

Public Hearing

Audience publique

Commissioners / Commissaires

The Honourable / L'honorable J. Michael MacDonald,
Chair / Président

Leanne J. Fitch (Ret. Police Chief, M.O.M)

Dr. Kim Stanton

VOLUME 31

INTERPRÉTATION FRANÇAISE

Held at :

Best Western Truro Glengarry
150 Willow Street
Truro, Nova Scotia

Thursday, June 2, 2022

Tenue à:

Best Western Truro Glengarry
150, rue Willow
Truro, Nouvelle-Écosse

Jeudi, le 2 juin 2022

INTERNATIONAL REPORTING INC.

www.irri.net
(800)899-0006

II **Appearances / Comparutions**

Me Krista Smith

Senior Legal Advisor / Conseillère
juridique principal

Dre Emma Cunliffe

Director of Research and Policy for the
Mass Casualty Commission / Directrice de
recherches et politiques pour la
Commission des pertes massives

III

Table of Content / Table des matières

	PAGE
TABLE RONDE 1 : PRISE DE DÉCISIONS ET GESTION DU STRESS LORS D'INCIDENTS CRITIQUES	2
TABLE RONDE 2 : CONTEXTUALISATION DES INTERVENTIONS LORS D'INCIDENTS CRITIQUES : RISQUES ET COMPROMIS	67

IV
Exhibit List / Liste des pièces

No	DESCRIPTION	PAGE
-----------	--------------------	-------------

Halifax, Nouvelle-Écosse

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28

--- L'audience débute le jeudi 2 juin 2022 à 9 h 31

COMMISSAIRE FITCH: Bonjour et bienvenue.

Nous nous rejoignons de Mi'kma'ki, le territoire ancestral et non cédé du peuple Mi'kmaq.

Encore une fois, nous nous souviendrons de ceux qui ont perdu la vie, ceux qui ont été blessés, leurs familles, et tous ceux qui ont été touchés par les pertes massives en avril 2020 en Nouvelle-Écosse.

Comme nous l'avons dit, les décrets nous obligent d'explorer plusieurs questions, notamment les actions des polices, les tactiques opérationnelles, les interventions, la prise de décision et la supervision, les politiques des polices et la formation de la police en ce qui a trait aux incidents de tireurs actifs. En fonction de cela et de notre travail, nous devons partager des leçons à tirer, ainsi que des recommandations qui pourraient aider à prévenir et intervenir dans des incidents semblables à l'avenir.

Aujourd'hui, nous entendrons parler d'experts avec des connaissances utiles dans le cadre de deux tables rondes qui explorent des enjeux liés aux pertes massives. Ce travail important nous aide à élaborer notre compréhension de ce qui fonctionne bien et ce qui pourrait être amélioré, des leçons à tirer ici en Nouvelle-Écosse, au Canada, et les parties de d'autres pays.

Les intervenants et les universitaires qui participent à la table ronde vont placer l'accent sur les facteurs psychologiques dans la prise de décision, comment la formation des décideurs en cas d'incidents critiques et l'impact du stress sur les intervenants et les décideurs en cas d'incident critique.

Aujourd'hui, nous allons discuter... cet après-midi, nous allons parler des risques potentiels, l'accent davantage sur l'état des préparations et la formation et des priorités en compétition.

Donc, maintenant, c'est Krista Smith qui va présenter, celle qui

1 dirige le Comité des politiques, qui va présenter la table ronde.

2 **--- TABLE RONDE 1 : PRISE DE DÉCISIONS ET GESTION DU STRESS LORS**
3 **D'INCIDENTS CRITIQUES**

4 **Me KRISTA SMITH:** En tant qu'animatrice de cette table ronde, je
5 vais diriger les questions et poser des questions de suivi et je vais modérer le dialogue.

6 Bon, je demande... nous demanderions à chacun des participants
7 de parler lentement afin que nos partenaires en accessibilité puissent bien faire leur
8 travail. Comme vous le savez, les tables... les discussions de la table ronde font partie
9 du dossier de la Commission, sont diffusées en direct et seront disponibles sur le site
10 web de la Commission et seront disponibles au public.

11 Si à un moment donné les commissaires ont une question ou un
12 commentaire comme suivi, alors on réserve du temps pour leur participation aussi.

13 Comme l'a indiqué Madame la commissaire Fitch, la table ronde de
14 ce matin, c'est sur la prise de décision en cas d'incident critique et elle va présenter les
15 thématiques essentielles, on va les aborder dans un ordre.

16 On va commencer par le processus de la prise de décision en cas
17 d'incident critique, suivi par comment les stressseurs physiologiques peuvent avoir un
18 impact sur la prise de décision, et là, nous allons considérer certains des pièges
19 communs, les difficultés communes dans la prise de décision en cas d'incident critique,
20 petite pause, on reviendra pour discuter comment la formation peut atténuer les
21 stressseurs et les répercussions pour l'avenir. C'est ça, le plan. Et l'intention de cette
22 discussion est de fournir aux commissaires et au public avec une meilleure
23 compréhension des thématiques clés afin que tout le monde soit bien placé pour
24 entamer les discussions à la phase 3 au niveau des leçons à tirer et des
25 recommandations potentielles.

26 Alors, commençons ce matin avec les présentations et parlez un
27 peu de votre travail et comment cela a trait à la prise de décision en cas d'incident
28 critique.

1 Judith, à vous d'abord.

2 **Dr JUDITH ANDERSEN:** Bonjour. Judith Andersen. Je suis une
3 professeure adjointe à l'Université de Toronto, Mississauga.

4 J'ai passé la dernière décennie à travailler avec les premiers
5 intervenants d'un point de vue psychologique. On attache les premiers intervenants à
6 des équipements qui mesurent leur stimulus lors des formations au stress et des
7 véritables rencontres. Alors, on a un meilleur sens au niveau du corps, ce qui a un
8 impact sur leur prise de décision en cas d'incident critique et plus récemment, nous
9 travaillons de façon pour empêcher certains des défis qui accompagnent quand la
10 réaction physiologique est vraiment élevée et comment on peut l'appliquer à la
11 formation policière de façon spécifique.

12 **Me KRISTA SMITH:** C'est très bien. Pourriez-vous, s'il vous plait,
13 mettre le microphone un peu plus près de vous lorsque vous parlez. Merci.

14 Wallace, on vous a rencontré hier.

15 **S. É.-M. WALLACE GOSSEN:** Bonjour, tout le monde, pour ceux
16 qui n'étaient pas là hier.

17 Je m'appelle Wallace Gossen, je suis un intendant avec la Police
18 régionale de York. Pour ceux d'entre vous qui ne connaissent pas la région de York,
19 c'est là où termine Toronto à l'avenue Steele juste au nord. C'est une population
20 d'environ 1,2 million, et notre agence dispose de 2 100 membres, 500 membres
21 assermentés et 600 civils. Je suis le surintendant en charge des commandes
22 opérationnelles. Je travaille avec ce département-là depuis 32 ans.

23 Mes antécédents sont dans le milieu tactique, j'étais un chef
24 d'équipe. Un commandant tactique est un technicien en matière d'explosifs et un
25 instructeur en matière du recours à la force. Je suis le président du Comité d'état de
26 préparation aux urgences pour le Comité des chefs de police et également pour les
27 incidents... commandant en incidences, le chef, et j'enseigne un programme de
28 commandant en cas d'incident critique au Collège de polices.

1 **Me KRISTA SMITH:** Nos amis virtuels, Laurence Alison, nous
2 avons commandité un rapport de vous, et également Docteur Shortland, pouvez-vous
3 nous parler un peu de votre parcours.

4 **Dr LAURENCE ALISON:** Oui, certainement. Voulez-vous juste
5 m'indiquer que vous m'entendez bien? Très bien.

6 **Dr LAURENCE ALISON:** Oui. Je m'appelle... je suis le professeur
7 Laurence Alison, professeur de psychologie d'enquêtes et de psychologie judiciaire à
8 l'Université de Liverpool depuis 30 ans (inintelligible). Je travaille dans le terrain sur des
9 incidents critiques et les incidents majeurs. J'ai fait beaucoup de comptes rendus
10 opérationnels des bombardements 7/7, l'empoisonnement de Litvinenko, le compte
11 rendu avant et après les Olympiques de Beijing. J'ai travaillé deux fois avec mon
12 collègue Neil qui va se présenter dans un instant pour voir comment les preneurs... les
13 décideurs luttent avec des décisions complexes qu'ils n'ont jamais... qu'ils n'auraient
14 jamais connu auparavant.

15 Je m'intéresse depuis bientôt 15 ans d'un processus de l'inertie
16 décisionnelle que l'on voit souvent dans des conditions de haute incertitude et haut
17 risque où les décideurs n'ont jamais reconnu ce genre de problème et nous avons
18 commencé à comprendre l'architecture de ce processus-là, pourquoi cela se produit et
19 qu'est-ce qu'on peut faire pour l'atténuer.

20 Merci bien de me recevoir.

21 **Me KRISTA SMITH:** Merci bien.

22 Docteur Shortland?

23 **Dr NEIL SHORTLAND:** Merci bien. Vous m'entendez bien? Génial.

24 Bonjour tout le monde. Encore une fois, merci bien de me recevoir.

25 Je m'appelle Neil Shortland, je suis un professeur adjoint en
26 criminologie à l'Université de Massachusetts et j'étudie les conditions dans lesquelles la
27 prise de décision dans des conditions de haute incertitude. Cela commence avec des
28 membres des Forces armées américaines et britanniques, et plus récemment avec des

1 policiers américains et britanniques, en plus de travailler avec Laurence pour
2 comprendre le processus et les composantes psychologiques qui sont exigées pour
3 naviguer des périodes de haute incertitude.

4 Nous avons également fait plusieurs études pour étudier les
5 différences individuelles et les caractéristiques de personnalités qui jouent un rôle dans
6 la prise de décision et le comment de la prise de décision qui peuvent expliquer des
7 variations dans les rendements quand 100 personnes font face à une décision difficiles,
8 comment expliquer le rendement de 50 % comparé à l'autre 50 %.

9 Alors, on a fait des expériences, des expériences, en plus des
10 comptes rendus du vrai... de la véritable activité que nous avons faite.

11 **Me KRISTA SMITH:** Matt McAlliser, vous m'entendez bien?

12 **Dr MATTHEW McALLISTER:** Matthew McAllister, je suis... je
13 travaille dans le milieu de la santé et de la performance humaine à la Texas State
14 University, le directeur du laboratoire de physiologie métabolique et appliquée de notre
15 section où nous nous spécialisons dans l'analyse de plusieurs biomarqueurs de stress
16 et la santé cardiométabolique, notamment parmi des occupations au stress, pas
17 uniquement les agents de police, mais également avec les pompiers et les membres
18 des militaires aussi.

19 Ce qu'on fait de façon spécifique, c'est au cours de plusieurs
20 années, nous avons étudié de nombreuses interventions que nous pouvons intégrer qui
21 visent à réduire les effets négatifs des stressseurs du travail dans les occupations à haut
22 stress. Nous avons étudié des interventions en matière de régimes alimentaires et de
23 formation, et la plupart de notre travail est dans ce domaine-là.

24 **Me KRISTA SMITH:** Merci. Je pense qu'on va avoir une belle
25 discussion ce matin.

26 Alors, je vais commencer avec les éléments de base.

27 Le rapport que nous avons commandité de Laurence et Neil, c'est
28 au sujet de la prise de décision en cas d'incident critique, et dans ce rapport-là, c'est la

1 pièce P-001872 à la page 4.

2 Laurence, vous déclarez :

3 « Nous avons souvent trouvé que ce qu'il est utile
4 d'encadrer le processus de la prise de décision en
5 cas d'incident critique non pas comme un processus
6 de sélectionner les meilleurs résultats, mais comme
7 un processus de calculer le résultat le moins pire. La
8 plupart des résultats des options sont à haut risque, la
9 plupart auront des conséquences négatives et la
10 plupart seront immuables et irréversibles une fois
11 qu'on est engagé. »

12 Alors, je vous invite d'en parler et qu'est-ce que vous entendez par
13 « les résultats les moins pires »?

14 **Dr LAURENCE ALISON:** Ça peut peut-être vous aider de vous
15 offrir une métaphore visuelle que nous avons employée auparavant, c'est utile dans
16 mes descriptions aux étudiants. Il y a un paradigme, l'âne de Buridan, où l'âne est à la
17 fois... il a... il souffre de faim et il est déshydraté et il y a du foin et de l'eau, et il ne sait
18 pas lequel choisir parce qu'il sait qu'il a faim et il a besoin d'eau, et en décidant lequel il
19 choisit, lequel faire, il meurt de faim et il meurt de soif.

20 C'est ce qu'on voit quand on a deux options qui sont difficiles à
21 calculer. La différence entre les deux dans un cas d'incident critique, y'a pas un meilleur
22 résultat souvent, c'est souvent un résultat moins pire. Les décideurs peuvent être pris
23 au piège de calculer lequel des mauvais résultats qu'ils sont le plus à l'aise avec.

24 Évidemment, aucun décideur veut que quelque chose de mauvais
25 qui se produise, alors ce qui se produit avec des décideurs moins expérimentés, c'est
26 qu'ils vont se projeter... vont faire une projection dans l'avenir s'il calcule la piste A, ça
27 d'air mal, la piste B, ça d'air mal, et s'ils trouvent que les deux sont intolérables, ils
28 finissent par ne rien faire. Le risque devient... si on n'a pas l'habitude d'avoir des

1 résultats qui sont moins que désirables et vous n'avez pas l'habitude de songer à
2 l'option la moins pire, vous pouvez passer tout votre temps à songer aux résultats de ce
3 qu'on pourrait faire et c'est souvent le problème. Et dans mes recherches au cours des
4 derniers 30 ans, là où on a vu que ça cesse de fonctionner, c'est pas que les gens font
5 des jugements erronés, mais c'est le fait qu'ils n'arrivent pas à agir et c'est un
6 emplacement difficile pour les preneurs de décisions, mais... les décideurs, plutôt, mais
7 c'est là où ils se trouvent souvent.

8 **Me KRISTA SMITH:** Alors, c'est à Neil pour faire le suivi.

9 Étant donné que c'est souvent un choix entre un mauvais résultat
10 ou un autre mauvais résultat, pouvez-vous nous parler un peu davantage pourquoi est-il
11 tellement difficile de prendre une décision quand, voilà, ce sont nos options?

12 **Dr NEIL SHORTLAND:** Oui, bien sûr. Alors, en partant, d'emblée,
13 il est important de comprendre les difficultés que les décisions les moins pires
14 représentent, une théorie d'une prise de décision, le modèle trimodal. Il y a trois façons
15 que les gens fassent... façons que les gens prennent des décisions. Une des choses
16 que l'on a souvent dit dans notre travail, dans notre formation, notre travail universitaire,
17 on met beaucoup d'emphase sur les deux premiers et on met souvent pas assez
18 d'emphase sur le troisième. C'est là où se trouve la moins pire des décisions.

19 Le premier défaut, c'est... le premier, c'est la réévaluation. On
20 utilise notre expérience pour faire... prendre les décisions qui se présentent devant
21 nous. C'était une reconnaissance des décideurs, c'est d'utiliser l'expérience pour faire la
22 décision. Encore une fois, « ah, j'ai vu ceci auparavant, je sais quoi faire, je vais me
23 baser sur mon expérience ».

24 L'autre, c'est l'appariement. L'appariement de la décision à la
25 politique, aux règlements, aux normes sociales, les lignes directrices. Y'a des politiques
26 qui permettent aux gens... qui permettent aux gens de prendre des décisions dans
27 certaines situations.

28 La troisième forme de décisions, c'est celui de le choix. Ç'a parti...

1 on part d'une position qui est également attrayante ou également non attrayante. Et ce
2 que ça signifie souvent, c'est que ce processus-là, on doit soupeser les avantages et
3 les désavantages pour justifier un avantage comparé à une autre option.

4 Ce qu'il y a avec un choix moins pire, c'est si on pense à la prise de
5 décision de façon rationnelle : j'ai l'option A, j'ai l'option B, je peux évaluer les
6 avantages et les désavantages de A et de B et arriver à la meilleure décision, comme
7 acheter une maison ou acheter une voiture. J'ai beaucoup d'informations, je peux
8 considérer toutes mes options.

9 Dans la prise de décision la moins pire, au niveau structurel,
10 l'option A nous offre souvent deux options. Option A, le résultat A est un bon résultat,
11 option A, le résultat 2... euh, B, est un mauvais résultat. Avec l'option B, le résultat 1, c't
12 un bon résultat, et le résultat 2, c'est un mauvais résultat. Et on ignore lequel va être le
13 cas, va vraiment s'avérer. Les deux choix sont également bien et également mauvais
14 parce que ces situations sont souvent nouvelles et parce que c'est souvent des
15 éléments qui peuvent dévier ou aller à l'encontre des normes en matière de politiques
16 avec lesquelles nous sommes habitués. On ne peut pas faire des décisions moins pires
17 avec l'évaluation et l'appariement, mais c'est difficile... mais c'est également différent
18 de faire prendre une décision rationnelle parce qu'on ne peut pas immédiatement
19 identifier la meilleure ou la pire des décisions. Du point de vue cognitif, c'est très difficile
20 de naviguer ce moment-là parce que ça va à l'encontre des tactiques et des façons
21 traditionnelles que nous employons pour la prise de décision.

22 **Me KRISTA SMITH:** Ça, c'est très utile. Merci bien de cette
23 explication.

24 Alors, on revient vers Laurence pour comprendre c'est quoi la
25 différence entre un décideur expert et débutant. Dans votre rapport, vous parlez de cela
26 au niveau des piliers de la prise de décision.

