

# **Agent de la paix et gardien de la paix :** Examen des besoins de formation



Association des chefs de  
police des Premières nations



Collège canadien de police

D.F. Sunahara

Juin 2006  
Ottawa, ON

Publié par:

Le Collège canadien de police  
C.P. 8900  
Ottawa (Ontario)  
K1G 3J2

tel: (613) 998-0797  
email dave.sunahara@rcmp-grc.gc.ca

*This report is also available in English.*

© Gouvernement du Canada

*Les opinions exprimées dans le présent document sont celles de l'auteur  
et ne représentent pas nécessairement celles de la Gendarmerie  
royale du Canada ou d'un ministère ou organisme du gouvernement.*

## **Résumé**

### **Partenaires de projet**

Cette étude a été entreprise par le Collège canadien de police en partenariat avec l'Association des chefs de police des Premières nations et la Direction générale de la police des Autochtones (DGPA) de Sécurité publique et Protection civile Canada (SPPCC).

### **Objectifs**

L'étude comportait deux objectifs. Le premier était de déterminer les besoins d'apprentissage stratégiques des services de police autonomes des Premières nations, et le deuxième était de formuler des recommandations de formation basées sur les besoins d'apprentissage cernés.

### **Perspectives**

L'étude a porté sur la formation opérationnelles à deux points de vue. Le premier était celui du rôle de l'agent de la paix qui découle du common law du Canada et du concept judéo-chrétien de la justice. Le deuxième était celui du rôle du gardien de la paix et de son approche en matière de sécurité publique axée sur la santé globale de la communauté. L'étude comprend également un examen des besoins de formation de gestion des services de police des Premières nations.

### **Le milieu policier**

L'étude a permis de cerner un certain nombre de questions qui ont d'importantes répercussions sur la formation.

De nombreux chefs de police quitteront probablement leur service au cours des prochaines années. Leurs successeurs sont probablement mal préparés à assumer un rôle de gestion de niveau plus élevé. En effet, de nombreux cadres intermédiaires n'ont pas reçu la formation dont ils ont besoin pour leurs fonctions actuelles.

La situation économique et sociale de certaines communautés des Premières nations a créé un défi en deux volets pour la police, qui doit traiter les nombreux problèmes sociaux de leurs communautés, ainsi que les crimes graves, y compris le crime organisé, que cette situation favorise.

On s'attend de plus en plus à ce que les services de police des Premières nations adoptent une approche plus traditionnelle en matière d'ordre et de sécurité publique en réponse aux grands problèmes sociaux.

De nombreux agents des Premières nations n'ont probablement pas les aptitudes nécessaires pour traiter les problèmes de sécurité publique de leur communauté à l'aide des méthodes traditionnelles de maintien de la paix.

Mais comparativement aux conclusions d'une étude semblable menée en 1993, les policiers d'aujourd'hui font beaucoup plus de répression des crimes reliés à la drogue et aux gangs.

La plupart des policiers n'ont travaillé qu'aux services généraux et n'ont pas les aptitudes nécessaires pour enquêter sur des crimes graves.

## **Recommandations**

L'étude a permis de formuler les trois recommandations suivantes.

Élaborer un programme de perfectionnement, y compris un programme d'études officiel, pour les cadres supérieurs et intermédiaires. Ce programme de perfectionnement devrait reconnaître explicitement le rôle des agents de la paix dans la gestion interne du service de police, et reconnaître le besoin d'accélérer le perfectionnement des cadres intermédiaires afin de prévoir leur avancement futur au sein de leur service.

Afin de préparer les policiers à traiter les problèmes d'ordre public comme les scènes de ménage, les suicides, les incidents concernant le bien-être des enfants, les infractions mineures au *Code criminel*, etc., une formation devrait être élaborée pour donner aux agents des aptitudes relative à la répression criminelle et au maintien de la paix.

Il faudrait élaborer deux niveaux de formation opérationnelle avancée. Le premier permettrait aux policiers de traiter les crimes graves, alors que le deuxième préparerait les policiers à enquêter sur le crime organisé.

## **Agents de la paix et gardiens de la paix : Examen des besoins de formation**

### **Introduction**

À la suite d'une demande de l'Association des chefs de police des Premières nations (ACPPN), le Collège canadien de police (CCP) a accepté d'examiner les besoins de formation stratégiques des agents employés par les services de police autochtones auto-gérés. L'étude a été menée par un partenariat entre l'ACPPN, le CCP et la Direction générale de la police des Autochtones (DGPA) de Sécurité publique et Protection civile Canada (SPPCC).

La police est une industrie exigeante en main-d'oeuvre et la qualité des services offerts par un service de police dépend de la qualité des employés. Et la qualité des employés dépend des outils à leur disposition, de leur encadrement, de leur formation et de leur éducation. Ce rapport porte sur les questions de perfectionnement des cadres et de la formation opérationnelle offerts aux policiers employés par les services auto-gérés.

Cette étude fait suite à une étude semblable menée en 1992-1993 par le CCP pour l'ACPPN et la DGPA<sup>1</sup>. La première étude a entraîné la création de formations sur la violence conjugale, sur les enquêtes de niveau intermédiaire et sur la gestion pour les policiers employés par les services de police des Premières nations. On renvoie régulièrement à cette première étude dans le présent rapport afin de souligner les changements qui ont eu lieu et les problèmes qui existent toujours pour les services de police des Premières nations. L'objectif de la présente étude est de formuler des recommandations sur les besoins de formation stratégiques des services de police des Premières nations.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Sunahara David F. (1993) *Training Needs Analysis First Nations Police Officers and Supervisors*. Ottawa: Collège canadien de police.

<sup>2</sup> Deux questionnaires ont été élaborés pour cette étude. Le premier portait sur la démographie, les fonctions, l'expérience et la formation des policiers et a été distribué à tous les grades. Le deuxième a été distribué aux cadres et a servi à recueillir des données sur leur évaluation de leurs communautés, des attentes de leurs communautés et des aptitudes de leurs subordonnés. Des copies des deux questionnaires se trouvent à l'annexe I.

## **Agent de la paix et gardien de la paix**

Pour cette étude, nous avons abordé la détermination des besoins de formation depuis deux points de vue. Il n'est pas surprenant que les policiers des Premières nations doivent fonctionner dans un milieu divisé. Le rôle du policier, tel qu'on le perçoit généralement, découle de la justice établie par le common law Anglais et la tradition judéo-chrétienne. Par conséquent, les policiers font partie d'une tradition juridique étrangère qui contredit parfois la philosophie autochtone très ancienne sur l'ordre et la sécurité.

Le dilemme des policiers se reflète dans le titre de l'étude, *Agent de la paix et gardien de la paix : Examen des besoins de formation*. Le rôle de l'*agent de la paix* reflète la police de répression basée sur les lois édictées par le gouvernement du Canada et la jurisprudence créée par l'ordre judiciaire. Le rôle du *gardien de la paix* reflète l'approche traditionnelle envers l'ordre public qui découle de nombreux siècles d'histoire des Premières nations.

