GRC

GENDARMERIE ROYALE DU CANADA

LES MISSIONS DE PAIX ET LA POLICE AU CANADA:

Étude de l'incidence sur les policiers civils et les services de police

Présentée à la Sous-direction du maintien de la paix internationale de la GRC par Marcel-Eugène LeBeuf, Ph.D., GRC • Ottawa, 2004

Gendarmerie royale du Canada Royal Canadian Mounted Police

Canada

LES MISSIONS DE PAIX ET LA POLICE AU CANADA : ÉTUDE DE L'INCIDENCE SUR LES POLICIERS CIVILS ET LES SERVICES DE POLICE

Présentée à la

Sous-direction du maintien de la paix internationale de la Gendarmerie royale du Canada

par

Marcel-Eugène LeBeuf, Ph.D.
GRC

Ottawa, 2004

No. Catalogue.: PS64-5/2005
ISBN 0-622-68722-1

Sommaire

Le projet de recherche évalue l'incidence des missions de paix sur la Gendarmerie royale du Canada (GRC) et sur les services de police canadiens qui participent à ces missions.

Nous avons mené 143 interviews avec des policiers de divers grades de la GRC et de services de police provinciaux, régionaux et municipaux, des officiers responsables du maintien de la paix, des chefs de police ou leurs représentants, des présidents d'associations de policiers, des membres de la Sous-direction du maintien de la paix internationale de la GRC située à Ottawa, des partenaires (MAECI, CANADEM, Centre canadien international Lester B. Pearson pour la formation en maintien de la paix) et des conjoints ou conjointes de policiers/policières. Nous avons également procédé à un examen détaillé de toute documentation pertinente (rapports, études, articles, enquêtes, etc.), afin de comprendre l'évolution des priorités de la GRC au chapitre du maintien de la paix.

Les trois objectifs visés étaient les suivants :

- examiner la façon dont la GRC et les services de police ont évolué au cours des 15 dernières années dans le domaine des missions de maintien de la paix;
- évaluer l'incidence des missions de maintien de la paix sur la police au Canada;
- fournir un aperçu de la vision, des connaissances et de la richesse de l'expérience et de l'expertise des policiers canadiens.

Principales constatations et observations

- En général, les répondants ont remarqué un changement positif dans les attitudes professionnelles des policiers au retour de mission.
- Les gestionnaires et les cadres interviewés des services municipaux, provinciaux et régionaux appuyaient fortement les missions.
- Pour eux, la relation avec la GRC est très positive.
- Les missions mettent les policiers et les policières en contact direct avec des problèmes mondiaux et des initiatives internationales.
- Il semble que les policiers des services municipaux et régionaux et des divisions de la GRC (à l'exception de la DG) aient apprécié leur expérience en tant que telle plutôt que de voir en celle ci un tremplin vers une future promotion.
- De façon générale, les participants étaient d'avis que leur participation à une mission avait constitué une expérience charnière tant dans leur vie personnelle que professionnelle.
- La participation à des missions devrait être considérée comme faisant partie du processus d'apprentissage des policiers.
- Les missions étaient décrites comme étant très représentatives du Canada.
- L'expérience que les policiers retirent des missions était décrite comme un « produit dérivé » qu'il faut évaluer.
- Les services de police ont leurs propres responsabilités en ce qui concerne les missions de maintien de la paix : promouvoir les missions au sein de leur service et encourager les policiers à se porter volontaires.

- Les services de police n'ont pas intégré la participation à des missions de maintien de la paix dans leur processus de planification stratégique parce que, comme souligné, les missions sont dictées par des conjonctures internationales et financières.
- Les services de police n'ont pas eu à assumer des coûts directs pour envoyer leurs policiers en mission. Certains services on pris sur eux-mêmes d'assumer le support au programme. Les missions leur ont apporté une plus grande visibilité, tant au Canada qu'à l'étranger. Les policiers sont revenus au pays avec de nouvelles conceptions de la vie.
- Les associations de policiers n'ont participé à aucun aspect des missions de maintien de la paix, qu'elles considèrent comme des décisions relevant de la direction. Les commentaires recueillis révèlent qu'elles appuient les missions parce qu'elles donnent aux policiers l'occasion de se mettre au service de collectivités étrangères et de voir le monde et qu'elles sont des sources de revenus pour les services et les policiers. Leurs principales préoccupations étaient liées à la santé et à la sécurité des policiers en mission.

INCIDENCE DES MISSIONS DE MAINTIEN DE LA PAIX : LE RÔLE, LE TRAVAIL ET LES AMÉLIORATIONS APPORTÉES PAR LA SOUS-DIRECTION DU MAINTIEN DE LA PAIX INTERNATIONALE

Sous-direction du maintien de la paix internationale de la GRC

En évaluant les changements survenus dans la position de la GRC concernant les missions de maintien de la paix, nous avons mis en place les moyens de comprendre comment les policiers apprennent à composer avec les missions de paix et comment ils parlent de leurs expériences par la suite. Les changements structurels ont trait à la mise en place d'outils structurels ayant pour but d'augmenter l'efficacité de l'organisation, tandis que les changements fonctionnels renvoient aux façons dont ces outils structurels sont utilisés pour assurer cette efficacité. Les changements structurels sont principalement axés sur l'organisation, tandis que les changements fonctionnels touchent surtout les personnes.

Des changements structurels ont été apportés en ce qui touche le secteur d'activité distinct, les partenariats, les stratégies de communication et la planification stratégique.

Secteur d'activité distinct

- Créée en 1996, la Sous-direction du maintien de la paix internationale (SDMPI) s'occupe notamment des questions liées à la santé, de la logistique, de l'administration et du soutien, ainsi que de la coordination des missions.

- En établissant un secteur d'activité distinct pour le maintien de la paix, la SDMPI peut s'acquitter des tâches conformes à son mandat, qui parfois se situe en parallèle au mandat et aux tâches de la GRC.
- La Sous-direction du maintien de la paix internationale de la GRC a procédé à d'importantes améliorations depuis la situation documentée dans un rapport en 1993.
- Des études ont été menées par la SDMPI et par des experts-conseils. Ces études ont été très utiles pour cerner les questions touchant les programmes de formation et les missions à venir et formuler des recommandations à cet égard.
- Elles ont aussi fourni des renseignements opportuns et actuels sur la façon dont les policiers percevaient
    - la formation reçue,
    - le processus par lequel ils étaient devenus des policiers civils dans un pays étranger,
    - et, sur la façon dont ils ont réintégré leur pays et ont repris leur vie personnelle, familiale et professionnelle
- Par conséquent, la GRC a contribué à l'accroissement des connaissances dans un domaine où des études comme celles-ci font cruellement défaut.
- Ces études et rapports ainsi que le travail plus général accompli par la SDMPI devraient être davantage publicisés et promus.

Partenariats

- Il y a un partenariat intergouvernemental réunissant le MAECI, l'ACDI et le ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile qui a été formé en vertu de l'Arrangement sur la police civile au Canada (APCC).

- Le ministère de la Défense nationale (MDN) est également un partenaire.
- Chacun a son domaine de responsabilité et ses propres tâches. Un mécanisme officiel favorise la communication entre eux.
- Un autre type de partenariat est illustré par les 37 services de police municipaux, régionaux et provinciaux qui ont envoyé des membres en mission depuis le milieu des années 1990. Des relations de travail étroites ont été établies et maintenues entre les participants et ont contribué à améliorer la coopération entre eux lors des 35 missions de paix et opérations de soutien de la paix qui se sont déroulées sous l'égide de la GRC.
- Le Canada a un contact permanent avec le Département des opérations de maintien de la paix (DOMP) à New York, par l'entremise d'un agent de liaison du MDN.
- La SDMPI reste un contact avec le DOMP par l'intermédiaire du MAECI. La GRC a mis en place un programme d'échange avec la Gendarmerie Nationale de France.

Mécanisme de communication

- À une certaine époque, un spécialiste des communications travaillait à temps plein pour la SDMPI. Un site Web a été créé.
- Des rapports ont été produits et des articles sont parus dans des publications, des journaux et des revues scientifiques. Des médias électroniques ont assuré également une certaine couverture.
- Cependant, en raison de contraintes budgétaires, le spécialiste des communications a quitté. La SDMPI n'a pas de stratégie de communication en place. La page Web n'est plus mise à jour.

Planification stratégique

- Il n'y a pas de vision stratégique officielle pour la SDMPI. Elle devrait tenter de définir ce qu'elle apporte à la GRC, à la collectivité policière et au grand public.

INCIDENCE DES MISSIONS DE MAINTIEN DE LA PAIX SUR LA POLICE AU CANADA : POINTS DE VUE ORGANISATIONNELS

Quels bénéfices les missions de maintien de la paix ont-elles apportés aux services de police et à la force policière en général?

Développement personnel et professionnel des policiers

Les missions ont été des occasions de développement personnel et professionnel extraordinaires

- pour accroître les aptitudes et les compétences,
- pour acquérir de nouvelles connaissances
- et pour participer à des activités exceptionnelles.

Développement organisationnel

- Les missions sont devenues des occasions de concevoir des cadres plus souples afin d'évaluer les compétences des policiers et de déterminer comment les utiliser au mieux. Les missions ont également permis l'établissement de liens plus étroits

entre des policiers et des communautés ethnoculturelles, en favorisant une meilleure communication fondée sur une plus grande compréhension.

- S'ils sont bien encadrés, les policiers peuvent devenir des motivateurs pour leurs collègues.
- Sur un autre plan, on s'attend à ce que les policiers décrivent les bénéfices que leur expérience leur a apportés à eux, et peut-être à leur service lors d"un processus de promotion. Si les policiers doivent être notés pour leur participation à une mission, il faudrait mettre en place une structure pour évaluer le travail accompli à l'extérieur du pays.

Relations avec le grand public

- La publicité et la couverture médiatique faite au maintien de la paix a donné une image positive du service, tant au pays qu'à l'étranger.
- Des groupes communautaires, des écoles, des universités ou d'autres organismes invitent des policiers à venir partager leurs expériences.

Avantages financiers

- Les services de police n'ont pas eu de coûts directs à assumer. Le recouvrement des coûts est prévu par l'APCC.

Bénéfices opérationnels

- Au point de vue opérationnel, cela signifie que l'on dispose d'un plus grand nombre de policiers pour patrouiller les rues, que des initiatives locales « juste-à-temps » ont pu être élaborées, etc. Il n'en est pas de même pour la GRC.

Quelles étaient les principales questions d'ordre organisationnel identifiées?

Libérer les policiers de leurs fonctions

- Libérer des policiers de leurs fonctions n'a pas la même incidence sur la GRC que sur les services de police municipaux, régionaux ou provinciaux. La GRC considère différemment les policiers des divisions contractantes et ceux des divisions non contractantes.
    - Les divisions non contractantes peuvent difficilement se passer des expertises des enquêtes ou projets à long terme.
    - Pour les divisions contractantes et de nombreux services de police, la question était est-ce que les policiers devaient aller travailler à l'étranger alors que les contribuables s'attendaient à ce qu'ils travaillent dans leur région.

Participation à plus d'une mission

- Cette question n'a pas fait consensus.
- Certains appuyaient la participation à une deuxième mission parce que des

policiers expérimentés pourraient assumer de plus grandes responsabilités.

- Selon un autre point de vue, les services de police ne disposent pas de la même marge de manœuvre lorsqu'ils doivent libérer des policiers d'un grade plus élevé ou ayant des connaissances spécialisées.

Dotation des postes laissés vacants

- Les options étaient de faire appel
    - à des policiers temporaires travaillant à temps partiel,
    - à des policiers surnuméraires susceptibles de devenir des employés permanents en raison de la réduction naturelle des effectifs,
    - à des policiers à temps plein nouvellement embauchés,
    - ou à du personnel supplémentaire permanent.
- Les détachements de la GRC n'ont pas remplacé les policiers déployés.

Obligations familiales

- De nombreux systèmes ont été mis en œuvre :
    - appels téléphoniques aux conjoints et conjointes,
    - contacts permanents avec les familles,
    - communication permanente selon les besoins, etc.
- La SDMPI a également créé un poste permanent d'agent de liaison avec les familles. En général, les répondants ne croyaient pas qu'il leur incombait d'apporter un soutien intensif aux familles .
- Certains répondants s'assuraient que la brochure d'information de la GRC à l'intention des familles était distribuée à tous les volontaires et à leur famille, à qui

l'on demandait de la signer afin d'attester qu'ils l'avaient lue. Ils facilitaient également la communication entre les familles et la SDMPI à Ottawa.

- Après le départ des volontaires, c'était alors aux familles qu'il incombait d'entretenir les liens.

Besoin cerné

- Mettre en place un mécanisme officiel permanent assurant la liaison entre les familles et la GRC pendant les missions.

Prolongation du temps de mission

- La prolongation n'est pas une pratique courante au Canada.
- Les services de santé de la sous-direction de la paix internationale n'approuvaient généralement pas une telle pratique.

Quelles sont les responsabilités respectives des services de police et de la GRC à l'égard de la gestion des missions?

Liaison avec la SDMPI

- Une liaison avec la GRC est nécessaire
  - afin d'obtenir de l'information générale sur les missions,
  - d'établir un contact permanent durant les missions,
  - et de procéder au processus de sélection.

- Pour chaque mission, les services de police et les divisions de la GRC procèdent à une présélection à partir d'une courte liste de volontaires.
    - Ils examinent les dossiers et font passer des entrevues,
    - Ils envoient leurs recommandations à Ottawa.
- Les répondants estimaient que leur contact avec la SDMPI était facile et positif.
- Ils considéraient qu'il faudrait désigner une personne-ressource, qui les aiderait à mener le processus de sélection et qui leur fournirait une information continue et actuelle sur les missions, pour qu'ils puissent organiser des séances d'information sur place ou distribuer des « trousses d'information ».
- D'après les commentaires de membres de la GRC, le site Web était un outil efficace pour informer les services de police des développements des missions. Les rapports annuels de la SDMPI permettaient également de transmettre de l'information.
- Le téléphone semblait être la technologie la plus utilisée pour l'établissement de contacts, la communication et l'échange d'information sur les missions.