27 **Dr LAURENCE ALISON:** Oui. Depuis dix ans, nous avons été
28 impliqués dans les décisions prises sur le terrain et on les décompose en parlant aux

1 décideurs qui étaient sur le terrain. On regarde aux superscénarios que nous
2 développons dans nos exercices, il y a quatre que les décideurs d'élite font que ceux-là
3 qui ont moins de succès ne font pas. Donc, (inintelligible) faire attention de les décrire
4 comme experts, si on les décrit comme des experts, comme quelqu'un qui le fait depuis
5 longtemps; selon nos propres normes, les incidents critiques, c'est des incidents où les
6 individus n'ont souvent pas eu à faire ce genre de décisions. Des choses qui tendent à
7 promouvoir le succès plutôt que... la réussite plutôt que la faillite, c'est le suivant.

8 Les décideurs d'élite font un bon travail de faire des évaluations de
9 la situation. Tous ces quatre sont des actions modérées plutôt que des actions
10 d'extrême. Alors, l'évaluation modérée des décisions, ça arrive quand le décideur peut
11 garder dans son esprit trois ou quatre scénarios possibles pour expliquer ce à quoi ils
12 font affaire.

13 Ce que les décideurs moins réussis font, ils vont soit générer
14 50 différentes possibilités et ainsi leur mémoire ne peut pas les garder à l'esprit ou ils
15 s'attardent sur une explication pour les aider à formuler ce qu'ils doivent faire, et là, ils
16 mettent l'accent uniquement sur cette évaluation de situation ou non.

17 Les décideurs qui... les plus réussis, c'est pour simplifier, mais bon,
18 ils vont décider, ils vont générer deux ou trois explications possibles. Ils regardent les
19 scénarios et ça peut être très mauvais, ça peut être plutôt mauvais ou plutôt bien. C'est
20 plutôt simpliste, mais ils gardent ces trois options en tête. Et là, ils vont interroger la
21 situation pour établir lesquelles des trois options plausibles il s'agit. Les décideurs
22 d'élite ont proportionné les nombres, proportionné et modéré en matière de scénarios
23 pour les aider à procéder.

24 Deuxième marqueur, c'est les décideurs d'élite. Ils sont tout à fait
25 au courant. Ils ont à l'esprit le temps. Est-ce qu'ils ont le temps de générer davantage
26 de renseignements pour les aider à un peu confirmer lequel des trois scénarios il s'agit.
27 Ils songent également si ça ne vaut pas la peine d'investir le temps, de confirmer cela
28 ou s'ils devaient procéder au rythme, parce qu'il n'y a pas le temps de faire un calcul.

1 Ce que des décideurs moins réussis vont faire, ils vont penser qu'ils ont tout le temps
2 du monde, ou ils pensent qu'ils n'ont pas le temps du tout, ou ne vont pas songer au
3 temps du tout. Alors finalement, les décideurs d'élite ont une considération
4 proportionnée de la criticalité [sic] du temps. Un décideur d'élite va regarder la situation,
5 est-ce que j'ai le temps de demander davantage, sinon je ne vais pas le faire, je vais
6 procéder. C'est la deuxième chose.

7 La troisième chose, les décideurs d'élite font un bon travail
8 d'interroger les renseignements, de chercher pour les écarts, les incohérences, de
9 chercher davantage de renseignements et de foncer à travers l'ambiguïté en train de
10 renforcer ce à quoi ils pensent avoir affaire avec. Alors ceux qu'ils ont moins de... les
11 moins réussis vont faire, c'est la confirmation et ils sont pris dans l'entraînement.

12 Et la quatrième chose, c'est que les décideurs d'élite sont
13 beaucoup plus capables de réviser un plan. Si leurs options n'avaient pas réussi, ils
14 sont heureux de calculer et de comprendre que leur évaluation initiale est erronée et
15 s'écarter de ce parcours désastreux, mettre les freins et ils établissent qu'ils ont mal
16 perçu la situation et là passer... choisir un autre parcours. Ceux-là qui sont les
17 décideurs moins réussis, ne peuvent pas ou ne veulent pas ou ne vont pas changer de
18 parcours. Comme la littérature nous le dit, dans l'ensemble, les individus qui ont été
19 impliqués dans les situations difficiles, ont tendance à faire mieux que ceux qui n'ont
20 pas eu ces antécédents-là, mais il semble comme avoir des différences individuelles et
21 des caractéristiques en matière de personnalité qui font que les gens sont plus
22 susceptibles de prendre des mesures proportionnées au niveau de l'évaluation, de la
23 réévaluation du temps et la révision. Voilà les marqueurs qui semblent indiqués. Qui
24 semblent indicatifs.

25 **Mme KRISTA SMITH:** Et maintenant c'est Wallace, comme nous
26 l'avons appris hier, vous pouvez nous parler un peu de comment ça se déploie
27 lorsqu'on travaille avec les commandants, en cas d'incident critique. Le collègue de
28 police canadien est en Ontario, mais vous travaillez avec des commandants en cas

1 d'incidents critiques à travers le Canada. Pouvez-vous nous parler comment ces
2 concepts-là sont intégrés dans ce que vous... dans votre... ce que vous faites dans vos
3 cours ?

4 **M. WALLACE GOSSEN:** Oui finalement, tout ce dont il a parlé
5 figure dans nos cours. Nous pourrions avoir une discussion peut-être sur comment on
6 cherche à gérer cela, lorsqu'on fait notre formation des commandants en cas
7 d'incidents critiques. Tout ce qu'il a discuté est précisément ce qu'on cherche à
8 répliquer dans la formation. Nous savons que sur le terrain, dans les opérations, cela va
9 précisément se produire. La décision la moins pire est absolument... c'est, on cherche
10 à les mettre à l'aise avec tout ça. Il y a plusieurs... certaines personnes qui sont plus à
11 l'aise de prendre des décisions avec des renseignements ambigus, avec des limites de
12 temps sans les ressources dont ils leur faut pour résoudre la situation. Mais on cherche
13 à mettre l'emphase sur développer le modèle mental. Oui, l'expérience c'est important,
14 on le voit, mais l'expérience contribue au fait qu'ils soient à l'aise au niveau de leurs
15 décisions et avoir la confiance de prendre la décision. S'ils ont de l'expérience de faire
16 cela, ils ont réussi auparavant, alors cela contribue à faire qu'ils soient des meilleurs
17 décideurs de ces environnements-là. Étant donné qu'on voit un déclin cognitif au fur et
18 à mesure que le stress augmente, nous mettons l'emphase sur l'accent de fournir des
19 aide-mémoire qu'on leur fournit. Pour les panels, c'est surtout en matière de la prise de
20 décision, qu'est-ce qui est important maintenant. Les priorités de la vie. Alors le public,
21 les agents de police et le sujet, et NRA. Est-ce que c'est nécessaire ? Est-ce que c'est
22 efficace en matière de risques et est-ce que c'est acceptable de le faire ? Est-ce que
23 c'est nécessaire pour accomplir la mission ?

24 On les forme, on leur enseigne cela d'emblée. Quand ils arrivent
25 sur la scène, une fois qu'ils ont la conscience situationnelle, établissez votre énoncé de
26 mission, qu'est-ce que vous cherchez à accomplir ? L'autre élément que nous faisons
27 aussi, que les gens n'ont pas encore discuté, mais je suis sûr qu'on va en parler
28 éventuellement, on leur enseigne que la prise de décision, c'est une équipe, ce n'est

1 pas juste toi. Vous devez chercher des apports. Quand on leur enseigne comment
2 développer le triangle de commandement, c'est avec les experts en matière de
3 négociation, pour les armés-barricadés et les prises d'otages. Et, ce n'est pas à vous
4 d'arriver avec toutes les décisions. C'est votre décision d'établir qu'elles sont les options
5 que vous devez avoir, ou que... nous mettons beaucoup l'emphase que c'est un effort
6 de collaboration. Vous ne pouvez pas penser à tout, ce que vous oubliez, d'autres
7 mondes va se rappeler et si vous ne vous engagez pas auprès de votre équipe, vous
8 allez avoir de la difficulté à résoudre une situation à haut risque, étant donné le stress
9 que vous connaissez.

10 Ce sont donc mes commentaires sur ce point. Mais tout ce dont
11 mes collègues ici ont parlé, on le voit ici dans notre formation.

12 **Mme KRISTA SMITH:** Donc l'approche à adopter au Canada est
13 assez semblable à l'approche adoptée dans d'autres pays. Et maintenant, suivons un
14 autre courant ou un autre... parlons d'un autre thème. Du... parlons des étapes initiales
15 de l'assomption de commandement. Parfois je sais que ça peut varier beaucoup. À un
16 moment donné, le chef d'intervention arrive et il assume la responsabilité de la scène.
17 Vous avez dit que l'acronyme NRA est une façon de réfléchir aux facteurs auxquels le
18 chef d'intervention va réfléchir à ce moment-là et il doit y avoir aussi autre chose
19 auxquelles il doit réfléchir à ce moment-là. Surtout en ce qui concerne la décision.

20 **M. WALLACE GOSSEN:** Oui. Donc développer une conscience
21 situationnelle est essentiel. C'est donc, on leur montre l'acronyme SMEAC « Situation,
22 mission, exécution, administration et autorité », et « C » : « Commandement, contrôle,
23 communication », SMEAC. Donc, établissez la situation et développez votre conscience
24 situationnelle, parce que dans les premiers moments, la première heure, les
25 renseignements qui vont arriver seront probablement erronés. Ça, il faut l'accepter.
26 Mais dans ces premiers moments, vous devez prendre une décision, vous devez
27 prendre cette décision en fonction des renseignements que vous possédez déjà. Vous
28 devez comprendre que cette décision sera peut-être erronée. Mais si vous avez donc,

1 fait les priorités, bon les priorités de vie, qu'est-ce qui est important maintenant, donc en
2 fonction des renseignements que vous possédez, vous devez prendre la décision.

3 L'expérience démontre que le fait de ne pas prendre une décision
4 est généralement pire. Mais ça, c'est l'aspect ambigu ou on voit que les commandants
5 ont le plus de difficulté. Parce qu'ils ne sont pas à l'aise, ils n'ont pas tous les
6 renseignements qu'il leur faut. Il y a une grande différence entre la prise de décision
7 quand on est à l'aise et on a tout le temps du monde, ou versus prendre une décision
8 quand on n'a pas tous les renseignements nécessaires, mais on sait qu'il faut la
9 prendre quand même. Ça, c'est difficile, l'aspect du caractère de la personne joue un
10 rôle important, mais encore là on... en tablant sur les modèles on veut qu'ils aient de
11 l'expérience déjà en arrivant au programme et on leur donne des scénarios. On tient
12 des discussions et on crée des bases de données pour leur... mentales, qui leur
13 permettent de se... d'être plus à l'aise. Bon, cherchez de l'apport de vos subordonnés
14 et ensuite, ou des autres, et ensuite vous allez prendre une décision, surtout quand il y
15 a deux priorités qui se font concurrence au même moment.

16 **Mme KRISTA SMITH:** Donc si on revient à la conversation d'hier,
17 on a entendu parler par exemple hier de ce réflexe de vouloir se... se présenter
18 rapidement sur la scène. Donc l'envahissement. Mais quand vous êtes le commandant,
19 le chef, comment est-ce que vous... quand est-ce que vous... ou comment est-ce que
20 vous décidez combien de ressources sont nécessaires sur la scène et quand il faut les
21 arrêter ?

22 **M. WALLACE GOSSEN:** Bon, cela nous amène à l'approche
23 systématique. On leur enseigne, tout comme les policiers de première ligne, on leur
24 enseigne qu'il y a un point de crise, autour de cela il faut établir un périmètre. Ça veut
25 dire que personne ne peut sortir, personne ne peut entrer. Vous avez assez de
26 ressources à l'intérieur du périmètre interne, à l'intérieur, pour régler la crise,
27 dépendamment de la nature de la crise, la décision sera ambiguë. Mais il faut faire les
28 deux choses en même temps. Il faut établir le périmètre extérieur, donc déjà

1 commencer à contrôler l'espace extérieur, créer une zone figée entre le point de crise et
2 le périmètre extérieur. C'est là où les opérations policières peuvent se faire. On peut
3 établir, installer le nécessaire sans l'ingérence du public. Donc dépendamment de la
4 situation et les renseignements disponibles, ce sera vraiment une question de contexte.
5 Mais il y a toujours le danger d'avoir trop de personnes, donc un envahissement du
6 point de crise. Cela peut créer de plus gros problèmes. Il faut avoir des discussions et
7 malheureusement, dépendamment de votre niveau d'expérience, vous allez peut-être
8 avoir un peu raison et un peu tort. Vous ne verrez jamais une intervention parfaite, mais
9 il faut... ça aussi, il faut le répéter continuellement : « quand vous ne savez pas quoi
10 faire, utilisez votre processus SMEAC. » Vous portez une attention aux priorités de la
11 vie et vous appliquez cela à toutes vos décisions.

12 **Mme KRISTA SMITH:** Maintenant Judith, on aimerait vous
13 écouter, bon Wallace a parlé à plusieurs reprises du fait que la... que le niveau de
14 stress affecte la capacité de prendre de bonnes décisions. Est-ce que vous pouvez
15 parler de votre travail sur cet aspect-là ?

16 **DR JUDITH ANDERSEN:** Oui et bien, notre travail porte sur
17 l'évaluation des centaines de corps de policier en Amérique du Nord et en Europe. Mais
18 la réponse de stress n'est pas... est naturelle. Ce n'est pas une faiblesse, ce n'est
19 pas... c'est tout le monde qui le fait, qui a cette réponse pour maximiser leurs chances
20 de survie. Donc c'est très complexe, mais on va essayer de vous expliquer cette... la
21 complexité de ce processus. Ça commence dans le cerveau quand une menace est
22 détectée. C'est peut-être conscient ou inconscient. On sait qu'il y a quelque chose qui
23 cloche, mais on ne peut pas identifier ce que c'est. Il y aura donc une cascade
24 puissante chimique d'adrénaline, de cortisol et d'autres produits chimiques, substances.
25 Cela va donc déclencher le système autonymique et certains de ses processus
26 automatiques du corps qui vont prendre le dessus. Et vous avez besoin de ces
27 substances pour gérer la situation. Si la personne n'est pas assez... est trop détendue,
28 alors vous ne pourrez pas... il ne pourra pas vraiment répondre à la situation

1 adéquatement. Cela va donc améliorer votre conscience sensorielle, vous allez
2 entendre mieux, voir mieux, tout le monde l'a vécu quand on est vraiment dans le beat
3 et on prend de bonnes décisions. L'activation devient de plus en plus élevée, et
4 quand... et ce qui arrive c'est que bon, vous avez toujours entendu... tout le monde a
5 entendu parler du réflexe de combattre ou s'enfuir ou de se figer et à ce moment-là,
6 certaines parties de votre cerveau s'éteignent. Vous ne pouvez pas réfléchir
7 rationnellement et vous brûlez du glucose.

8 J'ai vu opérationnellement avec une équipe tactique fédérale, où il
9 y avait un scénario où il y avait un tireur dans un autobus et dans une ville fictive, c'était
10 très réaliste. Ils ont entouré, ils ont cerné l'autobus, toutes les équipes travaillaient
11 ensemble et ensuite, le chef d'équipe qui s'approche de l'autobus, il essaie d'ouvrir la
12 porte de l'autobus avec son fusil. Après le scénario, l'instructeur est venu dire : « Mais
13 qu'est-ce que vous faisiez ? On n'utilise jamais le fusil pour ouvrir une porte. » Mais le
14 niveau de stress était tellement élevé qu'il ne pouvait pas réfléchir et il n'avait pas de...
15 il n'avait aucun souvenir de l'avoir fait. Et ça, c'est quelque chose d'autre qui se passe
16 avec nos corps. Donc un moment donné, on n'a pas besoin du cerveau pour survivre
17 justement. Donc on éteint cette partie et on passe dans une zone de perte de mémoire.
18 La vision devient plus étroite, on entend certaines choses et pas d'autres. Et si vous
19 avez déjà eu à donner un discours et que votre cœur bat tellement rapidement, vous ne
20 pouvez même pas vous dire « calmez-vous », il est impossible, parce que ce processus
21 physiologique a pris le contrôle, s'est emparé de votre corps et quand les policiers
22 arrivent à ce niveau d'activation, la seule chose qui marche, c'est de les sortir de la
23 situation et de les... de mettre quelqu'un d'autre à leur place. C'est pour cela que le
24 processus d'équipe est important. Quand cette personne a tellement, un certain niveau
25 de ces substances dans le corps, il doit prendre du temps pour les métaboliser.

26 Donc le but d'avoir une équipe, c'est de faire en sorte que les
27 policiers n'arrivent jamais à ce point-là. Une autre réaction c'est de figer. Parfois les
28 gens pensent qu'ils ne font rien, mais à l'intérieur, ils sont en train de gérer ces produits

1 chimiques, ces substances dans le corps et de métaboliser et ils sont donc figés. À ce
2 moment-là aussi, il faudrait substituer un autre policier. Cela affecte la prise de décision.
3 Se garrocher sur la scène, c'est un instinct pour beaucoup de gens d'entendre des cris,
4 des voix et on est attiré et encore là, le mécanisme de survie va prendre l'ampleur et
5 plusieurs de mes collègues en ont parlé et c'est déclenché par plusieurs scénarios. Il
6 peut y avoir des opérateurs de haut niveau qui ont beaucoup de formation, mais un
7 certain... ce type de scénario va donc déclencher une réponse au stress de haut
8 niveau. Même les experts, même chez les experts. Et on ne peut pas nécessairement
9 le voir en le regardant au visage. J'étais en Finlande et j'ai travaillé avec l'équipe
10 tactique et j'ai étudié, mais qu'est-ce que je fais? Qu'est-ce que je fais là? Je me disais :
11 il n'y a pas de réponse au stress. Mais quand j'ai examiné les données, il y avait de
12 grandes différences entre ces niveaux de substances dans le corps d'un individu à
13 l'autre. Donc, il faut réduire ces niveaux-là pour aider ces gens à apprendre ces
14 techniques.

