



École nationale de police du Québec

Le désengagement policier

Rapport synthèse

Le 3 juin 2026

Centre de recherche et de développement stratégique (CRDS)
Direction de la recherche, de l'expertise et de la pédagogie
Mariane Chiasson-Roussel, M.Éd. ; doctorante en psychologie, chercheure
Francis Lapointe, Ph.D en psychologie, analyste-conseil

Québec 

Mise en contexte et objectifs du projet sur le désengagement policier

Les préoccupations des organisations policières du Québec relativement au désengagement policier ont amené l'École nationale de police du Québec (ENPQ) à entreprendre, en 2019, un projet de recherche d'envergure sur le désengagement policier. Ce projet a été mené en trois phases. Dans la phase 1, l'ENPQ visait essentiellement à faire une recension des recherches sur le désengagement policier aux États-Unis et ailleurs au Canada afin de mieux connaître le sujet. La phase 2, réalisée avec 21 policiers québécois, a permis à l'ENPQ de constater que le phénomène existait chez les policiers du Québec, de définir le concept de désengagement en fonction du contexte québécois et d'identifier des causes potentielles du désengagement (Faubert, 2022)¹. Pour la troisième phase du projet, qui a débuté en 2022, un questionnaire a été soumis à un important échantillon de plus de 2 700 policiers. Les réponses obtenues à ce questionnaire ont permis à l'ENPQ de quantifier l'ampleur du phénomène et de déterminer les circonstances et les caractéristiques personnelles associées au désengagement policier au Québec. La Figure 1 présente brièvement les trois phases du projet.

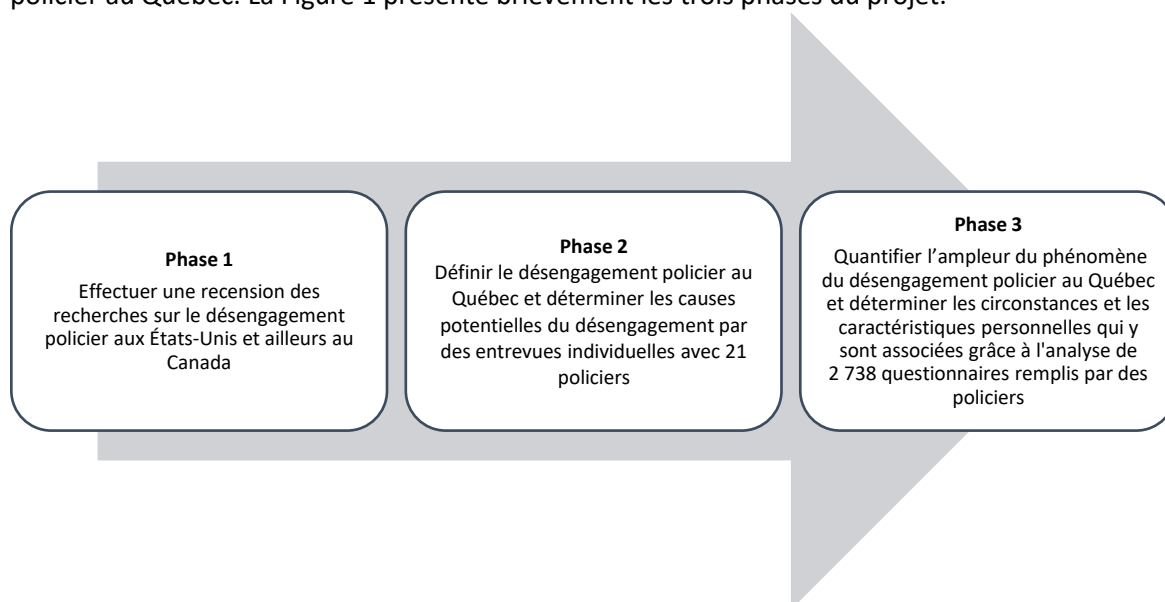


Figure 1. Phases du projet sur le désengagement policier

Principaux résultats

Les principaux résultats du projet sont présentés dans cette section en fonction des objectifs des phases.

Ainsi, le phénomène du désengagement policier n'est pas nouveau et a fait l'objet de recherches scientifiques. De façon générale, le désengagement policier est présenté dans les études comme le fait que les policiers évitent intentionnellement de remplir certaines fonctions proactives ou se retirent de certaines interventions en réaction à des expériences négatives ou à des risques perçus de conséquences négatives. Au Québec, le désengagement policier est défini comme « une baisse des efforts, de l'implication et/ou de l'investissement au travail des policiers, associée à de la démotivation, de la démobilisation ou du découragement » (Faubert, 2022)².

Pour ce qui est de l'ampleur du désengagement chez les policiers québécois, celle-ci est présentée ci-après en fonction des six indicateurs de désengagement qui ont été utilisés dans le projet. Par la suite, les circonstances et les caractéristiques personnelles associées au désengagement policier sont présentées.

¹ Faubert, C. (2022). « *Damned if you do, damned if you don't* » : Constantes appréhensions, ambiguïtés et désengagement policier : rapport de recherche. École Nationale de police du Québec.