Besoins cernés

- Mettre à jour des listes d'adresses électroniques et de personnes-ressources.
- Établir des calendriers et des lignes directrices afin de donner autant de temps que possible pour préparer les missions.
- Publier les rapports annuels de la SDMPI afin d'aider à développer et à conserver la mémoire institutionnelle.

Charge de travail supplémentaire pour les service ou les divisions

- Les répondants estimaient que leur charge de travail augmentait de 5 à 10 %, selon le moment de l'année et leur expérience antérieure en gestion de mission.
- Le travail supplémentaire était occasionné pas les processus internes de sélection et d'évaluation, la coordination avec la GRC et avec les familles ainsi que les tâches administratives.

Besoins cernés

- Même si la gestion de missions semblait occasionner une augmentation de la charge de travail de l'ordre de 5 à 10 %, pendant la mission, « la vie continue ici … au fil des semaines, on finit par oublier que des policiers sont absents ». Les divisions de la GRC et les services de police devraient mettre sur pied un mécanisme de liaison officiel et structuré et le garder en place tout au long de chaque mission.

Retour de mission

- La politique est une rencontre obligatoire avec un psychologue.
- D'autres options consistaient
    - donner des congés
    - accorder des vacances supplémentaires
    - de permettre de prendre le temps de congé accumulé.

- Les « activités d'accueil »:
    - un accueil officiel à l'aéroport, habituellement fait par les officiers responsables du maintien de la paix.
    - envoyer une personne-ressource à la rencontre des volontaires à l'aéroport, mais sans accueil officiel.
    - organiser une réception, parfois des mois plus tard, au cours de laquelle les volontaires se voyaient remettre des médailles en la présence d'invités spéciaux tels que le maire.
    - ne rien faire de spécial.
- Il convient de prendre note que les officiers responsables n'avaient pas pour tâche d'accueillir les policiers ni même d'informer leurs pairs de leur retour de mission.
- En général, les chefs de police et les cadres supérieurs n'ont pas rencontré les policiers à leur retour.
- Ni les associations de policiers ni les associations de chefs de police n'ont fait la promotion des missions de maintien de la paix ou n'ont contribué à les faire mieux connaître au sein du milieu policier canadien.
- Elles n'ont pas fait valoir non plus les bénéfices tirés des missions comme
    - l'établissement de contacts à l'étranger
    - ou encore l'acquisition d'une expérience de calibre international
    - ou la maturité exceptionnelle et le perfectionnement professionnel qui en découlaient.

Besoins cernés

- Déterminer l'option en matière de congés supplémentaires au retour de mission qui favorise le plus la réinsertion des policiers.
- Promouvoir les missions de maintien de la paix en permettant aux policiers de rencontrer leurs cadres supérieurs pour parler de l'expérience qu'ils ont acquise en mission et faire toute recommandation qu'ils jugent à propos.

INCIDENCE DES MISSIONS DE MAINTIEN DE LA PAIX SUR LA POLICE AU CANADA : LE POINT DE VUE DES POLICIERS

Questions touchant surtout la GRC

Formation préalable à la mission

- Il y avait un vrai besoin de formation avant le départ en mission.
- Le programme d'initiation/formation vise à préparer les policiers ont appuyé aux tâches générales et aux aspects complexes de la mission, et constitue pour eux une étape transitoire entre leur environnement familial et professionnel connu et le milieu inconnu et instable qui les attend dans un pays étranger.

Éléments de réflexion

- Le programme d'initiation/formation était utile aux policiers et adapté à chaque mission. Il pourrait être modifié à mesure que la mission évolue. Si l'un des objectifs du programme de formation est de permettre aux policiers de créer des contacts, nous suggérons d'élaborer ou d'adapter des exercices à cette fin. Enfin, il serait très utile pour les policiers, la SDMPI et les partenaires de fournir un guide renfermant une marche à suivre en cas d'urgence médicale ou autre au cours d'une mission. Nous proposons également d'établir des listes de personnes à joindre en cas d'urgence (par exemple, une liste téléphonique) au cours d'une mission relevant du commandant du contingent canadien.

Motivation

- Les facteurs de motivation des policiers n'ont pas changé au cours des 15 dernières années, même si on dispose aujourd'hui de plus d'information sur les missions en général et de renseignements fournis directement par les nombreux policiers canadiens ayant déjà été déployés.
- Si l'on considère les policiers ayant participé à plus d'une mission, on constate que leurs motivations étaient plus ou moins les mêmes d'une mission à l'autre.

Éléments de réflexion

- Si nous réfléchissons aux facteurs de motivation, nous constatons qu'il s'agit d'éléments positifs pour les policiers et les services de police. Les motivations jouent un rôle dans le développement des policiers, sur le plan tant professionnel et personnel. Les missions de maintien de la paix devraient donc être considérées par les responsables des ressources humaines comme un processus d'apprentissage.

Expertise requise au cours des missions

- Une combinaison des compétences policières et des aptitudes interpersonnelles sont d'une égale importance et aucune ne prime sur l'autre.

Éléments de réflexion

- Cette information jette un nouvel éclairage sur les programmes de formation. Ceux ci devraient être axés non seulement sur les tâches policières et la complexité de cultures différentes, mais aussi sur l'aspect humain de la mission et sur la façon de composer avec celui-ci.

- Par ailleurs, les policiers peuvent être appelés à effectuer des interventions policières qui dépassent leur mandat ou leur expertise.

Il faut demander : sommes-nous en mesure de leur donner la formation nécessaire pour fair face à des situations de ce genre?

Contributions des policiers

De nombreux répondants ont dit que le travail effectué dépassait largement le mandat de la mission.

- Leur contribution était surtout fondée sur un critère professionnel reflétant une éthique du travail.

Éléments de réflexion

- Un des facteurs ayant une incidence importante sur les contributions était, aussi évident que cela puisse paraître, la capacité d'apporter de telles contributions. En d'autres termes, la maturité professionnelle et personnelle des policiers influait directement sur leurs contributions. Ces facteurs devraient être évalués durant tout le processus de sélection.

Debriefing

Une majorité de répondants favorise un debriefing en groupe.

- Le support était plus fort parmi les policiers de première ligne.
- Les debriefings en groupe abordent au moins deux questions :
    - la santé et la sécurité des participants;

- l'obtention de renseignements à jour sur le déroulement des missions.

Soutien de la part de la SDMPI

- Des mécanismes doivent être en place
  - afin de fournir sur une base individuelle le matériel nécessaire,
  - de donner des conseils, même à distance,
  - de surveiller de près les problèmes majeurs qui se posent et de répondre aux demandes des policiers.
- La SDMPI fait tout cela.
- Cependant, sur le plan de l'impact, les policiers avaient l'impression que les services que la SDMPI est en mesure d'offrir étaient moins importants que ceux qu'ils ont effectivement reçus lorsqu'ils en ont eu besoin et de ceux qu'ils s'attendaient à recevoir avant de partir en mission.

Éléments de réflexion

- Bien que la SDMPI offre un soutien, il faudrait mettre en place un mécanisme de communication afin d'éviter que les policiers n'aient des perceptions confuses ou erronées quant au soutien offert et fourni.
- Nous suggérons d'évaluer la possibilité de créer un groupe de soutien post-mission chargé de faciliter les communications entre les gardiens de la paix aux niveaux régional et national.

Visites d'une délégation canadienne

Les visites sont vues comme une forme de soutien et un important outil de gestion des missions.

Familles

- Pour certains la mission était un projet familial.
- Pour d'autres il s'agissait davantage d'une décision personnelle appuyée par le conjoint ou la conjointe.
- Pour d'autres encore il s'agissait d'une décision conjointe prise par le couple.
- Dans bien des cas, les missions ont eu une incidence favorable sur les relations avec les conjoints ou conjointes et les enfants.

Éléments de réflexion

- Les commentaires reflètent le fait que la participation à une mission de maintien de la paix fait partie du cheminement de carrière de nombreux policiers. Plutôt qu'un pas en arrière dans leur vie professionnelle, une telle participation est pour eux une occasion de repousser les limites de la fonction policière plus loin qu'ils ne l'ont jamais imaginé. Par ailleurs, les liens familiaux et personnels s'inscrivent dans une optique différente.

- Il est en outre important de rappeler aux policiers qu'ils doivent s'occuper de communiquer avec leur famille et ne pas s'attendre à ce que la GRC ou leur service de police le fasse pour eux.

Questions liées à la GRC et aux services de police participants

Retour au Canada

- Le retour est une expérience difficile au plan personnel et professionnel.
- Les problèmes relevés sont :
  - un sentiment de solitude incommensurable et presque inavouable,
  - une absence de motivation,
  - un manque d'intérêt pour le travail et pour la vie familiale et sociale,
  - une grande fatigue physique et mentale,
  - et un sentiment général d'incompréhension, sauf de la part de ceux qui ont déjà participé à une mission de maintien de la paix.

Éléments de réflexion

- Bien que les policiers civils n'aient pas nécessairement qualifié de facile leur retour au Canada, surtout pour ce qui est de renouer avec leur famille et leur milieu de travail, ils n'ont pas vraiment éprouvé de problème insurmontable dans leur processus de réinsertion. Les policiers sont eux-mêmes responsables dans une certaine mesure de leur réintégration; ce message devrait d'ailleurs être communiqué dès le début, au cours du programme de formation, puis lors d'un debriefing en groupe à la fin de la mission. Même si les policiers sont déployés par le gouvernement canadien et qu'ils sont très fiers de leur affectation, ils doivent quand même consentir des efforts pour

se préparer à la mission et pour reprendre le cours normal de leur vie une fois de retour chez eux.

- Les services de police ont un certain rôle à jouer dans ce processus de réinsertion, notamment en organisant des activités d'accueil, en comprenant la relation entre eux et les missions auxquelles participent les policiers et en utilisant au mieux l'expérience acquise par les policiers à leur retour au pays. N'oublions pas que le maintien de la paix fait partie d'un long processus d'apprentissage et de formation pour les services de police.

Expérience acquise lors des missions

- Les missions ont eu une influence importante sur les policiers, mais leur incidence sur les services de police a été minime.

Éléments de réflexion

- Comme les participants aux missions de maintien de la paix ne représentent qu'un faible pourcentage de l'effectif policier, le fait d'accorder des promotions aux policiers choisis pour ces missions pourrait créer des remous au sein du personnel et susciter du ressentiment chez leurs pairs. Cependant, comme les gestionnaires l'ont signalé plus tôt, les policiers civils reviennent habituellement au pays non seulement avec plus d'expérience, mais aussi avec des compétences qu'ils n'auraient jamais pu acquérir au Canada. La reconnaissance des policiers par les services de police, au moins de

façon informelle (par exemple en organisant une réception de bienvenue), pourrait avec le temps mener à une reconnaissance plus officielle.

Bénéfices tirés de l'expérience

- Bien que les policiers aient reconnu qu'ils pourraient apporter leur contribution, ils ne semblaient pas savoir comment traduire leur expérience de façon à en faire bénéficier leur service de police.
- Une position identique pour les gestionnaires.

Eléments de réflexion

- Il ne fait aucun doute que les policiers reviennent de mission avec de nouvelles qualités et de plus grandes compétences. Les services de police devraient s'efforcer non seulement d'évaluer celles ci, mais aussi de les colliger comme des leçons dont ils pourraient ultérieurement bénéficier et qui pourraient également être profitables pour la police et le maintien de la paix en général.

Travail au retour de mission

- Le travail policier au Canada et le maintien de l'ordre dans le pays hôte constituaient deux mondes différents.

Éléments de réflexion

- La majorité des policiers ont affirmé que les missions avaient eu une incidence sur les attitudes qui influencent sur leur éthique du travail. Bien que la responsabilité de ce changement revienne aux policiers, il a été positif pour eux, pour leur clientèle (citoyens aussi bien que criminels) et pour leur service de police. Toutefois, si les services de police ne se penchent pas sur cette question à l'avenir, celle ci pourrait continuer de reposer uniquement sur les épaules des policiers.

Missions multiples

- Les facteurs de motivation mentionnés pour la première mission semblaient avoir moins d'importance lorsqu'il s'agissait d'une mission subséquente, peut-être parce que l'un des principaux facteurs de motivation, soit le défi de l'inconnu, était souvent remplacé par le désir d'intégrer et d'expérimenter les divers aspects d'une mission.

Éléments de réflexion

- Au moment d'envisager que des policiers participent à une mission subséquente, il faudrait que leurs facteurs de motivation (p. ex. planification de la retraite, amélioration du curriculum vitae) soient compris dans l'évaluation de leur dossier personnel.

Réputation des missions de maintien de la paix

- Bien souvent, les missions de maintien de la paix n'avaient pas la réputation qu'elles méritaient.
- Afin de modifier ces perceptions, il faudrait mettre en place un très bon processus de communication :
    - causeries,
    - reportages dans les médias
    - ou tout autre outil de communication,
    - et, par la participation directe de la haute direction des services de police.

Éléments de réflexion

- Les suggestions formulées devraient être mises en œuvre simultanément. Si aucune mesure directe n'est prise pour changer la réputation des missions, le mieux que nous puissions espérer est que les perceptions actuelles ne se détériorent pas; toutefois, cela signifierait que les bénéfices que les policiers rapportent avec eux ne seront jamais vraiment reconnus.

Missions et promotion

- La participation à une mission n'est pas cotée en tant que telle dans le cadre du processus de promotion des services de police canadiens.
- Il appartient aux policiers de faire valoir leur expérience et de l'adapter aux besoins de l'entrevue.

Éléments de réflexion

- Afin d'intégrer l'expérience acquise en mission dans le processus de promotion, nous formulons les suggestions suivantes : 1) élaborer un système de rapports basé sur le rendement en mission (p. ex. faites par le commandant du contingent) et tenir compte des compétences de base pour chaque service de police; 2) reconnaître officiellement la participation à une mission de maintien de la paix comme un outil d'apprentissage et de formation.

Activités de loisir

- Ils ont pris part à différentes activités selon leurs préférences personnelles, mais aussi selon l'accessibilité des installations.