Les rôles des agents de la paix et des gardiens de la paix représentent deux approches très différentes envers le maintien du bien-être de la communauté. Le rôle de l'agent de la paix découle de la conception occidentale de la justice symbolisée par la balance. Selon ce point de vue, la justice se traduit par une évaluation impartiale de la faute et de la punition. Il s'agit d'un équilibre selon le principe de l'oeil pour oeil, dent pour dent gouverné par des règles objectives et neutres. Elle est personnelle, car pour chaque malfaiteur, la balance doit être équilibrée, ce qui impose normalement au malfaiteur une sanction.

Le rôle du gardien de la paix est moins axé sur l'individu malfaiteur et davantage sur la communauté. Son objectif est d'assurer le bien-être de la communauté en amenant tant la victime que le malfaiteur au niveau de bien-être commun qui existait avant la faute. Le gardien de la paix réconcilie et répare, alors que l'agent de la paix réprime. On s'attend clairement à ce que les policiers qui travaillent dans des services de police des Premières nations respectent tant la tradition de l'agent de la paix que celle du gardien de la paix, ce qui leur pose un dilemme.

Bien que dans l'exposé ci-dessous les rôles de l'agent de la paix et du gardien de la paix sont décrits comme s'ils ne se chevauchaient pas, en réalité, ils ont beaucoup de choses en commun. Les agents de la paix ne font pas uniquement l'application de la loi, et les gardiens de la paix ne se concentrent pas seulement sur la réparation et la réconciliation. Alors même si ce rapport présente ces deux rôles comme étant distincts, le lecteur doit savoir que cette séparation ne sert qu'à simplifier la discussion.

## Gestion et opérations

Le deuxième point de vue adopté pour cette étude visait à faire la différence entre les besoins des agents opérationnels et ceux des cadres policiers. Il est important de reconnaître que l'expérience de police opérationnelle ne prépare pas les agents à la responsabilité de direction de leur organisation. La promotion aux grades de gestion exige des connaissances et des aptitudes très différentes de celles qui permettent à un policier opérationnel d'être efficace au travail.

## Caractéristiques démographiques

La section suivante décrit brièvement les policiers qui ont répondu au sondage. Il faut reconnaître que certaines caractéristiques démographiques ont d'importantes répercussions sur la formation des policiers.

### Âge et sexe

Dans cette étude, 88 % des personnes interrogées étaient de sexe masculin et 12 % étaient de sexe féminin. En 2005, les policières constituaient 18 % de la communauté policière nationale.<sup>3</sup> L'âge moyen des policiers qui ont répondu au sondage était de 37 ans. Bien que des données comparables pour la population policière nationale ne soient pas disponibles, les policiers des Premières nations sont probablement plus jeunes en moyenne.

### Langue

La majorité des policiers interrogés ne parlent pas une langue autochtone. Un peu plus d'un policier sur quatre (28 %) a déclaré parler une langue autochtone, et 18 % ont déclaré parler régulièrement une langue autochtone au travail. La proportion de policiers qui parlent une langue autochtone demeure bien inférieure à la moyenne nationale. Des données du recensement canadien de 2001 montrent que 56 % de la population adulte des réserves parlent une langue autochtone.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Centre canadien de la statistique juridique. Les ressources policières au Canada, 2005. Récupérées le 10 mai 2006 de <http://www.statcan.ca/bsolc/francais/bsolc?catno=85-225-X>

<sup>4</sup> Statistique Canada. Caractéristiques de la population (210), personnes inscrites en vertu de la Loi sur les Indiens (3), groupes d'âge (6) et lieu de résidence (7) de la population pour le Canada, les provinces et les territoires, recensement de 2001 - données-échantillons de 20 %. Récupérées le 10 mai 2006 de <http://www12.statcan.ca/english/census01/products/standard/themes/RetrieveProductTable.cfm?Temporal=2001&PID=73644&GID=355313&METH=1&APATH=3&PTYPE=55496&THEME=45&AID=0&FREE=0&FOCUS=0&VID=0&GC=0&GK=0&SC=1&SR=1&RL=0&CPP=99&RPP=9999&D1=0&D2=0&D3=0&D4=0&D5=0&D6=0&d1=1&d2=0&d3=0>

Il est intéressant de noter que la probabilité de parler une langue autochtone ne semble pas dépendre de l'âge. L'âge moyen des policiers interrogés était de 37 ans, et les policiers plus âgés n'avaient pas une probabilité supérieure de parler une langue autochtone que leurs collègues plus jeunes.

On ne peut expliquer pourquoi les policiers plus âgés et plus jeunes ont la même probabilité de parler une langue autochtone, mais il est important d'en trouver l'explication car elle a des répercussions claires sur la formation. Si la capacité de parler une langue autochtone est relativement rare dans les communautés où ces policiers travaillent, l'apprentissage d'une langue autochtone ne crée pas un besoin de formation. Par contre, si une langue autochtone couramment utilisée dans ces communautés reflète les statistiques nationales, nous devons déterminer si les pratiques de recrutement actuelles pourraient causer un problème de formation. Recrute-t-on des policiers bien acculturés et a-t-on besoin de leur donner une formation en langues et en cultures autochtones pour combler leurs lacunes? Cela pourrait être le cas. Trente-neuf pour cent des cadres interrogés ont dit que la formation linguistique serait très utile. Ce défi de formation pourrait être difficile à surmonter en raison du grand nombre de langues et de cultures autochtones qui existent actuellement au Canada.

## Éducation

La majorité des agents employés par des services de police des Premières nations ont une certaine éducation post-secondaire. Le Tableau 1 montre les taux d'éducation des policiers des Premières nations.

Quatre-vingt-un pour cent des policiers ont une certaine éducation post-secondaire, et 41 % ont un diplôme ou un certificat d'études collégiales. Vingt-trois pour cent ont une éducation universitaire, et une petite partie d'entre eux ont un baccalauréat ou un diplôme d'études supérieures.

**Tableau 1**  
**Taux d'éducation des policiers des Premières nations**

<b>Éducation</b>	<b>% (nombre)</b>
Diplôme d'études secondaires ou moins	19 % (25)
Études collégiales	17 % (21)
Diplôme d'études collégiales	41% (50)
Études ou diplôme universitaires, baccalauréat ou plus	23 % (28)

## **Emploi de policier**

La section suivante porte sur l'emploi de policier et la formation des agents qui ont participé à cette étude.

### Expérience policière antérieure

Pour la grande majorité des policiers, leur poste actuel n'était pas leur premier emploi de policier. Un grand nombre de policiers (36 %) avaient travaillé pour un autre service de police auparavant. Un plus petit nombre de policiers (6 %) avaient travaillé auparavant pour deux autres services de police au cours de leur carrière.

Étant donné que la plupart des services de police qui ont participé à cette étude ont été établis après la création de la Politique sur la police des Premières nations en 1991, une partie importante des cadres policiers (39 %) ont de l'expérience antérieure au sein d'un autre service de police. Ce qui est surprenant, c'est qu'un pourcentage presque identique de policiers opérationnels (35 %) ont de l'expérience antérieure au sein d'un autre service. Un quart de tous les policiers avaient travaillé pour un autre service de police des Premières nations, 16 % avaient travaillé pour un service de police municipal et 9 % avaient travaillé pour la GRC (ces chiffres dépassent le 36 % indiqué plus haut car quelques policiers ont travaillé pour plus d'un type de service de police).