15 **Mme KRISTA SMITH** : Alors, c'est un domaine vraiment fascinant
16 et je pourrais des questions toute la journée, mais on va vous revenir. Mais je voulais
17 maintenant passer au travail de Matt parce que vous, vous étudiez les stress dans le
18 corps, mais d'une autre optique, alors... et sur une autre période temporelle. Est-ce que
19 vous pouvez nous en parler?

20 **DR MATTHEW McALLISTER** : Oui. Judith a soulevé un point très
21 important; ça, c'est le plus... la première chose à dire : les gens comprennent mal la
22 réponse du stress. On va l'associer avec quelque chose de totalement négatif, mais ces
23 substances ont des fonctions très bénéfiques. C'est que quand il y a trop de stress,
24 c'est là où ça devient problématique ou quand... c'est comme n'importe quoi dans la
25 vie : trop de n'importe quoi peut devenir un excès, peut devenir négatif.

26 Mais je vais vous donner du contexte, présenter des idées : comme
27 quand on songe au stress, la plupart des gens vont l'associer avec un stress
28 psychologique, mais il y a différentes sources de stress auxquelles le corps peut être

1 exposé, surtout dans des métiers à grand stress. Par exemple, les travaux de quart, les
2 problèmes de régime alimentaire, des stress environnementaux et psychologiques; on a
3 aussi l'obésité et le tabagisme, ce sont des stressseurs. Et quand on prend ces
4 personnes qui ont déjà ces stress, donc l'exposition à la fumée de cigarette, quand on
5 expose ces gens au stress, les réponses sont très différentes. Quand on combine
6 plusieurs stressseurs dans un seul scénario, cela crée un effet marqué en ce qui
7 concerne la hausse des hormones de stress. Si on expose une personne en santé à
8 une certaine quantité de stress psychologique, on voit la réponse au stress traditionnel.
9 Mais s'il y a un autre stressseur d'une autre origine, on verrait un effet physiologique
10 beaucoup plus prononcé. Et si on songe aux personnes qui vivent un stress à long
11 terme de différents types – l'obésité, le tabagisme, la mauvaise alimentation – le
12 problème avec cela, c'est que cela crée une inflammation à long terme et le stress
13 oxydatif, cela se réfère à l'excès de production des radicaux libres.

14 La plupart des gens, on a entendu parler des antioxydants; c'est
15 quoi, des antioxydants? La plupart des gens savent que ce sont, bon, les vitamines A et
16 C, d'autres qui contiennent des antioxydants, la consommation de vin rouge contient...
17 le vin rouge contient des antioxydants. La plupart des gens connaissent ces
18 antioxydants. Mais moi, ce qu'on essaie de faire, c'est d'examiner les effets à long
19 terme de stress en lien avec l'accumulation des radicaux libres. Donc, cela... ça mène à
20 l'accumulation... le stress mène à l'accumulation de radicaux libres qui peut affecter le
21 corps de différentes façons – c'est le stress oxydatif. Tout le monde a vu l'impact du
22 stress oxydatif ici; vous avez déjà vu des métaux qui sont oxydés ou les fruits ou les
23 légumes qui sont pourris. Ça, c'est le résultat de ce processus, donc la production
24 excessive d'oxygène.

25 Mais la même chose peut se présenter dans le corps. Par exemple,
26 songez aux métaux rouillés ou les aliments pourris ; la même chose peut se passer
27 dans le corps, aux cellules, des protéines importantes du corps, l'ADN peuvent être...
28 peuvent se décomposer grâce à cette exposition aux radicaux libres. Quelles en sont

1 les conséquences? Mais il y en a de grandes conséquences; si vous avez des gens qui
2 sont exposés chroniquement à des niveaux élevés de stress par le biais de ce
3 processus inflammatoire et oxydatif, cela peut mener à beaucoup de maladies
4 chroniques. Plusieurs maladies chroniques sont liées et probablement causées par ce
5 processus; par exemple, la maladie de Parkinson, Alzheimer, le cancer, l'arthrite
6 rhumatoïde, les maladies cardiovasculaires en général. Si vous avez des policiers qui
7 sont stressés à cause d'un manque de sommeil, ils sont aussi stressés par peut-être de
8 mauvaises habitudes alimentaires, ils sont peut-être obèses et on les expose ensuite à
9 des environnements à grand stress, les probabilités d'effets cardiovasculaire inverse est
10 beaucoup plus élevée et d'autres maladies de ce type.

11 **Mme KRISTA SMITH** : On va revenir à Judith en ce moment et
12 pour songer à comment ça pourrait s'appliquer aux chefs d'intervention en cas
13 d'incidents critiques. Bon, il y a les stress à long terme, occupationnels, mais je voulais
14 aussi un peu explorer avec vous le fait que souvent, les chefs d'intervention ne sont pas
15 sur la scène, ils n'ont pas ces réponses, peut-être – je ne sais pas, peut-être qu'ils n'ont
16 pas ces réponses immédiates. Quels stress est-ce qu'on voit chez eux, un commandant
17 en cas d'incident critique?

18 **DR JUDITH ANDERSEN** :Merci pour ces explications et c'est une
19 bonne question. Alors, vous avez votre activation et la modulation qui... c'est la
20 modulation modifie la réaction et puis il y a les réserves. Mais nous pouvons
21 comprendre le sentiment d'épuisement. Vous avez un facteur de stress dans votre vie –
22 les finances, les enfants, le travail, les promotions et autres – tous ces facteurs de
23 stress épuisent une partie du métabolisme, des ressources du métabolisme.

24 Ensuite, vous êtes au travail et vous prenez des décisions puis
25 vous avez des moments de stress aigus, alors les gens qui ont des réserves plus
26 faibles, leur corps, pour prendre les décisions, vont trop réagir. C'est un phénomène où
27 vous allez prendre une décision – vous avez à activer votre système nerveux, mais
28 votre corps va avoir tendance à aller trop loin parce qu'il doit se mobiliser.

1 À la fin de la journée, nous sommes stressés et il faut encore faire
2 quelque chose à la fin de la journée et puis vous vous sentez épuisé à la fin de la
3 journée et pourriez avoir une conversation que vous n'auriez pas voulu avoir et vous
4 allez peut-être être un peu trop agressif avec une personne et normalement, vous
5 n'agiriez pas de cette façon-là avec cette personne.

6 Alors, il faut penser à toutes ces autres choses que les
7 commandants gèrent en même temps et c'est pourquoi le bien-être et la santé et la lutte
8 contre l'épuisement est essentiel dans la profession de policier. Parce que vos
9 commandants en situation critique doivent prendre des décisions dans un contexte de
10 stress aigu et puis ils ont d'autres situations de stress qui épuisent leurs réserves. Nous
11 savons qu'il y a beaucoup d'activités de réduction du stress et puis il y a des formations
12 intéressantes là-dessus qui existent. Mais il faut s'occuper de nos officiers de police et
13 de nos commandants de situations critiques avant même que les situations surgissent.
14 Nous allons en parler, de ces options après la pause?

15 **Mme KRISTA SMITH** : Autre question : est-ce qu'il y a... y a-t-il...
16 qu'est-ce que vous avez vu en ce qui concerne leur réponse au stress lorsqu'ils
17 prennent le commandement d'une situation?

18 **DR JUDITH ANDERSEN** : Il y a peu de temps, un commandant
19 d'incidents peut être très haut dans la hiérarchie et il arrive avec plusieurs éléments :
20 leur emploi, leur statut et les attentes qu'il y a par rapport à eux. Alors, ils arrivent avec
21 ces stress et ces pressions et pas juste le stress de la prise de décision et cela peut
22 perturber leur processus décisionnel. Ils peuvent penser : si je ne prends pas une
23 bonne décision, ça va avoir des conséquences catastrophiques pour tout le monde et
24 pour moi et cela peut déclencher une sur-réaction.

25 Nous avons tous et toutes les mêmes corps et les mêmes
26 processus chimiques et cérébraux, mais il y a des différences individuelles qui peuvent
27 causer une sur-activation et mettre quelqu'un dans une situation où ils se figent, où ils
28 sont paralysés dans la prise de décisions. Ce n'est pas que leur corps agit

1 différemment, mais il y a des déclencheurs de réponses qu'il faut prendre en
2 considération.

3 **Mme KRISTA SMITH** : Merci. Nous allons maintenant passer à un
4 autre sujet; nous allons parler des difficultés courantes dans la prise de décisions.
5 Laurence, ça va nous amener à la question de l'inertie de la prise de décision. Est-ce
6 que vous pouvez nous dire de quoi il s'agit et quels sont les facteurs psychologiques qui
7 jouent un rôle chez les preneurs de décisions lorsqu'ils prennent une décision dans une
8 situation critique?

9 **DR LAURENCE ALISON** : Je vais expliquer ceci simplement. Il y a
10 trois types de décisions qu'ils peuvent avoir : il y a l'évitement de la prise de décision.
11 C'est un processus paresseux dans lequel le preneur de décisions, le décideur, décide
12 de reporter la prise de décisions, la passe à quelqu'un d'autre et c'est un processus
13 cognitif quotidien. Par exemple, on peut penser à changer d'emploi parce qu'on n'est
14 pas satisfait, on n'est pas content dans notre travail et si vous décidez d'éviter la
15 question, vous y pensez à changer d'emploi, mais vous reportez la décision.

16 Le deuxième type de décision, c'est une forme de redondance;
17 c'est la délibération redondante. C'est lorsque vous êtes au milieu d'une situation de
18 crise et qu'il y a une situation sérieuse et que vous n'avez jamais traité une situation
19 comme ça et que vous ne savez pas quoi faire, il ne semble pas avoir une procédure
20 politique, dans les politiques pour le faire et je vais vraiment me retrouver dans une
21 mauvaise situation parce qu'il va y avoir une enquête publique à cause d'une mauvaise
22 décision et puis... Alors, on va refuser de prendre une décision. Et la délibération
23 redondante, c'est un processus qui est, comme par exemple, avec l'âne : lequel des
24 mauvais résultats suis-je prêt à prendre et à assumer la responsabilité de cette
25 décision? Est-ce que je veux aller dans un édifice et risquer le simple officier qui rentre
26 dans un édifice et que c'est cette entrée peut être catastrophique pour les cinq
27 pompiers? Et si ce n'est pas fait, il y a des gens à l'intérieur de l'édifice qui pourraient
28 mourir, mais ils pourraient mourir, les pompiers, s'ils rentrent dans l'édifice. Et

1 l'évitement, c'est de dire : je ne déploierai pas les officiers dans cette situation et les
2 gens vont mourir.

3 La réaction la plus courante, que nous voyons le plus souvent, ce
4 n'est pas l'évitement, mais il y a aussi la sous-estimation. Mais ce que l'on voit le plus
5 souvent, c'est des délibérations, des réflexions sur qu'est-ce que je devrais faire au
6 point où le moment propice pour prendre la décision passe sans qu'une décision soit
7 prise, qu'on ne passe pas à l'action. Ça, c'est la réaction la plus courante.

8 Et la troisième, c'est un échec dans la mise en œuvre ; à ce
9 moment-là, la personne a reconnu qu'il fallait agir et a surmonté les délibérations
10 internes et puis a passé l'information à l'équipe tactique pour permettre les exécutants
11 de faire ce qu'ils veulent faire, mais il n'a pas vérifié si ses officiers, dans la chaîne de
12 prise de décisions, sans savoir s'ils l'ont fait. Alors, c'est ce que vous devez avoir; c'est
13 un système où vous avez une vision stratégique et ensuite, vous passez la décision à
14 un responsable tactique et qui se charge de faire le déploiement. Parfois, il y a un
15 décalage tactique, une veille stratégique; pour être un bon preneur de décisions, il
16 faut que vous vérifiez si ce que vous avez demandé a été fait et vous assurer que cette
17 vision stratégique a été appliquée au niveau tactique. Alors, on peut éviter la décision,
18 la délibération redondante qui est très exigeante au plan cognitif, mais cause l'inertie et
19 ensuite, l'échec de la mise en œuvre : nous avons un plan, nous savons qu'est-ce qu'il
20 faut faire, mais est-ce que j'ai vérifié si ça a été fait? Alors, je ne le sais pas si ça a été
21 fait.

22 Ça, c'est les trois domaines que les... que doivent surmonter les
23 décideurs.

24 **Mme KRISTA SMITH** : Alors, vous avez dit que la plupart de ceux
25 que vous avez vus, c'est... vous avez vu que ce qui est le plus courant, c'est le
26 deuxième type d'inertie de décision. Et combien... comment les gens peuvent traiter ce
27 problème?

28 **DR LAURENCE ALISON** : Je pense que ça a été mentionné

1 lorsqu'on a parlé des conditions qui rendent le processus plus facile. Il y a le bien-être
2 physique; je pense que ça, c'est important. La deuxième chose et c'est encore... c'est
3 quelque chose qu'on a vu dans l'histoire, c'est d'avoir une culture qui permet de
4 reconnaître les valeurs centrales de l'activité. On a demandé c'était quoi les valeurs
5 centrales des pompiers et ils ont pensé aux autres agences et nous avons demandé
6 d'évaluer leur capacité à évaluer la situation des autres agences; ils ont pensé que les
7 autres agences avaient les mêmes valeurs centrales ou principales et pour vous
8 assurer que vous avez un fonctionnement entre les différentes agences, il faut que
9 chaque agence connaisse les valeurs centrales des autres agences avec lesquelles ils
10 opèrent.

11 Alors, il y a la question de l'approche, de l'évitement; il y a des
12 agences qui évitent les risques et c'est quelque chose qu'on a vu au Royaume Uni
13 entre ... les différences entre la police et les services d'incendie, le bien-être, la
14 conscience des valeurs, des systèmes de valeurs dans l'organisation. Et la troisième
15 chose, sans prendre de l'avance, mais ce que j'ai vu souvent, c'est des investissements
16 économiques importants dans le champ... dans les scénarios qui sont réalistes, mais
17 qui se font une fois par année; on va faire une formation pour une pandémie puis on va
18 investir un million et demi pour cela et tout le monde va avoir une formation sur la
19 pandémie. C'est totalement inadéquat; c'est comme dire à un étudiant « Je vais vous
20 dire comment jouer le violon et nous allons passer huit heures avec vous et vous ne
21 pratiquerez pas le reste de l'année ».

22 Alors, c'est très important... ces incidents sont rares, vous n'aurez
23 peut-être jamais vu différentes situations très critiques, mais vous ne pouvez pas vous
24 attendre à ce que vos preneurs de décisions développent une connaissance cognitive
25 pour avoir assez de flexibilité pour savoir comment s'adapter à d'autres situations qui
26 sont différentes de celles pour lesquelles vous les avez formés. Mais je pense que c'est
27 mieux d'avoir un peu de formation tous les jours plutôt que de dépenser des fortunes
28 une fois par année sur quelque chose qui est assez spécialisé.

1 Et finalement, beaucoup de gens se concentrent sur la décision,
2 mais c'est beaucoup plus puissant de se concentrer sur l'objectif, le but. Est-ce que je
3 dois faire A, B ou C? Il y a peut-être une option – l'option A, l'option B, mais qu'est-ce
4 que vous voulez avoir comme but, comme résultat? Et cela oriente les gens et la
5 personne qui va avoir la responsabilité au niveau du commandement; il va se
6 concentrer sur un objectif plutôt que de se perdre entre les différentes options qui se
7 présentent à lui au niveau de la décision.

8 **Mme KRISTA SMITH** : Merci. Je voulais faire un suivi; nous avons
9 un article dans le paquet des preuves. Vous avez parlé d'un exercice qui a été fait qui
10 s'appelle Sept et Sept. Vous pouvez parler un peu de cet exercice?

11 **DR LAURENCE ALISON** : Alors, nous avons fait un essai avec
12 quelque chose qui s'appelait Sept à Sept. C'est... il n'y a aucune technologie, aucun kit
13 et c'était à la fin du quart de travail, les officiers avaient sept minutes pour échanger sur
14 l'activité la plus difficile qu'ils ont eu dans la journée, un événement complexe qu'ils ont
15 vécu et ensuite, sept minutes après cela, ils ont utilisé leur imagination : qu'est-ce qui
16 aurait fait que ça a été difficile à critiquer, qui aurait pu causer un décès, par exemple?
17 Alors, ils ont eu sept minutes pour parler de l'incident, sept minutes pour utiliser leur
18 imagination pour penser ce qui aurait pu rendre la situation beaucoup pire et sept
19 minutes pour calculer ce qu'ils ont appris. Ils faisaient ça trois fois par semaine.

20 Mais ce qui est intéressant, c'est qu'ils ont commencé à apprendre
21 comment les autres, vos coéquipiers pensent un problème, les valeurs qu'ils ont par
22 rapport au problème, leur imagination en ce qui concerne les pires scénarios et puis
23 comment on peut analyser un problème avant qu'il survienne pour nous aider à éviter le
24 pire. Et ça prenait à peu près une heure par semaine faire ça.

25 C'était un exercice aussi qui créait un esprit d'équipe et ça a fait
26 que... ça leur a aidé à développer leur imagination. Et par la suite, ils échangeaient sur
27 d'autres incidents; c'était peu coûteux, efficace et ça prenait peu de temps aussi.

28 **Mme KRISTA SMITH** : Merci. Maintenant, je vais poser une

1 question à Wallace : comment certaines de ces choses s'appliquent dans le contexte
2 canadien et comment vous pouvez aider les décideurs dans des situations critiques et
3 avec toutes sortes d'éléments qui arrivent en même temps?

4 **M. WALLACE GOSSEN** : Oui. Si je peux retourner à la réponse
5 physiologique à cause de la menace, il n'y a pas de menace physique contre eux, mais
6 certainement, il y a des risques personnels, des risques professionnels et autres. Et
7 plus important l'évènement est, plus c'est menaçant pour vous. En fin de compte, il y a
8 des risques non physiques, mais notre cerveau ne fait pas la distinction entre les
9 menaces physiques et les menaces d'autres types.