² Faubert, C. (2022). « *Damned if you do, damned if you don't* » : Constantes appréhensions, ambiguïtés et désengagement policier : rapport de recherche. École Nationale de police du Québec.

Les six indicateurs utilisés dans le projet sont les suivants :

- la démotivation;
- l'insatisfaction au travail;
- la probabilité de prendre une retraite anticipée ou d'abandonner le métier de policier;
- la probabilité de changer de fonction à l'intérieur de l'organisation;
- la fréquence des comportements de désengagement;
- le désengagement dans les mises en situation.

Le désengagement policier au Québec : état de la situation

Lorsque les 2 738 policiers ont été questionnés sur la fréquence de leurs comportements de désengagement, 37,6 % ont indiqué qu'ils n'avaient jamais délibérément évité d'intervenir ou de réaliser les tâches attendues dans l'exercice de leurs fonctions pour éviter des répercussions (voir Figure 2). À l'inverse, près de deux policiers sur trois (62,4 %) ont admis qu'ils avaient ce type de comportement au moins une fois lors d'une semaine de travail typique. Plus précisément, 34,6 % d'entre eux ont mentionné qu'ils s'abstenaient de réaliser certaines tâches une ou deux fois par semaine et 17,5 % ont mentionné qu'ils le faisaient de trois à cinq fois par semaine. Enfin, dans une proportion moins élevée, 5,1 % ont déclaré qu'ils évitaient d'intervenir de 6 à 10 fois par semaine et 5,3 % ont déclaré qu'ils le faisaient plus de 10 fois par semaine.

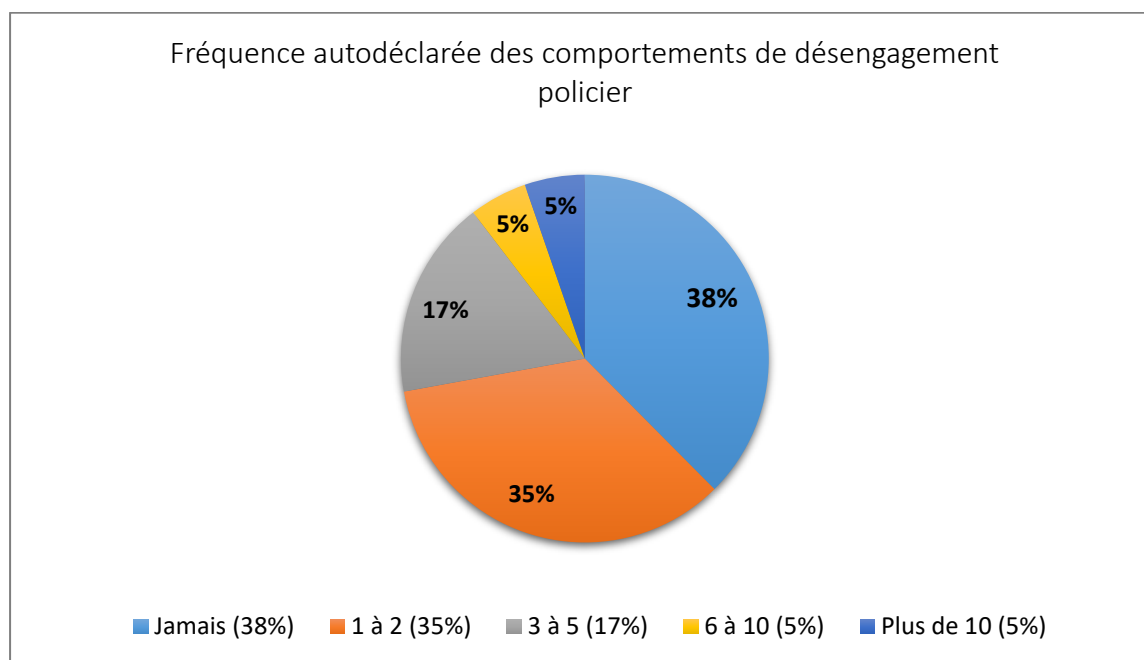


Figure 2. Fréquence autodéclarée des comportements de désengagement policier

Des situations fictives ont également été présentées aux participants. L'objectif était de savoir s'ils hésiteraient à intervenir dans ces situations si elles se présentaient à eux. Les participants devaient se projeter dans trois mises en situation : 1) faire face à un individu perturbateur dans un parc lors d'une patrouille, 2) apercevoir un individu qui fait l'objet d'un mandat d'arrestation pour vente de cannabis illégal dans une voiture avec trois autres individus et 3) recevoir un troisième appel dans la même soirée pour des plaintes de bruit excessif dans un immeuble à logements d'un quartier bien connu des policiers. Les scores pouvaient varier entre 1 (hésitation fortement improbable) et 5 (hésitation fortement probable). La moyenne des réponses des participants, soit 2,68, a indiqué un niveau d'hésitation se situant près du point neutre. Il importe cependant de mentionner que cette moyenne a été influencée par le fait que plusieurs participants avaient affiché un point de vue fortement

polarisé, soit en indiquant qu'ils hésiteraient à intervenir avec un score de 1 (hésitation fortement improbable), soit, à l'inverse, qu'ils hésiteraient à intervenir avec un score de 5 (hésitation fortement probable).