Les données montrent qu'il y a un roulement important au sein de la communauté policière des Premières nations. Vingt-cinq pour cent des agents qui ont participé à cette étude ont travaillé auparavant pour un autre service de police des Premières nations. Cela pourrait expliquer l'observation par 50 % des cadres à l'effet que le roulement rapide du personnel pose un grave problème. Il serait probablement utile d'étudier plus en détail le mouvement des employés entre les services de police des Premières nations et la question plus large du roulement du personnel.

### Années de service et grade

Le Tableau 2 montre les années de service en fonction du grade des policiers. Comme on peut s'y attendre, il y a une relation évidente entre les années de service et le grade des policiers, les agents ayant le moins d'années de service et les chefs de police ayant le plus d'expérience. Soixante-deux pour cent des chefs de police ont 16 années de service ou plus.

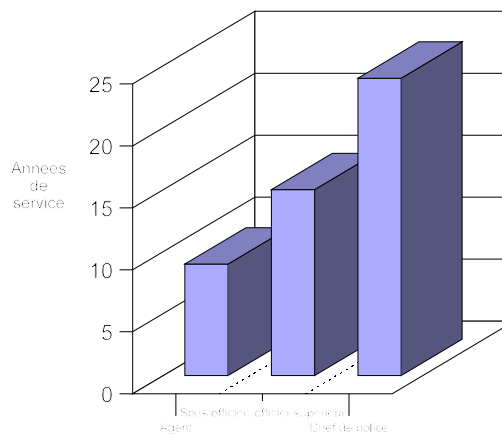
**Tableau 2**  
**Années de service par grade**

Grade	1 - 5 années de service	6-10 années de service	11-15 années de service	16 années de service et +
Agent	42 % (34)	26 % (21)	26 % (21)	7 % (6)
Sous-officier ou officier supérieur	4 % (1)	21 % (6)	39 % (11)	36 % (10)
Chef de police	0 % (0)	12 % (1)	25 % (2)	62 % (5)

L'écart entre le nombre d'années de service des grades des chefs de police et des officiers supérieurs et sous-officiers est important (voir la Figure 1). En effet, de nombreux futurs chefs de police viendront probablement de ce groupe de policiers, et l'écart entre le nombre d'années de service de ce groupe et des chefs de police est large.

En moyenne, les chefs de police ont 24 années de service. Leurs subordonnés immédiats ont toutefois presque 10 années de service de moins. Les sous-officiers et les officiers supérieurs ont en moyenne 15 années de service, ce qui aura pour effet que les successeurs des chefs de police actuels auraient beaucoup moins d'expérience si ces derniers prennent leur retraite d'ici cinq ans. Il faut également souligner que les sous-officiers et les officiers supérieurs occupent leur poste actuel que depuis peu de temps. Ils ont leur grade respectif depuis cinq ans en moyenne. Les chefs de police occupent leur poste actuel depuis huit ans en moyenne. Nous examinerons les répercussions de cette différence d'expérience dans la partie sur les besoins de formation.

Figure 1 - Années de service par grade



Bien que le Tableau 2 montre que la main-d'oeuvre est relativement jeune, il montre également l'atteinte d'une importante maturité. Dans l'étude de 1993 mentionnée plus haut, seulement 28 % des policiers avaient 10 années ou plus de service. La

présente étude montre que ce chiffre a augmenté à 47 %. Et puisque de nombreuses aptitudes sont acquises par les policiers au travail, la hausse soudaine du nombre de policiers qui ont 10 années ou plus de service est une bonne chose. La crainte qu'on exprimait autrefois à l'effet que les services de police des Premières nations demeureraient en perpétuellement en voie de développement en raison du fort taux de roulement ne semble pas fondée.

## **Formation**

La section suivante porte sur la formation des policiers qui ont participé à cette étude.

### Formation des recrues

Un pourcentage relativement élevé de policiers (26 %) ne semblent pas avoir reçu de formation de recrue de base. De plus, une grande minorité (46 %) de cadres policiers ont dit que la formation des recrues disponible ne prépare pas les policiers au travail dans les communautés des Premières nations (les écoles de police provinciales étaient la source principale de formation des recrues). L'absence d'une formation officielle des recrues qui répond aux besoins des agents des Premières nations et la présence de nombreux policiers qui n'ont pas de formation de recrue sont des problèmes qui doivent être sérieusement étudiés.

### Formation au travail

Le Tableau 3 montre le pourcentage et le nombre de policiers qui ont suivi une formation quelconque au travail depuis le début de leur carrière. L'objet du Tableau 3 n'est pas de souligner un type particulier de formation, mais plutôt de présenter le dilemme de formation pour les services de police des Premières nations. Les types de formations ont été triées en fonction de leur fréquence relative. Au haut de la liste, la formation en criminalité informatique n'a été suivie que par 2 % des policiers, alors qu'au bas de la liste, 62 % des policiers ont suivi le cours de premiers soins ou de RCR.

De nombreux, voire tous les types de formations qui soutiendraient le rôle de gardien de la paix décrit au début de ce rapport se trouvent au haut de la liste, et donc peu de policiers ont suivi ce type de formation, malgré le fait que la majorité des cadres policiers (90 %) signalent que leur communauté s'attend à ce qu'ils traitent les problèmes sociaux où le rôle d'agent de la paix ou de répression n'est pas applicable. Dans le même ordre d'idées, en ce qui concerne le rôle futur de la police, 60 % des cadres policiers ont dit qu'il y avait une demande croissante pour des stratégies de police axées sur la santé et le bien-être de la communauté entière.

Les réponses aux autres questions suivent la même tendance. Par exemple, 55 % des cadres s'attendent à ce que la police participe davantage à la résolution de conflits civils et 40 % d'entre eux s'attendent à ce que la police participe davantage aux projets de développement social.

**Tableau 3**  
**Pourcentage et nombre de policiers qui suivent une formation au travail**

Type de formation	% (nombre)	Type de formation	% (nombre)
Criminalité informatique	2 % -2	Relations avec les médias	10 % -12
Enlèvement d'explosifs	2 % -2	Instructional techniques	10 % -12
Santé et sécurité au travail	2 % -3	Vols de véhicules	11 % -13
Techniques d'arbitrage	2 % -3	Résolution de problèmes	12 % -15
Travail avec des bénévoles	4 % -5	Gestion des cas	12 % -15
Relations de travail	5 % -6	Entrevue judiciaire	13 % -16
Droits de la personne	6 % -7	Témoignage	13 % -16
Consultation	6 % -7	Art oratoire	13 % -16
Négociation de libération d'otage	6 % -7	Traitement des personnes atteintes de troubles psychologiques ou suicidaires	14 % -17
Langue autochtone	6 % -7	Encadrement ou mentorat	14 % -17
Police communautaire ou axée sur les problèmes	6 % -7	Leadership	15 % -18
Techniques de négociation	7 % -8	Fraude	16 % -20
Prévention de la criminalité	7 % -8	Rédaction de rapports	16 % -20
Questions culturelles des Premières nations	7 % -9	Enquête sur les accidents	16 % -20
Renseignement	7 % -9	Enquête sur les drogues	22 % -27
Identité judiciaire	8 % -10	Mandat de perquisition	25 % -31
Connaissances en informatique	8 % -10	Agression sexuelle	28 % -34
Loi sur les Indiens ou projets de loi de bande	8 % -10	Mesure de l'alcoolémie	34 % -41
Divulgateion	9 % -11	Violence conjugale	35 % -43
Prévention de l'abus de drogues	9 % -11	Enquêtes criminelles générales	41 % -50
Harcèlement	9 % -11	Radar	47 % -57
Éthique	10 % -12	Autres aptitudes relatives au	47 % -57

		recours à la force	
Gestion du stress	10 % -12	Armes quasi létales, p. ex., arme à impulsions Taser, gaz poivré	50 % -61
Prise de décision	10 % -12	Premiers soins ou RCR	62 % -76

