs permanents à temps partiel travaillant chacun dix heures par semaine seraient considérés comme un employé à plein temps.
3. Veiller à ce que les sous-totaux soient inscrits pour Total – Policiers et Total – Agents spéciaux et employés civils. Les chiffres de ces deux lignes seront additionnés afin de donner le Total – Effectif.

Question 5 : Effectif réel à la date de référence (arrondi à l'équivalent temps plein le plus près)

Policiers: Comprend les officiers et les policiers. Ne comprend pas le personnel policier ayant une invalidité de longue durée.

Officiers supérieurs	Cette catégorie comprend le personnel ayant obtenu le statut d'agent supérieur, normalement le grade de lieutenant ou un grade supérieur. Il s'agit, par exemple, des directeurs/chefs, des directeurs/chefs adjoints, des surintendants d'état-major, des inspecteurs, des inspecteurs d'état-major, des inspecteurs, des lieutenants et autres grades équivalents.
Sous-officiers	Cette catégorie comprend le personnel dont le grade se situe entre celui d'agent et de lieutenant, par exemple, les sergents d'état-major, les sergents, les sergents-détectives, les caporaux ainsi que tous les grades équivalents.
Agents	Toutes les catégories d'agents, à l'exception des agents spéciaux, font partie de cette catégorie. Les agents spéciaux sont inclus sous la rubrique Agents spéciaux et employés civils car ils ne sont pas des agents de police.
Total – Policiers	Indiquer le nombre total d'agents de police de chaque sexe ainsi que le nombre total d'agents de tout le corps policier. Ce grand total représente les effectifs policiers actuels du service à la date de référence.

Agents spéciaux et employés civils : Comprend tous les agents spéciaux et employés civils à plein temps et permanents à temps partiel dont le traitement est versé à même le budget du corps policier. Ne comprend pas les agents spéciaux et employés civils auxquels la municipalité pourvoit sans frais.

Agents spéciaux autochtones	Les agents spéciaux autochtones sont des membres du personnel qui ont des pouvoirs limités en matière d'application de la loi. Ils assurent certains services policiers au sein des collectivités autochtones et servent d'agent de liaison entre les policiers et les membres de la collectivité. Bon nombre d'agents spéciaux autochtones ont participé au Programme des gendarmes spéciaux autochtones parrainé par la GRC.
Agents / gardes de sécurité	Agents spéciaux préposés à la sécurité des tribunaux, et autres gardiens qui veillent à la sécurité des détenus ou à la sécurité dans les tribunaux.
Agents d'application des règlements municipaux	Cette catégorie comprend les agents spéciaux (officiers) chargés de l'application des règlements municipaux, par exemple, les préposés au stationnement. NE comprend PAS les agents payés par la municipalité.
Cadets / stagiaires	Tous les membres du personnel rémunéré qui participent à des programmes de formation en vue de devenir des agents de police. Cette catégorie ne comprend pas les policiers participant à des programmes de formation en cours d'emploi.
Communications/répartiteurs	Cette catégorie comprend tous les employés civils préposés à la répartition, à l'acheminement des appels téléphoniques, à l'estimation de l'urgence des appels et à la réception des plaintes. Ces responsabilités peuvent être assignées à des individus distincts dans des services plus importants, alors qu'une seule personne peut assumer toutes ces tâches dans un service plus petit.
Gestionnaires/professionnels	Cette catégorie comprend les employés civils occupant les postes suivants : gestionnaires, administrateurs, analystes des systèmes/analystes en informatique, scientifiques et autre personnel civil qualifié.
Personnel de bureau	Cette catégorie comprend tous les employés civils qui assument des fonctions de soutien, de bureau, de secrétariat ou de réception.
Brigadiers scolaires	Membres du personnel rémunéré chargés de la sécurité des enfants aux intersections. Comme les brigadiers scolaires ont tendance à travailler à temps partiel (p.ex., de 3 à 4 heures par jour et environ les trois quarts de l'année), veuillez convertir le nombre de brigadiers scolaires en équivalents temps plein en tenant compte du nombre d'heures travaillées par jour et du nombre de mois travaillés par année. Pour l'exemple susmentionné, on pourrait utiliser la formule suivante : Le nombre réel de brigadiers scolaires x 0,5 x 0,75 = équivalents temps plein
Autre (préciser)	Cette catégorie comprend tous les autres agents spéciaux ou employés civils non inclus dans les catégories susmentionnées, notamment, les ouvriers, les mécaniciens, les préposés à l'entretien des immeubles.
Total – Agents spéciaux et employés civils	Nombre total d'agents spéciaux et d'employés civils de chaque sexe ainsi que le nombre total de tous les agents spéciaux et les employés civils du corps policier. Ce grand total représente l'effectif total réel d'agents spéciaux et employés civils du corps policier à la date de référence.
Total – Effectif	Total de tout le personnel selon le sexe et grand total de tout le personnel.

Question 6 : Effectif autorisé à la date de référence

Effectif policier autorisé Indiquer le nombre d'agents de police que le service de police est autorisé à employer pendant la présente année civile ou le présent exercice. Ce nombre est distinct du nombre réel d'agents de police employés à la date de référence (Question 5).

Question 7 : Autres personnes qui ont un rôle à jouer dans les services policiers

Auxiliaires / réserves de police Un membre auxiliaire ou un membre de réserve est un adjoint ou un intervenant qui travaille **bénévolement** sous la supervision d'un membre régulier d'un service de police, et dont la participation à des activités d'exécution de la loi est limitée en vertu des conditions de sa nomination. En règle générale, le personnel de réserve ne peut participer directement à des activités d'exécution.

Agents de police occasionnels / temporaires Indiquer ici tous les **agents de police occasionnels (non permanents) rémunérés** pleinement habilités à appliquer la loi. Comme ces personnes ne représentent pas des postes ou des années-personnes autorisés, elles sont exclues du dénombrement de l'effectif policier. Cette catégorie comprend les employés qui, parce qu'ils occupent des emplois occasionnels ou temporaires, ne sont peut-être pas admissibles à certains avantages comme les congés de maladie ou les vacances. Ces travailleurs sont généralement inscrits sur une liste de disponibilité et peuvent être appelés au besoin pour remplacer des agents de police permanents. Les agents de police permanents à temps partiel qui ont un horaire régulier devraient être exclus de ce dénombrement, et inclus dans le dénombrement de l'effectif (Question 5).

Civils occasionnels / temporaires Indiquer ici tous les **employés civils occasionnels (non permanents) rémunérés**. Comme ces personnes ne représentent pas des postes ou des années-personnes autorisés, elles sont exclues du dénombrement du personnel civil. Cette catégorie comprend les employés qui, parce qu'ils occupent des emplois occasionnels ou temporaires, ne sont peut-être pas admissibles à certains avantages comme des congés de maladie ou des vacances. Ces travailleurs sont généralement inscrits sur une liste de disponibilité et peuvent être appelés au besoin pour remplacer des employés civils permanents. Les employés permanents à temps partiel qui ont un horaire régulier devraient être exclus de ce dénombrement, et inclus dans le dénombrement de l'effectif (Question 5).