Les quatre autres indicateurs utilisés concernaient l'aspect psychique du désengagement. Pour les questions sur leur démotivation au travail, les participants devaient répondre sur une échelle allant de 1 (démotivation très faible) à 5 (démotivation très élevée). La moyenne obtenue, soit 3,01, a indiqué que la démotivation était de niveau moyen, soit que les participants n'étaient ni motivés ni démotivés. Les policiers ont également eu à indiquer leur niveau de satisfaction au travail, sur une échelle de 1 (fortement en accord) à 5 (fortement en désaccord). Un score plus élevé était synonyme d'insatisfaction au travail. La moyenne obtenue a été de 3,06, ce qui est également un point neutre.

Les policiers ont ensuite été questionnés sur la probabilité qu'ils prennent une retraite anticipée ou qu'ils abandonnent leur carrière policière. Sur une échelle allant de 1 (fortement improbable) à 5 (fortement probable), les participants se sont montrés plutôt neutres (moyenne de 3,19) relativement à cette question. Enfin, la probabilité qu'ils changent de fonction à l'intérieur de l'organisation pour réduire leur exposition au public était évaluée sur une échelle de 1 (fortement improbable) à 5 (fortement probable). Les policiers étaient généralement favorables (moyenne de 3,56) au fait de changer de fonction dans leur organisation.

Les causes du désengagement

L'ENPQ avait comme deuxième objectif pour la phase 3 du projet de recherche de déterminer les circonstances et les caractéristiques personnelles associées au désengagement policier. Une meilleure compréhension de ce qui cause le désengagement est un premier pas dans la recherche de solutions. Les connaissances issues de la littérature et les résultats de la phase 2 avaient montré huit causes potentielles du désengagement. Ces concepts, ainsi que les variables utilisées pour les mesurer, sont présentés dans le tableau 1.

Tableau 1. Concepts et variables mesurés lors de la phase 3

Concepts indépendants	Variables mesurées
Légitimité de la police	Échelle d'illégitimité de la police aux yeux du public
	Perception des tensions police-citoyens
Craintes de conséquences professionnelles, de poursuites, de réprimandes	Expérience personnelle de poursuites
	Expérience de poursuites des collègues
	Craintes de poursuites judiciaires lors des interventions
	Échelle de craintes de conséquences professionnelles
Soutien organisationnel	Échelle de soutien organisationnel
	Ingérence politique dans les affaires policières
Médiatisation des incidents policiers	Échelle d'impacts négatifs de la médiatisation d'incidents policiers
	Influence des médias sur l'organisation
	Préoccupation d'être filmé lors des interventions
Tensions raciales	Échelle de perception des tensions raciales
	Craintes de critiques en lien avec l'ethnicité des citoyens
Dangers, risques du métier	Échelle de perceptions des dangers du métier 1 – Le métier de policier est plus dangereux qu'avant
	Échelle de perceptions des dangers du métier 2 – Craintes associées au métier de policier
Légitimité personnelle	Échelle de légitimité personnelle
Attachement aux pairs	Échelle d'attachement aux pairs

L'ENPQ a effectué des analyses statistiques afin de vérifier les causes qui étaient les plus fortement associées au désengagement policier. Les résultats présentés dans cette section concernent les causes dont les effets

étaient les plus importants sur le désengagement. Quatre causes se sont particulièrement démarquées, soit les impacts négatifs de la médiatisation d'incidents policiers, la légitimité personnelle, le soutien organisationnel et les craintes de poursuites judiciaires lors des interventions.

Concernant les **impacts négatifs de la médiatisation d'incidents policiers**, cette cause augmentait tous les indicateurs de désengagement, soit la démotivation, l'insatisfaction au travail, la probabilité de prendre une retraite anticipée ou d'abandonner le métier de policier, la probabilité de changer de fonction à l'intérieur de l'organisation, la fréquence des comportements de désengagement et le désengagement dans les mises en situation. Ces résultats concordent avec ceux de la phase 2 du projet, puisque, dans cette dernière, 17 des 21 participants avaient ciblé le sensationnalisme médiatique comme cause du désengagement policier, alors que 14 d'entre eux avaient plutôt nommé la crainte d'être filmés lors d'interventions. Ces deux éléments font partie intégrante des impacts négatifs de la médiatisation d'incidents policiers. Pour les policiers, la médiatisation des incidents policiers entraîne chez eux un sentiment d'être constamment surveillés et la peur que le moindre faux pas leur soit reproché sur les réseaux sociaux ou dans les grands médias. Même lorsqu'ils n'ont rien à se reprocher, l'intervention peut être partiellement filmée et les actions ou paroles peuvent être prises hors contexte.

La **légitimité personnelle** a également été liée à plusieurs indicateurs de désengagement. Plus concrètement, plus les policiers indiquaient avoir un sentiment de légitimité personnelle élevé dans leurs réponses, plus leur niveau de démotivation, d'insatisfaction au travail et de désengagement dans les mises en situation était faible. La légitimité de la police est un concept qui comprend autant la confiance accordée aux policiers que la perception que les actions policières sont conformes à un ensemble de normes partagées (Tyler, 2006).