10 L'une des choses que nous avons essayé de montrer aux
11 commandants, c'est en ce qui concerne l'évitement de décisions. Nous leur disons
12 qu'ils ne peuvent pas prévoir l'avenir. De manière anecdotique, 80 % des fois, lorsque
13 vous choisissez de ne pas le faire, lorsque vous pouvez faire quelque chose, vous
14 supposez que l'avenir va être meilleur que maintenant, mais lorsque vous faites cette
15 décision, vous devez considérer que si vous ne faites rien et que la situation étant pire,
16 quelles seront les conséquences. Alors, nous essayons de changer leur attitude de ne
17 pas prendre une décision. Parce que c'est l'une des premières choses que nous allons
18 voir, que nous voyons : il faut se concentrer sur le fait que si vous ne faites rien alors
19 qu'il y a l'occasion qui se présente, il y a des risques que la situation empire dans
20 l'avenir, parce que vous supposez que la situation va s'améliorer et ce n'est pas
21 nécessairement le cas.

22 Et je pense aussi... il y a aussi un aspect culturel aux polices là-
23 dedans. Habituellement, nous ne rendons pas les gens responsables de décisions
24 qu'ils ne prennent pas. La réédition de comptes est habituellement basée sur le fait
25 d'une décision qui est mauvaise et dans la police, il y a une tendance naturelle dans
26 laquelle les décideurs peuvent passer leur carrière en prenant beaucoup de décisions
27 difficiles et refuser de prendre des décisions sans développer les compétences de
28 décisions.

1 Alors, on leur dit : portez attention sur... traitez vos décisions dans
2 des situations de non-stress. Si vous êtes confortablement derrière le pupitre, là où
3 vous vous trouvez, travaillez sur le processus : j'ai le temps, je vais faire cette décision
4 selon le modèle NRA. Alors, s'habituer à utiliser cette démarche-là lorsqu'on est calme
5 et confortable va nous aider à le rappeler lorsqu'on est stressé. Le plus on l'emploie,
6 selon nous, cela devrait aider à établir le processus décisionnel. La qualité de la
7 décision est fondée sur le fait d'utiliser le processus. Le résultat peut être mauvais; ce
8 n'était finalement pas la bonne chose à faire, mais étant donné les renseignements dont
9 on disposait, on a considéré les priorités de la vie, on a considéré ce qui était important
10 à ce stade-là, on a appris que le modèle NRA, vous appliquez le processus. C'était un
11 mauvais résultat, mais vous avez fait le meilleur de ce que vous pouviez à ce moment-
12 là. On cherche à réduire le stress en identifiant... on dit d'emblée : pas toutes vos
13 décisions vont être correctes, mais tant que la qualité de votre décision est basée sur
14 l'application des principes, ça va être difficile de vous critiquer sur la décision finale.

15 Alors, pour nous, il s'agit de reconnaître que la prise de décisions
16 en situation de stress est complètement différente que lorsqu'on est à l'aise, au chaud,
17 de pratiquer le type de décision qu'on va faire lorsqu'on est stressé, lorsqu'on est
18 calme, afin de pouvoir s'en rappeler et de faire qu'ils soient au courant du
19 comportement d'évitement et de chercher pas à prédire l'avenir – ne pensez pas « Je
20 vais attendre un peu plus longtemps et les choses vont s'améliorer et là, je pourrai
21 prendre une décision ». Non – vous devez considérer sérieusement de prendre une
22 décision à ce stade-là. Chaque crise, il y a un petit écart où il n'y a pas beaucoup
23 d'action qui se passe à ce moment précis-là; vous et votre équipe, pour revenir à la
24 notion tantôt de discussion pour développer une équipe fort en tant que commandant.

25 Mais bon, établissez des plans d'urgence, des plans : si cela se
26 produit, on fera ceci. Alors, s'il y a quelque chose qui se produit qui est prévisible, qu'on
27 n'est pas pressé pour déterminer quoi faire, alors, au sein du groupe, ça fait partie du
28 processus qu'on leur enseigne avec ICLEAR, c'est le plan de réaction... c'est là où on

1 développe des plans qui prennent en compte les possibilités, quand la décision doit être
2 faite, prise, on a moyen de penser à un encadrement conceptuel et on n'est pas pressé
3 pour prendre une décision. Et c'est soit une décision autorisée par commandement ou
4 une décision réactionnaire.

5 **Mme KRISTA SMITH** : C'est bien. Alors, je vais compliquer le
6 scénario un peu et on va passer à Neil. Il y a un article que vous et Laurence vous avez
7 publié l'année dernière – en fait, en 2020 – appelé *The role of information sharing on*
8 *decision delay during multiteam disaster response*. C'est la pièce P-001904.

9 Je voudrais explorer quels sont les mécanismes qui sous-tendent
10 le retardement en matière de décision où il y a plusieurs équipes, plusieurs agences qui
11 interviennent dans le cadre d'un incident critique.

12 **DR NEIL SHORTLAND** : Merci bien. Ce que j'ajouterais pour
13 assembler tous ces points-là, il y a plusieurs des éléments cognitifs dont on parle,
14 notamment des éléments cognitifs dont discutait Laurence plutôt, sont vraiment lourds
15 du point de vue cognitif. On demande beaucoup de nos décideurs pour explorer les
16 différentes options, établir la conscience situationnelle; c'était dans un état appauvri
17 psychologique. Alors, on demande beaucoup du point de vue cognitif, tout en étant
18 dans une situation plutôt appauvrie physiologique en raison du stress étant donné... au
19 niveau des enjeux qui retardent ou qui causent le retardement décisionnel au niveau de
20 la prise de décision en équipe.

21 Cela découle de plusieurs éléments dont Laurence a discuté; où il y
22 a un plus grand nombre de décideurs, il y a deux formes d'incertitude et les deux ont
23 tendance à retarder des décisions et se manifeste en inertie décisionnelle aussi. Une
24 bonne part de l'incertitude que nous discutons souvent, c'est l'incertitude au sujet de la
25 situation; on ne sait pas ce qui se passe, comme Monsieur l'a mentionné : avoir la
26 conscience situationnelle, se faire un portrait des événements devant nous pour choisir
27 le moins pire des résultats.

28 Au niveau de la prise de décision en équipe, qui plique les

1 communications à travers les équipes, à travers... entre divers emplacements
2 géographiques, il y a une deuxième forme d'incertitude qui est émergente. On retrouve
3 la confusion de rôle, on ne sait pas ce que font les autres, les éléments de confiance,
4 avoir confiance entre notre équipe et cela peut augmenter la charge cognitive. On
5 songe non seulement à la situation que l'on aborde, mais on doit également penser à
6 que font les autres équipes – font-elles ce que vous pensez qu'elles font? Est-ce que
7 vous connaissez leurs valeurs et leurs priorités? Alors, dans l'ensemble de la prise de
8 décisions, est-ce qu'on fait intervenir une équipe dans la prise de décision, ça ajoute
9 une deuxième forme d'incertitude, complètement séparée qui découle de ce que font
10 les équipes, leur relation avec eux, les communications avec eux, leur mission, vos
11 missions, quelles sont leurs priorités, quelles sont vos priorités et tout cela se
12 rassemble pour créer davantage d'incertitude qui peut mener... créer des ouvertures
13 pour de plus grandes formes d'inertie décisionnelle, des tendances vers l'évitement ou
14 une incapacité d'obtenir une évaluation situationnelle claire.

15 **Mme KRISTA SMITH** : Pouvez-vous nous parler un peu plus au
16 sujet de comment la confiance ou l'absence de confiance peut contribuer à l'inertie
17 décisionnelle dans ce genre de situation où plusieurs équipes interviennent?

18 **DR NEIL SHORTLAND** : Oui, certainement. L'une des façons...
19 nous avons étudié ceci de plusieurs différentes façons dans le travail que Laurence a
20 fait du point de vue historique au cours des dernières décennies, si vous observez ses
21 exercices en action. Nos travaux les plus récents, c'était des interviews avec des
22 soldats qui ont pris des décisions en Afghanistan depuis les deux dernières décennies.
23 L'une des façons que la confiance se manifeste dans ces décisions-là et la complexité
24 qu'elle ajoute, c'est que maintenant, l'individu, les individus ne pouvaient pas se fier à
25 ce que d'autres individus feraient.

26 Alors, on voit ceci souvent : plusieurs des gens qui ont fait... avec
27 qui on a fait des entretiens, il y a des équipes ad hoc avec des agences, avec des...
28 finalement, des personnes avec qui on n'a pas travaillé auparavant. Il n'y a pas la

1 confiance entre les individus, ils ne peuvent pas adopter des missions, déléguer des
2 tâches autant efficaces. Ils n'ont pas la confiance totale que ces tâches-là seront
3 accomplies. C'est une autre couche cognitive de stress, lorsqu'on songe à la prise de
4 décisions en cas d'incidents critiques : on songe à différents niveaux de stress et de
5 complexité qui s'englobent, qui se rassemblent dans ce processus-là quand on essaie
6 de déterminer c'est quoi le meilleur parcours au niveau de la décision. Au niveau de
7 l'incertitude, au niveau de ce qui se passe, il y a un haut niveau de stress
8 psychologique et lorsqu'on ajoute une équipe à cela, cela intègre un autre élément de
9 complexité : que font les autres, où est-ce qu'ils se déplacent, quelles sont leurs
10 responsabilités, quelles sont mes responsabilités? Ajoutons le manque de confiance –
11 voilà, c'est une autre couche.

12 Et là, quand on dote une mission, il y a une question secondaire :
13 est-ce que cette tâche-là va véritablement être accomplie? Est-ce que je dois vérifier si
14 ça a été fait? Du point de vue cognitif, ça ajoute un autre niveau de complexité, un autre
15 élément de charge de travail, comme les docteurs Andersen et McAllister l'ont déjà
16 mentionné. Ces personnes souffrent déjà d'une absence de ressources psychologiques
17 et cognitives. Moi, j'aimerais faire un point à ce sujet aussi : évidemment, on ne veut
18 pas que les décideurs soient anonymes. Ils doivent être redevables de leurs décisions,
19 alors leur redevabilité, de façon générale, c'est une bonne chose.

20 **DR LAURENCE ALISON** : Mais il y a un niveau fini où leur
21 redevabilité peut être paralysante; on a fait référence à ceci auparavant. L'une des
22 notions au niveau du commandement, qu'on a mentionnée, un sentiment de menace au
23 niveau d'une décision qui pourrait mettre fin à notre carrière et si ce niveau de
24 redevabilité là est tellement élevé qu'on est paralysé par cela, c'est un problème.

25 Au niveau de la confiance, on sait s'il y a de la confiance... s'il y a
26 un manque de confiance, si je ne me fie pas que le niveau tactique ne va pas faire la
27 tâche ou que le niveau tactique ne me fie pas en tant que commandant, les gens ont
28 recours à des formes de redevabilité paralysantes perverses et cela peut mener à la

1 paralysie en matière de décisions. On n'a pas parlé de ceci encore, ce n'est pas mon
2 niveau d'expertise, mais étant donné qu'il y a des enjeux liés au leadership, il n'y a rien
3 de pire que les agents tactiques qui continuent de dire qu'il n'y a pas d'autres décisions
4 à vous donner pour prendre une décision et notre décision... et le management
5 stratégique dit « Bon, j'ai besoin de davantage de renseignements ». Et les agents de
6 police sur le terrain qui préfèrent un décideur qui va prendre le contrôle malgré une
7 absence de mention plutôt qu'un niveau de commandement qui continue de demander
8 des renseignements là où il n'y en a pas.

9 **DR NEIL SHORTLAND** : Si je peux ajouter un autre point au
10 niveau de la confiance, je sais que c'est un point qu'on avait soulevé dans le rapport.
11 L'un des éléments de la confiance qui est important, c'est la recherche en matière
12 d'organisation. On montrait que lorsqu'on aborde des problèmes difficiles et le
13 surintendant ramasse ceci; les problèmes difficiles impliquent souvent de travailler au
14 sein d'une équipe, remettre en cause certaines opinions, naviguer entre différentes
15 opinions au sein de l'équipe et une partie de la recherche organisationnelle, ce
16 processus-là dépend énormément de la confiance. La confiance permet que les conflits
17 en matière de tâches se produisent. Alors, c'est pour ça qu'ils ont un objet partagé; ça
18 leur permet d'entendre des différences d'opinions pour naviguer cette opinion-là. Un
19 faible niveau de confiance a été montré pour empêcher cette activité de résoudre le
20 problème au sein d'une équipe; c'est un autre élément en matière de confiance que
21 nous avons indiqué dans notre travail et que nous avons mentionné dans le rapport que
22 nous avons rédigé.

23 **Mme KRISTA SMITH** : Merci. Je ne veux pas m'attarder sur cela,
24 nous avons d'autres concepts à discuter avant la pause. Mais rapidement, pouvez-vous
25 nous parler rapidement : quelles sont les façons de diminuer le retardement décisionnel
26 lorsqu'on travaille dans une intervention qui implique plusieurs équipes.

27 Neil? Désolée.

28 **Dr NEIL SHORTLAND**: Oui, certainement. Une des choses que

1 notre travail, l'accent de notre travail avec Laurence au niveau de réduire le
2 retardement décisionnel, c'est qu'il faut établir une hiérarchie des valeurs et des
3 objectifs. Comme Laurence a mentionné, c'était un des enjeux associés à
4 l'interopérabilité et différentes équipes qui auraient différents objectifs qui ne s'alignent
5 peut-être pas.

6 Une partie du travail que nous avons fait, j'ai fait du travail en
7 matière de prise de décision avec les soldats pour établir l'émergence du retardement
8 décisionnel dans le contexte militaire étant donné qu'une bonne part du travail du
9 professeur regardait les forces de l'application de la loi et les services d'urgence. Je me
10 rappelle de façon claire que mon doctorat n'a pas réussi parce qu'il y a une absence de
11 retardement décisionnel dans les exemples militaires. Une des choses qui en est
12 découlée, et Laurence on a rédigé des papiers à ce sujet par la suite, la notion qu'ils
13 avaient une hiérarchie claire sur ce qu'ils voulaient atteindre, objectif 1, objectif 2,
14 objectif 3, les objectifs étaient différents entre les individus et le niveau de
15 commandement, mais au niveau des décideurs, on pouvait clairement exprimer : ça,
16 c'est mon premier objectif, deuxième, troisième objectif.

17 Alors, en ce qui a trait aux équipes avec plusieurs différents
18 objectifs, des différentes agences, il faut clairement s'aligner sur une priorité numéro 1.
19 Cela peut atténuer les enjeux qui se présentent. On parle d'inertie ou de retardement,
20 ça découle des objectifs en compétition, deux choses sont des objectifs clairs et que
21 l'un va à l'encontre de l'autre. On travaille en équipe, c'est plus important de s'aligner
22 autour d'un objectif commun qui va nous permettre d'agir.

23 **Me KRISTA SMITH:** Est-ce que j'aurais raison de songer aux
24 objectifs et aux valeurs d'une organisation en tant que des concepts analogiques?

25 **Dr NEIL SHORTLAND:** Oui. Docteur Nicholas Power a fait
26 beaucoup de travail avec Laurence et parlait des conflits en matière d'objectifs, moi, je
27 parle souvent de conflits en matière de valeurs. La raison que je parle de conflits en
28 matière de valeurs, mes recherches étaient surtout focalisées sur l'individu, mais les

1 valeurs de l'organisation se manifestent dans leurs objectifs. Alors, je pense qu'on peut
2 utiliser les deux en même temps. En utilisant au niveau individuel, parfois on peut
3 (inintelligible) les situations où les valeurs individuelles ne sont pas alignées avec
4 l'organisation, il y a des niveaux de valeurs, mais le libellé est comparable au niveau de
5 la fonction et ce que ça signifie pour le décideur.

6 **Me KRISTA SMITH:** Étant donné cela, maintenant je cède la
7 parole à Laurence, on va explorer un autre concept que l'on... qui revient assez
8 souvent, c'est souvent un des articles que nous avons compris dans l'ensemble des
9 documents de... c'est « *Colliding Sacred Values* », c'est le P...

10 Alors, Laurence, j'espère que vous pouvez nous parler de ce
11 concept des valeurs sacrées en collision et comment cela a un impact sur la prise de
12 décision.

13 **Dr LAURENCE ALISON:** Certainement. Une chose que je
14 voudrais ajouter avant peut-être de faire une différence entre les objectifs et les valeurs.
15 Si vous vous rappelez le sauvetage de la caverne à Tham Luang, il y avait une équipe
16 de soccer qui était emprisonnée dans une caverne à Tham Luang, un instant critique
17 classique. On n'avait jamais connu cela auparavant. La saison des moussons
18 s'approchait, la cabane allait s'inonder, aucun des garçons ne pouvait nager, on a...
19 une décision difficile a été faite de déployer un plongeur pour les sortir. On ne savait
20 pas précisément où ils étaient et c'était tragique, mais ce plongeur-là est mort. C'eut été
21 facile pour le commandant de dire on ne va pas risquer cela de nouveau, mais il l'a
22 risqué de nouveau parce qu'il savait que s'il n'essayait pas de nouveau, tous les
23 garçons allaient mourir. Alors, l'option « je déploie de nouveau et un de mes plongeurs
24 va mourir » et « si je ne fais rien, tous les jeunes garçons dans la caverne vont mourir »,
25 cette orientation d'avoir une clarté complète des options pour l'approcher ou l'éviter,
26 c'est ça l'objectif. Les objectifs sont souvent très précis et très spécifiques.

27 J'ai trouvé ça très efficace ce qu'on fait des scénarios en table
28 ronde, y'a des agents de police qui retardent la décision et ils sont vraiment dans les...