ANNEXE D

Bibliographie

- “Getting computers into cruisers is a tough job,” *Blue Line Magazine*, October 1999, p. 29.
- Aarts, Sandra et al. (1999). *A Slice of the Iceberg: Cross-Canada Study on Prior Learning Assessment and Recognition*. Cross-Canada Partnership on PLAR.
- Actes du Colloque sur la formation policière au Québec. (1996). *La Formation policière : une responsabilité partagée*. Nicolet, Institut de police du Québec.
- Allen, Curtis G. (1995). “Community-based Policing and Its Impact on Restructuring and Personnel Policies.” *Management Challenges in 21st Century Policing: Conference Proceedings*. Ottawa, Solicitor General Canada, pp. 55-82.
- Anderson, Gregory S., Darryl Plecas, and Tim Segger (2000). *The Physical Abilities Required for General Duty Work in British Columbia’s Municipal Police Forces: Re-Validating the Police Officers’ Physical Abilities Test*. Justice Institute of British Columbia.
- Assemblée nationale (1999). *Projet de loi n° 86 : Loi sur la police*. Présenté par M. Serge Ménard, Ministre de la Sécurité publique.
- Association canadienne des chefs de police (1990). *Report on the Feasibility of Establishing an Accreditation Program for Canadian Police Forces* Ottawa. July.
- Association canadienne des chefs de police (1990). *Report on the Feasibility of Establishing a Code of Police Practice*. Ottawa.
- Association canadienne des chefs de police (1999). *The Code of Police Practice: A Guide for First Line Officers*. Ottawa.
- Association canadienne des chefs de police (2000). *Police and Private Security: What the Future Holds* Ottawa.
- Association canadienne des policiers et policières (1999). *Policing Private Security*.
- Ayres, Richard M. (1990). *Preventing Law Enforcement Stress: The Organization’s Role*. The National Sheriffs’ Association, Arlington.
- Baccigalupo, A. (1996). *La Police au Québec et au Canada: Réformes pour le troisième millénaire*. Cahier 96-02.
- Band, Stephen R. and Joseph A. Harpold (1999). “School Violence: Lessons Learned.” *FBI Law Enforcement Bulletin*. September, pp. 9-16.
- Baseline Market Research (1991). *New Brunswick Policing Study: Public Attitude Survey Volume III*. The Merritt Press Ltd.
- Baskind, Eric (1999). “Officer Safety: Is Enough Being Done to Protect our Officers?” *The Police Journal*. January, pp. 14-32.
- Belcourt, Monica and Wright, Phillip (1996). *Managing Performance through Training and Development*. Nelson Canada.
- Berlinquette, Roy V. (1995). “Police Restructuring: Centralization and Decentralization.” *Management Challenges in 21st Century Policing: Conference Proceedings*. Ottawa, Solicitor General Canada, pp. 129-142.
- Berry, Geoff D. (1995). “Civilianisation and the Use of Volunteers.” *Management Challenges in 21st Century Policing: Conference Proceedings*. Ottawa, Solicitor General Canada, pp. 107-112.
- Berry, Sloan, Reid, Murray, Cooke and Rogers (1999). “Quality – Making it Happen: Relevance and Realism for the Police Service.” *The Police Journal*. July, pp.191-203.
- Biro, Frederick (1995). “Mechanisms for Police Accountability.” *Management Challenges in 21st Century Policing: Conference Proceedings*. Ottawa, Solicitor General Canada, pp. 245-252.
- Bradburn, Lenna (1995). “Current and Future Roles of Police Staff Associations.” *Management Challenges in 21st Century Policing: Conference Proceedings*. Ottawa, Solicitor General Canada, pp. 261-271.
- Braga, Anthony A., et al (1999). “Problem-Oriented Policing in Violent Crime Places: A Randomized Controlled Experiment.” *Criminology*. Vol. 37, no. 3, pp. 541-570.
- Britten, Paul B. and Donald L. King (1979). *A Matter of Relative Job Worth*. Report Prepared for City of Hamilton, Stevenson and Kellogg Management Consultants, Toronto, January.
- Brodeur, Jean-Paul, ed. (1998), *How to Recognize Good Policing: Problems and Issues*, Police Executive Research Forum (PERF) and Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Brown, Dave (1999). “Breaking Through the ‘Glass Walls’.” *Blue Line*. October, pp. 14-15.
- Bryett, Keith (1992). *Police Recruit Preparation in Australia*. Canadian Police College Journal, Vol. 16, No. 3, pp. 175-182.
- Bryett, Keith, Arch Harrison and John Shaw (1994). *The Role and Functions of Police in Australia*. Sydney, Butterworths.
- Buckley, Leslie (1991). *Attitudes toward Higher Education among Mid-Career Police Officers*. Canadian Police College Journal, Vol. 15, No. 4, pp. 257-269.
- Butler, Anthony J.P. (1995). “National Priorities and Policing by Objectives.” *Management Challenges in 21st Century Policing: Conference Proceedings*. Ottawa, Solicitor General Canada, pp. 235-244.
- Byers, E. Sandra (1997). *Status of Women and Visible Racial Minorities in Policing in New Brunswick*.
- Calgary Police Service (1998). *1998 Environmental Scan*. Research and Development Section.
- Calgary Police Service (2000). *Staff Sergeant, Sergeant and Detective Promotional Process Information Guide*.