Éléments de réflexion

- Les loisirs constituent un aspect important compte tenu de l'organisation générale de la mission. Il s'agit d'un sujet qui devrait être abordé dans le programme de formation. En outre, la façon d'occuper ses temps libres pourrait être un des facteurs de sélection servant à évaluer les motivations des policiers et à prévoir comment ils sont susceptibles de gérer le stress occasionné par la mission.

Les femmes en mission

- Selon les chiffres les plus récents, seulement 3 % des policiers civils canadiens déployés depuis 1989 étaient des femmes.

- Les perspectives ont été variés et se sont recoupées quelques fois:
    - On pourrait y voir un retour aux réalités des années 1970, lorsque les femmes ont commencé à joindre les rangs de la police.
    - Il pourrait être démontré que la contribution des femmes est différente de celle des hommes dans le domaine de la sécurité.
- Le fait d'être une femme peut ne constituer aucune différence, ou jouer à leur avantage.

Éléments de réflexion

- Les policières ne pensent pas que le genre devrait être une question à considérer dans la police et nous appuyons cette prise de position. Cependant, nous croyons fermement que cette question doit être abordée dans le programme de formation, même si ce n'est que pour enseigner aux policiers que leurs collègues de sexe féminin peuvent parfois accomplir les tâches de façon différente, et peut-être même de manière plus efficace.

- Nous suggérons que les différents aspects de la participation des femmes aux missions de maintien de la paix (rôle, actions, statut) fassent l'objet d'une étude détaillée.

La vie en mission

- Les policiers ont pris part à des actions humanitaires sans attendre ni reconnaissance ni publicité, ce qui nous rappelle que lorsqu'ils ont été confrontés à des épreuves lors de leur affectation à l'étranger, les policiers

ont investi leur croyance et leur bonne volonté dans des actions allant au-delà du seul volet « sécurité » des missions, ce pourquoi il convient de les féliciter.

Éléments de réflexion

- Les interviews ont donné aux policiers l'occasion de parler des actions humanitaires auxquelles ls ont pris part. Nous suggérons de consigner systématiquement les actions humanitaires des policiers civils, afin de montrer un autre aspect des missions de maintien de la paix et de décrire leurs contributions spécifiques.

Liste des recommandations

1. Afin d'augmenter sa visibilité au sein de l'organisation, la SDMPI devrait promouvoir sa spécificité par un champion de la haute direction.

2. Maintenir les relations de travail étroites qui existent actuellement avec les services de police participants.

3. Créer un réseau de communication sur le maintien de la paix à l'intention des services de police, afin de les aider à se tenir au courant de ce qui se passe dans ce domaine.

4. Mettre en place une structure de rapport officielle afin que les services participants puissent faire rapport sur leur propre situation concernant chaque mission.

5. Établir une représentation permanente à MAECI et DPKO

6. Engager un spécialiste des communications.

7. Établir un mécanisme officiel et une entente entre la SDMPI et le Groupe des relations publiques de la GRC.

8. Tenir le site Web à jour et élaborer une stratégie permanente de communications avec les services de police municipaux, régionaux et provinciaux, ainsi qu'avec les partenaires de la GRC et la population.

9. Organiser un atelier avec le personnel de la SDMPI afin d'établir une vision et un plan stratégiques pour le Programme de maintien de la paix internationale, conformément aux principes directeurs des opérations de maintien de la paix de la GRC (tirés du document intitulé Program Overview and Historical Perspective) et aux priorités stratégiques de la GRC.

10. Tenir à l'intention des partenaires un séminaire de travail de deux jours portant sur la façon de rendre les missions plus efficaces et dont les objectifs seraient de favoriser l'échange d'information et d'établir des liens entre les pratiques exemplaires et les recherches menées sur l'expérience canadienne en matière de maintien de la paix au cours des 15 dernières années.

11. Commencer à recenser les lecons les plus importantes qui ont été tirées en procédant à une étude approfondie des bénéfices tels qu'ils ont été décrits par tous les services de police participants.

12. Maintenant qu'un certain nombre de policiers ont participé à plus d'une mission, cette question doit être évaluée par les services de police.

13. Comme la nature des missions a changé, la possibilité de prolonger les périodes de service devrait être évaluée en fonction du type de mission (mission de surveillance ou mission d'opérations).

14. Les services de police devraient déterminer des activités pour accueillir les policiers au retour des missions.

15. Encourager les policiers à travailler sur le transfert de connaissances en ce qui touche les questions traitées ci-dessus, afin de créer une mémoire institutionnelle au sujet des missions de maintien de la paix.

16. Utiliser les rapports du commandant du contingent pour commencer à consigner les leçons tirées des missions.

17. Continuer des visites officielles sur le théâtre des missions de maintien de la paix par des cadres supérieurs de la police afin de les informer du déroulement des missions et d'en faire la promotion.

18. Mettre sur pied des visites officielles sur les lieux de missions pour le personnel de soutien des missions d'Ottawa afin de les garder informés des questions de formation de l'heure et des problèmes.

19. Évaluer formellement la mise en place d'un processus de debriefing en groupe à la fin d'une mission.

20. Les questions touchant les familles, les conjoints et conjointes et les enfants doivent être prises en considération et faire partie des critères du processus de sélection. Les conjoints et conjointes doivent prendre part à toutes les étapes des processus de sélection et de retour au pays.

21. Développer des stratégies de réintégration pour les policiers au retour de mission

22. Se pencher sur la question de la réputation des missions de paix

23. Mettre sur pied un système de reconnaissance et d'appréciation, tel un certificat, pour les policiers et une lettre d'appréciation pour les familles.

24. Deux grandes questions pour les organisations et les policiers telles que démontés dans les Leçons apprises doivent être discutées maintenant :
    - Les familles
    - Les retour de missions

Recommandations finales

25. Élaborer une stratégie de communication permanente visant à favoriser des échanges plus ouverts et plus fréquents avec les cadres de la police, les policiers, la collectivité policière et la population en général concernant les événements entourant les missions, les réalisations, etc.
    - Sensibiliser les cadres supérieurs et les services de police en général à la nécessité d'accueillir les membres qui reviennent d'une mission; s'assurer qu'un processus est mis en place pour leur souhaiter la bienvenue (même s'il ne s'agit que d'un geste aussi simple que d'inviter le membre à prendre un café).
    - Promouvoir sur la scène internationale l'expertise canadienne acquise lors des missions.

26. Demander à la haute direction d'appuyer les missions de maintien de la paix en prenant des mesures concrètes afin d'en faire des priorités stratégiques.

27. Élaborer et mettre en œuvre un processus officiel de transfert de connaissances devant être intégré dans les futures stratégies de maintien de la paix. Ces stratégies pourraient notamment consister à établir, à mettre à jour et à distribuer des recueils des « enseignements tirés » des missions antérieures et des pratiques exemplaires, qui renfermeraient également des conseils et des lignes directrices concernant la formation, les procédures de debriefing, les questions liées à la santé, la planification, etc.

28. Créer ou aider à mettre sur pied un réseau canadien d'anciens policiers civils.

29. Évaluer continuellement les séances de formation et la gestion des missions, afin de rester à l'avant-garde en ce qui touche le maintien de la paix.

30. Veiller à ce que les recommandations formulées dans le présent rapport soient évaluées et mises en œuvre officiellement (en établissant un calendrier de mise en œuvre).

31. Diffuser le présent rapport le plus largement possible (peut-être sur le site Web), puisque de nombreux répondants se sont dits vivement intéressés à en prendre connaissance.

ENSEIGNEMENTS TIRÉS

MENTIONNÉS PAR LES SERVICES DE POLICE	MENTIONNÉS PAR LES POLICIERS CIVILS
Bénéfices retirés	
Développement personnel	Oui, pour la plupart
Développement organisationnel	Aucune attente, aucune promotion, retour/ accueil
Grand public	Aucun changement dans le travail auprès du public
Avantages financiers	Ne constituent pas un facteur
Bénéfices opérationnels	Expérience générale acquise en mission peu reconnue par les services
Questions	
Nécessité de libérer les policiers de leur poste au Canada	Pourquoi la décision ultime ne revient-elle pas au policier?
Participation à plus d'une mission	Pourcentage très élevé de répondants ayant déclaré vouloir participer à une autre mission
Dotation des postes laissés vacants : préoccupation pour le service	Ne constitue pas une préoccupation
Familles : préoccupation majeure	Préoccupation majeure
Prolongation de la période de mission : préoccupation majeure (responsabilité de la GRC)	Préoccupation majeure/point de vue différent
Responsabilités	
Liaison avec la GRC : préoccupation majeure	Préoccupation indirecte pendant la mission
Charge de travail : préoccupation majeure	Ne constitue pas une préoccupation
Retour de mission : préoccupation majeure	Préoccupation majeure/attentes différentes

Liste des sigles et acronymes

ACDI : Agence canadienne de développement international
APCC : Arrangement sur la police civile au Canada
CANADEM : Banque canadienne de ressources pour la démocratie et les droits de la personne
CIVPOL : police civile
DOMP : Département des opérations de maintien de la paix des Nations Unies
GRC : Gendarmerie royale du Canada
MAECI : ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
MDN : ministère de la Défense nationale
ONU : Organisation des Nations Unies
OSCE : Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe
RDRF : représentant divisionnaire des relations fonctionnelles de la GRC
SDMPI : Sous-direction du maintien de la paix internationale de la GRC
SPPCC : Sécurité publique et Protection civile Canada
TPIY : Tribunal pénal international pour l'ancienne Yougoslavie

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE II

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES XXXVI

REMERCIEMENTS XXXVIII

INTRODUCTION 1

1. INCIDENCE DES MISSIONS DE MAINTIEN DE LA PAIX : LE RÔLE ET LE TRAVAIL DE LA SOUS-DIRECTION DU MAINTIEN DE LA PAIX INTERNATIONALE ET LES AMÉLIORATIONS APPORTÉES 8

2. INCIDENCE DES MISSIONS DE MAINTIEN DE LA PAIX SUR LA POLICE AU CANADA : LES ASPECTS ORGANISATIONNELS 17

3. INCIDENCE DES MISSIONS DE MAINTIEN DE LA PAIX SUR LA POLICE AU CANADA : LE POINT DE VUE DES POLICIERS 32

OBSERVATIONS FINALES 74

RECOMMANDATIONS FINALES 76

ENSEIGNEMENTS TIRÉS DES MISSIONS 77

BIBLIOGRAPHIE 78

ANNEXES 82

ANNEXE I : LETTRE DU DIRECTEUR DE LA SOUS-DIRECTION DU MAINTIEN DE LA PAIX INTERNATIONALE ... 82

ANNEXE II : SERVICES DE POLICE CANADIENS PARTICIPANTS 84

ANNEXE III : INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE 86

REMERCIEMENTS

Nous souhaitons d'abord remercier tous les policiers pour leurs réflexions et commentaires dans le cadre du présent projet de recherche. Nous désirons aussi adresser nos remerciements au directeur de la Sous-direction du maintien de la paix internationale, qui a accordé à ce projet un soutien sans réserve, ainsi qu'à son équipe. Enfin, nous tenons à remercier les organismes partenaires qui ont collaboré à cette recherche, pour leurs contributions et leur appui fort apprécié.

INTRODUCTION

Ce projet de recherche évalue l'incidence des missions de maintien de la paix sur la Gendarmerie royale du Canada et sur les services de police canadiens participants.

Il a été mené exclusivement auprès de policiers civils canadiens qui ont pris part à des missions de paix de 1989 (Namibie) à 2002 (Timor oriental, Kosovo, Sierra Leone et Bosnie).

Les fonctions des policiers civils ne faisaient pas partie du champ de cette recherche[1]. Elles consistent entre autres à respecter la hiérarchie de commandement et à y participer, à acquérir les compétences linguistiques nécessaires, à faire preuve des qualités personnelles requises, à acquérir et à maintenir les aptitudes physiques et mentales nécessaires et à faire preuve de maturité (ONU, 1995; Beaulac, 1994). Ces fonctions sont décrites et expliquées par la GRC au cours des séances de formation et d'initiation qui ont lieu avant les missions et sont prises en considération pendant le processus de sélection.

De plus, la recherche ne porte pas sur les mandats des missions ni sur les différentes activités auxquelles les policiers ont participé, qui pourraient faire l'objet d'un projet de recherche complet en soi.

Les missions de maintien de la paix sont menées conformément aux principes démocratiques élémentaires du maintien de l'ordre qui, selon Bayley, comptent principalement l'obligation de rendre compte et de répondre (Burak et coll., 1999). Nous voulions donc centrer notre recherche sur la pertinence de la participation de policiers à des missions de maintien de la paix et sur les bénéfices que les services de police et les policiers en retirent. Nous nous sommes intéressés aux responsabilités qu'ils ont assumées pendant les missions et à leurs opinions au sujet de ces dernières. Le rapport se fonde sur des interviews et sur des données qualitatives, plutôt que sur des chiffres et des statistiques concernant les missions de maintien de la paix.

Les missions pour lesquelles des policiers ont été déployés reflètent la gamme de conflits qui ont cours dans des régions du monde où les institutions politiques, juridiques, économiques, sociales et gouvernementales sont en changement (ONU, 2000, p. 3). Le Conseil de sécurité des Nations Unies autorise chaque mission en adoptant une résolution. Les mandats sont variés et peuvent se chevaucher. Les activités de maintien de la paix, évoluent tout au long de la mission. Les buts dépendent de la situation et, peuvent viser différents objectifs (ONU, 2000, p. 25; Lewin, 1995) à savoir :

[1] Voir la section « Fonctions à remplir pendant les missions » en annexe.

- mettre en place une série de programmes de formation afin de renforcer les services de police locaux, pour garantir un environnement sécuritaire;
- réformer et restructurer les organismes locaux d'application de la loi;
- former et encadrer les policiers locaux;
- exercer des fonctions policières;
- mettre en place et créer de nouvelles institutions policières locales.

Comme il a été dit et redit à maintes reprises pendant les interviews : « Au cours des activités de maintien de la paix, la police civile (CIVPOL) est souvent appelée à jouer un rôle important dans la transition entre le conflit et la paix, la sécurité et le développement durable » (*United Nations Civilian Police Principles and Guidelines*, ONU, 2000, p. 4). Le *United Nations Civilian Police Principles and Guidelines* décrit les principes et lignes directrices régissant les opérations de la police civile, ainsi que les relations, les responsabilités et les fonctions pour les opérations civiles[2].