1 ils s'écartent. Est-ce que... c'est quoi l'objectif? Est-ce qu'on protège la personne qui
2 s'est portée disparue? Est-ce qu'on va récupérer les garçons dans la caverne? Une
3 valeur est plus élargie, plus macro, c'est plus émotionnel, je dirais, même, on n'a pas la
4 cognition et ainsi de suite, mais la prise de décision en cas d'incident critique quand on
5 est là sur la sellette, c'est un... on est... c'est une situation émotionnelle et solitaire,
6 c'est des valeurs, c'est qu'est-ce qui nous importe, quelles sont nos priorités, comment
7 on se sent par rapport à notre monde et quelle... et pourquoi l'organisation est là. C'est
8 un des points de qualification. Je ne suis pas sûr si c'est utile, mais je pense que c'est
9 clair, c'est important de distinguer entre les deux. Les objectifs, c'est spécifique à
10 l'incident et les valeurs, ça sous-tend l'organisation et l'individu pour atteindre l'objectif.

11 Désolé, vous m'avez... j'ai oublié la question, désolé.

12 **Me KRISTA SMITH:** Alors, si vous pourriez maintenant discuter le
13 concept des valeurs sacrées en collision.

14 **Dr LAURENCE ALISON:** Simplement, exprimé simplement, le
15 problème émerge... je vais expliquer ainsi. Il peut y avoir des valeurs séculaires ou
16 sacrées. Une valeur séculaire, c'est quelque chose qu'on pense qui est important, mais
17 ça se négocie; une valeur sacrée, c'est quelque chose qui ne se négocie pas. Un
18 exemple. Notamment, peut-être on parle à une personne militaire, ils vont dire... ils vont
19 identifier qu'une des valeurs sacrées : « Il ne faut laisser aucun soldat par-derrière. Ça
20 ne se négocie pas, on ne laisse jamais un de nos membres par-derrière. » Peut-être
21 que l'autre valeur sacrée pourrait être de compléter la mission. On ne va jamais laisser
22 les missions inachevées.

23 Mais si vous avez une valeur laïque qui est en concurrence avec
24 une valeur sacrée, c'est la valeur sacrée qui va gagner, mais si vous avez deux valeurs
25 sacrées en collision, en concurrence, là, vous avez un problème. Donc, la seule façon
26 de terminer la mission, d'achever la mission, c'est de laisser quelqu'un derrière ou on
27 doit laisser quelqu'un derrière pour compléter la mission. Ça, ça mène à l'inertie
28 décisionnelle parce que les deux sont tellement difficiles : qu'est-ce que je veux...

1 laquelle des valeurs sacrées est-ce que je dois sacrifier? Parce que les deux valeurs
2 sont non négociables.

3 Alors, c'était cela le thème de cet article. Cela remonte à tout ce
4 travail sur l'orientation, au but, et donc, ce que l'on fait, c'est que l'on doit identifier les
5 valeurs laïques et sacrées et ensuite on fait des scénarios où on doit mettre les deux
6 ensemble, donc une valeur versus... une valeur laïque l'une contre l'autre, une valeur
7 laïque contre une valeur sacrée, et deux valeurs sacrées en concurrence, et on essaie
8 de voir.

9 Et un aspect important de la formation est qu'il faut faire en sorte
10 que la formation fasse... crée des stress, il faut que ça ait l'air d'être la réalité, même
11 s'ils savent que ce n'est pas la réalité, que ce n'est pas réel. Donc, l'une des astuces
12 quand on essaie de construire des scénarios, c'est qu'il faut réfléchir aux valeurs
13 sacrées de votre organisation et il faut créer des scénarios où il faut que les apprenants
14 calculent laquelle des valeurs sacrées ils vont devoir sacrifier.

15 Alors, Neil a fait son doctorat justement sur les systèmes fondés
16 sur les valeurs.

17 Et donc, Neil, je vais te donner la parole.

18 **Dr NEIL SHORTLAND:** Eh bien, oui, l'explication de Laurence est
19 tout à fait exacte. Il y a... comme je l'ai dit, il y a plusieurs processus décisionnels, et
20 l'un des pires c'est quand... c'est les décisions axées sur un choix parce que le choix
21 oblige un argumentaire. Il faut dire, bon, pourquoi est-ce que je veux faire ceci, c'est A
22 versus B, donc il faut sacrifier les avantages de B quand on choisit A. Et la raison pour
23 laquelle une telle décision entre deux valeurs sacrées est tellement difficile est qu'il faut
24 présenter l'argumentaire pour chacune des valeurs et il faudra finalement sacrifier un
25 aspect d'une valeur afin de pouvoir choisir en fonction de l'autre valeur, et non
26 seulement est-ce que cela se joue au niveau choix individuel, mais aussi on a parlé
27 aussi de quelque chose d'autre, des différences individuelles, on a parlé des différences
28 individuelles. On a identifié que les personnes sont capables d'identifier qu'est-ce qui

1 est vraiment important et ils ont été capables de sacrifier des choses qui ne sont... qui
2 sont bien, mais pas vraiment importantes.

3 Donc, généralement, les gens ont la difficulté décisionnelle où c'est
4 quand on n'arrive à sacrifier quelque chose de moins important au profit de quelque
5 chose de plus important. C'est ça qui explique un peu ces difficultés décisionnelles que
6 l'on observe souvent.

7 **Me KRISTA SMITH:** Il y a d'autres concepts que je voudrais vous
8 faire expliquer avant de prendre la pause. Les deux sont mentionnés dans le rapport,
9 dans votre rapport et je vais vous les lire. Il y a le concept de... où on a une
10 surdépendance sur les analogies, on a commencé à parler de cela, et il y a l'autre
11 concept qui s'appelle l'évitement, oui, éviter les histoires sombres.

12 **Dr NEIL SHORTLAND:** On commence par lequel? Surdépendance
13 ou... bon, moi, je vais parler sur les... je vais parler des analogies et toi tu peux parler
14 des histoires. Bon.

15 La surdépendance des analogies... sur les analogies. Cela émane
16 de toutes ces questions de prise de décision. Quand on est stressé pour prendre une
17 décision dans un cas d'incertitude, généralement on a la tendance d'utiliser le passé, on
18 va donc se référer au passé pour prendre une décision dans le présent et le futur. C'est
19 très efficace, très souvent. Plusieurs études démontrent que justement c'est un actif très
20 important, c'est un atout quand on prend des décisions, mais dans des environnements
21 nouveaux, les analogies peuvent être problématiques si l'analogie n'est pas vraiment
22 une... ne correspond pas vraiment bien à la situation, et cela peut mener à une
23 surconfiance ou à... où on croit que l'on est confronté par une situation antérieure
24 tandis que vous êtes face à une situation très différente.

25 On sait que l'esprit humain stressé, quand il croit savoir quelque
26 chose, il cherche de la confirmation pour ne pas avoir à réévaluer la situation et à
27 s'exposer à la possibilité qu'on a tort. Donc, une surdépendance sur les analogies est
28 une façon de dire, bon, bien, c'est une façon de congédier ou de ne pas avoir à faire

1 face à de la nouveauté. On présume que c'est du connu et on n'interroge pas la
2 situation assez pour savoir si, oui, on est face à une situation quantitativement et
3 qualitativement différente.

4 Cela... quand on songe aux erreurs décisionnelles que l'on a vues
5 dans notre rapport, par exemple dans le cas de l'aérospatiale, beaucoup d'erreurs ont...
6 émanent de l'incapacité de réévaluer la situation quand de nouveaux renseignements
7 se présentaient. Donc, on a cette... on peut avoir... faire l'erreur de surdépendre,
8 avoir... de faire trop dépendance aux événements passés. On peut présumer que c'est
9 le même événement en ne pas lorgnant de nouveaux renseignements, on ne portant
10 pas attention à de nouvelles... nouveaux renseignements qui pourraient vous
11 renseigner, mais qui pourraient vous dire que c'est un nouvel événement, vous n'avez
12 jamais été face à un tel événement et vous ne pouvez pas dépendre de vos analogies
13 avec le passé et vos expériences du passé pour savoir ce qui va s'en... ce qui va
14 arriver ensuite parce que vous devrez... parce que cela... vous devriez vous... devrait
15 vous indiquer qu'il sera nécessaire de changer votre processus décisionnel. Ça, c'est la
16 surdépendance sur les analogies.

17 **Me KRISTA SMITH:** Laurence.

18 **Dr LAURENCE ALISON:** Les histoires sombres. Alors, je vous
19 rappelle aux gens qui ont écouté, entendu parler de la théorie trimodale de prise de
20 décision. Donc, je prends une décision en fonction de la politique, bon, ce n'est pas
21 vraiment une décision parce que je fais... je me conforme à la politique. Deuxième
22 version : je trouve plusieurs cas, j'ai déjà été face à des cas comme cela, j'ai déjà... j'ai
23 sept ans d'expérience en violence au foyer, et donc, je vais baser ma décision sur ce
24 fond de connaissances que j'ai dans... chez moi, mais dans les incidents critiques, je
25 n'ai jamais vu cela. Je n'ai jamais vu un incident de pertes massives mobile, je n'ai
26 jamais dû à sauver des jeunes d'une caverne, d'une grotte. Et donc, qu'est-ce qu'il faut
27 faire à ce moment-là? Il faut dépendre de quoi? Sur quoi? Sur l'imagination active.
28 Donc, par exemple, dans le cas du 11 septembre, il n'y avait pas assez d'imagination

1 pour imaginer que les terroristes pourraient faire ce qu'ils ont fait avec des outils très
2 rudimentaires. J'ai aussi pu écouter l'un des policiers qui a dû intervenir lors des
3 attaques de Mumbai. C'est que Mumbai, c'est qu'il m'a dit qu'on n'a pas pu imaginer ce
4 dont les terroristes étaient capables.

5 Donc, il est critique que les policiers puissent imaginer le pire
6 scénario. Donc, un exemple. Neil et moi, on travaille sur le triage lors des pertes
7 massives et on a pu parler à Kevin Menes qui est un des médecins qui a dû traiter
8 beaucoup de gens qui sont venus chez lui avec des blessures par balle, et il était
9 quelqu'un qui avait des idées sinistres souvent. Il se demandait très souvent : qu'est-ce
10 qui arriverait si on avait un tireur qui était dans un... qui était surélevé, qu'il était,
11 mettons, positionné sur... avec un fusil semi-automatique en train de tuer des gens, qui
12 était positionné sur un gratte-ciel et... de 50 étages, et il ruminait de façon très logique à
13 ces... sur ces scénarios-là, et si on lit son article sur ce processus de réflexion au pire
14 scénario, bon, il vous dira que c'est cela qui lui a permis de de comprendre rapidement
15 comment gérer cet incident. Il avait déjà réfléchi à cet incident.

16 Et donc, se raconter des histoires sinistres est une façon puissante
17 de non seulement de savoir quelles sont les politiques et les procédures, non
18 seulement de vous obliger à acquérir de l'expérience, un fond d'expérience, mais aussi
19 de temps en temps d'imaginer le pire scénario que vous n'avez jamais vu, de penser
20 comme un terroriste, comme un criminel. Et donc, il a adopté la position de... je ne veux
21 pas dire que les gens doivent toujours réfléchir continuellement à ces problèmes, mais
22 on ne veut pas non plus que les gens ne réussissent pas à imaginer le pire scénario au
23 moment où ce scénario se présente justement. 10 minutes avant la balle, c'est pas le
24 moment d'apprendre à danser.

25 Donc, ce processus de raconter des histoires sinistres est un outil
26 qui n'est pas technologiquement sophistiqué ou cher, c'est un outil cognitif et affectif qui
27 incite aux policiers d'imaginer le pire de sorte que quand le pire arrivera, ils auront une
28 meilleure capacité de réfléchir sur le vif.

1 **Me KRISTA SMITH:** Wallace, quand on faisait la préparation avec
2 vous, vous avez dit qu'à chaque jour... que chaque jour qu'un incident critique ne se
3 présente pas est un jour de moins avant que le prochain incident arrivera. Alors, c'était
4 comme une façon de réfléchir de façon négative. Est-ce que vous faisiez quelque chose
5 pour inculquer cette sensibilité chez vos apprenants?

6 **M. WALLACE GOSSEN :** Oui, absolument. Au niveau plus élevé,
7 vous avez besoin d'individus qui sont toujours en train de réfléchir aux pires
8 éventualités. Ce sont des gens qui y sont dédiés, ils ont... Et donc, dans la formation
9 qu'on donne aux commandants d'incidents, cette pièce d'imagination est englobée dans
10 les plans réactionnaires qu'on leur demande de faire toujours, donc leurs plans
11 d'actions immédiates, ils doivent élaborer tout de suite : qu'est-ce qui est le pire qui peut
12 arriver maintenant et qu'est-ce que vous allez en faire? Et donc, à plus petite échelle,
13 dans le cas de la crise en question... mais quand vous êtes entre deux incidents
14 critiques, cette phrase de préparation, il est bien d'avoir des gens dans l'organisation
15 qui sont toujours en train de faire une veille de l'horizon. Un échec... on avait
16 l'information avant le 11 septembre, on savait qu'il y avait des terroristes, mais
17 personne n'a décidé de faire une formation en conséquence. Il faut qu'il y ait un certain
18 réseau pour que cet imaginaire soit réalisé. Ça, c'est... donc, ça, c'est comme un
19 mélange entre le groupe de préparation aux urgences et le groupe de veille stratégique
20 ou de renseignements.

21 Finalement, le but, c'est la mission; lors de l'incident critique, on
22 leur montre à établir la mission. La mission est basée sur les priorités et les valeurs de
23 la vie. On va toujours insister sur cela. Comme commandant d'incident, votre pire jour,
24 c'est quand vous allez devoir sacrifier la vie... potentiellement la vie de l'un de vos
25 policiers afin de sauver des vies. C'est une décision difficile, mais la décision est déjà
26 prise pour vous, malheureusement. Alors, c'est la valeur que l'on essaie d'inculquer
27 chez tous ces apprenants; il y a des enjeux organisationnels et d'autres.

28 Mais au niveau national, essayer de maintenir une formation

1 systémique à cet égard est essentiel, parce que c'est tellement important lors d'un
2 incident critique et il est question aussi des valeurs qui vous obligeraient à sacrifier une
3 vie afin de sauver une vie. Ça, c'est vrai pour l'activité policière en général, mais le chef
4 de l'incident aura peut-être à donner l'ordre à quelqu'un d'autre de tuer quelqu'un.
5 Donc, c'est très différent... les conséquences psychologiques sont différentes que pour
6 celui qui aura son doigt sur la gâchette, mais quand même. Mais cette analogie sinistre
7 ou cette réflexion sinistre que vous devez avoir, c'est quelque chose qui doit être
8 normalisé dans nos cours.

9 Alors, je ne veux pas donner l'impression que le programme de
10 commandement en cas d'incident porte sur les événements d'incidents de pertes
11 massives – non. Ces gens, ces preneurs de décisions, ces décideurs ont la capacité de
12 fonctionner dans un tel environnement et voilà. Donc ensuite, on poursuit.

13 Mais si on remonte à la question de ce que Neil disait sur ce que
14 les analogies peuvent induire en erreur, oui, c'est vrai. Alors, on essaie de s'intéresser
15 aux problèmes complexes; ce sont des problèmes à plusieurs volets, donc, qui sont très
16 difficiles à résoudre. Et quand on leur dit que quand vous êtes face à un tel problème,
17 complexe, alors rabattez-vous sur vos valeurs, sur votre organigramme décisionnel :
18 donc, organisez vos pensées, cherchez de l'apport et impliquez vos principes à toute
19 situation dans laquelle vous vous trouvez. Vous allez... cela va déjà vous aider.

20 Donc, c'est à peu près ça.

21 **Mme KRISTA SMITH** : Merci. Avant de prendre la pause... et on
22 va y arriver dans quelques instants, je voulais demander à Matt et Judith – parce qu'on
23 parle des aspects cognitifs et psychologiques de la prise de décision, mais on va
24 revenir ensuite à la formation et de la recherche après la pause. Mais avant la pause, je
25 voudrais vous demander : d'abord, Matt, en écoutant tout cela, qu'est-ce qui vous...
26 qu'est-ce que cela provoque chez vous?

27 **DR MATTHEW McALLISTER** : Au chapitre de la formation?

28 **Mme KRISTA SMITH** : Non, au chapitre des phénomènes

1 psychologiques qui peuvent survenir au moment de devoir prendre des décisions lors
2 d'un incident critique. Je me demande, de votre perspective, est-ce que vos recherches
3 sur les aspects physiologiques ont un lien quelconque avec la discussion de cette
4 dernière demi-heure?

5 **DR MATTHEW McALLISTER** : Eh bien, on n'a pas pu faire le lien
6 entre les marqueurs physiologiques avec la Commission. Peut-être que Judith aurait
7 une meilleure réponse que moi? On n'a pas étudié cet aspect, ces aspects spécifiques
8 de la Commission.

9 **Mme KRISTA SMITH** : Très bien, très bien – nous reviendrons à
10 vous plus tard. Judith?

11 **DR JUDITH ANDERSEN** : Oui, merci. Nous avons fait du travail
12 sur les niveaux de cortisol et ce que nous avons trouvé chez les officiers tactiques alors
13 qu'il y a l'hormone active diurne, ça fait partie de la vie ordinaire et ça fait partie aussi
14 du... c'est lié au stress. Et nous n'avons pas de réponse complète à ce que ça signifie
15 en ce qui concerne ces variations, mais nous savons que ça joue un rôle important et
16 que ça peut importer et nous voulons mener plus de recherches là-dessus.