- Canadian Centre for Justice Statistics (1999). *Police Resources in Canada, 1999*. Statistics Canada. Catalogue no. 85-225-XIE.
- Canadian Centre for Justice Statistics (2000). *Police Resources in Canada, 2000*. Statistics Canada. Catalogue no. 85-225-XIE.
- Centre for Curriculum, Transfer & Technology (1999). *1998/99 Annual Report on Prior Learning Assessment in British Columbia*. British Columbia Ministry of Advanced Education, Training & Technology.
- Centre of Criminology, University of Toronto (1996). *A Preliminary Information Review and Gap Analysis of the Public Policing Sector in Canada*. Human Resources Development Canada.
- Chan, Janet (1997). *Changing Police Culture: Policing in a Multicultural Society*. United Kingdom, Cambridge University Press.
- Changing (and Difficult) Times: Conference Proceedings*. Etobicoke, Police Association of Ontario.
- Collins, A.V. (1998). *Structure and Process of Accountability in the Ontario Provincial Police*.
- Colloque sur la femme policière (1999). *S'unir pour grandir ensemble : la réalité des policières est-elle aussi la réalité des policiers?* Nicolet, Institut de police du Québec.
- Commission of the Three Communities (1996). *Policing Review: Dieppe Moncton Riverview*.
- Conference on Police and Private Security. Toronto, Nov. 30, 1999.
- Corbo, C., Laplante, R. et Patenaude, M. (1997). *Vers un système intégré de formation policière: Rapport de la mission d'évaluation et de consolidation de la formation continue et du perfectionnement professionnel des policiers et policières du Québec*. Montréal, Gouvernement du Québec.
- Cormier, E.F. (1997). *A Community of Communities: Creating a Stronger Future*.
- Corry, Paul (1999). "Duty of Care." *Police Review*. June, pp. 23-24.
- Cox, Steven M. (1996). *Police: Practices, Perspectives, Problems*. Toronto, Allyn and Bacon.
- CPA Express (1995). "Cutbacks: Who Ya Gonna Call?" Spring.
- CPIC Bulletin (1999). "CPIC Internet Project on the National Police Services Internet Site." July, p.4.
- CUPE Research (1999). *Brief on Municipal Policing Presented to The Town of St. Stephen By the New Brunswick Police Association*.
- Darrell Kean and Associates Consulting Ltd. (1998). *British Columbia Auxiliary/Reserve Constable Review*. Ministry of Attorney General, British Columbia.
- Davidson, Robert (1999) "Interest Based Negotiations: The New Brunswick Experience." Speech prepared for the 9th Annual Conference on Police Employment, Toronto, Ontario.
- Doerner, William and Nowell, Terry (1999). "The Reliability of the Behavioral-Personnel Assessment Device (B-PAD) in Selecting Police Recruits." *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*. Vol. 22, No. 3, pp. 343-352.
- Doone, Peter (1995). "Transforming Police Performance Beyond 2000," in *Management Challenges in 21st Century Policing: Conference Proceedings*. Ottawa, Solicitor General Canada, pp. 11-27.
- Drapeau-Miles, Monique (1991). *New Brunswick Policing Study: Policing Services Indicators*. The Merritt Press Ltd
- Dready, Terry (1998). *How to become a Member of the Royal Canadian Mounted Police*. Winnipeg, Bunker to Bunker Books.
- Drennan, James. *Police Associations 'A Guide to Police Association Reform.'* Ontario Provincial Police Association.
- Dubé, Yves (1995). *Policing Options Available to First Nations in Canada*. Working paper.
- Duncan, M.D.G. (1991). *Police Training in a Changing Society*. RCMP Gazette, pp. 1-9.
- Eng, Susan (1994). "Management and Municipal Police Services," in *Police Employment in Changing (and Difficult) Times: Conference Proceedings*. Etobicoke, Police Association of Ontario.
- Faulhaber, Mary-Ann (1999). "Women in Policing: Change and Progress," *The OPP Review*, June, pp. 8-9.
- Federal Bureau of Investigation (1997). *Critical Issues In First Line Supervision: What Law Enforcement Executives Need to Know*. Quantico, U.S. Department of Justice.
- Federal Bureau of Investigation (1997). *Managing Death Investigations*. Quantico, U.S. Department of Justice.
- Federal Bureau of Investigation (1998). *Misconduct to Corruption: Avoiding the Impending Crisis*. Quantico, U.S. Department of Justice.
- Federal Bureau of Investigation (1999). *The Chief and the Union: Building a Better Relationship*. Quantico, U.S. Department of Justice.
- Federal Bureau of Investigation Academy (1994). *Maintaining Integrity in Law Enforcement Organizations: Selected Readings*.
- Federal Bureau of Investigation, Behavioural Science Unit (1999). *Selected Readings for the Next Millennium*. Quantico, U.S. Department of Justice.
- Forcese, Dennis (1994). "Seizing the Reform Agenda – 'New' Police Managers and 'New' Police Associations," in *Police Employment in Changing (and Difficult) Times: Conference Proceedings*. Etobicoke, Police Association of Ontario.
- Ford, Brian (1994). "Challenges of Managing a Police Force," in *Police Employment in Changing (and Difficult) Times: Conference Proceedings*. Etobicoke, Police Association of Ontario.
- Gagnon Gaudreau, L. et al. (1995). « *Techniques policières : Étude préliminaire.* » Gouvernement du Québec, ministère de l'Éducation, Bibliothèque nationale du Québec.
- Gagnon Gaudreau, L. et al. (1996). « *Policière-patrouilleuse policier-patrouilleur : rapport d'analyse de situation de travail.* » Gouvernement du Québec, ministère de l'Éducation, Bibliothèque nationale du Québec.
- Garneau, Grant S. (1993). *New Brunswick Policing Study: Overview*. Department of Supply and Services.

- Garvin, David (1993). Building a Learning Organization. Harvard Business Review, pp. 78-91.
- Gerden, Robert J. *Private Security: A Canadian Perspective*, Scarborough, Prentice Hall, Canada.
- Gilmartin, Harris and Associates.
- Gilmartin, Kevin M. Hypervigilance: A Learned Perceptual Set and its Consequences on Police Stress.
- Gilmartin, Kevin M. and John J. Harris (1996). *Dealing with Problem/Disgruntled Employees in the Law Enforcement Environment*. Tucson, Gilmartin, Harris and Associates.
- Gilmartin, Kevin M. and John J. Harris (1996). *Law Enforcement Ethics: The Continuum of Compromise*, Tucson, Gilmartin, Harris and Associates.
- Gilmartin, Kevin M. and John J. Harris. *Community Policing: Starting Inside the Department*, Tucson: Gilmartin, Harris and Associates.
- Gilmartin, Kevin M. and John J. Harris. *Malcontent Cops: An Intervention Strategy*, Tucson: Gilmartin, Harris and Associates.
- Gledhill Consulting and Shaw Consulting (1995). *Constable Selection Project: Report on the Characterization, Test Construction and Validation Phase of the Medical, Physical, Skills and Abilities Project*. Queen's Printer for Ontario.
- Gledhill Consulting and Shaw Consulting (1995). *Constable Selection Project: Report on Job Review Phase, Medical, Physical, Skills and Abilities Recommendations, Tests and Standards*. Queen's Printer for Ontario, Ontario.
- Grant, Alan (1988). *New Brunswick Policing Study: Operational Studies Volume 1*. The Merritt Press Ltd.
- Grant, Alan (1992). *Policing Arrangements in New Brunswick: 2000 and Beyond*. Ronalds Printing Atlantic.
- Gravier, Annie (1999). "OPP Observes 25 Years of Women in Uniform." *The OPP Review*, June, pp. 3-4.
- Griffin, David (1999). *Police Leadership – An Association Perspective*. Presentation made to the Police Association of Ontario Labour Conference.
- Griffiths, Whitelaw and Parent (1999). *Canadian Police Work*. Toronto, ITP Nelson.
- Hagarty, John (1994). "Management of Police Services – An Association Perspective." *Police Employment in Changing (and Difficult) Times: Conference Proceedings*. Etobicoke, Police Association of Ontario.
- Hagstrom, J (1999). "Decisions, Decisions." *Public Safety Communications*. April, pp. 10-13.
- Hagstrom, J (1999). "Preparing for the coming storm." *Public Safety Communications*. January, pp. 9-12.
- Hagstrom, J (1999). "Spectrum Interference." *Public Safety Communications*. May, pp. 10-13.
- Halifax Regional Police (1999). *Corporate Profile*. Halifax Regional Police Public Affairs.
- Harris, Wesley (1999). "Recruiting Women: Are We Doing Enough?" *Police*. August, pp.18-23.
- Hatherly, Mary E. (1991). *New Brunswick Policing Study: Legal Status of Police Volume IV*. The Merritt Press Ltd.
- Hay Management Consultants and Dennis Strong and Associates (1992). *Police Constable Selection: Community Recruiting – Selecting Constables for the Future. Final Report Phase I*. Ontario Ministry of the Solicitor General.
- Hay Management Consultants and Dennis Strong and Associates (1992). *Police Constable Selection: Community Recruiting – Selecting Constables for the Future. Final Report Phase I Technical Appendices*. Ontario Ministry of the Solicitor General, Ontario.
- Hay Management Consultants and Dennis Strong and Associates (1993). *Police Constable Selection: Community Recruiting – Selecting Constables for the Future. Phase II – Final Report Recommended Design of the New Selection System*. Queen's Printer for Ontario.
- Hay Management Consultants and Dennis Strong and Associates (1993). *Police Constable Selection: Community Recruiting – Selecting Constables for the Future. Final Report Phase II Technical Appendices*.
- Hay Management Consultants and Dennis Strong and Associates (1996). *Police Constable Selection Project: Phase III Implementing the Police constable Selection System in Ontario*. Queen's Printer for Ontario, Ontario.
- Hay Management Consultants and Dennis Strong and Associates (1997). *Police Constable Selection Project: Phase III Pilot Study Technical Report*. Queen's Printer for Ontario.
- Her Majesty's Inspectorate of Constabulary (1999). *Managing Learning: A Study of Police Training*. HM Inspectorate of Constabulary.
- Himelfarb, Frum (1998). "From Evaluation of Training to Measurement of Learning." *RCMP Gazette*. Vol. 60, No. 5 and 6, pp.46-51.
- Hoover, Larry T. (1999). "Crime-Specific Policing." *Police and Policing: Contemporary Issues*. Second Edition. Kenney, Dennis Jay and Robert P. McNamara, eds. Westport, Praeger.
- Hornick, Joseph P. (1995). "Community Policing in Canada: Areas of Agreement." *Management Challenges in 21st Century Policing: Conference Proceedings*. Ottawa, Solicitor General Canada, pp. 89-92.
- Hughes, Kate A. (2000). "The New Unified Test for Workplace Discrimination." Paper prepared for Canadian Association of Labour Lawyers, 2000 Conference. Cavalluzzo Hayes Shilton McIntyre & Cornish, Barristers and Solicitors, Toronto.
- Hunt, David A. (1995). "Strategic Management in Policing Including the Future Role of Police." *Police Leadership in Australia*. Barbara Etter and Mick Palmer, editors. Sydney, The Federation Press.
- Institut de police du Québec (1996). *Le programme de formation policière de base de l'Institut de police du Québec, Annexe F: Étude préliminaire à la révision*.
- Institut de police du Québec (1999). *Politique institutionnelle: Formation policière de base*.
- Institut de police du Québec (1999). *Rapport Annuel 1998-1999*. Gouvernement du Québec.