Le **soutien organisationnel** s'est également démarqué parmi les causes du désengagement. Plus les policiers déclaraient ressentir un soutien organisationnel fort, moins ils étaient démotivés et insatisfaits au travail et moins il était probable qu'ils prennent une retraite anticipée ou qu'ils abandonnent le métier de policier. Le manque de soutien organisationnel avait également été nommé comme une cause majeure de désengagement dans la phase 2 du projet, avec 18 des 21 policiers qui l'avaient mentionné.

Enfin, la dernière cause qui s'est davantage démarquée est **les craintes de poursuites judiciaires lors des interventions**. Cette cause a en effet été liée à une augmentation de la probabilité de prendre une retraite anticipée ou d'abandonner le métier de policier. Encore une fois, ces résultats sont en accord avec ceux de la deuxième phase, puisque 19 des 21 participants questionnés avaient mentionné que les appréhensions par rapport aux poursuites et conséquences légales ou professionnelles qui pouvaient en découler étaient un aspect influençant le désengagement.

L'ENPQ a également demandé directement aux participants de choisir 5 causes potentielles du désengagement policier au Québec parmi une liste de 23 causes et de classer ces 5 causes selon leur importance, soit de la plus importante à la moins importante. Une cote de popularité a été calculée pour chaque cause à partir des causes les plus souvent sélectionnées et une cote d'amour a été créée, c'est-à-dire qu'un pointage de 1 à 5 a été attribué à chaque cause selon leur degré d'importance. Les causes non sélectionnées par un participant se voyaient attribuer une note de 0. Le cumul des points pondérés, ramenés sur une constante maximale de 100 points, a permis la production de la cote d'amour.

Le Tableau 2 présente les causes potentielles du désengagement, qui ont été classées en fonction de leur cote d'amour, soit de la plus élevée à la plus faible.

Tableau 2. Causes potentielles du désengagement selon les participants

Causes	Cote d'amour	Cote de popularité
Craintes de répercussions professionnelles ou judiciaires	60	76,93 %
Sensationnalisme médiatique, campagne de salissage contre la police dans les médias	33,4	53,36 %
Lois ou pratiques policières ou judiciaires en place qui donnent l'impression de s'en sortir sans conséquence	30	51,29 %
Manque de soutien organisationnel	25,5	41,01 %
Craintes de répercussions du travail sur la vie personnelle	22,5	32,62 %
Craintes d'être filmé et/ou médiatisé	18	34,51 %
Craintes de se faire traiter de raciste ou allégations de profilage racial	18	33,71 %
Manque de ressources policières et compressions temporelles	14	21,94 %
Bureaucratisation du travail policier	10,3	21,58 %
Sentiment d'injustice dans l'exercice des fonctions policières	9,5	19,03 %
Expérience personnelle traumatisante d'une enquête (déontologie, Bureau des enquêtes indépendantes [BEI], enquête criminelle)	7,0	11,12 %
Critiques du public	6,8	13,88 %
Problèmes sociaux récurrents et défaillance du système social	6,8	13,29 %
Contacts trop étroits entre les gestionnaires policiers et la sphère politique	6,7	14,17 %
Climat de travail malsain et ambiance de travail négative	5,2	8,65 %
Lois ou pratiques policières mal comprises ou floues (ex. : interpellations)	5,0	11,33 %
Influence d'événements qui ont eu lieu ailleurs dans le monde	3,6	8,72 %
Militantisme à l'égard des demandes de définancement	2,9	6,87 %
Craintes de conflits ou confrontations avec le public	1,8	3,85 %
Doutes, remises en question constantes, manque de confiance dans le travail	1,6	3,52 %
Pandémie de la COVID-19	1,1	2,54 %
Manque de mentorat	1,1	2,07 %
Ambition de gravir les échelons de la hiérarchie policière	0,6	1,38 %

Des analyses ont permis à l'ENPQ d'identifier des contrastes entre l'analyse des causes du désengagement telle qu'elle a été présentée au début de la présente section et les réponses des policiers lorsqu'ils répondaient directement à la question. Comme le montre le Tableau 2, les craintes de répercussions professionnelles ou judiciaires se sont particulièrement démarquées, avec une cote d'amour de 60 et une cote de popularité de 76,93 %. Cette cause a pourtant été fortement liée à un seul indicateur de désengagement, soit la probabilité de prendre une retraite anticipée ou d'abandonner le métier de policier. Également, les analyses réalisées pour mettre en relation les causes de désengagement avec les indicateurs avaient fait ressortir le manque de soutien organisationnel comme facteur fortement lié au désengagement. Pourtant, cette cause s'est trouvée au quatrième rang par rapport à sa cote de popularité, avec 41,01 % des policiers qui l'ont indiquée dans leurs cinq choix. Une autre cause qui n'est pas particulièrement ressortie dans les analyses précédentes, soit les lois ou pratiques policières ou judiciaires en place qui donnent l'impression de s'en sortir sans conséquence, a même devancé le manque de soutien organisationnel, avec une cote d'amour de 30 et la moitié des policiers qui l'ont identifiée dans leurs choix.