---

Comparativement au manque de formation relatif au rôle de gardien de la paix, et seulement quelques exceptions concernant des fonctions de répression très spécialisées comme la criminalité informatique et l'enlèvement des explosifs, de nombreux policiers ont suivi une formation axée sur l'application de la loi ou le rôle d'agent de la paix. Par exemple, la formation sur les agressions sexuelles a été suivie par 28 % des policiers, malgré le fait que seulement 12 % des policiers répondent régulièrement à des plaintes d'agression sexuelle.

Des résultats semblables ont été obtenus par l'étude de 1993. Comme pour l'étude présente, les policiers interrogés en 1993 avaient plus de probabilité d'avoir suivi une formation en application de la loi qu'une formation de gardien de la paix. Le manque de changement dans ce domaine reflète probablement l'absence relative de ce type de formation dans la communauté policière.

#### Accès à la formation au travail - 12 mois préalables à l'étude

En moyenne, les policiers ont eu sept jours de formation au cours des 12 mois qui ont précédé cette étude. Ce chiffre est légèrement inférieur aux résultats obtenus par l'auteur lors d'un examen national de la formation.<sup>5</sup> Dans cette étude, en 2003, les services de police ont signalé que les policiers avaient suivi en moyenne 64 heures de formation au travail par année, soit environ une journée de formation de plus que les agents employés par des services de police des Premières nations.

Dans la présente étude, un nombre restreint mais important de policiers (18 %) ont dit n'avoir reçu aucune formation au travail au cours des 12 mois précédents. Les sources de formation au travail pour les policiers des Premières nations sont très variées, et les écoles de police, le service de police employeur, les autres services de police, les conférences et les ateliers sont les plus importantes sources de formation.

La formation au travail suivie par les policiers se décrit davantage comme une formation de rappel ou de perfectionnement. Cette catégorie de formation comprend

---

<sup>5</sup> Sunahara, David F. (2004) *The Allocation of Resources to Police Training by First Nations, Municipal and Provincial Police Services Canada 2003*. Ottawa: Collège canadien de police

le rappel sur le recours à la force, le renouvellement de la qualification au tir et les séances d'information sur les politiques et les changements de loi. Dans cette étude, 58 % des policiers ont suivi une formation de rappel sur le recours à la force, 88 % ont renouvelé leur qualification annuelle au tir et 43 % ont obtenu régulièrement de l'information sur les changements de loi et de politique. Seule une minorité de policiers (8 %) a signalé avoir suivi d'autres types de formations au cours des 12 mois précédents. Si les policiers doivent fonctionner de façon compétente dans un milieu de plus en plus complexe où les attentes changent constamment, ils doivent obtenir d'avantage qu'une formation de rappel. Ils doivent suivre une formation qui leur permet d'augmenter le nombre de leurs aptitudes et de les perfectionner.

### Éducation des cadres

J'ai mentionné plus haut le problème potentiel de succession. Les cadres policiers qui remplaceront probablement les chefs de police actuels ont relativement moins d'années de service et d'années à leur grade actuel. La probabilité qu'un problème survienne augmente en raison du fait que les sous-officiers et les officiers supérieurs interrogés ont suivi une formation limitée pour des fonctions de poste supérieur. Par exemple, bien que la plupart (61 %) aient suivi une formation en supervision de première ligne, seulement 7 % ont suivi une formation en gestion des finances. Onze pour cent ont suivi une formation en planification stratégique, 14 % ont suivi une formation en gestion de projet, 0 % en relations de travail et 11% en gestion des ressources humaines. Le manque de formation pour ces fonctions de gestion traditionnelles chez les sous-officiers et les officiers supérieurs est problématique. La plupart d'entre eux n'ont pas la formation nécessaire pour jouer un rôle de direction. On pourrait même affirmer qu'un bon nombre d'entre eux n'ont pas suivi la formation nécessaire à leur travail actuel.

Les cadres qui ont participé à cette étude reconnaissent le besoin de donner la priorité au perfectionnement des cadres supérieurs. Plus de la moitié des cadres (56 %) disent que le perfectionnement des cadres supérieurs devrait être une priorité très élevée. En effet, la priorité donnée à la formation des cadres dépasse généralement la priorité donnée à la formation technique opérationnelle comme l'identité judiciaire et la reconstitution des collisions de la route.

### Capacité de formation

La capacité des services de police à former leurs propres agents semble limitée. Le Tableau 4 résume les sources de formations au travail suivies par les policiers interrogés.

**Tableau 4**  
**Sources de formations au travail suivies dans les 12 mois précédant l'étude**

<b>Source de formation</b>	<b>% (nombre)</b>
École de police provinciale ou régionale	27 % (33)
Collège canadien de police	7 % (8)
Service de police employeur	18 % (22)
Autre service de police	39 % (48)
Conférence ou atelier relié au travail	32 % (39)
Cours de collège communautaire ou d'université	3 % (4)

Seulement 18 % des policiers ont suivi une formation au travail offerte par leur propre service de police au cours des 12 mois qui ont précédé l'étude. Il était plus probable qu'ils aient suivi une formation dans un autre service de police (39 %), un atelier ou une conférence (32 %) ou une école de police provinciale (27 %). Moins de policiers (7 %) ont suivi une formation spécialisée offerte par le Collège canadien de police. Le niveau relativement bas de la formation au travail offerte par les services de police se reflète par l'absence, à toutes fins pratiques, de formation complémentaire à l'appel. Seulement 7 % des policiers ont déclaré suivre régulièrement ce type de formation.

### **Fonctions et aptitudes actuelles**

Le Tableau 5 présente l'évaluation par les cadres des problèmes de leur communauté et la capacité de leurs policiers de les traiter. Les problèmes sont triés en fonction de leur fréquence. Soixante-dix-sept pour cent des cadres sont d'accord avec le fait que le nombre de problèmes sociaux est plus élevé dans leur communauté que dans les communautés voisines, et 25 % disent que leurs policiers ont les aptitudes nécessaires pour traiter ces problèmes.