- Institut de police du Québec (2000). *Guide d'admission 2000: Formation policière de base.*
- Institut de police du Québec (2000). *Répertoire des cours 2000. Formation policière spécialisée et continue.*
- Jackson, Richard L. (1995). "Police and Firefighter Labour Relations in Canada." *Public Sector Collective Bargaining in Canada: Beginning of the End or End of the Beginning?* Gene Swimmer and Mark Thompson, editors. Kingston, Queen's University, IRC Press.
- Jenkins, C. (1999). "The glass ceiling." *Police Review*. Vol. 11, June, pp. 28-29.
- Jenkins, Carol (1999), "Beat the Clock." *Police Review*. August, p. 16.
- Jenkins, Carol (1999). "Fair Treatment?" *Police Review*. April, pp. 20-21.
- Jenkins, Carol (1999). "Raising Prospects." *Police Review*. May, pp. 16-18.
- Johnson, Donald (1999). "Globalization of Crime Requires International Cooperation." *Crime and Justice International*. September, p. 13.
- Johnston, Andrea and Monique Drapeau-Miles (1991). *New Brunswick Policing Study: Municipal Policing Component*. The Merritt Press Ltd.
- Johnston, Andrea and Monique Drapeau-Miles (1991). *New Brunswick Policing Study: RCMP Component*. The Merritt Press Ltd.
- Josiah, Hyacinthe M. (1994). "The Challenges of Women in Policing." in *Police Employment in Changing (and Difficult) Times: Conference Proceedings*. Etobicoke, Police Association of Ontario.
- Justice Institute of B.C. Police Academy. *Training Calendar 2000 – 2001*.
- Kakar, Suman (1999). "Self-Evaluations of Police Performance," *The Police Journal*. January.
- Kerans, Roger P. (1995). "Professionals in Modern Society." *Management Challenges in 21st Century Policing: Conference Proceedings*. Ottawa, Solicitor General Canada, pp. 291-294.
- Keyton, Ed (1999). "Reaching for the Starts: How Training can boost Employee Morale and Motivation." *Sheriff*. May/June, pp.10-11.
- Kinnear, Dale (1997). *Policing the Auxiliary*. Ottawa, Canadian Police Association.
- Kleeband, Vello and Shae Robinson (1996). "The Vancouver Police Citizen's Crime Watch Program." *RCMP Gazette*. Vol. 58, No. 4, pp. 14-16.
- Kramer, Michael. *How Good Cops Go Bad: Brutality, Racism, Cover-Ups, Lies: A Guilty Police Officer Tells Us How the Process Works*.
- Lancaster's *Police Employment Law News* (1993), "Do Economic Conditions Supersede Traditional Wage Criteria?" Volume 9, No 3., February, p. 1-3.
- Lancaster's *Police Employment Law News* (1994). "How Far Does the Duty to Accommodate Pregnant Officers Go?" Volume 10, No 4, November, p. 1-2.
- Lancaster's *Police Employment Law News* (1995). "Are Police Boards Required to Accommodate Pregnant Officers?" Volume 11, No 9, September, p. 1-4.
- Lancaster's *Police Employment Law News* (1995a). "Police Officer Loses 14-Year Battle Against Mandatory Retirement" Volume 11, No 11, November, p. 1-5.
- Lancaster's *Police Employment Law News* (1997), "Police Arbitration Board Considers 'ability to pay'" Volume 13, No 5/6., May/June, p. 1-4.
- Lancaster's *Police Employment Law News* (1997). "Provincial Board Can Hear Unfair Labour Practice Complaint Against RCMP" Volume 13, No 9/10., September/October, p. 3-5.
- Lancaster's *Police Employment Law News* (1997a). "Police Arbitration Board Considers 'ability to pay'" Volume 13, No 5/6., May/June, p. 1-4.
- Langworthy, Robert H. (1992). "Organizational Structure." *What Works in Policing? Operations and Administration Examined*. Cordner, Gary W. and Donna C. Hale, eds. Cincinnati, Anderson Publishing Co.
- Laube, Guenther (2000). *Evaluation of the Community Constable Program in the Northwest Territories*. Prepared for the Aboriginal Policing Directorate, Solicitor General of Canada. January.
- Leavitt, Steven (1999). "The Limited Role of Changing Age Structure in Explaining Aggregate Crime Rates." *Criminology*. Vol. 37, No. 3, pp. 581-597.
- LeBeuf, Marcel-Eugene (1995). *Training Requirements for Executives of Police Forces in Quebec*. Speech Given at the Quebec Police Chiefs' Symposium.
- LeBeuf, Marcel-Eugene (1996). *Managerial Skills for Police Executives: Thoughts on and Proposals for Change*. Speech Presented at the Quebec Police Training Seminar Police Training: a Shared Responsibility.
- LeBeuf, Marcel-Eugene (1996). *Three Decades of Women in Policing*. A Literature Review. Canadian Police College, Canada.
- LeBeuf, M-E and J. McLean (1998). "Les femmes dans la police au Canada – un bilan de la situation des femmes dans la collectivité et la justice," *Revue internationale de criminologie et de police technique et scientifique*. LI, (3), pp. 354-367.
- LeBeuf, M-E. (March 1997). *Women in the Police: Integration, Evolution and Influence*. Speech delivered during the Training Day for Policewomen at the Quebec Police Force General Headquarters in Montreal.
- LeBeuf, M-E. and J. McLean (1997). *Women in policing in Canada: The year 200 and beyond – its challenges, Workshop Proceedings*. Canadian Police College.
- LeBeuf, M-E. and J. McLean, (March 1998). *Women in Policing in Canada – A Report of the Status of Women in the Community and in the Justice System*. Presented to the "Revue internationale de criminologie et de police technique."
- Lee, Daniel and Brenda Stoneham (1993). *Survey of Work Stress*. Health Services Directorate, Royal Canadian Mounted Police.