La décision d'envoyer un détachement de policiers civils en mission est prise par le gouvernement canadien, plus précisément par le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI), le ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile (anciennement le Solliciteur général du Canada) et l'Agence canadienne de développement international (ACDI). La GRC et ses partenaires deviennent les fournisseurs de services pour les missions.

La Sous-direction du maintien de la paix internationale a connu de nombreux changements depuis sa création. La gestion des missions a aussi fait l'objet d'importantes améliorations. Dans ce rapport, nous ne passons pas en revue l'histoire de la SDMPI; nous nous concentrons plutôt sur ses progrès récents. Nous examinons en quoi son travail a une incidence sur les policiers lorsqu'ils sont en mission.

Actuellement, le Canada compte environ 60 000 policiers (Centre canadien de la statistique juridique, 2003). Selon les chiffres les plus récents, au moins 1 453 policiers canadiens ont participé à une mission de maintien de la paix depuis 1989. Ils ne représentent que 3 % de tous les policiers, de sorte que la masse critique nécessaire pour qu'une influence se fasse sentir sur la politique de maintien de l'ordre n'a pas encore été atteinte. De plus, le nombre d'officiers supérieurs ayant participé à des missions n'est pas assez élevé pour que ceux-ci constituent un moyen efficace de promouvoir le maintien de la paix en servant de modèles. Cette situation changera avec le temps, à mesure que la proportion de gardiens de la paix augmentera au sein de

[2] Voir la section « Faits et chiffres concernant les missions de maintien de la paix et les policiers civils » en annexe.

l'effectif policier[3]. La question qui demeure est donc la suivante : Quand le maintien de la paix fera-t-il partie de la culture policière?

Objectifs de la recherche

Les trois objectifs visés par cette étude étaient les suivants :

1. examiner la façon dont la GRC et les services de police ont évolué au cours des 15 dernières années dans le domaine des missions de maintien de la paix;

2. évaluer l'incidence des missions de maintien de la paix sur la police au Canada;

3. fournir un aperçu de la vision, des connaissances et de l'enrichissement résultant des expériences et des compétences que les policiers canadiens ont acquises en tant que gardiens de la paix.

L'atteinte de ces trois objectifs contribuera à accroître l'efficacité de la police aujourd'hui et dans les années à venir. Cependant, le rapport traite principalement de l'incidence des missions de maintien de la paix sur les policiers. Nous y résumons les principales questions abordées et y décrivons l'extraordinaire contribution des policiers pendant toute la durée de leur participation aux missions de maintien de la paix.

Méthodologie[4]

Nous avons mené 143 interviews d'une heure avec des policiers de divers grades (membres de la GRC et de services de police provinciaux, régionaux et municipaux), des officiers responsables du maintien de la paix dans les services de police, des chefs de police ou leurs représentants, des présidents d'associations de policiers ou leurs représentants, des membres de la Sous-direction du maintien de la paix internationale de la GRC située à Ottawa, des partenaires (MAECI, CANADEM, Centre Pearson pour la formation en maintien de la paix) et des conjoints ou conjointes de policiers/policières (voir la figure 1 pour les détails). Les policiers étaient toutefois considérés comme les principales sources d'information pour la présente recherche, en raison de leur participation active aux missions.

---

[3] Voir la section « Services de police canadiens participants » en annexe.

[4] Pour de plus amples renseignements, se reporter à la section « Méthodologie » dans la partie « Information supplémentaire » à la fin du rapport.

Nous avons obtenu les listes de tous les participants actuels et anciens ayant pris part à des missions de maintien de la paix et des services de police participants. À partir de ces listes, nous avons sélectionné des membres des divisions « E », « K », « C », « H », « DG », et « A », ainsi que des services de police suivants : Service de police régional du Cap-Breton, Service de police régional de Halifax, Service de police de la Ville de Montréal, Service de police de la Ville de Québec, Service de police de Gatineau, Police provinciale de l'Ontario, Service de police d'Ottawa, Service de police de Toronto et Service de police d'Edmonton. La majorité des policiers avont passé six ou neuf mois en mission. Seuls quelques-uns d'entre eux ont vu leur affectation prolongée ou ont été responsables d'une mission et, par conséquent, sont restés en mission plus longtemps que la période de service normale des missions canadiennes. Les policiers ont entre 8 et 38 ans d'expérience au moment où ils ont été interviewés.

Le directeur de la Sous-direction du maintien de la paix internationale a envoyé une lettre aux divisions de la GRC et aux chefs de chacun des services de police sélectionnés pour les informer de la tenue du projet de recherche et demander leur collaboration (voir l'annexe 1). Au cours des semaines qui ont suivi, le chercheur a communiqué avec la personne responsable du maintien de la paix et lui a demandé son aide pour la sélection des répondants et l'organisation des interviews. Les policiers étaient libres de participer ou non au projet. Comme cette façon de procéder pourrait se traduire par un biais de sélection, puisque les policiers les plus motivés et ceux ayant vécu une expérience satisfaisante pourraient avoir davantage tendance à se porter volontaires, nous avons demandé à certains officiers responsables de solliciter des policiers dont l'expérience ou le dossier n'était pas satisfaisant. Il n'y avait aucun incitatif à participer, mis à part le seul désir des répondants de partager leurs expériences ou de collaborer à la recherche.

Objectifs du rapport

Le premier objectif du rapport est de faire état des expériences décrites par les participants. Selon une démarche similaire à celle proposée par Bayley (2001), nous voulions consigner les expériences des participants ainsi que leurs réflexions et leurs observations sur ce qui a fonctionné ou non (avant, pendant et après les missions).

Le deuxième objectif est de cerner les enjeux, qui sont différents pour les chefs de police et pour les policiers. Dans cette étude, nous avons tenté de déterminer en quoi ces enjeux sont perçus différemment par les uns et les autres.

Le troisième objectif est de résumer les connaissances générales acquises jusqu'ici par la Sous-direction du maintien de la paix internationale de la GRC et de présenter des recommandations sujettes à discussion et élaborer de stratégies concernant les missions.

Nous examinerons d'abord ce que la GRC a fait ces dernières années pour améliorer la gestion des missions de maintien de la paix (section 1). Cet examen sera suivi d'une analyse des aspects organisationnels et des points de vue des services de police participants et des partenaires (section 2). La troisième partie du rapport, et la plus volumineuse, sera ensuite consacrée aux points de vue des policiers. Nous conclurons par l'énoncé d'observations et de recommandations finales, et par la description des leçons tirées des missions. Nous souhaitons également encourager les débats au sein de la police canadienne sur les questions liées au maintien de la paix.

ENTRETIENS MENÉS

Entretiens

Policiers civils:	120
Autres:	23
Total:	143

Policiers civils

Missions

	Hommes	Femmes	Total
Une	92	11	103
Plus d'une	15	2	17
Total	107	13	120

Années d'expérience

	Hommes	Femmes	Total
7-9 ans:	2	2	4
10-14 ans:	12	4	16
15-19 ans:	23	5	28
20-24 ans:	23	3	26
25-29 ans:	33	1	34
30+ ans:	14		14
Total			120

Suivi du projet de recherche de 1993

Hommes	Femmes	Total
1	1	2

Grades pour tous les services de police

Gendarme	58
Caporal	13
Sergent/Détective:	34
Sergent d'état-major	6
Inspecteur/Lieutenant	5
Cadres	4
Total	120

Autres

Associations de policiers/représentants:	3
Officiers responsables du maintien de la paix/chefs ou représentants :	8
Partenaires:	3
Équipe CIVPOL de la GRC - Ottawa:	5
Conjoints et conjointes:	4
Total:	23

1. INCIDENCE DES MISSIONS DE MAINTIEN DE LA PAIX : LE RÔLE, LE TRAVAIL ET LES AMÉLIORATIONS APPORTÉES PAR LA SOUS-DIRECTION DU MAINTIEN DE LA PAIX INTERNATIONALE

Introduction

Les trois objectifs visés par cette étude étaient les suivants :

1. examiner la façon dont la GRC et les services de police ont évolué au cours des 15 dernières années dans le domaine des missions de maintien de la paix;

2. évaluer l'incidence des missions de maintien de la paix sur la police au Canada;

3. fournir un aperçu de la vision, des connaissances et de l'enrichissement résultant des expériences et des compétences que les policiers canadiens ont acquises en tant que gardiens de la paix.

Outre les objectifs de recherche décrits dans la section précédente, deux questions ont guidé ce projet de recherche :

1. Les missions de maintien de la paix ont-elles eu une incidence sur la GRC et sur les services de police participants au Canada?
2. Comment peut-on mesurer l'incidence des missions de maintien de la paix sur la GRC[5]?

Ces questions ont inspiré le présent projet de recherche, qui vise notamment à faire état de certaines des améliorations importantes que la Sous-direction du maintien de la paix internationale de la GRC a apportées à sa façon de gérer les missions de maintien de la paix du début à la fin (section 1). Ces questions ont également servi à développer une série de thèmes utilisés pour évaluer l'incidence des missions sur les services de police participants (section 2) et sur les gardiens de la paix/policiers (section 3).

---

[5]Nous ne commenterons pas l'impact de ces changements sur les services de police participants. Certains d'entre eux ont créé un poste spécial dont le titulaire est chargé de gérer les missions, tandis que d'autres ont désigné une personne, généralement un membre du personnel des ressources humaines, pour coordonner les missions. Quelques services de police, comme celui d'Edmonton, ont parrainé des projets de recherche portant sur leurs membres/gardiens de la paix (voir Jones, 2003).

Nous examinerons d'abord l'expérience de la Sous-direction du maintien de la paix internationale de la GRC.

Sous-direction du maintien de la paix internationale

Deux types de changements ont eu une incidence sur la GRC : les changements structurels et les changements fonctionnels. Les changements structurels ont trait à la mise en place d'outils structurels ayant pour but d'augmenter l'efficacité de l'organisation, tandis que les changements fonctionnels renvoient aux façons dont ces outils structurels sont utilisés pour assurer cette efficacité. Les changements structurels sont principalement axés sur l'organisation, tandis que les changements fonctionnels touchent surtout les personnes. Nous pouvons ainsi évaluer l'incidence des changements fonctionnels en centrant notre étude sur l'efficacité des policiers, laquelle en retour influe sur l'incidence des changements structurels. En d'autres termes, en évaluant les changements survenus dans la position de la GRC concernant les missions de maintien de la paix (section 1), nous avons mis en place les moyens de comprendre comment les policiers apprennent à composer avec les missions de paix (section 2) et comment ils parlent de leurs expériences par la suite (section 3).

Des changements structurels ont été apportés en ce qui touche le secteur d'activité distinct, les partenariats, les stratégies de communication et la planification stratégique.

Secteur d'activité distinct. Le premier changement structurel, qui a eu lieu en 1996, a consisté à établir officiellement un secteur d'activité distinct au sein de la Sous-direction de la formation internationale, en créant la Sous-direction du maintien de la paix internationale. Le personnel de la SDMPI compte aujourd'hui 22 personnes qui relèvent du directeur, qui est surintendant. La Sous-direction du maintien de la paix internationale est responsable de la participation efficace et en temps opportun des policiers canadiens aux missions de maintien de la paix. Plus précisément, la SDMPI recrute les policiers, les forme et les prépare, et leur fournit des services de santé. Elle s'occupe notamment des questions liées à la santé (par l'intermédiaire d'une équipe dirigée par une psychologue), de la logistique, de l'administration et du soutien, ainsi que de la coordination des missions.

L'ACDI finance la SDMPI; le budget de l'exercice 2002-2003 se chiffrait à 8,9 millions de dollars. La SDMPI a élaboré les *principes directeurs des opérations de maintien de la paix*, qui portent sur

des domaines tels que les coûts, la sélection du personnel[6], les processus de formation, les questions liées à la santé et les besoins constants en matière de soutien pendant les missions (GRC, 2002). Les Services de santé du maintien de la paix internationale ont produit un guide à l'intention des familles (GRC, 1998) qui est régulièrement mis à jour. Les officiers responsables des missions de paix dans les services de police utilisent ce guide pour préparer les volontaires et les membres de leur famille en vue des missions.

La création de la SDMPI montre que la GRC accorde une importance considérable aux besoins des futurs participants aux missions et à la prestation de services de soutien. La SDMPI a pour objectif de créer un environnement dynamique nécessaire pour améliorer les conditions de maintien de la paix.

En établissant un secteur d'activité distinct pour le maintien de la paix, la SDMPI peut s'acquitter des tâches conformes à son mandat, qui parfois se situe en parallèle au mandat et aux tâches de la GRC.

Nous pouvons donc considérer, si nous comparons la situation actuelle avec celle qui régnait au début des années 1990, que la GRC a pris très au sérieux son rôle concernant les missions de maintien de la paix et qu'elle a mis en œuvre les mesures appropriées afin de garantir la réussite de ces missions[7]. En outre, le maintien de la paix est devenu en 1999 l'une des quatre priorités nationales de la GRC (GRC, s.d.).

La Sous-direction du maintien de la paix internationale a procédé à d'importantes améliorations depuis 1993. La situation telle qu'elle se présentait à l'époque a été décrite dans un rapport (LeBeuf, 1994), qui soulignait le manque de renseignements sur le rôle joué par les policiers civils ainsi que sur leurs fonctions, leurs caractéristiques et leurs programmes de formation[8]. Non seulement cette étude faisait-elle état des réflexions et des expériences des participants, mais elle traitait aussi de la philosophie de formation, de l'évaluation des besoins, des méthodes utilisées pour la formation et la préparation générale préalable aux missions ainsi que des techniques connexes d'évaluation de la formation. Les documents sources à la base de cette étude avaient été produits par des organismes (autres que des corps policiers) qui envoyaient leur personnel

---

[6] L'information relative aux descriptions de poste, aux exigences, aux aptitudes requises et autres considérations particulières se trouve dans le *Manuel de la gestion des carrières*, annexe 5-8, partie III-RM et CM.