17 Mais j'aimerais prendre un peu de recul et parler de la prise de
18 décision. Nous savons que la menace à l'état social est une menace la plus importante.
19 Ces commandants sont très respectés; ils sont censés avoir des compétences et de
20 faire une mauvaise décision, même dans la formation, c'est l'un des plus grands
21 déclencheurs des produits chimiques de stress, alors, je veux dire, la prise de décision
22 intelligente. Et une priorité serait de réduire le niveau de menaces sociales et
23 d'évaluation et ça, vous générez... vous êtes tous des experts, il n'y a rien qui n'est pas
24 sur la table, il n'y a rien qui est stupide. Nous ne vous évaluons pas en ce qui concerne
25 votre intelligence là. Vous n'avez... dans ce processus, vous n'avez pas besoin d'avoir
26 peur qu'on vous juste par rapport à ce que vous allez dire ou comment vous allez
27 réagir. Alors, il y a... ça, ça devrait être un élément de la formation – d'enlever la
28 menace à la valeur sociale et ainsi, la personne peut cesser de craindre qu'une de ses

1 actions ou observations pourrait menacer son statut social.

2 Et aussi, nous regardons comment le corps réagit lorsqu'il y a un
3 changement et quand vous prenez une décision, ça réduit votre malaise et ça réduit le
4 sentiment d'incertitude lorsque vous prenez la décision, peu importe la décision. Et c'est
5 pour cela, physiologiquement, ça peut être plus difficile de revenir en arrière et de
6 prendre une autre décision parce que cela ranime ce niveau de stress dans le corps et
7 votre corps résiste au retour à cette situation. Mais il y a des façons que nous avons
8 observées pour donner une pause en manipulant la physiologie – alors ça, c'est la
9 bonne nouvelle que je pourrai partager après la pause.

10 **Mme KRISTA SMITH** : Très bien. Merci beaucoup! C'est 11 h 23 et
11 maintenant, nous allons prendre une pause de 10 minutes ou de 15 minutes? 15
12 minutes. Très bien.

13 --- **La séance est suspendue à 11 h 24**

14 --- **La séance est reprise à 11 h 44**

15 **Mme KRISTA SMITH** : Bonjour tout le monde, rebienvenerue!
16 Avant de passer à la formation, il y a un autre sujet que nous
17 aimerions aborder – nous en avons parlé durant notre pause. Nous avons regardé des
18 facteurs organisationnels qui peuvent avoir un impact sur la prise de décision en
19 situation critique et je vais commencer avec Wallace.

20 Alors, vous avez parlé un peu de l'importance d'être capable et du
21 fait que l'on utilise son imagination et d'être créatif et à quel point il y a un espace pour
22 que les gens se sentent en confiance pour spéculer?

23 **M. WALLACE GOSSEN** : Oui, je peux en parler. Ça revient à un
24 terme... c'est de créer une sécurité psychologique à l'intérieur de votre équipe.
25 Personnellement, je sais que lorsque l'équipe travaille bien, la plupart des solutions aux
26 problèmes vont venir des officiers sur le terrain qui arrivent au poste de
27 commandement. Et en tant que commandant, je peux choisir la recommandation qui est
28 la meilleure; si l'équipe ne fonctionne pas bien, on le voit quand les idées viennent du

1 poste. Et c'est une équipe et un effort de collaboration et si on ne créons pas un
2 environnement où les gens se sentent en confort de proposer une solution au
3 problème, le commandement devient un lieu très solitaire et malheureusement, ça
4 prend du temps à développer, cette confiance et ça ne peut pas se produire
5 spontanément sans un grand niveau de confiance entre les différents membres de
6 l'équipe qui travaillent sur le problème. Et je pense que c'est l'un des défis que nous
7 avons à la police; nous avons des équipes qui travaillent ensemble constamment et qui
8 ont à l'intérieur de leur unité un niveau de sécurité psychologique élevé. Mais nous
9 avons une rotation de commandants et puis chaque commandant doit développer la
10 confiance et démontrer leur capacité devant l'équipe pour que cela... pour que la
11 confiance se développe.

12 Et jusqu'à un certain point, ça va... c'est lié à la culture de la
13 profession de policier. Une chose qu'on fait avec une nouvelle recrue, presque chaque
14 coach et officier dit : « Fermez-vous et observez et apprenez ». Et c'est que... lorsqu'on
15 observe, un moment donné, on voit quelque chose qui peut être une clé pour résoudre
16 un problème, ils ont peur de la partager. Et le poste... toutes les décisions doivent venir
17 du poste de commandement, alors il y a beaucoup de choses à détailler là.

18 Mais pour revenir au contexte de la gestion des crises et la prise de
19 décisions, je pense que les organisations – et nous en avons parlé dès le départ –
20 l'expérience compte et la capacité de maintenir le jeu de compétences, de pratiquer. Et
21 les formations dans les scénarios complexes sont importants et sont coûteux et vu que
22 nous réorganisons nos équipes constamment, les commandants qui ont appris
23 beaucoup, qui sont excellents, se retrouvent à un autre poste. Alors, il y a des
24 problèmes là pour les organisations.

25 Et encore une fois, la capacité d'identifier, de trouver des
26 personnes qui ont une capacité naturelle pour ce travail est importante. Il y a des
27 personnes qui sont mieux disposées à faire ce travail que d'autres, mais en disant cela,
28 ça ne veut pas dire que nous indiquons que vous n'êtes pas bon à faire ça, mais vous

1 pouvez avoir une prédisposition à fonctionner dans un environnement stressant... de
2 stress élevé.

3 Et puis des personnes qui ont cette capacité ne fonctionneront
4 peut-être pas aussi bien dans des contextes de stress faible, mais c'est essentiel
5 d'avoir ce type de personnes dans ces situations et il n'y en a pas beaucoup, selon mon
6 expérience.

7 Au plan organisationnel et en ce qui concerne le développement
8 des carrières, il faut profiter de ces personnes, leur permettre de fonctionner dans ces
9 environnements et aussi, leur permettre d'enseigner à d'autres.

10 Est-ce que j'ai répondu à votre question? J'ai pris une tangente; il y
11 a plusieurs éléments organisationnels qui font que nous voulons avoir les bonnes
12 personnes avec les bonnes compétences lorsque ces crises surviennent.

13 **Mme KRISTA SMITH** : Une autre chose à laquelle j'ai pensé
14 lorsque je vous écoutais, c'est... concerne une conversation avec Bjørn hier. Il parlé de
15 la conscience situationnelle collective, il a parlé de cela lors de la table ronde hier
16 après-midi en parlant de la conscience situationnelle horizontale et je pensais à
17 l'élément vertical, la culture, les recrues policières, les jeunes officiers qu'il mentionne
18 ce qu'ils observent, il a parlé de la pertinence d'avoir cette information lorsque vous
19 prenez une décision et qu'il y a pratiquement des couches dans la réponse dans une
20 situation critique de la ligne de... de la première ligne jusqu'au poste de
21 commandement, jusqu'au centre d'incidents, et à mesure que vous vous éloignez de la
22 première ligne, la qualité de votre information change. Il se pourrait que vous preniez
23 une décision qui ne répond plus aux besoins des personnes en première ligne.

24 Alors, j'aimerais que vous commentiez sur comment les
25 organisations peuvent faire un meilleur travail pour développer cette conscience
26 situationnelle collective.

27 **S. É-M. WALLACE GOSSEN**: Le mot que je cherchais, c'était la
28 séniorité. Nous, on... les personnes ont des promotions et ils perdent leur expérience

1 opérationnelle. En ce qui concerne le... favoriser la capacité dans un poste de
2 commandement, ça revient à l'environnement de l'équipe. Si je prends une décision au
3 poste de commandement que le commandant... sur laquelle le commandant tactique
4 n'est pas d'accord, je m'attends à ce qu'il me dise, « patron, je ne pense pas qu'on
5 devrait faire ça », parce que moi je parle directement avec la chaîne de commandement
6 sur le terrain et je peux prendre... je dois prendre cela comme une information
7 importante à prendre en considération.

8 Et encore une fois, cette confiance et cette collaboration, maintenir
9 la confiance, ainsi le commandant tactique dit « si vous faites cela, ça va compliquer
10 notre travail et ça pourrait avoir comme résultat un problème », le défi, c'est que cela
11 vient à travers la formation ou c'est quelque chose que vous pouvez expérimenter dans
12 la formation. Vous commencez avec une situation moins difficile et puis, peu à peu
13 dans la formation, ça devient de plus en plus complexe et difficile où il y a une situation
14 de conflit où chacun peut comprendre comment il réagit émotionnellement. Et dans une
15 situation de plus en plus difficile.

16 **Me KRISTA SMITH:** Merci, Wallace.

17 Neil, maintenant j'aimerais vous poser une question. Le rapport de
18 la Commission parle de choses comme l'ambiguïté des rôles, l'interopérabilité, la
19 complexité des communications et l'incertitude en ce qui concerne le fonctionnement
20 des systèmes de réponse, et qui sont tous des facteurs dans la prise de décision. On
21 en a déjà parlé un peu, mais je voudrais vous donner une occasion d'élaborer un peu
22 sur les points qu'on n'a pas abordés encore.

23 **Dr NEIL SHORTLAND:** Oui. Alors, ce que j'ajouterais en ce qui
24 concerne la dernière question, c'est qu'un des problèmes en ce qui concerne les
25 facteurs organisationnels qui ont un effet sur la prise de décision. Là, je vois deux
26 éléments qui sont requis pour faire une décision efficace. La première, c'est de savoir
27 ce qui se passe, et ça, ça revient à ce que j'ai mentionné plus tôt, les incertitudes
28 exogènes et endogènes. Et comme vous l'avez dit hier, nous avons une conscience

1 situationnelle verticale et horizontale et vous avez la complexité additionnelle sur qui
2 travaille avec vous, qu'est-ce qu'ils font, quels sont les rôles qui leur reviennent dans les
3 équipes ad hoc et il y a... parfois les décisions sont prises par des gens parce qu'ils
4 s'attendent à ce qu'une autre personne fasse quelque chose, mais qu'ils ne l'ont pas
5 fait et qu'ils ne comprenaient pas que ce n'était pas la responsabilité de cette personne
6 ou parfois ils pensent... ils font confiance à une personne, ils s'attendent à ce qu'une
7 personne fasse une décision, mais cette personne ne le... la prend pas, et cela ajoute à
8 l'incertitude à l'intérieur des organisations. Il y a des pratiques organisationnelles qui
9 essayent de réduire au minimum les incertitudes et puis les formations, les exercices,
10 un bon flux de communication et d'autorité.

11 Le deuxième élément est en ce qui concerne... c'est de savoir, au-
12 delà de ce que l'on sait sur ce qui se passe, et il faut avoir la meilleure conscience
13 situationnelle et à jour, et l'autre, c'est... l'autre point, c'est de choisir une action lorsque
14 vous avez plusieurs options devant vous. Et je pense que les facteurs organisationnels
15 qui influent sur cela, c'est la reddition de comptes, et en fait ça revient à un point que
16 Docteur Andersen a mentionné plus tôt, c'est la menace d'auto-appréciation. Une des
17 choses que nous abordons avec les décideurs, c'est... en termes de priorités, c'est
18 d'être centré sur la prise d'actions, la priorité de sauver des vies, de prioriser, de rendre
19 la situation meilleure et nous disons qu'il faut être axés sur l'approche. Nous voulons
20 aller vers l'avant de créer du bien dans la situation. Et un des problèmes que nous
21 avons vu s'est lié à la question de la reddition... la responsabilité organisationnelle,
22 c'est que dans certains événements organisationnels – et monsieur Wallace l'a
23 mentionné –, il peut y avoir une tendance à un évitement égal.

24 Il y a eu un article il y a quelques années là-dessus et qui montrait
25 que l'incertitude et la responsabilité peut dérailler la prise de décision. Lorsqu'ils avaient
26 le départ pour leur carrière et il a peur d'être responsable des actions prises, la
27 présence de cette responsabilité était suffisante pour neutraliser les tendances à la...
28 de l'approche, et lorsque cette opposition est égale à la force de l'approche, c'est une

1 recette pour... d'avoir une délibération redondante et une absence de décision. Alors, il
2 y a des barrières à des... une bonne... la conscience situationnelle et il y a la
3 communication, l'interopérabilité et autres.

4 Et deuxièmement, si l'organisation ou sa culture et ses politiques
5 manifestent de manière à ce qu'ils augmentent les tendances à l'évitement et à un point
6 d'égalité, et ça peut être une cause d'indécision au pire encore et ça peut dérailler les
7 déci... les prises de décision.

8 Alors, ce sont deux éléments organisationnels qui influent là-
9 dessus.

10 **Me KRISTA SMITH:** C'est très utile d'avoir ces deux volets.

11 Laurence, est-ce que vous voulez réagir à ça?

12 **Dr LAURENCE ALISON:** Non. Je pense que c'est assez complet.

13 J'ai trouvé ça très bien en ce qui concerne la menace d'être évalué dans la prise de
14 décision, je prends une décision sur la base de la responsabilité plutôt que personnelle,
15 plutôt que sur la situation elle-même, alors il faut avoir un système axé sur aider le
16 public pour sauver des vies.

17 **Me KRISTA SMITH:** Merci beaucoup.

18 Maintenant, je vais passer à la formation. Je vais commencer par
19 Judith.

20 En considérant le travail dans lequel... de votre travail et de celui
21 de vos collègues, il y a cette notion de l'application de la loi fondée sur les données
22 probantes?

23 **Dr JUDITH ANDERSEN:** Oui, c'est une bonne question. Alors, ça
24 devient un mot-clic dans certains... ça signifie quoi le travail des forces policières fondé
25 sur les données probantes? On prend plusieurs sources de preuve, les preuves
26 biologiques au niveau de ce qui se passe dans le corps, des preuves plus subjectives,
27 des rapports d'agents de police ou de formateurs et là on peut voir... on les rassemble,
28 on voit ou il y a des écarts, est-ce qu'on peut concevoir des formations qui aident aux

1 corps et également aux agents de police au niveau de leur confiance et ce qu'ils
2 signalent eux-mêmes.

3 Voulez-vous que je continue avec ce qu'on a vu au niveau de la
4 formation?

5 Alors, d'emblée, pendant les premières quelques années avec...
6 dans nos études, nous avons observé des déficiences dans la formation et le
7 rendement, et là, nous avons commencé à calculer comment l'aborder dans des
8 recherches fondées sur les interventions, nous avons vu que même au niveau fédéral
9 et plus élevé au niveau des groupes tactiques d'intervention, il y avait 1 ou 2 % d'agents
10 de police où, peu importe la formation biologique ou psychologique, ils étaient
11 incapables d'avoir un rendement tactiquement, ils devenaient très désorganisés, on le
12 voyait au niveau de la physiologie, on pouvait pas voir le visage, le rythme cardiaque
13 était à 200, des comportements erratiques, ils se... ils devaient être aidés par un autre
14 agent de police hors de l'édifice, une sorte de perte... quasiment une perte de
15 conscience. C'était juste 1 ou 2 %. Certains de ces individus-là étaient vraiment
16 incroyables au niveau des tâches cognitives dans le service de police, leurs ensembles
17 de compétences n'étaient pas... ne convenaient pas au terrain, mais c'était excellent
18 dans le bureau. On voit cela à ce niveau-là. Ça, c'est du côté de l'activation.

19 Et là, quand on a parlé à des agents de police de première ligne en
20 les mesurant, on voit que les gens sont suractivés. Alors, le travail sur le terrain, c'est
21 pas ce qu'il y a de mieux pour leur santé à long terme non plus, ainsi que la sécurité.
22 Mais il y avait également une composante un plus grand pourcentage, c'est plutôt
23 anecdotique, mais disons 10 % des agents de police qui ne sont pas du tout impliqués,
24 ils n'ont aucune réaction physiologique. C'est pas qu'ils sont épuisés ou fatigués, ils
25 commencent une (inintelligible), ils font des erreurs, ils n'activent pas à un stade
26 d'engagement. Ça, c'est peut-être en fonction de la formation de la valeur... de la
27 menace socioévaluative. On s'est rendu compte qu'il y a un grand créneau de
28 personnes qui peuvent tirer parti d'une formation biologique et physiologique combinée

1 avec une formation tactique et opérationnelle. Les deux doivent être faites en
2 combinaison. On commence en observant la réaction de stress et changeant l'esprit...
3 euh, le cerveau.

4 Mais je ne vous ai pas parlé de ça ce matin, le fait de moduler les
5 éléments de modulation dans le corps. L'un d'entre eux, c'est le système nerveux
6 parasympathique, vous savez il y a la fuite et lutte et repos et digérer. Les nouvelles
7 recherches scientifiques montrent que si on peut activer les deux systèmes en même
8 temps. Si on fait cela, avoir une dominance parasympathique nous permet de focaliser
9 sur la tâche et vous êtes dans la zone où vous pensez clairement, vous entendez tout,
10 vous avez un niveau de conscience situationnelle. C'est ça, l'objectif, que la personne
11 rentre dans cette étape physiologique là.

12 D'accord. Alors, on fait comment? La formation des forces
13 policières, ce que nous avons observé. Oui, on forme... on fait une formation sur le
14 stress, on offre un PowerPoint, et avant qu'on commence le scénario, on dit « calmez-
15 vous ». Vous imaginez comment ça se sent. On le fait aussi dans la vie, dites à
16 (inintelligible), « oh, calmez-vous ». Mais on a découvert que ça ne cadre pas du tout
17 avec la physiologie des gens. Alors, songez-y comme ceci. Ça semble comme si c'était
18 intuitif, je devrais savoir respirer et me calmer, mais imaginez-vous en train d'apprendre
19 comment conduire, notamment un embrayage standard : « Non, conduisez, allez-y! –
20 Mais non, mais comment est-ce que je fais? Comment est-ce que je fais que cela
21 devienne automatique? » C'est ce qu'on doit faire : utiliser le conditionnement
22 comportemental du système nerveux autonome par la variabilité des rétroactions, y'a
23 des... la bioréaction à court terme, à long terme vont utiliser le rythme cardiaque et
24 les ondes du cerveau. On le voit sur... à l'écran, on voit, le niveau de stress augmente,
25 on peut le diminuer avec la respiration ou différentes positions du corps, différentes
26 techniques, et là, on sent ce que c'est d'être dans l'état optimal, et là, on fait le scénario
27 dans cet état-là.