Les circonstances propices au désengagement

Le volet qualitatif du projet sur le désengagement policier a permis à l'ENPQ d'affiner sa compréhension du phénomène, d'identifier et de comprendre les circonstances propices au désengagement et de mieux comprendre comment les divers facteurs interagissaient entre eux. Quatre grands concepts ont émergé et ont permis à l'ENPQ de comprendre quand, pourquoi et comment le désengagement se manifestait chez les policiers : les caractéristiques situationnelles, l'environnement social, le contexte organisationnel et les craintes. Ces dernières se sont démarquées, car elles peuvent se cristalliser en fonction des trois autres éléments.

Concernant les caractéristiques situationnelles, deux situations se sont présentées. D'abord, les extraits qualitatifs ont démontré que les policiers évaluaient les situations d'intervention avant de choisir d'intervenir ou non. Ils commençaient par évaluer s'il s'agissait d'une intervention signalée ou non. Plusieurs policiers étaient d'avis qu'il n'était pas nécessaire d'intervenir sur une situation si aucun citoyen ne l'avait signalée. D'autres types d'infractions pouvaient également être propices au désengagement, soit des infractions au *Code de la sécurité routière*, telles que des vitres teintées ou un léger excès de vitesse, ou encore des infractions aux règlements municipaux, telles qu'un individu en état d'ivresse sur la voie publique. Pour les participants, comme ces situations ne représentaient pas nécessairement un danger imminent et qu'il y avait peu de bénéfices à passer à l'action, ils s'abstenaient parfois d'intervenir.

Ensuite, la deuxième situation qui est revenue à plusieurs reprises dans les commentaires qualitatifs des participants est la conduite d'urgence. Plusieurs participants ont mentionné qu'ils avaient des appréhensions par rapport à la conduite d'urgence et qu'ils évitaient complètement de conduire en urgence. Dans une situation d'accident, les policiers redoutaient particulièrement de devoir faire face à des conséquences importantes, telles que des poursuites criminelles et la médiatisation des événements. Les policiers ont également souligné que les accidents en conduite d'urgence étaient mal perçus socialement et que leur organisation ne les soutiendrait pas nécessairement si un tel événement survenait.

Le deuxième grand concept qui a émergé est le manque de soutien de l'environnement social, soit la sphère politique, le système judiciaire et le public. Pour la sphère politique, les participants ont mentionné que le manque d'actions gouvernementales concernant des problématiques telles que l'itinérance, la santé mentale et la toxicomanie faisait que la responsabilité de ces dernières revenait aux policiers. Plusieurs ont aussi eu l'impression que l'influence politique était omniprésente dans leurs opérations et qu'il y avait une gestion axée sur les statistiques ou le « bien-être », sans considération des réels besoins des policiers. Des participants ont également souligné la propension du gouvernement à critiquer les actions des policiers ou à instrumentaliser certains événements à des fins politiques. Pour certains, cette tendance des politiciens à critiquer le travail policier sans connaître l'ensemble des faits influençait leur comportement de désengagement.

Concernant le manque de soutien du système judiciaire, certains participants ont mentionné que la soumission d'un dossier à la cour demandait beaucoup de travail et que les bénéfices étaient parfois bien maigres. Par exemple, certains dossiers tombaient à la cour, tandis que, dans d'autres situations, le contrevenant avait peu ou pas de conséquences. Enfin, selon les participants, la charge de travail du Directeur des poursuites criminelles et pénales faisait parfois qu'il n'y avait aucune poursuite ou que les charges étaient abandonnées. Tous ces éléments entraînaient des remises en question sur la pertinence d'intervenir dans certaines situations.

Enfin, le manque de soutien du public a également été mentionné comme un irritant et un facteur de désengagement. Alors que la mission des policiers est de servir et de protéger, les relations tendues avec les citoyens rendent parfois difficile l'accomplissement de cette mission. Certains policiers sentaient parfois qu'on attendait d'eux qu'ils soient irréprochables, ce qui créait une forte pression sur eux. De plus, plusieurs policiers percevaient que la société comprenait mal le travail proactif et qu'il était peu valorisé et reconnu. Un autre élément qui est revenu est la propension des citoyens à percevoir l'intervention policière auprès de minorités

ethniques comme étant d'emblée du profilage racial. Tous ces éléments faisaient que les policiers avaient une plus forte hésitation à intervenir.

Le troisième grand concept qui a émergé est le contexte organisationnel, ce qui inclut la culture organisationnelle, le manque de soutien de l'organisation et les conditions de travail. Concernant la culture organisationnelle, certains participants ont fait part de certaines politiques ou directives organisationnelles qui pouvaient encourager le désengagement, notamment celles en lien avec des interventions auprès de personnes issues de minorités ethniques et sociales ou des interventions nécessitant l'emploi de la force. Selon les participants, certaines organisations pouvaient demander à leurs policiers d'éviter de provoquer des situations pour préserver l'opinion publique et pour leur éviter d'être mises en cause si leur intervention aggravait la situation. De plus, les interventions impliquant une composante politique importante pouvaient être redoutées par les gestionnaires, ce qui fait que ceux-ci pouvaient éviter de s'impliquer publiquement et de défendre leurs policiers.