[7] Selon les statistiques de janvier 2004, 35 missions ont été menées et au moins 1 453 policiers ont été déployés (985 membres de la GRC et 468 membres de 37 services de police canadiens). Se reporter à l'annexe II pour obtenir de plus amples renseignements.

[8] Voir la section « Études réalisées au Canada et autres documents pertinents » en annexe.

travailler à l'étranger. L'auteur du rapport concluait que les policiers peuvent tirer des bénéfices considérables de ce qu'ils apprennent au cours de leur mission à l'étranger et présentait trente recommandations.

Seulement trois de ces trente recommandations ont été rejetées. L'une d'elles, basée sur les expériences rapportées par des membres en mission, était que les normes de sélection soient réévaluées dans les trois à cinq ans. La deuxième recommandation concernait la tenue obligatoire de séances de debriefing en groupe, soit à la fin de la mission ou après le retour au Canada. Enfin, la troisième recommandation était que la participation aux missions de maintien de la paix des Nations Unies soit incluse dans le mandat de la GRC, ce qui ouvrirait une nouvelle voie de carrière pour les membres.

Les autres recommandations portaient sur les critères de sélection, la formation et les responsabilités organisationnelles de la GRC. En mettant en œuvre les recommandations concernant la conception d'un programme adapté aux missions de maintien de la paix, la GRC a fait la preuve qu'elle avait une vision stratégique. Le maintien de la paix était une nouvelle avenue pour le service, pour la police en général et pour le grand public. Il ne faut pas oublier qu'il y a 15 ans, le maintien de la paix était d'abord et avant tout l'affaire de l'armée. Même aujourd'hui, les militaires suscitent plus d'attention que les policiers civils (Coulon, 1998; Dorn, 1999; Diehls, 1994; Jockel, 1981). Cependant, les services de police ont acquis une expérience et des connaissances considérables en ce qui touche le maintien de la paix, comme le montrent bien l'augmentation du nombre de conférences et d'échanges professionnels avec les pays participants[9], l'engagement d'importants organismes gouvernementaux et les études menées sur différents sujets[10].

Des études récentes (Drodge et Roy-Cyr, 2003; McLeod et coll., 2002; Roy-Cyr, Desjardins, 2001; Weekes et coll., 2001) ont permis de faire les constatations suivantes :

- les policiers civils qui ont participé à des missions de maintien de la paix sont satisfaits du travail qu'ils ont accompli pendant les missions;
- au cours des missions, un pourcentage très élevé de policiers civils ont pris part au transfert de compétences à d'autres policiers;
- les caractéristiques à rechercher afin de sélectionner les volontaires les plus aptes ont été définies;

[9] L'adresse du site Web de l'International Association for Peacekeeping Training Centres est www.iaptc.org.

[10] Voir la section « Études réalisées au Canada et autres documents pertinents » en annexe.

- une formation est nécessaire en ce qui touche différentes questions;
- la période qui suit le retour de mission est difficile pour les policiers, pour leur service de police et pour leur famille;
- 91 % des membres de la GRC qui sont revenus d'une mission ont dit qu'ils avaient vécu une expérience positive;
- la majorité des membres qui sont revenus d'une mission ont eu besoin de moins de trois mois pour se réadapter à leur vie au Canada;
- les données de la GRC montrent que les membres qui sont revenus d'une mission de maintien de la paix étaient dans l'ensemble en meilleure santé, et que leur profil en ce qui touche les congés de maladie, les problèmes psychologiques et le rendement au travail n'était pas différent de celui des autres policiers;
- les questions abordées au cours de la formation préalable aux missions ont trait notamment à la langue, à la culture locale et au soutien à la famille;
- les séances de debriefing sont essentielles.

Ces études ont été très utiles, car elles ont permis de cerner les questions touchant les programmes de formation et les missions à venir et de formuler des recommandations à cet égard. Elles ont aussi fourni des renseignements opportuns et actuels sur les expériences des policiers lors des missions de maintien de la paix, notamment sur la façon dont les policiers percevaient la formation reçue, sur le processus par lequel ils étaient devenus des policiers civils dans un pays étranger et, ce qui est le plus important, sur la façon dont ils ont réintégré leur pays et ont repris leur vie personnelle, familiale et professionnelle. Par conséquent, la GRC a contribué à l'accroissement des connaissances dans un domaine où des études comme celles-ci font cruellement défaut. Ces études et rapports ainsi que le travail plus général accompli par la SDMPI devraient être davantage publicisés et promus

---

Recommandation 1

- Afin d'augmenter sa visibilité au sein de l'organisation, la SDMPI devrait promouvoir sa spécificité par un champion de la haute direction.

Partenariats. Les partenariats établis au fil des ans constituent un second type de changement structurel. Un partenariat intergouvernemental réunissant le MAECI, l'ACDI et le ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile (anciennement le Solliciteur général du Canada) a été

formé en vertu de l'Arrangement sur la police civile au Canada (APCC) qui a été approuvé en 1997. L'APCC fournit le cadre d'action et le mécanisme de financement nécessaires à la participation de la police à des missions de maintien de la paix et à des opérations de soutien de la paix (GRC, s.d.). Le ministère de la Défense nationale (MDN) est également au nombre des partenaires. Chaque partenaire fait partie d'un groupe de travail ayant son propre domaine de responsabilité et ses propres tâches, dans le cadre d'un modèle de coopération interministérielle (GRC, 2002). Un mécanisme officiel favorise en outre la communication entre les partenaires sur des questions communes. De fait, les partenaires principaux ne peuvent travailler en vase clos.

Un autre type de partenariat est illustré par les 37 services de police municipaux, régionaux et provinciaux qui ont envoyé des membres en mission depuis le milieu des années 1990. Un mécanisme officiel a été mis en place afin de faciliter cette coopération. Les services de police peuvent choisir de ne pas participer à une mission donnée sans se voir refuser la possibilité de participer à des missions ultérieures. Des relations de travail étroites ont été établies et maintenues entre les participants et ont contribué à améliorer la coopération entre eux lors des 35 missions de paix et opérations de soutien de la paix qui se sont déroulées sous l'égide de la GRC (GRC, s.d.).

Recommandation 2

- Maintenir les relations de travail étroites qui existent actuellement avec les services de police participants.

Recommandation 3

- Créer un réseau de communication sur le maintien de la paix à l'intention des services de police, afin de les aider à se tenir au courant de ce qui se passe dans ce domaine.

Recommandation 4

- Mettre en place une structure de rapport officielle afin que les services participants puissent faire rapport sur leur propre situation concernant chaque mission.

Recommandation 5

- Établir une représentation permanente à MAECI et DPKO

En outre, la SDMPI a pris des dispositions afin d'être toujours en contact avec le Département des opérations de maintien de la paix (DOMP) à New York, par l'entremise d'un agent de liaison du MDN et du MAECI; elle a également mis en place un programme d'échange avec la Gendarmerie Nationale de France.

Mécanisme de communication. À une certaine époque, un spécialiste des communications travaillait à temps plein pour la SDMPI. Il était chargé de la création d'un site Web et de la gestion de l'information qui y était affichée. Des articles portant notamment sur les questions liées à la santé et au déploiement de policières ont paru dans le *Pony Express*, la *Gazette* et la *Trimestrielle*, ainsi que dans des journaux[11] (voir les exemples cités par Harman, 2000) et des revues scientifiques. Des médias électroniques ont assuré également une certaine couverture.

Cependant, en raison de contraintes budgétaires, le poste de spécialiste des communications a dû être supprimé. Par conséquent, la SDMPI n'a aucune stratégie de communication en place actuellement. La page Web n'est plus mise à jour, même si elle était considérée comme une excellente source d'information sur la nature des missions de maintien de la paix et les besoins à cet égard et qu'on y trouvait la liste des missions précédentes ainsi que des articles sur des sujets d'intérêt connexes. Si la GRC veut que le maintien de la paix reste une priorité, elle doit sans attendre joindre à son équipe un spécialiste des communications chargé de concevoir une stratégie de communication.

Dans une perspective plus large, les technologies de l'information ont transformé le secteur de la sécurité publique, de sorte que certains aspects des missions ont changé de façon spectaculaire depuis le premier projet de recherche mené de l'automne 1993 au printemps 1994. Ainsi, l'utilisation des technologies de l'information au sein de la police canadienne a augmenté considérablement ces dernières années. Bien que les TI fassent partie intégrante de la sécurité publique depuis longtemps (Soullière, 1999), ce n'est que récemment que la police est devenue plus « technologique », en partie à cause de l'élaboration et de la mise en application généralisée de nombreux outils, dont Internet (LeBeuf, 2000). Ces changements ont également eu une incidence sur les missions de maintien de la paix, bien que celle-ci soit moins marquée que l'incidence qui s'est faite sentir sur la sécurité publique. Par exemple, au cours d'une mission en Sierra Leone, un policier a créé sa propre page Web intitulée *Newsletter*, qui renfermait de l'information pertinente et à jour sur un grand nombre de questions et de sujets. Grâce à cette page Web, ce policier pouvait faire connaître les objectifs et les buts de sa mission. Il pouvait aussi utiliser la page pour communiquer avec des collègues ou encore des groupes ou des personnes qui

[11] La couverture médiatique a touché différentes régions du Canada.

s'intéressaient aux missions de maintien de la paix, au problème de la pauvreté, etc. Cette page lui permettait également de rester en contact avec son service de police. Ce projet montre non seulement l'esprit d'entreprise de ce policier, mais aussi son initiative. Il illustre également que les TI constituent un atout important au sein de la sécurité publique, car elles peuvent faciliter la communication de renseignements complexes sur une situation au moyen de photographies et d'autres éléments visuels. Enfin, un tel projet peut aider à atténuer les sentiments de solitude et d'isolement que peuvent ressentir des policiers lors d'une mission.

Recommandation 6

- Engager un spécialiste des communications.

Recommandation 7

- Établir des mécanismes officiels et une entente de service afin de favoriser une plus grande collaboration entre la SDMPI et le Groupe des relations publiques de la GRC.

Recommandation 8

- Tenir le site Web à jour et élaborer une stratégie permanente de communications avec les services de police municipaux, régionaux et provinciaux, ainsi qu'avec les partenaires de la GRC et la population.

Planification stratégique. Il convient de signaler l'absence de vision stratégique officielle de la part de la SDMPI. Nous pouvons comprendre que les missions de maintien de la paix sont souvent menées en raison de facteurs auxquels la SDMPI ne peut rien changer et en réponse à des demandes adressées au gouvernement fédéral par des organismes comme l'ONU, l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE) et le Tribunal pénal international pour l'ancienne Yougoslavie (TPIY). Les missions peuvent être rendues nécessaires en raison de l'instabilité politique régnant dans différents pays et requièrent un solide engagement de la part du gouvernement fédéral. Cependant, malgré ces éléments d'incertitude, la SDMPI devrait tenter de définir ce qu'elle apporte à la GRC, à la collectivité policière et au grand public. Des éclaircissements au sujet de la raison d'être, de la vision et des objectifs stratégiques à long terme de la SDMPI, ainsi que de ce qu'elle offre seraient appréciés par les membres de la SDMPI, mais également les policiers en général et les services participants.

Recommandation 9

- Organiser un atelier avec le personnel de la SDMPI afin d'établir une vision et un plan stratégiques pour le Programme de maintien de la paix internationale, conformément aux *principes directeurs des opérations de maintien de la paix de la GRC* (tirés du document intitulé *Program Overview and Historical Perspective*) et aux priorités stratégiques de la GRC.

Recommandation 10

- Tenir à l'intention des partenaires un séminaire de travail de deux jours portant sur la façon de rendre les missions plus efficaces et dont les objectifs seraient de favoriser l'échange d'information et d'établir des liens entre les pratiques exemplaires et les recherches menées sur l'expérience canadienne en matière de maintien de la paix au cours des 15 dernières années.

2. INCIDENCE DES MISSIONS DE MAINTIEN DE LA PAIX SUR LA POLICE AU CANADA : LES POINTS DE VUE ORGANISATIONNELS

Introduction

La présente section porte sur les interviews menées avec des chefs de police ou leurs représentants, des officiers responsables du maintien de la paix dans divers services de police, des présidents d'associations de policiers ou leurs représentants, des responsables du programme RDRF de la GRC et des partenaires pour le Programme de maintien de la paix.

On leur a posé trois questions essentielles pour évaluer l'incidence des missions de maintien de la paix sur la police :

- Quels bénéfices les missions de maintien de la paix apportent-elles aux services de police et à la police en général?
- Quels sont les principaux enjeux?
- Concernant la gestion des missions, quelles sont les responsabilités des services de police et de la GRC respectivement?

En tant qu'organisme de gestion aux termes de l'Arrangement sur la police civile au Canada (APCC), la GRC invite les services de police municipaux, régionaux et provinciaux à déployer des policiers à titre de policiers civils. (Le rapport fait la distinction entre les différents secteurs de compétence policière lorsque c'est nécessaire.)

Principales constatations

- En général, les répondants ont remarqué un changement positif dans les attitudes professionnelles des policiers au retour de mission.
- Les gestionnaires et les cadres interviewés appuyaient fortement les missions.
- La relation entre les services de police et la GRC est très positive.
- Les missions mettent les policiers et les policières en contact direct avec des problèmes mondiaux et des initiatives internationales.
- Les missions étaient décrites comme étant très représentatives du Canada.

- L'expérience que les policiers retirent des missions était décrite comme un « produit dérivé » qu'il faut évaluer afin de pouvoir s'en servir pour motiver d'autres policiers à participer aux missions. Une des suggestions proposées était de faire jouer aux policiers le rôle d'ambassadeurs, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur des services de police.
- Les services de police ont leurs propres responsabilités en ce qui concerne les missions de maintien de la paix : promouvoir les missions au sein de leur service et encourager les policiers à se porter volontaires.
- Les services de police n'ont pas intégré la participation à des missions de maintien de la paix dans leur processus de planification stratégique parce que, comme certains représentants de la police l'ont souligné, les missions sont dictées par des conjonctures internationales et financières imprévisibles.
- Les services de police n'ont pas eu à assumer des coûts directs pour envoyer leurs policiers en mission, alors qu'ils en ont retiré des bénéfices, tout comme les policiers déployés. En effet, les missions ont apporté aux services de police une plus grande visibilité, tant au Canada qu'à l'étranger. Les policiers, sont revenus au pays avec de nouvelles conceptions de la vie.
- Les associations de policiers n'ont participé à aucun aspect des missions de maintien de la paix, qu'elles considèrent comme des décisions relevant de la direction. Cependant, les commentaires recueillis révèlent que les associations appuient les missions parce qu'elles donnent aux policiers l'occasion de se mettre au service de collectivités étrangères et de voir le monde et qu'elles sont sources de revenus pour les services et les policiers. Leurs principales préoccupations étaient liées à la santé et à la sécurité des policiers en mission.