28 On a offert des centaines de formations de police, également on a

1 eu l'occasion de travailler avec un officier du militaire à un très haut niveau qui a
2 travaillé avec des personnes aux États-Unis. Selon ses expériences opérationnelles, il a
3 expliqué que lorsqu'ils rentrent, ils veulent former les opérateurs pour rentrer dans la
4 zone. Mais c'est quoi? Ça se ressent comment précisément? Alors, il le décrit comme
5 une routine, des choses qu'on fait lorsqu'on n'est pas dans la zone. Vous êtes assis,
6 vous êtes... vous fumez une cigarette, vous parlez, et 30 secondes plus tard, vous
7 pouvez voir autour de la salle, ils respirent, ils rentrent dans un positionnement corporel,
8 ils sont dans le moment.

9 Ça, ce n'est pas automatique. On peut pas leur montrer un
10 PowerPoint pour leur faire ressentir cela, on doit leur montrer comment le ressentir. On
11 peut accélérer l'apprentissage-là en utilisant les outils physiologiques. Mais certains, on
12 apprend à partir de plusieurs années d'expérience, mais on peut accélérer la courbe
13 d'apprentissage. Alors, l'objectif de l'opérateur militaire – et nous aussi – est de pouvoir
14 former des agents de police de passer d'une non-urgence au moment de « je suis dans
15 la zone » et d'être les maîtres de passer d'un état physiologique à l'autre. On a connu
16 du succès et c'est excitant.

17 L'autre aspect de cette formation-là, c'est d'utiliser le même genre
18 de technique pour oeuvrer sur le système de récupération. On a trouvé qu'un des
19 enjeux, c'est les agents, leur physiologie est toujours activée à un haut niveau à la
20 journée longue. On le voit sur le moniteur. Le corps ne descend jamais à un état de
21 repos, il consomme des produits chimiques, des niveaux d'énergie, et y'a rien qui reste
22 à la fin de la journée. Et là, si un instant critique se produit et le cerveau est moins apte
23 à prendre des décisions, à faire les décisions. On peut utiliser les techniques
24 physiologiques lorsque des moments de repos, ils peuvent former leur corps de façon
25 conditionnelle d'en (inintelligible) où le système cardiovasculaire et le système
26 respiratoire dans un état synchrone. La synchronie respiratoire a livré l'oxygène au
27 corps, le système immunitaire fonctionne, vous faites la récupération de vos réserves
28 d'énergie. On a montré aux agents de police, ils peuvent le faire pendant des courts

1 moments, ils n'ont pas besoin d'aller dormir. Quand ils sentent ce... quand ils ont ce
2 sentiment-là dans les moments de repos et leur rendement ne souffre pas avec le
3 temps. On sait que le stress s'accumulait. On veut des agents passer d'un appel à
4 l'autre, (inintelligible) à un autre appel et le stress s'empire avec le temps et leur
5 rendement s'empire au cours de la journée ou de la semaine ou du mois.

6 Alors, selon nous, il est essentiel que ce genre d'astuces
7 physiologiques soit intégré dans les formations fondées sur la réalité. Lorsque les gens
8 sont dans un état de focalisation, ils apprennent mieux toutes les belles techniques que
9 vous avez, toutes les belles stratégies pour réduire la menace socioévolutive. Vous êtes
10 dans l'état d'apprentissage et vous êtes plus apte à avoir ce genre de performance sur
11 le terrain ou dans... sur le terrain.

12 Et il y a également des techniques pour aider au moment aigu. S'ils
13 arrivent dans le stresser, dans l'élément déclencheur, je dois rentrer dans cette porte-
14 là, ils peuvent réinitialiser leur physiologie. Un exemple. En Finlande, où les agents de
15 police tactiques répondaient à un appel, la personne barricadée avec un fusil, ils
16 couraient, ils étaient empressés à la porte et l'un a dit à l'autre : « Ça doit faire partie de
17 la culture. » (Inintelligible) il dit à notre compatriote : « Non, arrêtons. On va se focaliser.
18 Deux secondes supplémentaires. » Il dit : « Moi, j'ouvre la porte, et toi, tu vas aller dans
19 ce sens-là. » C'est quelques secondes-là a sauvé leur vie. Nous, on aurait
20 probablement été tués et peut-être l'autre personne aurait été atteinte par balle. Le fait
21 de s'en parler et de communiquer a sauvé des vies. C'est pourquoi nous croyons qu'il
22 est tellement important d'intégrer cette formation-là.

23 Un autre mot à ce sujet pour terminer – nous ne croyons pas que
24 d'employer les mesures physiologiques, ça devrait être le premier jour ou... pour
25 éliminer les gens. Il y a une poussée d'intégrer les gens dès la première journée;
26 imaginez-vous, la première journée de votre travail, le niveau de stress est
27 probablement élevé, c'est aucune indication de comment on va... notre performance
28 plus tard. Alors, vous mettez... vous utilisez cela éventuellement au niveau de la

1 formation; il y a des gens qui vont pouvoir s'adapter et d'autres ne vont pas pouvoir et
2 peut-être que ce n'est pas l'emploi pour eux s'ils ne peuvent pas appliquer cette
3 formation-là. C'est vrai, ce n'est pas un emploi pour tout le monde.

4 Je vais m'arrêter là.

5 **Mme KRISTA SMITH** : Je vais résister à la tentation de vous en
6 demander davantage, mais il y a un élément quand même... je ne peux pas
7 m'empêcher. Vous avez dit : prenez un moment, on se focalise, communiquer avec un
8 partenaire. Ce sont des outils qui peuvent être utilisés? Est-ce qu'il y a d'autres
9 astuces?

10 **DR JUDITH ANDERSEN** : Ce qui importe, c'est la façon dont on
11 respire; l'importance est sur la respiration, la relaxation dans la boîte – il y en a
12 tellement. Mais au niveau opérationnel, on doit pouvoir programmer son corps afin de
13 faire des techniques de réinitialisation. Vous êtes en état d'alerte, vous n'êtes pas
14 recroquevillé, vous êtes ouvert, vous prenez une respiration de réinitialisation, une
15 exhalation longue et là, vous rentrez dans la routine, alors, dans l'état d'esprit. Quand
16 un formateur offre une formation, c'est le positionnement du corps, la respiration et
17 songer à la prochaine étape. Ça, c'est la réinitialisation, la refocalisation, réagir – c'est
18 une façon particulière de respirer. Alors, leur espace de récupérer, c'est une respiration
19 rythmée où vous voyez que votre cœur et vos poumons sont enlignés. C'est une
20 formation séparée; c'est état d'alerte d'être prêt. C'est ce qu'on appelle.

21 **Mme KRISTA SMITH** : Merci! Très intéressant!

22 Alors Matt, maintenant? Je sais que votre... l'accent de votre
23 recherche est un peu différent, mais finalement, votre travail mène à des
24 apprentissages sur des formes de formation efficaces au niveau de la prise de
25 décisions en cas d'incidents critiques?

26 **DR MATTHEW McALLISTER** : Oui, c'est une différence... une
27 approche très différente. On n'a pas considéré la prise de décision comme... mais je
28 veux renchérir sur les propos de Judith – bon travail, je suis d'accord avec tout ce

1 qu'elle dit. C'est intéressant parce que lorsqu'on essaie de cibler combien de stress est
2 trop de stress, comme disait Judith, il y a des individus qui ont démontré des rythmes
3 cardiaques de 200 et ils ont... ça indiquait, ça démontrait qu'ils avaient plus de difficulté
4 à prendre des décisions. Alors, c'est combien de stress est trop? Ce n'est pas une
5 question facile à répondre; bien sûr, c'est relatif.

6 Pour présenter un exemple – ça va avoir l'air que ce n'est pas du
7 tout rattaché, mais ce n'est pas rattaché : auparavant, j'étais un juge pour les
8 compétitions d'haltérophilie et avant qu'ils fassent... ces individus soulèveraient des
9 poids de façon intensive, il y avait un grand écart entre comment les gens se
10 préparaient pour ces événements. Il y avait certains hommes et femmes qui étaient
11 dans le coin, qui étaient calmes et qui respiraient profondément. Il y avait certains... sur
12 l'autre côté du spectre qui voulaient prendre des stimulants, qui criaient, s'excitaient
13 pour le même niveau de rendement. Pourquoi est-ce qu'il y a des gens qui doivent
14 atteindre un niveau de calme et des gens qui veulent avoir un état physiologique plus
15 élevé? C'est parce qu'on réagit différemment tous au stress; on doit trouver la zone
16 adéquate du niveau de stress qui est de trop, c'est relatif à l'individu. C'est une question
17 difficile à poser et à répondre.

18 Mais au niveau de la formation, ce qu'on a fait, c'est en regardant
19 aux conséquences du stress; lorsqu'on est exposé à un niveau de stress aigu, c'est
20 clair que les gens qui font de la formation en matière d'exercice – je suis un
21 physiologiste en matière d'exercice, on regarde beaucoup la formation des gens qui ont
22 un meilleur entraînement cardiovasculaire et respiratoire, des gens qui font de la
23 formation d'endurance régulièrement; ils démontrent une différente réaction aiguë au
24 stress. Ça peut être surprenant. La plupart des gens qui s'entraînent régulièrement à
25 l'exercice ont une plus haute réaction en matière de rythme cardiaque et d'adrénaline
26 au stress aigu; ça peut peut-être avoir l'air que ce n'est pas une bonne chose, mais
27 peut-être que c'est une bonne chose. Mais ce n'est pas une réflexion de leur
28 concentration d'éléments de stress à long terme.

1 Mais ce qui m'intéresse davantage, on ne considère pas
2 uniquement les choses comme l'adrénaline et le rythme cardiaque; nous regardons les
3 répercussions du stress, les dommages liés aux radicaux libres et l'inflammation. Il est
4 clair qu'il y a plusieurs interventions en termes de régime alimentaire et physique qui
5 peuvent être... que l'on peut employer et qui augmentent les mécanismes de protection
6 du corps contre les dommages liés au stress au travail.

7 Je vous parlais plus tôt des antioxydants alimentaires, mais des
8 antioxydants dans notre corps, ce sont des mécanismes de protection qui sont très
9 puissants au niveau de réduire l'impact du stress s'il s'agit d'un stress excessif.
10 L'entraînement par l'exercice régulièrement est la chose la plus efficace que vous
11 pouvez faire pour améliorer votre niveau naturel d'antioxydants dans le corps pour vous
12 protéger contre les effets négatifs des stressseurs.

13 Alors, ça a été démontré à plusieurs reprises; on a pris des gens
14 qui font de l'exercice régulièrement, on les a exposés aux mêmes stressseurs que des
15 gens qui ne font pas des exercices régulièrement et des gens qui font de l'exercice
16 régulièrement ont l'effet opposé lorsque l'on considère, examine les réactions post-
17 stress. Lorsque les gens qui font de l'entraînement physique sont exposés au stress
18 comparés aux gens qui n'en font pas, on regarde aux biomarqueurs dans le corps suite
19 au stress, c'est clair que la formation par l'entraînement physique est plus puissant que
20 ce qu'on peut obtenir par des changements au régime alimentaire. Il y a quand même
21 des avantages au régime alimentaire, mais il y a des choses qu'on fait au niveau
22 d'ingérer différents métabolites qui peuvent améliorer ou mitiger ou atténuer les effets
23 physiologiques du stress.

24 Une étude fascinante dont je veux vous parler, c'était sur des
25 pompiers, ça fait quelques années. On a montré que dans un groupe de pompiers qui
26 s'entraînent régulièrement, dans des scénarios de rescousse, de sauvetage de
27 victimes, lorsqu'il y a incendie, il y avait différentes conditions où on leur donnait un
28 supplément de régime alimentaire qu'on connaît qui produit des effets bénéfiques dans

1 le corps; on avait pris avec des conditions, avec la chaleur et sans la chaleur
2 environnementale. Et finalement, les pompiers qui étaient formés dans le scénario
3 régulièrement, avant même de rentrer, de s'engager dans la tâche de sauvetage, leur
4 corps régulait en montant des éléments protecteurs qui contraient déjà les effets
5 néfastes de la santé, qui allaient bien au-delà des avantages qu'on pourrait obtenir des
6 suppléments alimentaires. Même avant de rentrer dans le corps, leur corps augmentait
7 ce niveau de ces éléments de protection. C'est fou et ce constat pourrait s'élargir vers
8 les forces policières et les militaires aussi.

9 J'ai tenté d'enlever l'effet de la chaleur perçue; on a fait les
10 conditions où il y avait du feu et des conditions où il n'y avait pas de feu et
11 malheureusement, on a cherché de les rendre aveugles, on ne pouvait pas... mais ce
12 n'était pas possible de les rendre aveugles parce qu'ils arrivent aux stations et c'était
13 clair qu'ils pouvaient voir que l'édifice était en feu ou non – impossible de le cacher.
14 Mais le constat, c'était que d'être exposé à la chaleur et le haut niveau de stress
15 environnemental, le corps a augmenté les niveaux d'éléments protecteurs pour les
16 protéger contre le stress. C'était un constat très intéressant et il pourrait s'étendre vers
17 d'autres études et également les membres des forces policières et de l'armée.

18 **Mme KRISTA SMITH** : Merci bien. Je veux revenir vers vous,
19 Judith; ce matin, Laurence nous a dit que la valeur des habitudes petites mais répétées
20 – faire une expérience mentale trois fois par semaine pendant sept minutes – peut être
21 très utile. Mais à ce que je comprends, selon votre recherche, c'est intégrer des gens
22 dans des scénarios très réalistes est également très utile, mais ça peut être très cher.
23 Alors, comment est-ce qu'on équilibre? Comment trouve-t-on l'équilibre? Comment
24 songez-vous à la répétition sur une base quotidienne comparée à des formations
25 basées sur des scénarios?

26 **DR JUDITH ANDERSEN** : Excellente question. Je dois d'abord
27 revenir sur ce qu'on vient de dire; il faut moduler la réaction au stress et non pas la
28 détente. Parfois, le corps va s'activer dans certaines personnes, mais c'est leur état

1 actif, leur état de préparation. Donc, il y a cette différence individuelle; il n'y a pas une
2 zone parfaite où tout le monde se situe. Donc, l'entraînement, ça peut intégrer les
3 besoins, le corps et le cerveau de l'individu et intégrer cela dans la ressource de
4 formation que nous avons. C'est là où on a travaillé fort dans le programme de
5 recherche pour essayer d'intégrer le bioentraînement, l'entraînement psychologique
6 directement dans les services parce que souvent, on fait des formations en matière de
7 scénarios, on a des jours de formation. Est-ce qu'on peut aller sur le terrain avec eux,
8 faire une formation initiale, mais ensuite, la pratique, tout comme on va pratiquer la
9 conduite; on commence dans un stationnement et on pratique à chaque fois. On
10 l'intègre dans leur formation actuelle et donc, pour... il s'agit donc de l'intégrer
11 transversalement dans la formation qu'ils font déjà.

12 Les petites périodes répétées où on fait l'expérience de l'imaginaire
13 lors d'une période où on peut faire de la pensée créative et essayer de réfléchir à des
14 scénarios possibles... on en parlait à un policier qui disait cela, qu'ils avaient fait des
15 séances semblables – cinq minutes par ci, cinq minutes par là – on essayait de générer
16 toutes les possibilités imaginables. Donc par exemple, il y a une maison avec une
17 personne barricadée et on a demandé au public de songer aux différentes façons d'y
18 accéder; les gens ont donné différentes suggestions. Une personne a dit « Bon, il a
19 foncé le camion directement dans le garage »; personne n'y avait pensé, mais comme
20 on avait déjà fait ces exercices de pensées, ils étaient capables d'innover lors de
21 l'incident et cela, on peut l'intégrer dans toute la formation.

22 **Mme KRISTA SMITH** : Merci. Wallace, est-ce que certaines de ces
23 techniques physiologiques pour moduler le stress sont employées quand vous faites la
24 formation en matière de gestion des incidents critiques?

25 **M. WALLACE GOSSEN** : Je voudrais dire oui, mais ce n'est pas
26 quelque chose sur laquelle on met un accent particulier. On leur enseigne qu'il faut
27 respirer profondément. On leur montre qu'ils auront des stressseurs et vous allez devoir
28 apprendre à gérer ces stress; on ne peut pas vous dire comment le faire par nos

1 propres expériences anecdotiques, ce n'est pas nécessairement la meilleure façon pour
2 cette personne-là, donc... Mais ce que l'on voit souvent et on l'accentue et c'est
3 problématique pour une petite organisation : on ne peut pas faire plus, d'une certaine
4 période. On ne peut pas faire plus de 12 heures, des quarts de 12 heures. Quand c'est
5 des prises d'otages ou d'autres situations, quand on est dans une telle situation de
6 vigilance pendant cette période-là, vos capacités de prise de décisions chutent à la fin
7 de votre quart. Il y a la fatigue décisionnelle qui existe; on insiste que vous devez vous
8 protéger la santé, protéger votre santé parce que vous devez protéger la santé des
9 autres. Si vous souffrez, les autres vont souffrir aussi.

10 On insiste sur cela, mais on ne donne pas les outils spécifiques
11 dont on parle ici. On leur fait se rabattre sur leur expérience passée pour essayer...
12 pour qu'ils puissent... pour pouvoir s'orienter, se maîtriser à l'avenir. Donc, on l'aborde,
13 mais ce n'est pas abordé avec la précision que l'on fait aujourd'hui.

14 **Mme KRISTA SMITH** : Laurence, on a commencé à parler de la
15 formation pour améliorer certaines des barrières cognitives et psychologiques à la prise
16 de décisions. Quelle est l'influence de ce que vous entendez présentement sur votre
17 travail?