- Leighton, Barry (1995). "Evaluating the Service Delivery of Police Agencies." *Management Challenges in 21st Century Policing: Conference Proceedings*. Ottawa, Solicitor General Canada, pp. 191-199.
- Leighton, Barry (1995). "Community Policing: Problems and Prospects." *Management Challenges in 21st Century Policing: Conference Proceedings*. Ottawa, Solicitor General Canada, pp. 93-99.
- LeMesurier, James (2000). "Duty to Accommodate: The Legal Framework." Saint John Police Commission. Stewart McKelvey Stirling Scales, September.
- Less, Karen and Kern-Austen, Laurie (1998). "Successful Training." *The Law Enforcement Trainer*. November/December, pp.38-41.
- Lewis, Justin G. (1995) *RCMP Isolated Communities Study – Phase II Final Report*. Angus Reid Group. January.
- Lindsay, John A. (1995). "Managing Fiscal Restraint: Affording Community Based Policing on a Budget." *Management Challenges in 21st Century Policing: Conference Proceedings*. Ottawa, Solicitor General Canada, pp. 143-155.
- Lines, S (1999). "Information technology multi-media simulator training: outcomes of critical decision-making exercises." *The Police Journal*. April, pp. 96-108.
- Lodin, S. (1999). "Firing up Data Defenses." *Security Management*. October, pp. 68-73.
- Loree, D. J. (1996). *Policing in Isolated Communities*. Royal Canadian Mounted Police, Community, Contracting and Aboriginal Policing Services.
- Lowe, David (1999). "Thinning Blue Line." *Police Review*. May.
- Lupien, Madeleine (1996). *Annexe G, La révision du programme de formation policière de base: vers un nouveau paradigme*. Institut de police du Québec.
- Macdonald, Richard (1995). "Skills and Qualities Required of Police Leaders, Now and in the Future." *Police Leadership in Australia*. eds. Barbara Etter and Mick Palmer. Sydney, The Federation Press.
- Malhi, J (1999). "Promoting the positives." *Police Review*, 14 May.
- Marion, Nancy (1998). "Police Academy Training: Are We Teaching Recruits What They Need to Know?" *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*. Vol. 21, No.1, pp.54-79.
- Mastromatteo, Ernest (1994). *Compensating Workers for Work-Induced Emotional Disorders*. Paper Prepared for Ontario Police Association Meeting, March.
- Mayhead, Gerald (1998). "Through the Glass Ceiling." *Police Life*. September.
- Mazerolle, Paul and Brenda Thomas (1991). *Policing in New Brunswick: A Quantitative Needs Analysis*. The Merritt Press Ltd.
- McEwan, Robert (1994). "Management of Municipal Police Services: The Qualifications of a Good Chief of Police." *Police Employment in Changing (and Difficult) Times: Conference Proceedings*. Etobicoke, Police Association of Ontario.
- McQuillan, Blair (1999). "Face-to-face with the Commissioner: Gwen Boniface reflects on her first year at the helm." *Blue Line Magazine*. October, p.9.
- Miller, M (1999). "Victoria Police goes hi-tech." *Police Life – The Victoria Police Magazine*. June, pp. 8-9.
- Miller, M. (1998). "This it IT." *Police Life – The Victorian Police Magazine*. June, pp. 27-28.
- Miller, Marilyn (1999). "Equity, Diversity and Respect." *Police Life*. March, pp.10-11.
- Ministère de la Justice (1995). *Towards Safer Communities. Communications and Consultation Branch on behalf of the Interdepartmental Communications Committee on Violence in Society and Crime Prevention*.
- Miraglia, Greg (2000). "The Role of Discipline in Basic Training." *The Police Chief*. May, pp.69-70.
- Miramichi Police Force (1999). *Job Roles/Functions/Tasks*. City of Miramichi. May.
- Miramichi Police Force (1999). *Performance Evaluation*. City of Miramichi. November.
- Morrison, Richard (1996). "Civilian Governance and the Office of the Chief of Police: Does Partnership Matter?" *RCMP Gazette*. January, pp. 16-24.
- Morrison, Richard D. (1998). "Measuring Performance: What Effect is Community Policing Having on Crime Statistics?" *Law Enforcement Technology*. October, pp. 26-28.
- Motard, Louise (1999). "Évolution de la desserte policière au Québec de 1991 à 1999." *Bulletin d'information sur la criminalité et l'organisation policière*. Novembre, Vol. 1, n° 1.
- Municipal Police Forces: Re-Validating the Police Officers' Physical Abilities Test*. Justice Institute of British Columbia.
- Murphy, Greg (1998). "Computer Based Training for Law Enforcement Trainers: How to Do It!" *The Law Enforcement Trainer*. September/October, pp.36-39.
- National Center for Women and Policing (1998). "Equality Denied: The Status of Women in Policing." *WomenPolice*. Fall, p.4-5.
- National Center for Women and Policing (1999). "Equality Denied: The Status of Women in Policing." *Crime and Justice International*. September, pp. 15-16, 34.
- New Brunswick Department of the Solicitor General (1992). *Policing Arrangements in New Brunswick: 2000 and Beyond – Policing Services Analysis of Implementation of Recommendations of Priority*.
- New Brunswick Department of the Solicitor General (1994). *Regional Police Study: Chaleur Area*.
- New Brunswick Department of the Solicitor General (1996). *Police Act Recommended Changes: Written Submissions*.
- New Brunswick Department of the Solicitor General (1997). *Grand Bay – Westfield Policing Study*.
- New Brunswick Department of the Solicitor General (1997). *New Brunswick Policing Standards*.