Revenons maintenant à la principale question de la recherche :

- Quels bénéfices les missions de maintien de la paix apportent-elles aux services de police et à la force policière en général?

Plus précisément, nous avons posé les questions suivantes sur les responsabilités des services participants :

- Les services de police ont-ils tiré parti de l'expérience que leurs policiers ont acquise au cours des missions? Dans l'affirmative, comment?
- Quels sont les bénéfices identifiés?
- L'expérience des missions a-t-elle eu une influence sur la police au Canada?

Bénéfices identifiés des missions

Les missions ont généralement procuré des bénéfices directs et concrets, même s'ils peuvent être difficiles à mesurer. Parmi les bénéfices directs on trouve : a) le développement des policiers, b) le développement organisationnel, c) les relations avec le grand public, d) les avantages financiers et e) les bénéfices opérationnels.

Bénéfices directs : Développement des policiers

Les répondants considéraient les missions comme des occasions de développement personnel et professionnel extraordinaires. Elles ont permis aux policiers d'accroître leurs aptitudes et leurs habiletés, d'acquérir de nouvelles compétences et de participer à des activités exceptionnelles. Elles se sont révélées des expériences enrichissantes et instructives pour des policiers qui, jusqu'à tout récemment, n'auraient pas pu s'imaginer participer à une initiative internationale de cette envergure.

Commentaires des gestionnaires interviewés sur les bénéfices retirés par les policiers

- *Lorsqu'ils reviennent au sein de leur service, les policiers assument un rôle de leadership et font preuve d'une plus grande confiance en eux.*
- *Ils se découvrent de nouvelles compétences et aptitudes qu'ils n'avaient pas eu la chance d'exploiter dans le cadre de leur travail au Canada.*
- *Ils sont capables d'avoir une vue d'ensemble et ont acquis une plus grande expérience de la vie et des problèmes qu'elle amène.*
- *Ils ont l'occasion de voyager dans le monde et de se faire une idée de ce qui se passe à l'étranger.*
- *Avec le recul, les problèmes vécus au Canada leur semblent peu importants.*
- *Ils ont la possibilité de réévaluer leurs priorités dans la vie.*
- *Ils apprécient davantage ce qu'ils ont ici.*

- *Ils établissent des contacts au sein d'un vaste réseau d'intervenants pour le maintien de la paix.*
- *Les bons policiers semblent améliorer leur rendement au travail (bien qu'il n'y ait pas de données sur ce sujet), tandis que certains des policiers les moins compétents deviennent déprimés, au point même de montrer un important manque d'intérêt dans leur travail.*

Bénéfices directs : Développement organisationnel

Sur le plan organisationnel, il semble que les services de police aient tiré profit du professionnalisme accru des policiers au retour des missions. Celles-ci ont également permis l'établissement de contacts officiels avec des organismes étrangers, qui peuvent ultérieurement être utiles. De plus, les missions sont devenues des occasions de concevoir des cadres plus souples afin d'évaluer les compétences des policiers et de déterminer comment les utiliser au mieux. Un inspecteur a fait la remarque suivante : « Nous devons nous demander ce que fait le service à cet égard. » Selon certains gestionnaires, les missions ont également permis l'établissement de liens plus étroits entre les policiers et les communautés ethnoculturelles, en favorisant une meilleure communication fondée sur une plus grande compréhension. En outre, des répondants estimaient que les policiers, s'ils étaient bien encadrés, pourraient devenir des motivateurs pour leurs collègues. Enfin, les services tirent profit des activités de gestion interne des missions grâce aux contacts établis avec la GRC, auprès de laquelle ils peuvent détacher du personnel.

Les missions se sont révélées des expériences précieuses qui ont contribué au perfectionnement professionnel des policiers. On peut toutefois se demander si ces expériences jouent un rôle dans le processus de promotion. En d'autres termes, si la direction considère la participation à une mission comme une forme de perfectionnement professionnel, voit-elle un lien direct entre l'expérience ainsi acquise et des promotions futures? À l'heure actuelle, au cours du processus de promotion, on s'attend à ce que les policiers décrivent les bénéfices que leur expérience leur a apporté à eux, et peut-être à leur service. L'entrevue de promotion devient l'occasion pour un candidat de parler non seulement de la mission elle-même, mais également des éléments qui en font la complexité. Les gestionnaires interviewés ont déclaré qu'ils voulaient « découvrir quelles compétences et aptitudes » les candidats avaient acquises et s'ils « pouvaient appliquer aux exigences de l'entrevue le processus dans lequel ils avaient été engagés lors de la mission, afin de démontrer qu'ils sont capables de travailler en équipe ». S'ils étaient capables le faire, les gestionnaires pouvaient « en tenir compte ». Certains ont dit qu'ils s'attendaient à ce que ces candidats « se démarquent pendant l'interview ». Un chef de service a fait le commentaire suivant :

« Lorsqu'ils entreprennent le processus de promotion et d'examen, ils sont très bons. » Si les policiers doivent se voir attribuer une note générale, il faudrait mettre en place une structure pour évaluer le travail accompli à l'extérieur du pays.

Commentaires généraux

- *On a appris à les connaître. Quand ils reviennent ils sont mieux équipés pour faire ce qu'on leur demande.*
- *The program is excellent. It is a win-win situation for members and for us.*
- *On projette une image de la GRC et du Canada à la fois. Les deux donnent une image et une participation positive.*
- *Internationally, the RCMP is looked at as an organization that can help. They are fairly highly regarded.*
- *Pour l'organisation c'est honneur et fierté.*
- *What are the lessons learned? How are they collected and transferred in training?*
- *Les missions de paix sont une contribution pour améliorer la police.*

Bénéfices directs : Relations avec le grand public

Tous les répondants étaient d'accord pour affirmer que la publicité faite au maintien de la paix était bonne. Elle donne une image positive du service, tant au pays qu'à l'étranger : « La participation est très bonne pour tous. » Cependant, comme un des répondants l'a mentionné, les cadres supérieurs devraient témoigner leur appui à l'égard des missions avant que le grand public n'entende parler des réalisations. En général, les missions font l'objet d'une couverture médiatique avant, pendant et après le déploiement de l'effectif. Il y a toujours de bonnes occasions de promouvoir le service et sa participation à des missions internationales et d'en donner une image positive, notamment lorsque des groupes communautaires, des écoles, des universités ou d'autres organismes invitent des policiers à venir raconter leurs expériences.

Commentaires

- *Les missions nous donnent une bonne image au plan national.*
- *Les missions exercent une bonne influence sur l'opinion publique et sur le gouvernement. Elles montrent notre capacité de travail. Elles montrent également la GRC comme le corps de police du pays.*

Bénéfices directs : Avantages financiers

L'aspect financier a constitué un incitatif à la participation aux missions. Outre l'absence de coûts directs, les services de police ont pu bénéficier d'avantages financiers. Le recouvrement des coûts salariaux liés aux missions, obtenu grâce aux remboursements prévus par l'APCC, a procuré à la direction une grande souplesse financière.

Les répondants n'ont jamais abordé directement les questions financières. Soit ils n'ont formulé aucun commentaire sur ces questions, soit ils se sentaient mal à l'aise d'en parler.

Commentaires

- *It gives more flexibility to allocate resources.*
- *The financial benefit was unexpected*
- *Pour le service les retombées économiques y sont pour beaucoup..*

Bénéfices directs : Bénéfices opérationnels

Les bénéfices opérationnels étaient liés aux avantages financiers; nous ne formulerons aucun commentaire à cet égard. Selon les services de police, les avantages financiers signifient que :

- un plus grand nombre de policiers pour patrouiller les rues;
- des initiatives « juste-à-temps » ont pu être élaborées (mesures préventives précises);
- des policiers faisant partie de détachements non contractants de la GRC ont eu l'occasion de travailler à un niveau plus concret (par exemple rencontrer les victimes et travailler avec elles).

En Résumé

- Les missions ont permis d'établir de nombreux contacts avec des services de police au Canada et à l'étranger, ce qui facilite l'échange d'information.
- Il reste à voir comment l'expérience acquise par les policiers au cours des missions peut être utilisée comme outil de promotion afin de motiver leurs collègues.
- La participation des services de police canadiens aux missions de maintien de la paix est une tendance qui, selon toute vraisemblance, devrait se poursuivre. Il reste à trouver des façons de mesurer et d'évaluer l'impact des missions à l'étranger par rapport à l'incidence de celles-ci sur les collectivités canadiennes que desservent les services de police participants.

- Afin d'accroître l'intérêt de la police envers le maintien de la paix, nous recommandons de trouver quelqu'un qui ferait valoir les bénéfices que la police peut retirer de sa participation à des missions, puis de concevoir un plan stratégique. Le poste ainsi créé pourrait être doté par une personne en détachement.

Recommandation 11

- Commencer à recenser les leçons les plus importantes qui ont été tirées en procédant à une étude approfondie des bénéfices tels qu'ils ont été décrits par tous les services de police participants.

Quelles étaient les principales questions d'ordre organisationnel?

De nombreuses questions d'ordre organisationnel ont été soulevées, dont celles-ci : a) libérer des policiers de leurs fonctions actuelles, b) la participation à plus d'une mission, c) la dotation des postes laissés vacants, d) les obligations familiales et e) la prolongation du temps de mission. Ces questions variaient en importance selon les répondants. Dans la plupart des cas, il n'existe aucune politique claire ni position officielle concernant ces questions.

Libérer des policiers de leurs fonctions

Libérer des policiers de leurs fonctions n'a pas eu sur la GRC la même incidence que sur les services de police municipaux, régionaux ou provinciaux. La GRC considérait différemment les policiers des divisions contractantes et ceux des divisions non contractantes. En effet, ces derniers sont affectés à des enquêtes ou projets à long terme pour lesquels on peut difficilement se passer de leur expertise : « Il est difficile de libérer de son poste quelqu'un qui est en train de mener une enquête, car l'information que détient cette personne sur ce cas précis risque de ne pas être transmise. » Les policiers des divisions contractantes sont affectés à des tâches policières similaires à celles confiées aux policiers de tout autre service de police. L'une des principales questions soulevées était la suivante : Les policiers devraient-ils aller travailler à l'étranger alors que les contribuables s'attendent à ce qu'ils travaillent au pays? Ces policiers devraient-ils se décharger de leurs fonctions sur leurs collègues? Est-il possible de leur trouver un remplaçant pendant leur absence?

Au moment de décider de libérer des policiers de leurs fonctions, la GRC prenait en considération le moment de l'année où la mission devait avoir lieu, la charge de travail qui incomberait aux

autres membres de l'équipe, ainsi que le nombre de personnes libérées dans chaque division. Comme un répondant l'a dit : « Trois ou quatre n'est pas dévastateur ». En outre, libérer des policiers signifiait envoyer « ceux qui sont disponibles, pas nécessairement nos meilleurs éléments, parce qu'ils peuvent être libérés ». Pour participer à une mission de maintien de la paix, les services de police municipaux, régionaux ou provinciaux doivent demander l'autorisation et l'appui de leur conseil municipal ou de l'organisme responsable en présentant une proposition officielle. Une fois cette autorisation obtenue, la GRC et les services de police signent une lettre d'accord, pour officialiser leur participation.

Participation à plus d'une mission

Cette question complexe n'a pas fait consensus. L'opinion des répondants variait selon la durée et la nature des missions et la mesure dans laquelle tous les policiers devraient avoir la chance de participer à des missions. Les répondants avaient tendance à adopter l'un ou l'autre des points de vue suivants : « Oui, pourquoi pas? » et « Nous devons être prudents ». Certains appuyaient la participation à une deuxième mission parce qu'ils estimaient que des policiers expérimentés pourraient assumer de plus grandes responsabilités.

Commentaires appuyant la participation à plus d'une mission

- *Why not, because some handled the second very well.*
- *Some would like to go for a second one. I support that.*
- *When a person has been successful why stop to go on a mission a year later?*

Commentaires remettant en question la participation à plus d'une mission

- *The mission is a good skunk of time [outside the service].*
- *They should not be absent too long.*
- *For a second mission, we have to meet the needs of our police service and community as well.*

Cette question était également vue sous un autre angle. Contrairement aux missions menées dans le passé, les missions actuelles requièrent moins la présence de policiers de première ligne et exigent plutôt celle de policiers d'un grade plus élevé ou ayant des connaissances spécialisées. Cependant, les services de police ont constaté qu'il leur était plus difficile de libérer de tels policiers : « Nous, on privilégiait les gens de la patrouille et à chacun sa chance ». La participation à plus d'une mission renvoyait aussi à des questions telles que le remplacement des policiers déployés, la capacité des services à gérer les missions à l'interne et la capacité de réinsertion démontrée par les policiers lors de missions passées.

Dotation des postes laissés vacants

Les services de police ont géré la dotation des postes laissés vacants en tenant compte de leurs besoins, du personnel disponible à l'interne et de la gestion générale du service. Pour remplacer les policiers déployés, les services de police ont faire appel à:

- des policiers temporaires travaillant à temps partiel;
- des policiers surnuméraires susceptibles de devenir des employés permanents en raison de la réduction naturelle des effectifs;
- des policiers à temps plein nouvellement embauchés (particulièrement dans les grands services de police);
- du personnel supplémentaire permanent.