D'ailleurs, le manque de soutien de l'organisation a occasionné une insatisfaction marquée chez les policiers interrogés. Ceux-ci ont mentionné que, lors d'événements médiatisés dans lesquels les actions des policiers étaient remises en question, l'organisation restait trop souvent discrète. En plus du manque de soutien de leur propre organisation, des participants ont mentionné l'absence de soutien de l'ENPQ ou de leur syndicat dans ce type de situation. En plus de ne pas se sentir défendus par leur organisation, plusieurs rapportaient qu'ils ressentaient un manque de confiance de cette dernière envers leurs compétences, leur jugement et leur capacité d'agir ainsi qu'un manque de reconnaissance de leur travail.

Des participants ont également mentionné les conditions de travail, telles que les horaires, le manque de personnel et le manque de ressources matérielles, comme des facteurs ayant un impact sur le désengagement. En raison du manque d'effectif, les policiers étaient moins portés à faire du travail proactif, et ce, indépendamment de leur volonté ou motivation à intervenir. Une hésitation à intervenir pouvait également se manifester lorsqu'une situation était à risque d'escalade et que le policier devait assurer sa sécurité personnelle. Si le policier ne pouvait pas compter sur des collègues pour l'assister, il pouvait choisir de ne pas intervenir. Ce type de situation n'était cependant pas du désengagement en soi, mais plutôt une forme de prudence et de respect des normes d'intervention.

Enfin, les craintes ont été le quatrième grand concept mentionné par les participants. Il s'est agi d'un élément central expliquant le désengagement policier. Quatre craintes sont ressorties. Comme première crainte, les policiers ont mentionné qu'ils craignaient qu'une plainte soit déposée contre eux et qu'ils se méfiaient des diverses instances gérant les plaintes (le Commissaire à la déontologie policière, le BEI, les poursuites au criminel ou au civil et le Tribunal des droits de la personne). Cette crainte était directement liée à l'appréhension de conséquences professionnelles et personnelles advenant une plainte et elle se manifestait de façon encore plus importante lors d'interventions proactives. La gravité perçue de l'infraction était également prise en compte dans le processus décisionnel des policiers, de sorte que ceux-ci pouvaient s'abstenir d'intervenir s'il n'y avait pas de risque pour la sécurité de citoyens et que le risque de plainte était trop élevé.

La deuxième crainte qui a été mentionnée est celle du potentiel d'escalade et de l'emploi de la force associés à certaines interventions. Les policiers avaient tendance à se retirer volontairement de certaines interventions, notamment si celles-ci étaient faites auprès de clientèles marginalisées (minorités ethniques ou sociales, santé mentale), et ce, d'autant plus si la gravité de la situation était faible. De plus, le risque de plainte entourant l'utilisation de la force influençait la décision du policier d'intervenir ou non.

Comme troisième crainte, les policiers ont mentionné qu'ils craignaient de faire la manchette à la suite d'une intervention ayant été filmée et relayée dans les médias. Cette appréhension concernait également le traitement médiatique qui était réalisé, ce dernier étant souvent dénigrant envers les policiers. Selon les

policiers, leur crainte d’être exposés ainsi sur la place publique se produisait particulièrement dans des situations où ils pouvaient être accusés de profilage racial ou social ou lorsqu’il y avait un potentiel d’escalade. Enfin, la dernière crainte qui a été mentionnée est celle du jugement du public, que les participants ont qualifié de méprisant envers leur profession. Certains policiers questionnés ont mentionné que le climat était hostile présentement envers la police et qu’ils étaient jugés, même s’ils ne passaient pas à l’action. Les policiers devaient fréquemment se justifier envers les citoyens, qui comprenaient mal les pouvoirs et devoirs des policiers. Leur quotidien se trouvait ponctué d’injures et d’accusations de toutes sortes comme d’être racistes.

La Figure 3 résume les circonstances propices au désengagement.