**Tableau 5**  
**Évaluation par les cadres des problèmes de leur communauté**  
**et de la capacité des policiers de les traiter**

<b>Problème</b>	<b>% (nombre) D'accord</b>	<b>% (nombre) Ont les aptitudes nécessaires</b>
Le nombre de problèmes sociaux est plus élevé dans ma communauté que dans les communautés voisines	77 % (27)	25 % ( 9)
La criminalité reliée aux drogues est un problème grave ici	75 % (27)	6 % ( 2)
Les policiers de mon service participent régulièrement à des enquêtes sur des crimes graves	69 % (25)	20 % ( 7)
La criminalité chez les jeunes est un problème grave ici	69 % (25)	8 % ( 3)
Le nombre de crimes graves est plus élevé ici que dans les communautés voisines	61 % (22)	50 % (18)
Les crimes contre les enfants sont un problème grave ici	43 % (15)	17 % ( 6)
Les gangs sont un problème grave ici	40 % (14)	0 % ( 0)
Le nombre de crimes contre la propriété est plus élevé ici que dans les communautés voisines	39 % (14)	42 % (15)
Le crime organisé est un problème grave ici	39 % (14)	3 % ( 1)
Les crimes contre les personnes âgées sont un problème grave ici	25 % ( 9)	12 % ( 4)
La fraude et les autres crimes commerciaux sont de graves problèmes ici	17 % ( 6)	3 % ( 1)

Le Tableau 5 révèle plusieurs différences qui nuisent clairement à la capacité des services de police des Premières nations d'offrir des services d'agent de la paix et de gardien de la paix. Plus des trois quarts des cadres (77 %) ont dit que leur communauté avait davantage de problèmes sociaux que les communautés voisines, mais seulement 25 % ont dit que leurs policiers avaient les aptitudes nécessaires pour traiter ces problèmes. Parallèlement, une majorité de cadres (75 %) ont dit que la criminalité reliée aux drogues était un grave problème, et seulement 6 % ont dit que leurs policiers étaient capables de la traiter. Un autre reflet possible de ce problème sont la différence (69 % vs 20 %) pour les crimes graves et la différence (39 % vs 3 %) pour le crime organisé. Quarante pour cent des cadres ont également signalé que la toxicomanie est un problème grave. Des différences semblables existent également pour les problèmes des gangs locaux (40 % vs 0 %) et de la criminalité chez les jeunes (69 % vs 8 %).

Bien qu'ils ne soient pas concluants, les chiffres présentés ci-dessus suggèrent clairement qu'il faut déployer plus d'efforts pour que les aptitudes des policiers leur permettent de surmonter les défis des communautés des Premières nations. En ce qui concerne la répression, les services de police doivent traiter des crimes de plus

en plus complexes. Les drogues, les gangs et le crime organisé sont des réalités quotidiennes dans de nombreuses communautés. Et l'on ne peut s'attendre à ce que les policiers dont la carrière s'est limitée aux services généraux traitent ces crimes sans avoir préalablement suivi une formation pertinente supplémentaire. Parallèlement, de nombreuses communautés des Premières nations font face à des problèmes sociaux de longue date qui n'ont pu être réglés à l'aide des méthodes traditionnelles d'application de la loi. En effet, certaines personnes ont fait valoir qu'au lieu de présenter des solutions, les agents de la paix qui se sont concentrés sur l'application de la loi n'ont fait qu'aggraver le problème. La formation au rôle de gardien de la paix est une option qu'il faudrait examiner pour favoriser le changement.

### Priorités opérationnelles

On a interrogé les cadres sur les priorités opérationnelles de leur service de police. Le Tableau 6 présente leurs réponses, des priorités les plus importantes aux moins importantes. La répression des crimes violents définis dans le *Code criminel* est la priorité opérationnelle de 97 % des cadres. Cela n'est pas surprenant, car les crimes violents sont une menace immédiate et claire pour toutes les communautés et les cadres avaient signalé que ces crimes sont relativement courants dans leur communauté. C'est pourquoi une priorité très élevée a été donnée à cet aspect du travail policier par les cadres des services de police des Premières nations.

Ce qui est un peu surprenant, c'est que les cadres ont donné une priorité très élevée à la prévention du crime. Quarante-trois pour cent des cadres ont dit que la prévention du crime était une activité à priorité élevée. La détermination d'une priorité élevée reflète probablement la reconnaissance, par les cadres, qu'une intervention réactive d'application de la loi n'est pas une solution à long terme pour leur communauté. Cela soulève une question à laquelle cette étude ne peut trouver de réponse, à savoir si ces cadres croient que leurs policiers sont capables de jouer un rôle en prévention de la criminalité

**Tableau 6**  
**Priorités opérationnelles des cadres**

<b>Fonction</b>	<b>% (nombre) Priorité élevée</b>
Répression des crimes violents en vertu du <i>Code criminel</i>	97 % (33)
Prévention de la criminalité	83 % (29)
Répression des infractions contre la propriété en vertu du <i>Code criminel</i>	62 % (20)

Police de la circulation	53 % (19)
Application de méthodes des gardiens de la paix axées sur la santé et le bien-être de toute la communauté	53 % (19)
Résolution des problèmes sociaux	50 % (18)
Application des lois provinciales	42 % (15)
Application des règlements de la bande	35 % (12)

---

### Fonctions opérationnelles actuelles

Le Tableau 7 présente la proportion et le nombre de policiers qui interviennent sur les lieux de divers types d'incidents au moins une fois par mois. Il montre la façon dont les policiers consacrent leur temps et leur énergie. Les incidents sont indiqués en ordre de fréquence.

**Tableau 7**  
**Fréquence des interventions pour des incidents particuliers**

<b>Intervention au moins une fois par mois</b>	<b>% (nombre)</b>	<b>Intervention au moins une fois par mois</b>	<b>% (nombre)</b>
Voies de fait	71 % (84)	Expulsion d'une personne d'un domicile	21 % (25)
Vol - autre qu'un véhicule	69 % (81)	Vol de véhicule	18 % (22)
Scène de ménage	66 % (79)	Suicide	14 % (17)
Introduction par effraction	61 % (73)	Adulte porté disparu	13 % (16)
Conduite avec facultés affaiblies	50 % (60)	Agression sexuelle	12 % (14)
Accident de la route	45 % (53)	Expulsion d'une personne de la communauté	9 % (11)
Aide à un travailleur social	42 % (50)	Incident impliquant un véhicule tout terrain ou un bateau	6 % (7)
Incident relatif au bien-être d'un enfant	41 % (49)	Saisie de biens relativement à une dispute civile	4 % (5)
Infraction relative à la drogue	37 % (43)	Fraude	4 % (5)
Enfant en fugue ou porté disparu	36 % (43)	Vol qualifié	2 % (2)
Intrusion	27 % (32)	Prise d'otage	2 % (2)
Autre infraction aux règlements de la bande	27 % (32)	Une barricade, ligne de piquetage ou autre manifestation	2 % (2)

Comme on l'a mentionné au début, cette étude fait suite à une étude semblable

effectuée en 1993. Bien qu'une comparaison stricte ne soit pas possible en raison de changements de formulations, il est utile de comparer les résultats de ces deux études. Cette comparaison révèle plusieurs changements et plusieurs cas d'uniformité. La fréquence des scènes de ménage demeure élevée. Dans l'étude de 1993, 76 % des policiers ont dit avoir traité régulièrement des scènes de ménage. Dans la présente étude, 71 % des policiers signalent la même chose. Parallèlement, 16 % des policiers ont dit traiter régulièrement des agressions sexuelles en 1993, et 12 % d'entre eux ont répondu la même chose pour la présente étude. La fréquence des interventions des policiers aux infractions aux règlements, aux vols qualifiés et aux prises d'otage est également demeurée relativement constante.