En général, il semblait plus facile de doter les postes en faisant appel à des patrouilleurs. Certains détachements de la GRC n'ont pas remplacé les policiers déployés; il était alors évident que « quelqu'un d'autre faisait le travail à leur place » (c'est-à-dire le travail normalement accompli par les titulaires de ces postes). La GRC pouvait aussi engager des cadets; cependant, pour les garder, elle devait apporter d'autres changements à la gestion de l'effectif avant que la mission ne soit terminée.

Obligations familiales

De nombreux systèmes ont été mis en oeuvre afin d'aider les policiers à l'égard de leurs relations et obligations familiales : appels hebdomadaires faits par le service de police, contacts permanents avec les familles par l'entremise de collègues et d'amis, communication permanente selon les besoins pendant la mission, etc. La SDMPI a également créé un poste permanent d'agent de liaison avec les familles. En général, les répondants ne croyaient pas qu'il leur incombait d'apporter un soutien intensif aux familles. Ils ont remis de l'information aux policiers et à leur famille avant ou pendant le processus de sélection. Certains répondants se sont assurés que la brochure d'information à l'intention des familles était distribuée à tous les volontaires et à leur famille, à qui l'on demandait de la signer pour attester qu'ils l'avaient lue. Ils ont facilité également la communication entre les familles et la SDMPI à Ottawa. Cependant, après le départ des volontaires, c'était alors aux familles qu'il incombait d'entretenir les liens. Des répondants ont indiqué qu'il arrivait que des conjoints ou conjointes se montrent mécontents et formulent des plaintes telles que « Je n'ai pas de nouvelles de mon mari ». « Oui, mais nous ne leur avons pas demandé de partir, expliquent les gestionnaires de la police, ils se sont portés volontaires. » Cependant, à mesure que les missions ont augmenté en nombre et en fréquence, la communication

avec les familles a cessé d'être une priorité parce que les services disposaient de moins en moins de ressources humaines. Ils avaient tendance à se tourner vers la SDMPI à Ottawa lorsque des problèmes survenaient ou que des questions étaient soulevées : « La famille a vraiment besoin que quelqu'un soit en poste ici pour maintenir le contact avec la GRC, car il est très difficile pour nous de le faire ». Certains répondants étaient d'avis que la GRC contribuait beaucoup à fournir de l'information pendant les missions, alors que d'autres affirmaient que la circulation de l'information était inadéquate, de sorte que les familles ne se sentaient pas soutenues par le service de police et la GRC.

Besoin cerné

- Mettre en place un mécanisme officiel permanent assurant la liaison entre les familles et la GRC pendant les missions.

Prolongation du temps en mission

Les répondants n'ont pas fait de commentaire au sujet de la prolongation du temps en mission, car ils étaient d'avis que la GRC, en tant qu'organisme responsable, devrait proposer une politique ou du moins des pratiques à cet égard. Il semble qu'il ne s'agisse pas d'une pratique courante au Canada. Il existe une politique sur la question. Plus de trois missions est considéré exceptionnel. Les services de santé de la sous-direction ne supportent pas généralement les extensions, affirmant que des séjours prolongés augmentent les risques d'être exposé à la pollution, les maladies, le stress, etc. Parmi les autres objections formulées, notons le risque que les policiers pensent que leur présence est essentielle à la poursuite de la mission et qu'ils ne peuvent être remplacés, la possibilité qu'ils s'engagent dans une relation susceptible d'engendrer des problèmes familiaux et la recherche de gains financiers pour des profits personnels.

Des répondants étaient d'avis qu'il faudrait, à l'avenir, que la décision de prolonger la période de mission soit prise en tenant compte du genre de mission (surveillance ou opérations). Au cours des missions opérationnelles, il est possible que des policiers aient entrepris un travail qui doit être terminé avant qu'ils quittent la mission. En d'autres termes, la prolongation des périodes de mission devrait être évaluée au cas par cas.

Recommandation 12

- Participation à plus d'une mission : Maintenant qu'un certain nombre de policiers ont participé à plus d'une mission, cette question doit être évaluée par les services de police.

Recommandation 13

- Comme la nature des missions a changé, la possibilité de prolonger les périodes de service devrait être évaluée en fonction du type de mission (mission de surveillance ou mission d'opérations).

Quelles sont les responsabilités respectives des services de police et de la GRC à l'égard de la gestion des missions?

Les responsabilités de gestion liées aux missions concernent : a) la liaison avec la SDMPI, b) la charge de travail supplémentaire que doit assumer le service ou la division, et c) le retour des policiers envoyés en mission et les activités d'accueil.

Liaison avec la SDMPI

Une liaison avec la GRC est nécessaire afin d'obtenir de l'information générale sur les missions, d'établir un contact permanent durant les missions et de procéder au processus de sélection.

En règle générale, les répondants estimaient que leur contact avec la SDMPI était facile et positif : « Notre rapport à la GRC est très bien. On solidifie davantage les liens entre nous. » Ils s'entendaient aussi pour dire « à chaque demande on obtient une réponse rapidement; l'information circule facilement ». « Nous essayons d'être utiles (à la SDMPI) », a dit l'un des représentants. Cependant, les services de police considéraient qu'il faudrait désigner une personne-ressource, qui les aiderait à mener le processus de sélection (en s'assurant que les critères sont respectés) et qui leur fournirait une information continue et actuelle sur les missions, pour qu'ils puissent organiser des séances d'information sur place (comme l'offrent certains services) ou distribuer des « trousses d'information ». Certains répondants conseillaient invariablement aux volontaires de chercher des réponses à leurs questions directement auprès de la SDMPI. Cette personne-ressource devrait être formellement désignée (« le courrier électronique constitue une bonne méthode ») et la liste de contacts téléphoniques devrait en outre être mise à jour. Comme certains l'ont souligné : « L'information circule bien, mais les gens changent d'emploi. Lorsque des changements surviennent et que des personnes partent, nous devrions en être informés. L'envoi

des nouvelles adresses électroniques serait si simple et si apprécié. » Certains répondants ont ajouté que parce que les critères des demandes ont changé dernièrement (on demande non seulement des patrouilleurs, mais aussi des sergents, des inspecteurs et des policiers haut gradés), ils ont besoin de plus de temps. « Nous avons très peu de temps pour répondre aux demandes. »

Pour chaque mission, les services de police et les divisions de la GRC procèdent à une présélection à partir d'une courte liste de volontaires pour cette mission, ou parfois à partir d'une base de données générales de volontaires. Ils examinent les dossiers et font passer des entrevues (afin d'obtenir des renseignements ne figurant pas dans les dossiers). Ils envoient ensuite leurs recommandations à Ottawa. Bien que les services et les divisions « s'assurent que toutes les exigences sont remplies aussi rapidement que possible », il semble que le manque de temps pose problème.

D'après les commentaires de membres de la GRC, le site Web était un outil efficace pour informer les services de police des développements des missions. Cependant, ce site Web n'était plus mis à jour au moment des interviews. Les rapports annuels de la SDMPI permettent également de transmettre de l'information. On peut y suivre les différentes étapes du développement erratique du maintien de la paix et s'en servir comme base pour alimenter la mémoire institutionnelle. Des rapports annuels sont présentés à l'ACDI depuis 1997. Cependant, la *Revue annuelle* publiée par la SDMPI n'est pas parue tous les ans. Le téléphone semblait être la technologie la plus utilisée pour l'établissement de contacts, la communication et l'échange d'information sur les missions.

Besoins cernés

- Mettre à jour des listes d'adresses électroniques et de personnes-ressources.
- Établir des calendriers et des lignes directrices afin de donner autant de temps que possible pour préparer les missions.
- Publier les rapports annuels de la SDMPI afin d'aider à développer et à conserver la mémoire institutionnelle.

Charge de travail supplémentaire pour les services ou les divisions

On a demandé aux répondants d'estimer le pourcentage d'augmentation de leur charge de travail découlant des missions. Selon le moment de l'année et leur expérience antérieure en gestion de mission, les répondants estimaient que leur charge de travail augmentait de 5 à 10 % lorsque leurs collègues étaient en mission. Comme l'a dit un chef de police : « Les policiers remplissent des

tâches multiples. Le surplus de travail occasionné par les missions retombe sur eux. » Comme nous l'avons déjà souligné, les processus internes de sélection et d'évaluation, la coordination avec la GRC et les tâches administratives (mutations ou promotions, embauche de policiers, dotation des postes vacants) occasionnent du travail supplémentaire. De plus, comme nous le mentionnons plus haut, les services municipaux régionaux et provinciaux doivent préparer des rapports à l'intention de leur conseil municipal ou autre organisme dirigeant pour demander l'autorisation de déployer des policiers en mission. Avant d'entreprendre le processus de sélection, les volontaires de la GRC devaient s'assurer que leur division ou leur détachement les appuieraient et les libéreraient.

Besoins cernés

- Même si la gestion de missions semblait occasionner une augmentation de la charge de travail de l'ordre de 5 à 10 %, pendant la mission, « la vie continue ici … au fil des semaines, on finit par oublier que des policiers sont absents ». Il faudrait mettre sur pied un mécanisme de liaison officiel et structuré et le garder en place tout au long de chaque mission.

Retour de mission

De retour à leurs fonctions habituelles après une mission, à un nouveau poste dans certains cas, les policiers ont dû reprendre le travail trop rapidement parce qu'ils pouvaient difficilement le faire de façon graduelle. En outre, c'est au cours de la période qui suit le retour de mission (que ce soit immédiatement après ou un peu plus tard) que les problèmes de santé ou les troubles psychologiques peuvent se manifester. Il n'existe toujours aucune politique/norme pour faciliter la réinsertion des policiers. Une des options prévoyait une rencontre obligatoire avec un psychologue. Les répondants n'étaient pas tous au courant de cette option. Une seconde option consistait à accorder plus de congés. Des services de police ont accordé des vacances supplémentaires de deux semaines, obligatoires ou facultatives, appelées généralement « le congé du chef ». Certains services ont permis aux policiers de prendre leurs congés accumulés (qu'ils avaient en réserve).

Les « activités d'accueil » constituent un autre aspect du retour de mission. Ils peuvent prendre plusieurs formes. Il peut s'agir d'un accueil officiel à l'aéroport, habituellement fait par les officiers responsables du maintien de la paix : « Nous l'avons fait au début. Nous avons même invité le journal local. Mais nous ne le faisons plus. » Une deuxième façon de faire consiste à envoyer une personne-ressource à l'aéroport, mais sans accueil officiel. Selon une troisième option, une réception est organisée (parfois des mois plus tard) au cours de laquelle les volontaires

se voient remettre des médailles en présence d'invités spéciaux tels que le maire. Une quatrième possibilité consiste à ne rien faire de spécial. Toutefois, comme un répondant l'a avoué en toute franchise : « Nous avons réservé un accueil officiel aux premiers volontaires de retour de mission parce que c'était quelque chose de nouveau. Nous ne le faisons plus tellement maintenant. »

Certains détachements ou divisions de la GRC ont affirmé ne pas être en mesure d'apporter un soutien aux volontaires à leur retour de mission. Il convient de noter ici que les officiers responsables n'avaient pas pour tâche d'accueillir les policiers ni même d'informer leurs pairs de leur retour de mission. En général, les chefs de police et les cadres supérieurs ne rencontrent pas les policiers à leur retour. On a aussi souligné que ni les associations de policiers ni les associations de chefs de police n'ont fait la promotion des missions de maintien de la paix ou n'ont contribué à les faire mieux connaître au sein du milieu policier canadien. Elles n'ont pas fait valoir non plus les bénéfices tirés des missions comme l'établissement de contacts à l'étranger ou encore l'acquisition d'une expérience de calibre international ou la maturité exceptionnelle et le perfectionnement professionnel qui en découlaient.

Recommandation 14

- Les services de police devraient déterminer les activités pour accueillir les policiers au retour des missions.

Besoins cernés

- Déterminer l'option en matière de congés supplémentaires au retour de mission qui favorise le plus la réinsertion des policiers.
- Promouvoir les missions de maintien de la paix en permettant aux policiers de rencontrer leurs cadres supérieurs pour parler de l'expérience qu'ils ont acquise en mission et faire toute recommandation qu'ils jugent à propos.

Recommandations générales sur les questions d'ordre organisationnel

Recommandation 15

- Encourager les services de police à travailler sur le transfert de connaissances en ce qui touche les questions traitées ci-dessus, afin de créer une mémoire institutionnelle au sujet des missions de maintien de la paix.

Recommandation 16

- Utiliser les rapports du commandant du contingent pour commencer à consigner les leçons tirées des missions.

Recommandation 17

- Continuer des visites officielles sur le théâtre des missions par des cadres supérieurs de la police afin de les informer du déroulement des missions et d'en faire la promotion.

Recommandation 18

- Mettre sur pied des visites officielles sur les lieux de missions pour le personnel de soutien des missions d'Ottawa afin de les garder informés des questions de formation de l'heure et des problèmes.

3. INCIDENCE DES MISSIONS DE MAINTIEN DE LA PAIX SUR LA POLICE AU CANADA : LE POINT DE VUE DES POLICIERS

Introduction

Les policiers de la GRC, ainsi que ceux des services de police provinciaux, régionaux et municipaux, ont été invités à définir et à décrire les missions de maintien de la paix et à formuler des commentaires à cet égard. La présente section fait état de leurs réflexions et observations à titre d'intervenants. Nous avons voulu saisir la richesse des expériences que les répondants ont vécues et donner un visage humain aux statistiques. Nous souhaitions également décrire comment les services de police, les partenaires dans le cadre du maintien de la paix et les membres des familles percevaient et comprenaient les attentes des policiers qui s'étaient portés volontaires pour des missions de maintien de la paix.

Les interviews ont également constitué un outil méthodologique pour regrouper des renseignements et des opinions concernant les missions de maintien de la paix.

De nombreuses questions ont été soulevées au sujet des missions de maintien de la paix, qu'on a pu mieux comprendre grâce à ces interviews. Elles portaient sur la formation préalable à la mission, sur la façon dont les participants avaient compris la mission et, ce qui est le plus important, sur la reprise d'une vie normale au Canada une fois la mission terminée. Certaines questions touchent davantage la SDMPI, alors que d'autres concernent à la fois cette dernière et les services participants.