- Newman, P (1999). "Rise and Shine." *Police Review*. 28 May, pp. 26-27.
- Normandeau, André (1998). *Une police professionnelle de type communautaire*. Tome I et II. Montréal, Éditions du Méridien.
- Normandeau, André and Barry Leighton (1990). *A Vision of the Future of Policing in Canada: Police-Challenge 2000*, Police and Security Branch, Ottawa, Solicitor General Canada. October.
- Nova Scotia Department of Justice (1997). *White Paper on the Development of a Policing Plan for Nova Scotia*.
- Nuds, B. (1998). *Policing for Results: Organizational Renewal Project*.
- Ontario Ministry of the Solicitor General and Correctional Services (1996). *Review of Police Services in Ontario: A Framework for Discussion*. May.
- Ontario Police Association (1996). *Policing in Ontario: Building Safer Communities*. Submissions to Ontario Ministry of the Solicitor General and Correctional Services. June.
- Ontario Police College (1997). *Final Report: Issues in Patrol Training Level IV and APT*. Ontario Police College.
- Ontario Police College (1999). *Final Report: Hamilton – Wentworth Regional Police Service Recruit In-Service Training Needs Assessment*. Ontario Police College.
- Ontario Task Force on Race Relations and Policing (1992). *Report of the Task Force on Race Relations and Policing*. Toronto.
- Opirari, L (1999). "The Changing World of GPS Technology." *Public Safety Communications*. June, pp. 16-17.
- OPP (1995). *A Discussion Paper on Organizational Renewal*.
- OPP (1999). *Organizational Renewal: Implementing Change – Final Report*.
- OPP Academy (2000). *Academy Snapshot*.
- OPP Auxiliary. *Volunteers for a Better Community*, video.
- OPP HR Services (1997). *Performance Management Manual*.
- OPP HR Services (1998). *Ontario Provincial Police Association Memorandum of Understanding*.
- OPP Level II Health and Safety Subcommittee (1997). *Accommodation of the Safety Related Needs of Pregnant Members in the OPP*.
- OPP Management Training Development Team (1995). *Team Building in a Changing O.P.P.: A Resource Guide for Teams within the Ontario Provincial Police*.
- OPP Organizational Renewal Team (1995). *Front-Line Supervision: 'A Team Building Approach.'*
- OPP. *Career Development and Planning System*.
- Oppal, Wallace T (1994). *Closing the Gap: Policing and the Community*. Report of the Commission of Inquiry on Policing in British Columbia, Recommendations. Report Volume 1, Report Volume 2, Sources.
- Ottawa – Carleton Regional Police Service (1997). *Policy and Procedure: Promotions of Sworn Members*.
- Ottawa – Carleton Regional Police Service (1997). *Policy and Procedure: Transfer of a Sworn Member*.
- Ottawa – Carleton Regional Police Service (1999). *Competencies for Sergeant*.
- Ottawa – Carleton Regional Police Service (1999). *Competencies for Staff Sergeant*.
- Ottawa – Carleton Regional Police Service (1999). *Competencies for Superintendent*.
- Ottawa – Carleton Regional Police Service (1999). *Ottawa-Carleton Regional Police Service Competencies for Civilian Jobs*.
- Ottawa – Carleton Regional Police Service (1999). *Competencies for Inspector*.
- Paris, Richard (1999). "Measuring Effective Community Policing: A Case Study." *Currents*. Volume 9, no. 2, p. 32-35.
- Paynter, Ronnie L. (1999). "Helping Hands: Volunteers can be an untapped resource." *Law Enforcement Technology*. March, p.30-34.
- Pelletier, Jacques (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.»* Mémoire présenté à l'Université du Québec à Trois-Rivières.
- Perivale and Taylor Consulting (1996). *Saint John Police: Moving Forward Together*.
- Police Futures Group (2000). *Police and Private Security: What the Future Holds*. Canadian Association of Chiefs of Police Publication.
- Polowek, Kim (1996). *Retention of British Columbia's Municipal Police Officers: An Examination of Reasons for Leaving*. Ministry of Attorney General, British Columbia.
- Pouliot, J-F et al. (1996). « *Techniques policières 310.A0.* » Programme d'études techniques – Diplôme d'études collégiales, Gouvernement du Québec, ministère de l'Éducation.
- Radford, John (1997). *Evaluation of the Basic Recruit Training Provided by the Police Academy at the Justice Institute of British Columbia*. Ministry of Attorney General, British Columbia.
- Rataj, T (1999). "Paperless Case Disclosure." *Blue Line Magazine*. October, p. 20.
- RCMP (1999). *1999 RCMP Environmental Scan*. Ottawa.
- RCMP "Depot" Division, Firearms Training Unit. *Cadet Handbook*.
- RCMP "E" Division (1995). *Shift Pattern Study*. Volume 1, Operations Research Section.
- RCMP Training Directorate (1996). *Cadet Training Program: Assessment Procedures*.
- RCMP Training Directorate (1996). *Cadet Training Program: Program Training Standard*.
- RCMP Training Directorate. *A Training Strategy for Policing in a Multicultural Society*.
- RCMP, Community, Contract & Aboriginal Policing Services Directorate (1998). *Regional Community Policing Performance Review 1998*.
- Rhydderch, R (1999). "Live and teaching." *Police Life – The Victorian Police Magazine*. 22 January.

- Rigakos, George S. (1999). "The Significance of Economic Trends for the Future of Police and Security." Paper presented at the National
- Rigakos, George S. (1999). "Hyperpanoptics as Commodity: The Case of the Parapolice." *Canadian Journal of Sociology*. Vol. 24, No.3, pp. 381-409.
- RMCP External Review Committee (1989). *Medical Discharge – A Police Perspective*. Discussion Paper 3.
- RMCP External Review Committee (1990). *Employee Assistance Programs – Philosophy, theory and practice*. Discussion Paper 5.
- RMCP External Review Committee (1991). *Disciplinary Dismissal – A Police Perspective*. Discussion Paper 6.
- Rogers, D. (1999). "Advances in Police Technology – A 25-year retrospective." *Law Enforcement Technology*. August, pp. 46-54.
- Rohl, Timothy F and Rowan H. Barnsley (1995). "The Strategic Transformation of Policing from Occupational to Professional Status." *Police Leadership in Australia*. eds. Barbara Etter and Mick Palmer. Sydney: The Federation Press.
- Roland, Ian (1994). "Pregnant Members of Police Services: The Duty to Accommodate." *Police Employment in Changing (and Difficult) Times: Conference Proceedings*. Etobicoke, Police Association of Ontario.
- Rothstein, Linda (1994). "Sexual Harassment and Discrimination." *Police Employment in Changing (and Difficult) Times: Conference Proceedings*. Etobicoke, Police Association of Ontario.
- Royal Canadian Mounted Police (1998). *RCMP Core Competencies*. Human Resources Directorate.
- Royal Newfoundland Constabulary (1997). *Annual Report*.
- Saint John Police Force (1999). *Strategic Plan 1992-2002*.
- Saldanha, Colin (1995). "Local Police Boards: Invisible, Inevitable, Invaluable." *Management Challenges in 21st Century Policing: Conference Proceedings*. Ottawa, Solicitor General Canada, pp. 39-46.
- Samuelson, Les (1993). *Aboriginal Policing Issues: A Comparison of Canada and Australia*. Solicitor General Canada.
- Sarna, Peter and Beal, Mike (1998). "Risky Business." *The Law Enforcement Trainer*. July/August, pp.10-11.
- Saskatchewan Police College (2000). *Recruit Field Training Manual*.
- Saskatchewan Police College. *Course Calendar 2000*.
- Savageau, Jean (1992). *A Review of the Canadian Literature on Police Stress*. Police Policy and Research Division, Solicitor General Canada, August.
- Service de police de la Communauté urbaine de Montréal (1996). *Convention collective de travail entre la Communauté urbaine de Montréal et La Fraternité des policiers et policières de la Communauté urbaine de Montréal Inc.*
- Service de police de la Communauté urbaine de Montréal (1999). *Élaboration d'une stratégie globale des ressources humaines au SPCUM*. Division des ressources humaines.
- Sherman, Lawrence. *Learning Police Ethics*.
- Silverberg, Christine (1994). "The Challenges of Women in Policing." *Police Employment in Changing (and Difficult) Times: Conference Proceedings*. Etobicoke, Police Association of Ontario.
- SPCUM (1996). *Convention collective de travail entre la Communauté urbaine de Montréal et la Fraternité des policiers et policières de la Communauté urbaine de Montréal inc. pour la période du 1er janvier 1996 au 31 décembre 1998*.
- Speevak, A., Peeke-Vout, B., Daley, C. and Linguanti F. (1996). *British Columbia Police Commission Review of the Justice Institute of British Columbia*. Ministry of Attorney General, British Columbia.
- Standen, David and Connor, Greg (1999). "Forward to Fundamentals." *The Law Enforcement Trainer*. March/April, pp.10-11.
- Standen, David and Connor, Gregory (1999). "Forward to Fundamentals: Part 2." *The Law Enforcement Trainer*. May/June, pp.48-55.
- Stenning, Philip C. (1999). "Reclaiming Policing Back on to the Community and Municipal Agenda." *Currents*. Volume 9, No. 2, p. 28-31.
- Stenning, Philip C. (1999). *Civilian Governance of Policing: A 10-year Retrospective and Some Thoughts About the Future*. Address delivered to the Tenth Annual Meeting and Conference of the Canadian Association of Police Boards.
- Stevens, Dennis (1999). "Research Note: Myers-Briggs Type Indicator – Cops, Convicts, and College Students." *The Police Journal*. January, pp. 59-74.
- Stevens, Dennis (1999a). "Stress and the American Police Officer." *The Police Journal*. July, pp. 247-259.
- Strandberg, K (1998). "Law Enforcement Computers – Special Report." *Law Enforcement Technology*. May, pp. 40-45.
- Strandberg, K (1998). "Law Enforcement Computers – Special Report." *Law Enforcement Technology*. April, pp. 30-34.
- Strategic Planning Committee of the Canadian Association of Chiefs of Police (1995). *A Basic Guide to Strategic Management for Canadian Police Agencies*. Ottawa, Canadian Association of Chiefs of Police.
- Strategic Planning Committee on Police Training and Education (1992). *Report on the Seminar on Policing Specialists/Specialties: Ontario Police College*. Ministry of the Solicitor General, Ontario.
- Strategic Planning Committee on Police Training and Education (1992). *Report on Strategic Learning Requirements for Police Personnel*. Ministry of the Solicitor General, Ontario.
- Swol, Karen (1999). "Private Security and Public Policing in Canada." *Juristat Reader*, pp. 15-25.
- Taylor, Keith (1994). *Police versus Non-Police Duties: A cursory review of the literature*. Commission of Inquiry, Policing in British Columbia. January.
- Taylor, Keith (1996). *Saint John Police: Moving Forward Together*. Final Report. October.