La comparaison des deux études révèle également plusieurs changements importants. En 1993, seulement 8 % des policiers ont dit traiter régulièrement des crimes relatifs à la drogue. En 2006, 37% ont dit traiter régulièrement ces crimes. Il s'agit d'une augmentation très importante des dépenses en ressources sur la lutte antidrogue. Il est impossible de déterminer clairement si cette augmentation est le reflet d'un changement de la fréquence de la consommation de drogue dans les communauté ou d'un changement des priorités de leur service de police. Ce qui est clair, c'est que la lutte antidrogue est une responsabilité beaucoup plus importante aujourd'hui qu'elle l'était en 1993. Il est aussi clair que selon l'évaluation effectuée par les cadres, leurs policiers n'ont pas la capacité de faire la lutte antidrogue. Seulement 6 % des cadres ont dit que leurs policiers avaient les aptitudes nécessaires pour traiter les crimes reliés à la drogue.

Les policiers d'aujourd'hui sont également plus actifs en matière de bien-être des enfants. En 1993, 24 % des policiers ont dit traiter régulièrement ce type d'incident. Aujourd'hui, 41 % des policiers disent le faire. Dans la présente étude, 36 % des policiers disent également traiter régulièrement des cas de fugue ou d'enfants portés disparus. De plus, les policiers semblent traiter de plus en plus de suicides depuis 1993. Dans la première étude, 6% des policiers ont dit traiter régulièrement ce type d'incident, alors qu'aujourd'hui ce chiffre est de 14 %.

Les interventions aux événements à fréquence élevée comme ceux de la première colonne du Tableau 7, c.-à-d. les voies de fait jusqu'aux infractions aux règlements de la bande, occupent probablement la majeure partie du temps des policiers. Les incidents comme les scènes de ménage et les incidents relatifs aux enfants sont le reflet des problèmes sociaux présents dans de nombreuses communautés des Premières nations. Ces types d'incidents renforcent l'évaluation faite par 77 % des cadres policiers à l'effet que leur communauté a davantage de problèmes sociaux que les communautés voisines et l'importance de la capacité des services de police à traiter ces problèmes.

La régularité du travail des policiers avec les travailleurs sociaux et d'autres personnes responsables du développement social (Tableau 8) renforce également l'image que les communautés font face à d'importants problèmes sociaux. Ces travailleurs font normalement partie du réseau professionnel de la plupart des policiers.

Quatre-vingt-neuf pour cent des policiers disent que des travailleurs sociaux font partie de leur réseau professionnel, et 87 % des policiers disent que les travailleurs aux services à l'enfance jouent un rôle normal dans leur vie professionnelle.

**Tableau 8**  
**Pourcentage et nombre de policiers qui collaborent**  
**avec des groupes communautaires**

<b>Groupe communautaire</b>	<b>% (nombre)</b>
Travailleurs sociaux	89 % (108)
Travailleurs des services à l'enfance	87 % (106)
Personnel médical	80 % (98)
Personnel d'école	71 % (87)
Chef et conseil	57 % (69)
Dirigeants traditionnels ou aînés	34 % (41)
Personnel des services récréatifs	33 % (40)
Groupe communautaire de prévention de la criminalité	30 % (36)
Groupe de justice traditionnelle	26 % (32)
Personnel des services environnementaux ou des ressources naturelles	23 % (28)
Personnel des services de développement économique	7 % (9)
Groupe religieux communautaire	7 % (9)

Avant de continuer, il faut noter que seule une petite minorité des cadres croient que leurs policiers ont les aptitudes nécessaires pour répondre à ces problèmes à l'aide de méthodes de justice réparatrice ou de gardien de la paix. Seulement 3 % des cadres ont dit que leurs policiers avaient les aptitudes nécessaires pour utiliser une approche réparatrice envers la criminalité, et 6 % ont dit que leurs policiers avaient les aptitudes nécessaires pour utiliser cette approche pour les scènes de ménage. Un petit pourcentage semblable (3 %) de cadres ont dit que leurs policiers avaient les aptitudes nécessaires pour utiliser une approche réparatrice pour la résolution de problèmes communautaires.

## Priorités de formation

La section suivante porte sur deux questions : l'utilité que les cadres donnent à l'enseignement de certaines aptitudes et les priorités de formation exprimées en termes de défis majeurs pour leur service. Le Tableau 9 présente le pourcentage de gestionnaires qui ont dit que l'enseignement de certaines aptitudes serait très utile.

La première colonne du Tableau 9 montre de nombreux besoins de formation opérationnelle identiques à ceux déterminés par le rapport de 1993. Dans le premier rapport, la formation en obtention de mandats, en interrogation et en entrevue et en préparation de rapports ont été qualifiés de besoins importants. Si l'on examine le Tableau 9, on voit clairement que le besoin d'enseigner aux policiers une gamme d'aptitudes aux enquêtes criminelles existe toujours. La formation en interrogation et en entrevue ou en documentation d'enquêtes criminelles (mandats, rapports au procureur de la Couronne, trousse de divulgation) a été décrite comme très utile par les cadres. Il faut également noter qu'un bon nombre de ces activités ont fait partie de celles qui étaient les plus courantes pour les policiers. Par exemple, 78 % des policiers ont dit qu'ils préparaient des rapports au procureur de la Couronne au moins une fois par mois, et 64 % des policiers ont dit qu'ils préparaient une trousse de divulgation une fois par mois ou plus.

**Tableau 9**  
**Pourcentage des cadres qui ont répondu que la formation relative à certaines aptitudes serait très utile**

<b>Fonctions</b>	<b>% (nombre) Très utile</b>	<b>Fonctions</b>	<b>% (nombre) Très utile</b>
Obtention de mandats de perquisition	81 % (29)	Connaissances en informatique	47 % (17)
Agressions sexuelles	75 % (27)	Traitement des personnes atteintes de troubles psychologiques ou suicidaires	42 % (15)
Interrogation de suspects	74 % (26)	Counseling pour les victimes de criminalité	39 % (14)
Préparation de rapports au procureur de la Couronne	69 % (25)	Langue autochtone	39 % (14)
Entrevue d'adultes	69 % (25)	Mentorat	33 % (12)
Entrevue d'enfants	61 % (22)	Techniques d'enseignement	33 % (12)
Recours à la force	58 % (21)	Négociation de libération d'otage	33 % (12)

Préparation de trousse de divulgation	56 % (20)	Police communautaire ou axée sur les problèmes	31 % (11)
Témoignage en cour	53 % (19)	Art oratoire	28 % (10)
Intervention lors de scènes de ménage	53 % (19)	Relations avec les médias	25 % (9)
Premiers soins ou RCR	53 % (19)	Arbitrage	22 % (8)
Gestion du stress	53 % (19)	Négociation	22 % (8)
Planification ou gestion d'une enquête criminelle	50 % (18)	Travail avec des bénévoles	22 % (8)

Alors que le Tableau 9 montre les types de formations qui seraient utiles, le Tableau 10 porte sur la priorité qu'il faudrait donner à la formation qui permettrait de relever des défis communautaires et organisationnels précis. Le Tableau 10 montre le pourcentage des cadres qui disent que certains types de formation ont une priorité très élevée.