Questions touchant surtout la GRC

Formation préalable à la mission

- Est-il nécessaire de donner une formation préalable à la mission à Ottawa?
- La formation donnée était-elle adéquate?
- La formation s'est-elle révélée utile, en permettant aux policiers de se mettre au travail rapidement une fois arrivés sur le théâtre de la mission?
- Des améliorations pourraient-elles être apportées au processus de formation?

Ces questions visaient à évaluer dans quelle mesure la formation a aidé les policiers à comprendre le but de la mission et le travail qu'ils devaient accomplir dans le cadre de celle-ci, ainsi que les autres tâches connexes.

Commentaires

- *Oui, c'est pertinent mais répétitif. On m'a bien préparé mais ça a été repris là-bas—c'était trop long.*
- *Training was sort of a bonding experience. It would be good to incorporate something different than classroom settings . . . like doing work together, like walking, hiking, teamwork, to learn to support each other.*
- *It was more an orientation to keep the group together. They bring everybody together. It was a little bit repetitive when in Kosovo.*
- *Two weeks is too long . . . three days would have been enough . . . shooting was not relevant . . . for handcuffs, one day is enough. Some of the lecturers are not good. I could have learned that much by reading through the Internet. . . . We feel no difference between the municipals and the RCMP. They treated us the same.*
- *La formation n'est pas une perte de temps . . . Le cours sur les mines est très bon, a un impact direct pour ma vie . . . mais pas assez de temps alloué pour les langues . . . formation sur les étapes est très pertinente . . . on était conscient de ce qu'on va vivre.*
- *C'était trop général, pas de détails . . . Ça ne m'a pas aidé pour l'ouvrage.*
- *La formation était une information plus qu'autre chose; se le faire dire et raconter et le vivre est autre chose.*
- *La formation était longue. On a hâte de partir. L' information sur l'intelligence n'avait aucune implication avec ce que l'on a fait par la suite. Une partie plus imagée du quotidien serait appréciée.*
- *C'est lourd de s'asseoir en classe mais quelle autre façon que la classe? J'ai apprécié le plus sur les changements . . . c'est normal, on me l'a dit à Ottawa.*
- *It helped prepare for what we saw . . . it help to adjust. They were great. You couldn't ask for more then what they gave us.*
- *They gave you general information . . . no one really prepared us for what we saw.*
- *The culture was a benefit, a good heads up. . . . You learned what to expect . . . bonding . . . but we do not need two weeks for that.*
- *Pas pertinent; c'était seulement sur la langue serbe et albanais; en une demi-journée étant donner la complexité des langues.*
- *Pas très pertinente; c' était pas vrai au plan de la vie au quotidien; c'était pas up to date. Le plus pertinent est le noyau de Canadiens qui nous permet d'avoir des liens et de créer un esprit d'équipe. Après, ça nous aide, peu importe où on sera, il y aura toujours quelqu'un que tu peux contacter.*
- *Les gens qui ont été en mission, c'était intéressant à écouter.*
- *C'est un programme général qui est adapté à toutes les missions. J'ai eu la même base quand je suis parti pour le Kosovo.*
- *On était on the right track en arrivant.*
- *Ils ne nous ont pas préparé à dire comment ça allait se passer . . . aurais aimer en savoir plus sur le créole . . .*
- *On nous prépare bien . . . ceux qui ont jamais voyagé ont besoin de plus d'information.*
- *On nous prépare psychologiquement. Si quelqu'un veut s'engager sans savoir, ça lui donne une bonne idée du pays et de la mission. Elle est utile et doit se faire.*

- *La formation est très importante pour établir une cohésion de groupe.*
- *There's got to be an orientation. Some of them are shocked by the environment. It does provide an appropriate picture. . . . The best are the recently returned.*
- *. . . was good information. . . . hard to experience because hard to imagine what was going on. . . .*
- *It is important . . . the interaction with the people, to bond together, the esprit de corps.*
- *No comment. We did it all over again once over there.*
- *Ottawa prepared you for the worst. The training was good, a big information package about what is going on over there.*
- *It is more an orientation to bring us up to speed. . . . I do not know if we need two weeks. It brought us together as a group, developed a mind set before going to the mission. Bonding is important.*
- *Most of it was garbage, dated . . . It should be applicable and current. . . . Bring somebody from over there.*
- *Training was excellent. . . . There is a need to make sure everyone is on the same page. . . You have to listen to people that have been to missions. . .*
- *It lasted a few days . . . was too long . . . was excellent training. There was a need. We learned about people, culture, land mines, etc.*
- *A waste of time. The idea was to bond; a good idea, but you can talk in the evening. . . . Time waste. . . . The shooting we qualify for here every year. . . .*
- *Very good and beneficial. . . .*
- *I was impressed by Ottawa. They were right. It took two weeks to get into the routine. . . .*
- *We need training . . . it explains what's gonna happen. . . . There should be more people from the mission to talk about what they saw.*
- *The orientation program is good for the people going over there for the first time. . . . They need the week to get us away from our mentality.. . . It is more transmission than training, and a transition.*
- *Two weeks in Ottawa was not adequate. . . . Things like the intelligence briefing were not up to date, were vague. . . .*
- *We were trained with the guys that went to Kosovo. . . . It would have been nice to have half and half . . . instead of 20 and 5. . . . I don't think I would need as much for a second.*
- *Training was very good. When they spoke to us I enjoyed it. I found it very educational. . . . It depends on the individual being able to bring it to the next level.*
- *Pre-mission is essential . . . was beneficial. . . . It gave us the opportunity to gel together as a unit.*

D'après les répondants, il y avait un vrai besoin formation avant leur départ en mission. La vaste majorité d'entre eux ont appuyé appuyaient un tel programme. Il semble également que le programme de formation de deux semaines à Ottawa ait incidemment permis aux policiers d'apprendre à connaître leurs collègues. Les policiers ont apprécié cette occasion qui leur a été donnée de faire connaissance, ce qui était d'ailleurs encouragé par les instructeurs.

Comme l'ont démontré des études antérieures (Weekes, 2001; Loree et coll., 1998; LeBeuf, 1994) et confirmé les répondants, les séances d'initiation/formation ont permis de répondre à divers besoins. Par exemple, certains policiers n'avaient encore jamais voyagé, d'autres n'étaient pas au courant des problèmes de la communauté internationale ou des problèmes propres au pays hôte, alors que d'autres encore avaient besoin qu'on leur rappelle les règles de sécurité, etc. Les besoins pouvaient ainsi varier quasi à l'infini.

Tous les sujets ou questions relevés dans ces études ont été mentionnés au cours des interviews. Voici certains des sujets abordés :

- comprendre le rôle et les fonctions des Nations Unies dans les missions de maintien de la paix
- comprendre la police civile (CIVPOL)
- comprendre d'autres cultures
- comprendre l'appareil judiciaire en place au Kosovo

D'autres questions portaient sur :

- la formation sur les droits de la personne, la sensibilisation aux mines, l'autodéfense (Weekes et coll., 2001)
- la loi sur la police en vigueur dans le pays hôte
- le code de conduite de l'ONU
- le statut juridique d'un observateur de la police civile (avantages sociaux, indemnités de déplacement, indemnités journalières, déploiement, etc.)
- les aspects liés à la santé (soins médicaux, alimentation, vaccins)
- l'information générale sur le pays hôte (histoire, religion, culture, structures juridiques)
- les radiocommunications
- la conduite des véhicules de l'ONU
- le rôle des observateurs de la police civile
- les premiers soins
- les armes
- le travail d'équipe

- les conséquences d'être fait prisonnier
- le debriefing (LeBeuf, 1994)
- l'équipement, le mandat, la logistique, le courrier et le debriefing psychologique (Loree et coll., 1998)

Éléments de réflexion

Nous avons appris que le programme d'initiation/formation est adapté à chaque mission et que les policiers en tirent profit. Il nous semble toutefois que ce programme pourrait être modifié à mesure que la mission évolue. Il vise à préparer les policiers aux tâches générales et aux aspects complexes de la mission à laquelle ils s'apprêtent à participer, et constitue pour eux une étape transitoire entre leur environnement familial et professionnel connu et le milieu inconnu et instable qui les attend dans un pays étranger.

Par ailleurs, si l'un des objectifs du programme de formation est de permettre policiers de créer des contacts, nous suggérons d'élaborer ou d'adapter des exercices à cette fin.

Enfin, il serait très utile de faire connaître aux policiers le manuel de la GRC renfermant une marche à suivre et un plan de secours en cas d'urgence médicale ou autre au cours d'une mission relevant du commandant du contingent. Nous proposons également d'établir des listes de personnes à joindre en cas d'urgence (par exemple, une liste téléphonique) au cours d'une mission relevant du commandant du contingent canadien.

Motivation

- Quelle était la principale motivation des policiers pour se porter volontaires?
- Les participants avaient-ils des objectifs personnels liés à la mission?

L'une des façons de comprendre pourquoi des policiers choisissent de participer à une mission de maintien de la paix qui, de prime abord, semble si éloignée de leur réalité quotidienne consiste à examiner leurs motivations profondes, qui peuvent être de nature personnelle ou professionnelle. Ces motivations peuvent être fortement influencées par la publicité entourant la mission ainsi que par des rumeurs répandues par des collègues et des discussions tenues entre ceux-ci.

De nombreux policiers ont fait état de plus d'un facteur de motivation. Les commentaires ci-dessous reflètent la plupart des principales motivations exprimées par les policiers, bien que celles-ci ne soient pas exhaustives.

Commentaires

Aide/formation

- *. . . to help people . . . I had something to offer. . . . I wanted to see a different world. . . .*
- *. . . aider les gens dans le besoin . . .*
- *I did want to help, to see other police officers, equipment . . . a little bit of travel. . . .*
- *J' ai un intérêt personnel pour aider du monde; le côté humanitaire de la mission.*
- *C'était pour l'expérience personnelle et l'aventure; voir comment je peux venir en aide aux policiers par mon expérience policière.*
- *Est-ce que je peux amener du bien là-bas? C'était pas l'argent. J'ai dit changer moi de grade . . .*
- *. . . aller voir ailleurs et comme policier aider un pays avec des problèmes . . . un vrai challenge.*
- *Mon intérêt majeur était personnel . . . était fasciné pour aider les gens . . . Je souhaitais ce contact avec les autres personnes.*
- *un désir d'aider et d'échanger avec de nouvelles cultures . . . aller chercher l'expérience . . .*
- *. . . to see the world . . . interesting and challenging to teach and work . . . .*

Aventure/culture

- *The adventure, the unknown, the experience . . . I did not know about missions.*
- *. . . était une chance de partir . . . et . . . encore mieux, de faire quelque chose en voyageant.*
- *Pour voir autre chose, former d'autres policiers . . . .*
- *Pour l'aventure, et ma priorité était d'aider les gens là-bas.*
- *. . . curiosity . . . change from work . . . the opportunity to go to another part of the world.*
- *La troisième mission c'était pour le goût de l'aventure de ce coin du monde, étant donné que les deux premières se sont passées dans le même pays (3)*[12]
- *J'aime l'aventure. J'aime voyager . . . La mission était pour moi . . . aussi pour aller chercher l'expérience. (2)*
- *J'aime voyager . . . représentait une belle occasion de voir ce qui se passe ailleurs et de travailler avec d'autres personnes.*
- *Pour vivre l'expérience, pour découvrir le monde.*
- *I had four missions . . . Motivation . . . . The adventure . . . . I didn't know what to expect . . . didn't like my job at that time.*
- *The second was a cultural thing. I like travelling. . . . The environment where I went was appealing to me. . . . I like teaching. (2)*
- *Le travail est différent, la culture est différente. C'est une opportunité pour voyager. La première c' était l'inconnu. . . . Je ne savais pas dans quoi je m'embarquais . . . tout est combiné ensemble. (3)*

[12] Numbers in parentheses indicate the number of missions in which interviewees had been deployed.

- *A little bit of adventure . . . something different . . . .*

Défi professionnel

- *It was exciting to offer our services in a different country to people that have been to hell.*
- *. . . a sonné une grosse cloche, un nouveau défi dans ma carrière et dans ma vie.*
- *C'était un rêve de réaliser la mission en faisant mon métier.*
- *Pour aller chercher un background différent de l'université qui va me démarquer des autres . . . Pour aller chercher l'expérience que je n'aurais pas avec mon service . . .*
- *You get to do things over there that you don't get to do at home in most cases . . . opportunity to make a difference . . . financial circumstances . . . the whole thing.*
- *J'allais chercher l'expérience intellectuelle et physiquement challengant. Aussi, je voulais être un role model à Haïti.*
- *. . . was a personal challenge . . . .*
- *J'y allais pour le défi plus intérieur.*
- *Pour aller dans un autre pays et connaître une autre expérience . . . pour avoir la chance de le voir et de le vivre.*
- *I wanted to push myself . . . my coping mechanisms.*
- *I wanted to experience something different other than the policing here . . . to see other parts of the world.*
- *. . . I was looking for something challenging . . . to pass the PARE test was a personal goal. . . .*
- *I wanted to experience being in a war zone. I thought I could do some good.*
- *Pour remplir mon cv, pour prouver ma capacité de réaliser des choses. (3)*

Changement général

- *Pour l'expérience et parce que j'aime bouger; l'aspect financier est très intéressant et aide à supporter le stress.*
- *Je voulais changer de vie et recommencer à zéro, avoir de nouveaux amis, donner une nouvelle impression sur les gens . . . (2)*
- *Voir une autre culture, voir quelque chose de nouveau au plan personnel et professionnel.*
- *To try something new and different . . . opportunity to help people under a lot of stress..*
- *Pour connaître les missions . . . pour voir comment ça fonctionnait, pour pouvoir faire une différence en formation et pour aller chercher une expérience de vie pour moi et ma famille.*
- *Pour l' aventure, pour quelque chose de nouveau . . . pour changer la routine . . .*
- *J'étais tanné de ma carrière de policier. Je me demandais ce que je ferais . . .*
- *I needed something different from what I was doing. I had no idea that the money was as good as it was. It was not a driving factor for me at all.*
- *I wanted to do something else, to expand my career . . . it is good to be paid for doing that. . . .*
- *. . . job satisfaction was not there . . . I wanted something more, the recognition; also the ability to go and help people.*