- The Community Policing Development Centre (1996). *Community Policing in the New O.P.P.: A Summary Guide for Detachment Commanders within the Ontario Provincial Police*.
- The Strategic Planning Committee on Police Training and Education (1992). *A Police Learning System for Ontario*. Ministry of the Solicitor General, Ontario.
- Tremblay, Jean-Noël (1997). *Le métier de policier et le management*. Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- Trojanowicz, Robert C. (1994). *Community Policing: A Survey of Police Departments in the United States*. National Center for Community Policing, Michigan State University.
- Trowhill, Adria (1994). "The Challenges of Women in Policing: a Psychological Perspective." *Police Employment in Changing (and Difficult) Times: Conference Proceedings*. Etobicoke, Police Association of Ontario.
- Turriff, Kenneth, Ross (1997). *Learning and the Changing Police Role: From Patrol Officer to Chief Executive Officer*. University of Toronto.
- Walker, Gail (1993). *The Status of Women in Canadian Policing: 1993*. Solicitor General Canada.
- Walley, Lynne (1995). "Core Policing Functions and Private Policing." *Management Challenges in 21st Century Policing: Conference Proceedings*. Ottawa, Solicitor General Canada, pp. 101-105.
- Walton, Peter (1994). *Multicultural Policing*. Policing in British Columbia Commission of Inquiry, British Columbia.
- Wardman, Kevin and Carl Mason (1999). "The Working Time Directive: Officer Health and Safety and Police Efficiency." *The Police Journal*. January, p. 2-13.
- Watt, Jim (1999). "Women in the Ranks – 25 Years." *The OPP Review*. June, pp. 20-21.
- Weber Brooks, Laure and Nicole Leeper Piquero (1999). "Police Stress: Does Department Size Matter?"
- Weinblatt, Richard B. (1999). "New Police Training Philosophy." *Law and Order*. August, pp. 84-90.
- Weissberg, Michael (1999). "Reactive Training: The Non-Reactive Controversy." *The Law Enforcement Trainer*. May/June, pp.10-47.
- Winnipeg Police Service (2000). *Selection Process for Police Constables*. Winnipeg Police Service.



Notes en fin de texte



- ¹ Paul Ceyskens, *Legal Aspects of Policing*, Earl's Court Press Inc., 1994.
- ² De nombreux termes ont été utilisés pour désigner les concepts de la police communautaire, y compris patrouille pédestre de quartier, police de proximité. Pour des raisons de simplicité et d'uniformité, dans ce rapport nous employons *services de police communautaires* et *approche de police communautaire* quand il est question de ces concepts.
- ³ Richard Linden, « Future demographics and their influence on crime and security », communication présentée à la Conférence nationale sur la police et la sécurité, Toronto, 30 novembre 1999.
- ⁴ Richard A. Loreto, « The Functions of Police and Private Security in a Changing World », communication présentée à la Conférence nationale sur la police et la sécurité, Toronto, 27 novembre 1999.
- ⁵ Richard Linden, « Future demographics and their influence on crime and security », communication présentée à la Conférence nationale sur la police et la sécurité, Toronto, 30 novembre 1999.
- ⁶ Peter Walton, *Multicultural Policing*, Policing in British Columbia Commission of Inquiry (commission d'enquête), 1994.
- ⁷ William Doerner et Terry Nowell, « The Reliability of the Behavioral-Personnel Assessment Device (B-PAD) dans Selecting Police Recruits », *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*. 1999, 22 (3).
- ⁸ Nancy Marion, « Police Academy Training: Are We Teaching Recruits What They Need to Know? », *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 1998, 21 (1).
- ⁹ Affaires indiennes et du Nord Canada, <http://www.ainc-inac.gc.ca> 1999.
- ¹⁰ Statistique Canada, Données du Recensement de 1996 publiées le mardi 13 janvier 1998.
- ¹¹ *Toronto Sun*, 3 août 2000.
- ¹² Rapport de la GRC, 1999 *Environmental Scan*.
- ¹³ Lors d'un sommet tenu en août 2000 à Toronto, organisé par le procureur général de l'Ontario, Jim Flaherty, et le solliciteur général, Dave Tsubouchi, pour discuter de façons de freindre le commerce illicite de milliards de dollars, reportage dans le *National Post*, 3 août 2000.
- ¹⁴ Ibid.
- ¹⁵ *La Presse canadienne*, le mercredi 28 juillet 1999, p. A17.
- ¹⁶ Paul Culver, chef-procureur de la Couronne de Toronto, *La Presse canadienne*, le mercredi 28 juillet 1999, p. A17.
- ¹⁷ Karen Swol, « Private Security and Public Policing in Canada », *Juristat Reader*, 1999, pp. 15-25.
- ¹⁸ Ibid.
- ¹⁹ Ibid.
- ²⁰ Ed Keyton, « Reaching for the Stars: How Training Can Boost Employee Morale and Motivation », *Sherriff*, mai/juin 1999.
- ²¹ Dale Kinnear, *Policing the Auxiliary*, Association canadienne des policiers, 2000.
- ²² Murraray et McKim, « Introduction : the policy issues in policing and private security », *Police and Private Security : What the Future Holds*, 2000, p. 3.
- ²³ George S. Rigakos, « The Significance of Economic Trends for the Future of Police and Security », communication présentée à la Conférence nationale sur la police et la sécurité privée, Toronto, 30 novembre 1999.
- ²⁴ Colin Saldanha, « Local Police Boards : Invisible, Inevitable, Invaluable », *Management Challenges in 21st Century Policing : Conference Proceedings*. Ottawa, Solliciteur général du Canada, 1995, pp. 39-46.
- ²⁵ Colin Saldanha, « Local Police Boards : Invisible, Inevitable, Invaluable », *Management Challenges in 21st Century Policing : Conference Proceedings*. Ottawa, Solliciteur général du Canada, 1995, pp. 39-46.
- ²⁶ Gail Johnson, « Amalgamation of Police Services », Conférence de l'Association canadienne des commissions de police, 1998. www.rmoc.on.ca/capb/99_Conf_Discussion_grps.htm
- ²⁷ Ibid.
- ²⁸ Gail Johnson, « Amalgamation of Police Services », Conférence de l'Association canadienne des commissions de police, 1998. www.rmoc.on.ca/capb/99_Conf_Discussion_grps.htm
- ²⁹ Entrevue personnelle, 2000.
- ³⁰ Entrevue personnelle, 2000.
- ³¹ Joseph P. Hornick, « Community Policing in Canada : Areas of Agreement. » *Management Challenges in 21st Century Policing : Conference Proceedings*. Ottawa : Solliciteur général du Canada, 1995, pp. 89-92
- ³² Ibid.
- ³³ Le Service de police de la Communauté urbaine de Montréal, La police de quartier, http://www.spcum.qc.ca/Francais/Rubriq03/R03Som_f.htm, 2000.
- ³⁴ Entrevue personnelle, 2000.
- ³⁵ Entrevue personnelle, 2000.
- ³⁶ Entrevue personnelle, 2000.
- ³⁷ Entrevue personnelle, 2000.
- ³⁸ Entrevue personnelle, 2000.
- ³⁹ Richard D. Morrison, « Measuring Performance : What Effect is Community Policing Having on Crime Statistics? », *Law Enforcement Technology*, octobre 1998, pp. 26-28.
- ⁴⁰ « Getting computers into cruisers is a tough job », *Blue Line Magazine*.
- ⁴¹ Rapport spécial – « Law Enforcement Computers » et Bulletin du CIPC, « CIPC Internet Project on the National Police Services Internet Site ».
- ⁴² « Advances in Police Technology: A 25 year-retrospective », *Law Enforcement Technology*, août 1999.
- ⁴³ Entrevue personnelle, directeur des RH, 2000.