**Table 10**  
**Pourcentage et nombre de cadres qui donnent**  
**une priorité élevée à différents types de formation**

Formation	% (nombre) Priorité élevée
Perfectionnement des aptitudes à l'enquête	94 % (33)
Criminalité reliée aux drogues	89 % (33)
Gestion des crimes graves	86 % (31)
Préparation des superviseurs de première ligne	86 % (31)
Perfectionnement des cadres supérieurs	83 % (30)
Perfectionnement des détectives aux crimes graves	80 % (29)
Police communautaire ou axée sur les problèmes	75 % (27)
Aptitudes techniques spécialisées comme l'identité judiciaire ou les enquêtes sur les accidents	68 % (24)
Services généraux de police	68 % (23)
Crime organisé	64 % (23)
Méthodes de gardien de la paix axées sur la santé et le bien-être de toute la communauté	58 % (21)
Criminalité commerciale	42 % (13)

Il est clair qu'une partie des cadres ont répondu à cette partie du questionnaire comme s'il s'agissait d'une liste de souhaits. Un grand nombre d'entre eux ont vu tous les types de formation comme ayant une priorité élevée. Aux fins de la présente étude, si nous examinons les cinq priorités les plus élevées, nous constatons que les cadres donnent la priorité la plus élevée au perfectionnement des aptitudes à l'enquête. Il est intéressant de noter qu'il s'agissait également d'une priorité dans l'étude de 1993. On avait également rapporté dans l'étude de 1993 et dans la présente étude que le perfectionnement des superviseurs et des cadres était une priorité. Les deux nouvelles priorités dans la liste sont la formation en enquêtes relatives aux drogues et en gestion des crimes graves. Ces faits renforcent les observations faites plus haut dans ce rapport.

### **Attentes pour les cinq années à venir**

On a demandé aux cadres d'estimer la probabilité que certains changements se produisent au cours des cinq années à venir dans leur communauté et leur service de police. Le Tableau 11 montre le pourcentage de cadres qui croient que certains changements sont probables au cours des cinq prochaines années. Il montre également le pourcentage des cadres selon lesquels les changements se sont déjà produits. Par exemple, 57 % des cadres disent s'attendre à une demande croissante pour les stratégies d'ordre public axées sur la santé et le bien-être de la communauté entière, et 6 % de plus disent que cette attente est déjà présente dans leur communauté.

**Table 11**  
**Attentes des cadres concernant les changements**  
**dans leur communauté et leur service de police**

<b>Attentes pour les cinq années à venir</b>	<b>% (nombre)</b> <b>Probabilité</b>	<b>% (No.)</b> <b>Déjà présentes</b>
Demande croissante en stratégies d'ordre public axées sur la santé et le bien-être de toute la communauté	57 % (20)	6 % ( 2)
Système de justice pénale autochtone axé sur la santé et le bien-être de toute la communauté	44 % (16)	9 % ( 3)
Responsabilité principale d'enquêtes sur des crimes graves comme les homicides et les agressions sexuelles graves	43 % (15)	31 % (11)
Enquêtes régulières sur le crime organisé	42 % (15)	14 % ( 5)
Application régulière des lois fédérales autres que le <i>Code criminel</i>	40 % (14)	23 % ( 8)
Arbitrage régulier des disputes civiles entre des membres de la communauté	39 % (14)	17 % ( 6)

Règlements de bande plus stricts, par exemple sur les ressources naturelles et la résidence	37 % (13)	31 % (11)
Opérations conjointes régulières	34 % (12)	40 % (14)
Autonomie dans des domaines comme l'identité judiciaire et la reconstitution des collisions de la route	33 % (12)	14 % (5)
Participation régulière aux programmes de développement social comme l'alphabétisation et le développement précoce des enfants	31 % (11)	8 % (3)
Application régulière des lois non criminelles comme celles qui portent sur les ressources naturelles et l'environnement	30 % (11)	6 % (2)

---

En ce qui concerne les prévisions de changement, plus de la moitié des cadres (57 %) s'attendent clairement à une croissance de la demande d'adoption par la police de pratiques qui favoriseront la santé et le bien-être de toute la communauté ou le rôle de gardien de la paix. Parallèlement, 44 % des cadres prévoient l'émergence d'un système de justice pénale autochtone axé sur la santé et le bien-être de toute la communauté. Étant donné que les cadres présentent un reflet exact des attentes de leur communauté, il est très possible que les services de police évoluent vers une approche plus équilibrée des services, une approche où les rôles d'agent de la paix et de gardien de la paix sont officiels et perçus comme légitimes.

Plusieurs autres tendances se dessinent dans le Tableau 11. On s'attend clairement à ce que les services de police des Premières nations participent davantage aux enquêtes sur des crimes graves, y compris les enquêtes plurijuridictionnelles, les enquêtes sur le crime organisé et les crimes violents graves. Comme on l'a souligné plus haut, la participation à ces enquêtes nécessite des aptitudes qui, selon les cadres, n'existent pas dans leur service (Tableau 5).

## **Discussion**

Les services de police des Premières nations auto-gérés font face à un certain nombre de défis majeurs qui soulignent le besoin urgent de formation.

Le premier défi touche la démographie. Les services de police des Premières nations sont dirigés par des chefs de police qui sont en poste depuis très longtemps. Et étant donné le nombre d'années de service et le manque d'expérience de leurs cadres intermédiaires, le perfectionnement de la prochaine génération de gestionnaires est une priorité. Puisque la police est une fonction plus exigeante que le travail manuel, les bonnes pratiques de gestion et le leadership sont très importants pour assurer l'efficacité des services de police dans les communautés des Premières nations. Le perfectionnement des cadres avait été vue comme une priorité dans l'étude de 1993, et il s'agit toujours d'une priorité.

Le deuxième défi que doivent relever les communautés des Premières nations est d'ordre social et économique. Ce défi crée des besoins divergents en matière de perfectionnement des policiers des Premières nations.

Traditionnellement, le crime organisé est créé dans les lieux où la pauvreté et l'exclusion de la société ont pris racine. Les conditions de vie historiques de nombreux groupes d'immigrants sont un modèle de la criminalité qui peut naître dans ces milieux. Les ghettos d'immigrants dans les centres urbains ont couvé de nombreux groupes du crime organisé. C'est ce qui semble se produire maintenant dans les communautés des Premières nations. Les conditions de vie qui ont permis au crime organisé de naître sont maintenant des caractéristiques de certains segments de la communauté autochtone d'aujourd'hui.

La présente étude montre que les communautés des Premières nations ont des problèmes sociaux et économiques qui favorisent davantage le crime organisé que les autres communautés. L'étude montre également que l'incidence de la criminalité reliée aux drogues et aux gangs est beaucoup plus élevée qu'en 1993, l'année où la première étude a été menée. Sérieusement, tout permet de croire que les problèmes sociaux et économiques des communautés des Premières nations perdureront. Par conséquent, les services de police des Premières nations devront se préparer à traiter la criminalité complexe qui est favorisée par ce genre de milieu.