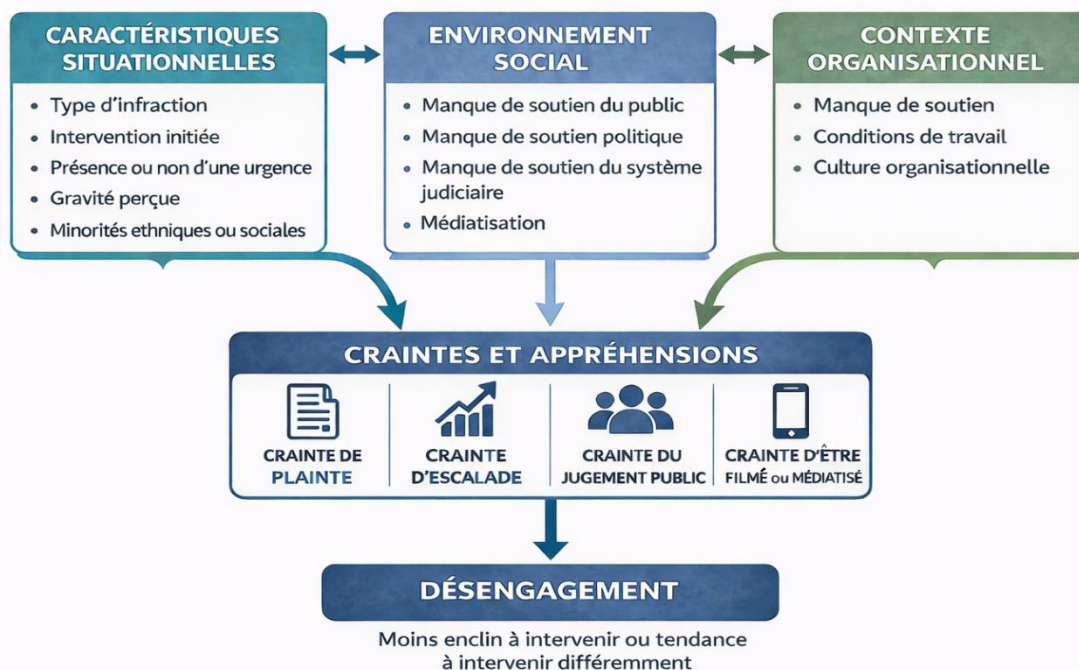


Figure 3. Circonstances propices au désengagement

En résumé, les extraits qualitatifs ont montré que les comportements de désengagement se manifestaient dans certaines situations précises et qu’ils étaient influencés par le contexte social et organisationnel actuel, qui cristallisait souvent les craintes. L’ensemble de ces éléments entraînait chez les policiers interrogés une baisse de motivation marquée et une insatisfaction au travail. Les policiers en venaient ainsi à éviter d’intervenir pour « assurer leur survie légale, professionnelle et personnelle ».

Des pistes de solution pour favoriser l’engagement

Lors de la troisième phase du projet sur le désengagement, les répondants ont été invités à identifier 3 éléments parmi une liste de 11 solutions possibles pour contrer le désengagement policier au Québec. Ensuite, ils devaient classer leurs trois choix du plus important au moins important. L’analyse de cotes d’amour³ quant aux solutions évoquées par les participants pour contrer le désengagement chez les policiers a révélé les résultats présentés dans le [Tableau 3](#).

³ Un pointage de 1 à 3 a été attribué au degré d’importance accordée à la solution ordonnancée. Les solutions non choisies se sont vu attribuer un pointage de 0. Le cumul des points pondérés, ramenés sur une constante maximale de 100 points, a permis la production de la cote d’amour.

Tableau 3. Solutions pour contrer le désengagement selon les participants

Solutions	Cote d'amour	Cote de popularité
Responsabilité plus stricte des médias à l'égard des informations	47	68,65 %
Meilleure éducation de la population quant au travail policier	45	67,60 %
Démonstrations publiques de soutien aux policiers par les organisations	45	63,64 %
Caméras portatives	23	37,16 %
Conscientisation de la haute direction de l'organisation policière	10	17,33 %
Augmentation des ressources d'aide pour les citoyens	4	6,94 %
Discussions, conscientisation et sensibilisation des gestionnaires et superviseurs à leurs équipes	4	6,14 %
Mise en place de balises plus claires pour encadrer le travail policier	3	5,38 %
Adaptation de la formation policière	3	5,34 %
Démonstration de solidarité et de soutien entre collègues	3	5,19 %
Programmes de rapprochement et collaboration avec la communauté	2	4,40 %

En plus de ces pistes de solution, les analyses qualitatives ont permis à l'ENPQ de dégager quatre facteurs de protection au désengagement policier : 1) l'attachement à la profession; 2) la résilience; 3) la relation avec les pairs; 4) le sentiment de légitimité dans l'exercice des fonctions policières.

Concernant le premier élément, soit l'attachement à la profession, certains policiers ont semblé faire abstraction des éléments négatifs de leur travail au profit d'une volonté d'intervenir, et ce, autant dans les interventions entreprises par les policiers que les interventions survenant à la suite d'appels d'urgence. Ces policiers étaient animés d'une volonté d'agir et de faire une différence auprès des individus.

La résilience est le deuxième facteur de protection au désengagement policier qui est ressorti. Ce facteur s'est manifesté, par exemple, lorsque des participants mentionnaient qu'ils percevaient une valeur ajoutée à intervenir auprès d'un individu désorganisé et connu des policiers. Certains ont mentionné que cela pouvait être un avantage d'intervenir avec quelqu'un avec lequel un lien était déjà établi et que cela pouvait permettre aux policiers d'effectuer une meilleure analyse de la situation et de mieux évaluer les besoins de cette personne. La résilience s'est également manifestée lorsque des policiers ont mentionné, dans les commentaires partagés, qu'ils utilisaient des méthodes alternatives ou moyens de protection selon les risques liés à l'intervention. Plusieurs policiers ont mentionné, par exemple, qu'ils faisaient appel à des collègues policiers avant d'intervenir avec un individu connu pour faire des plaintes en déontologie, ces collègues policiers pouvant agir comme témoins en cas de plaintes ou d'escalade.