- ⁴⁴ Le terme « civil » sert, dans la plupart des services de police, à désigner les employés qui ne sont pas des policiers. La GRC utilise toutefois le terme « membre civil » pour désigner un groupe spécial de personnes qui font un travail auparavant confié aux membres de la GRC. Le terme « fonctionnaire » désigne les autres employés de soutien.
- ⁴⁵ Centre canadien de la statistique juridique, Statistique Canada, *Enquête annuelle sur l'administration policière*, 1998.
- ⁴⁶ Entrevue personnelle, 2000.
- ⁴⁷ T. Stone et N. Meltz, *Human Resource Management in Canada*, 1993.
- ⁴⁸ T. Stone et N. Meltz, *Human Resource Management in Canada*, 1993.
- ⁴⁹ Kenneth Ross Turriff, *Learning and the Changing Police Role: From Patrol Officer to Chief Executive Officer*, 1997.
- ⁵⁰ Ontario Task Force on Race Relations and Policing (1989). 1989 *Report of the Task Force on Race Relations and Policing*. Toronto.
- ⁵¹ Justice Institute of British Columbia, The Provincial Committee on Diversity & Policing. Diversity in Policing Conference, 24 et 25 septembre 1999.
- ⁵² M-E LeBeuf et J. McLean, Les femmes dans la police au Canada : les années 2000 et après – les défis, actes de l'atelier, Collège canadien de police, 1997.
- ⁵³ M-E LeBeuf et J. McLean, Les femmes dans la police au Canada : les années 2000 et après – les défis.
- ⁵⁴ M-E LeBeuf et J. McLean, Les femmes dans la police au Canada : les années 2000 et après – les défis, actes de l'atelier, Collège canadien de police, 1997.
- ⁵⁵ Justice Institute of British Columbia, The assessment centre method, 2000.
- ⁵⁶ W. Doerner et T. Nowell, « The Reliability of the Behavioural Personnel Assessment Device » *Policing: An Internal Journal of Police Strategies and Management*, 1999.
- ⁵⁷ Sûreté du Québec, Plan de renouvellement 1999-2000, septembre 1999.
- ⁵⁸ M-E LeBeuf et J. McLean, Les femmes dans la police au Canada : les années 2000 et après – les défis, actes de l'atelier, Collège canadien de police, 1997.
- ⁵⁹ K. Polowek, *Retention of British Columbia's Municipal Police Officers: An Examination of Reasons for Leaving*. Rapport sommaire, avril 1996.
- ⁶⁰ M-E LeBeuf et J. McLean, Les femmes dans la police au Canada : les années 2000 et après – les défis, actes de l'atelier, Collège canadien de police, 1997.
- ⁶¹ Dave Brown, « Breaking Through the 'Glass Walls' », *Blue Line*, octobre 1999.
- ⁶² K. Polowek, *Retention of British Columbia's Municipal Police Officers: An Examination of Reasons for Leaving*. Rapport sommaire, avril 1996.
- ⁶³ Marcel-Eugène LeBeuf, *Les femmes dans la police : intégration, évolution et rayonnement*.
- ⁶⁴ Richard L. Jackson, « Police and Firefighter Labour Relations in Canada », *Public Sector Collective Bargaining in Canada : Beginning of the End or End of the Beginning?*, 1995.
- ⁶⁵ Ce chiffre se rapporte à tous les sous-officiers, d'agent à sergent.
- ⁶⁶ Kevin Wardman et Carls Mason, « The Working Time Directive : Officer Health and Safety and Police Efficiency », *The Police Journal*, 1999.
- ⁶⁷ Division « E » de la GRC, *Shift Pattern Study*, (1995).
- ⁶⁸ Kevin Wardman et Carls Mason, « The Working Time Directive : Officer Health and Safety and Police Efficiency », *The Police Journal*, 1999.
- ⁶⁹ Carol Jenkins (1999), « Beat the Clock », *Police Review*, août, p. 16.
- ⁷⁰ Richard L. Jackson, « Police and Firefighter Labour Relations in Canada », dans *Public Sector Collective Bargaining in Canada: Beginning of the End or End of the Beginning?*, Gene Swimmer et Mark Thompson, éditeurs, Kingston : IRC Press, Université Queen's, 1995. p. 313-340.
- ⁷¹ « Services de police » représente simplement le pourcentage des services de police qui ont répondu au sondage : chaque service est compté comme un service, peu importe sa taille. « Policiers », « civils » et « tous employés » présentent de l'information semblable, mais au lieu de compter chaque service de police comme une unité, chaque réponse est « pondérée » en fonction du nombre de membres du personnel dans chacune de ces catégories.
- ⁷² Il importe de signaler que d'importants changements organisationnels sont en cours au CCP et qu'une grande partie de sa démarche décrite ici en est encore au stade de la planification. On ne s'attend pas à ce que les changements soient mis en œuvre avant le printemps de 2001.
- ⁷³ <http://www.fbi.gov/programs/academy/msu/msu3.htm>.
- ⁷⁴ <http://www.fbi.gov/programs/academy/msu/msu2.htm>.
- ⁷⁵ Entrevue personnelle, 2000.
- ⁷⁶ Collège canadien de police, *Draft Action Plan of the Canadian Police College for Responding to the Auditor General's Report*, 2000.
- ⁷⁷ Comité de la planification stratégique de la formation des policiers (1992). Un système d'apprentissage de la police de l'Ontario : rapport final et recommandations. Ministère du Solliciteur général.
- ⁷⁸ « Services de police » représente simplement le pourcentage des services de police qui ont répondu au sondage, chaque service étant compté comme un service, peu importe sa taille. « Policiers », « civils » et « tous employés » présentent de l'information semblable, mais au lieu de compter chaque service de police comme une unité, chaque réponse est « pondérée » en fonction du nombre de membres du personnel dans chacune de ces catégories.
- ⁷⁹ « Services de police » représente simplement le pourcentage des services de police qui ont répondu au sondage, chaque service étant compté comme un service, peu importe sa taille. « Policiers », « civils » et « tous employés » présentent de l'information semblable, mais au lieu de compter chaque service de police comme une unité, chaque réponse est « pondérée » en fonction du nombre de membres du personnel dans chacune de ces catégories.