Les antécédents de prestation de services des corps policiers des Premières nations viennent s'ajouter aux défis qu'ils doivent relever. Plus haut dans ce rapport, on a observé que la plupart des policiers qui ont participé à l'étude ont relativement peu d'expérience et ont consacré leur temps aux services généraux. Ce type d'expérience ne permet pas aux policiers d'avoir des fonctions plus difficiles d'enquête sur le crime organisé et de lutte antidrogue. Il est clair qu'il faut préparer les policiers à la complexité des crimes de drogue et d'autres formes de crime organisé.

Lorsque les conditions sociales et économiques d'une communauté favorisent le crime organisé, les policiers doivent intervenir à titre d'agents de la paix, et la répression devient l'option de choix. Mais les conditions sociales et économiques des communautés des Premières nations favorisent également d'autres types de problèmes comme le suicide, les scènes de ménage et la négligence envers les enfants. D'autres personnes ont formulé des commentaires à l'effet que les méthodes des agents de la paix ne sont pas appropriées pour traiter ces problèmes, qui exigent des compétences de gardien de la paix.

Peu de policiers ont suivi la formation nécessaire pour jouer un rôle de gardien de la paix. Cela s'explique par deux conditions. La première est que les services de police des Premières nations dépendent d'autres services pour la formation au

travail. La deuxième, et probablement la plus importante, est le manque de reconnaissance officielle du rôle. Bien que de nombreuses personnes aient commenté sur le besoin d'une formation qui tient compte des facteurs culturels, ces commentaires n'ont pas entraîné de changement dans les politiques de soutien et les stratégies de développement organisationnel, y compris la formation nécessaire pour concrétiser le rôle du gardien de la paix. Le travail de gardien de la paix exige un ensemble d'aptitudes qui ne sont pas plus difficiles à maîtriser que celles qu'on exige des agents de la paix.

Le besoin de renforcer l'approche des gardiens de la paix devient plus urgent en raison des attentes politiques et sociales des communautés qui emploient les policiers qui ont participé à cette étude. On s'attend de plus en plus à ce que les policiers des Premières nations reviennent à leurs souches ancestrales et adoptent une approche de sécurité publique qui met l'accent sur la restauration du bien-être de la communauté plutôt que sur l'application stricte des lois et des sanctions contre les contrevenants.

## **Recommandations**

### Perfectionnement des cadres

Il est nécessaire de créer un programme de formation qui assure le perfectionnement des gestionnaires et des cadres intermédiaires. Ce programme doit tenir compte du lien étroit entre la nature des services offerts par la police à la communauté et la façon dont le service de police est géré à l'interne. Lorsque les policiers ont commencé à offrir des services de police communautaire, ils ont tenté de maintenir le modèle hiérarchique descendant paramilitaire qui fait partie de la « police professionnelle ». Un conflit entre la police communautaire consultative et la gestion du commandement et du contrôle s'est rapidement manifesté. Étant donné l'évolution vers un modèle hybride d'agent de la paix et de gardien de la paix, il faudrait songer à établir un programme de perfectionnement des cadres qui intègre la philosophie des gardiens de la paix.

Ce programme de perfectionnement doit tenir compte de l'expérience relativement limitée de nombreux cadres intermédiaires, et pourrait devoir être lancé en fonction de ce fait. Le programme doit également tenir compte du fait que ces cadres intermédiaires pourraient bientôt être promus à un grade de direction, et devra comporter une formation accélérée de perfectionnement des directeurs.

### Formation opérationnelle

Les services de police des Premières nations doivent améliorer de toute urgence leur capacité d'enquête. Ils doivent surmonter deux grands défis : l'atteinte d'une

plus grande autonomie et l'amélioration des conditions sociales et économiques de certaines communautés. Ensemble, ces deux défis entraînent le besoin d'une formation sur une approche opérationnelle qui combine les rôles d'agent de la paix et de gardien de la paix, ainsi que le besoin d'améliorer la capacité d'enquête en vue de gérer les crimes graves et le crime organisé.

Dans les faits, une formation devrait être offerte dans trois secteurs distincts. D'abord, il faudrait une formation opérationnelle spécifiquement conçue pour enseigner un rôle hybride d'agent de la paix et de gardien de la paix et préparer les policiers à traiter les problèmes sociaux comme les scènes de ménage, les morts subites et les différentes infractions mineures au *Code criminel* qui se produisent dans les communautés des Premières nations.

Deuxièmement, il faudrait une formation axée sur le rôle des agents de la paix. Étant donné l'augmentation continue de leurs responsabilités opérationnelles, les services de police des Premières nations ont besoin d'une capacité d'enquête accrue pour traiter les crimes graves. Et il faut noter qu'en raison de la grande couverture de certains services, ces aptitudes pourraient être plus critiques que dans un service de police qui ne couvre qu'une seule communauté.

Enfin, il faudrait une formation opérationnelle sur le crime organisé pour les services de police des Premières nations. Les conditions sociales et économiques de certaines communautés ont favorisé la création d'organisations criminelles autochtones qui ont des liens avec des membres de gangs criminels externes. Les services de police des Premières nations ont une capacité très restreinte de lutter contre le crime organisé, et l'on s'interroge sur la capacité des services de police non autochtones de lutter contre le problème du crime organisé dans les communautés des Premières nations. Par conséquent, il faut offrir aux policiers des Premières nations une formation en techniques d'enquête spécialisées conçues pour lutter contre le crime organisé.

## **Conclusion**

Au début de ce rapport, j'ai dit que les policiers des Premières nations doivent relever un défi en deux volets. D'un côté, ils doivent agir à titre d'agents de la paix, et de l'autre ils doivent jouer un rôle de gardien de la paix. Ce rôle double reflète le désordre auquel ils font face dans les communautés des Premières nations. D'une part, ils doivent gérer des scènes de ménage, des cas de suicide, l'abus de drogues, des infractions mineures au *Code criminel*, etc., qui sont souvent très courantes dans les communautés des Premières nations et qui peuvent être traités par des policiers qui ont un rôle hybride d'agents de la paix et de gardien de la paix. D'autre part, ils doivent traiter les crimes graves, y compris la drogue et le crime

organisé, où le rôle d'agent de la paix est plus critique.

Il y a des liens naturels entre les fonctions opérationnelles des policiers des Premières nations et les méthodes policières recommandées dans ce rapport. Par conséquent, ces méthodes policières exigent le soutien d'un programme de perfectionnement permanent dont l'un des éléments doit être la formation.

J'ai également dit, au début du rapport, que la police est un secteur très exigeant en main-d'oeuvre. Le travail policier est souvent beaucoup plus que le fait de parler à des citoyens. Le résultat de ces interactions dépend des aptitudes des policiers et du leadership qu'on leur donne. Un secteur qui dépend grandement d'employés compétents a besoin de gestionnaires tout aussi compétents afin d'assurer que leurs subordonnés fonctionnent le plus efficacement possible. Ils doivent faire preuve de leadership et mettre en place le cadre de travail organisationnel qui leur permettra d'atteindre leurs objectifs.

**Annexe I**  
**Questionnaires**