Comme troisième facteur de protection, les policiers ont mentionné que la relation avec les pairs pouvait influencer l'hésitation à intervenir ou non. Cela a été rapporté, par exemple, par des policiers mentionnant que la relation avec leur partenaire de travail pouvait agir comme facteur motivationnel et que, s'ils étaient en duo avec une recrue, par exemple, ils hésitaient davantage à intervenir lors de certaines situations. La rigueur de travail de son partenaire a été également mentionnée comme élément pris en considération par certains policiers avant d'intervenir. De plus, certains policiers ont expliqué qu'ils intervenaient parfois pour éviter de relayer l'intervention à leurs collègues, démontrant un esprit d'équipe et de solidarité.

Enfin, le sentiment de légitimité dans l'exercice des fonctions policières est ressorti chez les policiers plus enclins à intervenir. Ceux-ci disaient s'appuyer sur leurs pouvoirs et devoirs, et ce, même si la situation était propice à de l'escalade ou qu'il y avait un risque de plaintes. Dans une intervention entreprise par les policiers comme dans une intervention faite en réponse à un appel, ces policiers considéraient que leur intervention était

légitime et ils avaient confiance dans leur capacité à agir avec intégrité en respectant leur rôle et les fonctions policières.

Recommandations

En fonction des résultats qui viennent d’être présentés, certaines recommandations peuvent être formulées :

- Miser sur l’amélioration des pratiques de soutien organisationnel de façon générale, mais encore plus particulièrement lors de médiatisation des incidents policiers.
- Sensibiliser les gestionnaires sur les effets néfastes de la médiatisation des incidents policiers et, par extension, offrir un meilleur soutien dans ces situations.
- Bonifier les pratiques de soutien favorisant le bien-être au travail.
- Outiller les aspirants policiers en amont face à l’adversité médiatique et aux possibles conséquences qui en découlent lors de la formation initiale.
- Favoriser une meilleure appropriation des pouvoirs et devoirs tout au long du continuum de formation pour renforcer le sentiment de légitimité personnelle dans l’exercice des fonctions.
- Outiller de façon concrète les policiers face à la gestion du stress.
- Promouvoir les relations avec les pairs dans le contexte de la formation et dans les différentes organisations policières.

Conclusion

Les trois phases du projet de recherche ont permis à l’ENPQ de constater que le désengagement policier était bien présent au Québec. Les résultats ont montré que ce phénomène, dynamique et complexe, survenait lors de situations particulières et était tributaire de caractéristiques situationnelles précises, de l’environnement social actuel et de facteurs organisationnels qui cristallisaient le contexte de craintes chez les policiers.

Les présents travaux apportent une nuance qui était jusqu’ici absente des recherches portant sur le désengagement policier. À l’aide de situations d’intervention, l’ENPQ a pu saisir le niveau d’hésitation ou de probabilité à intervenir, celui-ci se situant à un point neutre. Ce résultat a cependant été influencé par la forte polarisation des points de vue des participants à l’étude. En effet, il faut souligner que la moyenne est une tendance centrale calculée en fonction de l’ensemble des réponses. Cependant, la proportion de policiers qui se sont montrés neutres dans leurs réponses aux mises en situation se situait entre 10,6 % et 18,6 % selon les scénarios. Une proportion beaucoup plus grande de policiers se situait à un niveau d’hésitation fortement improbable ou improbable (entre 42,5 % et 61,6 % selon les scénarios). De plus, ceux qui se sont montrés fortement hésitants ou hésitants à intervenir représentaient des proportions entre 26,4 % et 41,4 %.

D’autre part, certains facteurs semblent susceptibles de freiner l’intervention policière : le type d’infraction, la conduite d’urgence, le manque de soutien de la sphère politique, du système judiciaire, du public et de l’organisation, les conditions de travail, la culture organisationnelle, le potentiel d’escalade, le risque de plainte, la médiatisation des incidents policiers et le jugement négatif du public. Parmi ces éléments, les impacts négatifs de la médiatisation des incidents policiers se sont démarqués comme étant une cause importante du désengagement. Les résultats ont également permis à l’ENPQ de constater que les policiers qui redoutaient plus fortement les conséquences liées à l’intervention étaient plus hésitants à intervenir. Enfin, comme les résultats de la phase 2 du projet sur le désengagement policier, les résultats de la phase 3 ont encore fait ressortir le contexte organisationnel comme un aspect central pour expliquer le désengagement. Selon les policiers questionnés, leur organisation pouvait être influencée par la pression médiatique au détriment de leur bien-être. Les policiers qui percevaient un manque de soutien de leur organisation avaient tendance à hésiter ou à éviter d’intervenir.

Finalement, certaines caractéristiques personnelles ont pu être identifiées chez les policiers qui étaient plus enclins à intervenir. En effet, l'attachement à la profession, la résilience, la relation avec les pairs et le sentiment de légitimité semblaient être des facteurs de protection au désengagement. Il semble donc essentiel de miser sur ces facteurs pour contrer le désengagement policier, mais aussi de mettre en place des actions dans le continuum de la formation et dans les organisations policières pour promouvoir les relations avec les pairs et développer le sentiment de légitimité chez les policiers.

**École nationale
de police**

Québec



350, rue Marguerite-D'Youville
Nicolet (Québec) J3T 1X4