18 **DR LAURENCE ALISON** : Eh bien, c'est fascinant. Je suis fasciné
19 par cet état de préparation mentionné par Judith et j'aimerais bien pouvoir l'étudier moi-
20 même aussi. Moi, essentiellement, je pense que les petites formations cognitives de
21 l'imaginaire sont utiles – on utilise une autre version qui s'appelle Lucifer, qui est une
22 approche plus immersive et un peu plus dure. On utilise aussi Idra – c'est un
23 évènement de deux jours; généralement, ce n'est pas un scénario géographique et
24 physique, mais il y a des situations qui sont assez stressantes. Et je ne peux pas dire
25 que je suis contre de tels évènements à grande échelle; on a fait des évènements sur
26 des accidents ferroviaires et d'autres.

27 Mais tous ces scénarios pris à eux seuls sont inadéquats; il faut
28 avant tout leur donner le complément. Mais souvent, lors des compressions

1 budgétaires, c'est la formation qui y passe et... mais il faut faire l'argumentaire,
2 justement, parce que la formation... et on paie le prix plus tard parce que la formation
3 est inadéquate et le coût futur sera la souffrance humaine et aussi la perte de
4 ressources. Il s'agit d'établir l'équilibre, de savoir qui fait quoi et de mesurer l'efficacité
5 de la formation.

6 Et dernier point, donc : à quelle fréquence est-ce qu'on évalue la
7 formation? Ce n'est pas très souvent; on va faire les cours, mais de temps à autre, il y a
8 une évaluation pré et post-cours. Donc ça, c'est un aspect du casse-tête qu'il faut
9 examiner – mais bon, je vais m'en tenir à ça.

10 Oui, il y a un point qui permet d'intégrer ce que Matt et Judith ont
11 mentionné; nous avons écrit quelques articles sur Lucifer et sur un trait de personnalité
12 qui s'appelle la maximisation, donc quelle est votre bonne volonté pour faire... pour
13 trouver votre compte dans une mauvaise situation. Donc, ces gens sont souvent
14 capables de faire... de prendre des décisions parce qu'ils ne cherchent pas toujours à
15 extraire tout le jus de toutes situations. Donc, on a deux articles sur la maximisation et
16 on démontre que les maximiseurs souffrent plus de difficultés et moins de vitesse
17 quand ils prennent des décisions critiques.

18 Un autre point, c'est qu'on a fait un article sur la pleine conscience,
19 au même niveau que le travail de Judith, mais c'était un exercice de respiration, mais
20 cet exercice a aidé, ça soutient le point de Judith. Mais le fait que vous soyez un
21 maximiseur ou non a affecté votre prestation et un maximiseur avait l'effet inverse
22 vers... par rapport aux gens qui sont prêts à sacrifier des choses, c'est qu'il faut donc
23 faire cette formation de la conscience, les gens doivent apprendre sur leur propre
24 personnalité et leurs talents. Est-ce que vous êtes un maximiseur? Est-ce que vous
25 êtes quelqu'un qui est prêt à satisfaire, trop prêt à satisfaire les autres? Et ensuite, de
26 savoir, au moment d'entrer dans une situation critique – parce qu'en... peu importe
27 votre tendance, on peut s'imaginer que la tendance va s'aggraver dans une certaine
28 situation, cela va donc... Et donc, si vous savez que vous êtes fatigué, bon, peut-être

1 que cela va vous donner des renseignements importants sur lesquels il faut agir. Le
2 travail que l'on fait avec Lucifer, c'est d'aider les gens à identifier quelles sont les
3 tactiques cognitives qu'ils utilisent habituellement et quels en seraient l'avantage et les
4 désavantages pour eux avec l'accroissement des stress et dans certaines situations.
5 Donc, je pense que cela s'ajoute à ce que Laurence a dit tout à l'heure.

6 **Mme KRISTA SMITH** : Merci beaucoup. Nous voulons passer
7 maintenant aux questions de conclusion de cette table ronde. Je vais peut-être
8 combiner les deux dernières questions en une. On aime toujours vérifier avec nos
9 panelistes pour voir s'il y a quelque chose qu'ils n'ont pas pu aborder avant de clore et
10 ça, c'est la partie A. Pour ce qui est de la partie B, étant donné que vous avez chacun
11 un domaine un peu différent ou une discipline un peu différente, quelle est la tendance
12 de la recherche dans votre domaine? Quelles sont les choses qui s'en viennent dans
13 votre domaine?

14 **DR JUDITH ANDERSEN** : On a aussi non seulement dû élaborer
15 cette technique, mais on l'a mise à l'épreuve dans plusieurs études, des études
16 longitudinales pré et post et on a donc... et donc, il y a beaucoup de conséquences
17 associées avec les erreurs faites lors du recours à la force létale. Et donc, on a fait des
18 tests de compétences et ensuite, on a montré ces compétences de modulation en
19 passant de situations de faible stress à des situations de fort stress élevé et on a trouvé
20 que cela a réduit les erreurs de force létale de 63 % tout de suite après la formation.
21 Donc après 18 mois, on a découvert qu'il était nécessaire de faire un rafraîchissement.

22 Donc, on a des résultats qui indiquent que ce type de formation
23 peut réduire les indicateurs importants qui sont pour la police et pour les gens – pour la
24 Commission aussi. Donc, notre objectif devient : comment est-ce que l'on peut intégrer
25 ces exercices dans la formation un peu partout, même la formation des commandants?
26 J'ai fait un appel lors d'une conférence la semaine dernière et donc, comment est-ce
27 qu'on achemine ces techniques aux mains des gens qui en ont besoin?

28 Et bien de nos agents veulent avoir cette formation en matière de

1 recours à la force létale; ils sont fatigués de se faire dire « Ben là, faites-le puis taisez-
2 vous, arrêtez... fermez la bouche ». Ils disent... ils veulent avoir cette formation, mais
3 quand on parle à l'administration, ils disent « Bon, il y a des problèmes de financement,
4 il y a des problèmes de budget ». Mais si on investit... certaines de ces études ont
5 indiqué que pour un cours de deux à quatre jours, on pouvait avoir d'énormes résultats
6 qui durent un an ou deux. Il faut faire l'analyse des coûts et bénéfices : est-ce qu'on doit
7 investir dans de telles formations afin d'obtenir de tels résultats? Nous, on croit que oui,
8 mais c'est tout ce que je peux dire.

9 **Mme KRISTA SMITH** : Wallace?

10 **M. WALLACE GOSSEN** : C'est la première fois que j'ai oublié mon
11 microphone! Je suis totalement d'accord avec Judith. Il faut porter une attention
12 particulière à la prise de décisions par les commandants. Il faut mettre beaucoup
13 d'attention au temps d'attention sur cela qu'aux autres aspects, parce qu'une fois qu'il
14 sera engagé, les erreurs peuvent avoir des conséquences énormes. Il est aussi critique
15 de former des commandants en cas d'incidents critiques; au Canada, il y a très peu de
16 recherche qui s'est trouvé le chemin à nous.

17 Et si on devait demander aux administrateurs policiers quelles sont
18 leurs préoccupations principales, on serait étonnés de constater que ce soit par
19 exemple le commandement lors des incidents critiques; souvent, c'est une arrière-
20 pensée, c'est quelque chose qui vient après. Et les agences n'y apportent pas une
21 attention particulière avant d'en avoir besoin; ça, c'est un problème.

22 Bon, on parle de budgets limités, compressions, mais finalement,
23 pour moi, ça se résume à ceci : qu'il faut formaliser la formation au leadership, les
24 compétences de leadership afin de devenir un commandant en cas d'incidents
25 critiques. On adopte une approche très ponctuelle, il n'y a pas de processus formalisé
26 pour déterminer quelles sont les meilleures personnes pour faire... adopter chaque rôle,
27 assumer chaque rôle.

28 Donc pour moi, je pense que c'est le prochain niveau qu'il faut

1 atteindre dans les services policiers : il faut intégrer les sciences, la science, les
2 données scientifiques qui sont disponibles maintenant et donc, utiliser, tabler sur ces
3 données pour accroître la capacité des commandants lors des incidents critiques.

4 **Mme KRISTA SMITH** : Neil?

5 **DR NEIL SHORTLAND** : Merci! On a donc deux moments qui se
6 rejoignent : il y a l'état physiologique dans lequel les décideurs se trouvent et ensuite, il
7 y a le processus cognitif qui les oblige à prendre des décisions efficaces. Et je pense
8 qu'on a parlé... on a bien articulé ce mariage heureux.

9 Mais du point de vue de la politique et de la formation, on essaie
10 souvent d'enlever le choix ou le besoin de faire un choix. Et je pense que c'est bien; le
11 choix, c'est laborieux, ça exige beaucoup de ressources cognitives et de ressources
12 temporelles qui ne sont pas nécessairement disponibles. Donc, c'est pour cela que l'on
13 fait de la formation fondée sur les scénarios. Mike Matthews parle donc de bibliothèque
14 d'expérience qu'il faut toujours avoir et c'est donc... c'est là l'importance de la bonne
15 politique et tout le reste.

16 Mais le problème avec cela est, comme Taleb (phon.) dirait, c'est
17 qu'on veut... on doit gérer ces décisions difficiles, nouvelles qui exigent un choix. C'est
18 une stratégie cognitive différente que de celles qui visent à utiliser une expérience ou
19 une politique connue. Il est difficile de faire des choix; il s'agit d'une compétence
20 cognitive avec... et qui exige... il y a des embûches aussi et il faut faire... s'y faire la
21 main.

22 Donc, bien qu'il faut encourager le développement de l'expérience,
23 les routines et les analogies, il est aussi important de répéter et d'inculquer le processus
24 de faire des choix, de devoir raconter des histoires sinistres et de soupeser les
25 alternatives, de s'adapter et de savoir quelles sont les embûches. Souvent, la formation
26 va dire : bon, voici trois façons que vous pouvez devenir inerte. Intégrez cela à la
27 bibliothèque holistique de la formation pour que les gens puissent avoir toutes ces
28 techniques à leur portée et qu'ils n'essaient pas toujours d'utiliser les politiques ou les

1 analogies, qu'ils soient formés pour faire les choix lors des évènements rares qui
2 seraient donc... ce qui équivaldrait à des incidents critiques.

3 **Mme KRISTA SMITH** : Laurence?

4 **DR LAURENCE ALISON** : Oui, bien sûr. Donc, résumer tout ce
5 que les autres ont dit, qu'on forme à nos agents qui ont leur doigt sur la gâchette –
6 d'accord, oui, ils sont très bien formés pour faire cela. Mais si on n'exige pas que les
7 gens qu'ils soient responsables à un niveau macro, qui on leur donne... si on ne leur
8 donne pas les compétences nécessaires, c'est aussi injuste pour les communautés
9 qu'ils desservent. Donc, il faut résumer ce que tous les autres ont dit : il faut investir
10 dans ce type de formation pour ces évènements de type « black swan »(de la version
11 anglaise). On vit dans une époque où il y a eu deux grands évènements que la plupart
12 des gens trouvaient improbables ou même surréels. Mais il y a juste besoin d'avoir un
13 évènement une fois pour que ce soit terrible et cataclysmique : ça peut être une guerre,
14 une pandémie.

15 Nous avons fait beaucoup de recherches sur l'épidémiologie et
16 autres, mais peu sur la prise de décisions et notamment, à un niveau élevé. Il y a très
17 peu de recherches sur ces questions, en fait et vous avez demandé s'il y avait de la
18 recherche intéressante qui se fait; Neil et moi, nous regardons la prise de décisions à
19 l'aide de l'intelligence artificielle et nous nous déplaçons vers ces processus et quelle
20 est la charge cognitive que nous pouvons enlever aux décideurs. Et on peut le faire en
21 regardant ce que font les experts.

22 Et puis aussi, nous le retrouvons toujours dans des situations
23 comme celle-ci, où le résultat est mauvais et il y a d'autres situations où ça se termine
24 bien. Alors il faut regarder ce qui est le plus efficace, il faut consacrer de l'énergie aux
25 personnes qui font leur travail extrêmement bien et qui préviennent les problèmes ou ils
26 les gèrent bien et il y a des exemples de cela et ils sont sous-explorés, à mon avis.

27 **Mme KRISTA SMITH** : Merci. Finalement, nous allons écouter
28 Matt.

1 **DR MATTHEW McALLISTER** : Oui, quelques remarques de
2 conclusion. C'est un domaine de travail important et j'aimerais vous remercier, Krista et
3 tous les autres et la Commission aussi d'avoir eu cette table ronde parce qu'il y a
4 beaucoup de recherche à faire avant d'avoir des réponses solides et il n'y a pas assez
5 de gens qui font ce type de travail et c'est important que nous continuons de le faire.

6 L'une des autres questions que vous avez demandées, c'est
7 qu'est-ce qui est nouveau et qu'est-ce qui se passe en ce moment. Nous avons
8 quelques études que nous menons avec certaines organisations; nous regardons des
9 scénarios de formation virtuelle dans le secteur militaire notamment et les adaptations
10 dans ces types de situations et de plus en plus, nous regardons les différences entre
11 les femmes et les hommes. Nous avons vu que les femmes et les hommes répondent
12 différemment au stress aigu et les femmes ont tendance à montrer des marqueurs de
13 stress élevés que les hommes. Or, c'est deux pistes que nous regardons en ce moment
14 et je suis vraiment très content d'avoir pu participer à cet exercice, encore une fois.

15 **Mme KRISTA SMITH** : Matt, pouvez-vous dire qu'est-ce que sont
16 les adaptations à des situations de stress aigu?

17 **DR MATTHEW McALLISTER** : Nous regardons les effets à court
18 terme et à long terme; c'est ce que je voulais dire. Nous regardons des scénarios de
19 stress élevés virtuels pour les pompiers, c'est des feux et chez les forces de l'ordre,
20 c'est des situations de tireurs et nous regardons la participation, les effets à court terme
21 et à long terme de ces... de la participation à ces formations.

22 **Mme KRISTA SMITH** : Alors, merci. Alors maintenant, j'aimerais
23 passer la parole aux commissaires, s'ils ont d'autres questions.

24 **COMMISSAIRE MacDONALD** : Commissaire Fitch?

25 **COMMISSAIRE FITCH** : Merci beaucoup! Ça a été un panel
26 fascinant et j'ai beaucoup aimé les lectures que j'ai faites avant. J'ai quelques
27 commentaires et questions, mais je sais que nous avons peu de temps et comme on
28 dit, c'est décidé de ne pas prendre une décision; c'est une décision. Alors, ici, moi, je

1 dois faire une décision et voir qu'est-ce que je vais prioriser.

2 Nous avons parlé beaucoup de l'importance de la formation et les
3 différents niveaux de prise de décision et en tenant compte que les officiers qui sont sur
4 le terrain à tous les jours se trouvent dans des situations où ils doivent prendre des
5 décisions très importantes souvent. Et lorsque l'on regarde les priorités
6 organisationnelles sur comment former les gens et les préparer pour qu'ils soient des
7 commandants de situations critiques excellents, je crois que ça commence au
8 recrutement et le travail qu'il faut faire dès le départ dans le recrutement parce qu'il y a
9 tellement de décisions critiques qui sont faites dans les mains des gens qui travaillent
10 dans la rue à tous les jours – alors, je pense que c'est un itinéraire continu dans lequel il
11 faudrait développer et favoriser le développement de ces compétences.

12 Et ma question, qui est un peu contournée : on parle souvent de la
13 différence entre les policiers et les militaires et on parle du stress post-traumatique et on
14 essaie de faire des comparaisons. Mais dans les faits, lorsque l'on regarde le rôle des
15 militaires, ils sont recrutés, ils passent beaucoup de temps à se former, à se préparer
16 pour être déployés sur des périodes de temps courtes, mais dans des situations très
17 critiques. La police est formée durant très peu de temps et vous êtes déployé pour toute
18 votre carrière et vous êtes exposé à des stress qui s'accumulent au cours de votre
19 carrière.

20 Alors, je veux mettre la table avant de poser ma question à Judith
21 et à d'autres et quiconque autre voudrait y répondre pourra y répondre. Ce qui est fait...
22 qu'est-ce qui est fait pour mieux comprendre le stress cumulatif sur les officiers de
23 police dès le premier jour de leur service jusqu'à ce qu'ils deviennent des commandants
24 de situations critiques? Ils sont soumis à des traumatismes qui s'accumulent dans le
25 temps, alors qu'est-ce qui peut être fait dans l'avenir pour appuyer les stratégies saines
26 de prise de décisions? Comment pouvons-nous encourager cela et comment on peut
27 sélectionner les personnes qui sont les mieux... les meilleures pour devenir des
28 commandants? Alors, vous avez parlé de créer un espace sécuritaire pour ces gens;

1 tous les gens qui sont impliqués dans ces situations, pour qu'ils puissent s'exprimer
2 librement sans peur. Alors, comment pouvons-nous, en deux mots, comment pouvons-
3 nous avoir les bonnes personnes ou les personnes les meilleures qui ont la bonne
4 formation avec l'appui nécessaire pour qu'ils puissent remplir bien le rôle de
5 commandant?

6 **DR JUDITH ANDERSEN** : Oui, c'est une autre question je dirais,
7 mais nous nous concentrons sur les effets biologiques sur le long terme et vous avez
8 beaucoup de travail; il y a John Deolonte aussi, en plus, à Buffalo, qui a étudié les effets
9 du stress qui s'accumule à long terme sur les officiers de police et sans aucun doute, ça
10 a un effet sur leur santé mentale et physique. Ils ont des maladies... ils ont le stress
11 post-traumatique, des maladies cardiovasculaires et des effets après qu'ils prennent
12 leur retraite.

13 Alors, nous avons travaillé avec des équipes en Ontario et
14 beaucoup d'entre eux aiment leur travail; ils adorent leur travail, ils veulent faire un bon
15 travail. Mais quand ils ont vu leur profil physiologique, ils ont dit « Ah... », ils se
16 rendaient compte que c'était leur situation. C'est une chose de parler du stress, on peut
17 l'ignorer, mais d'être épuisé à la fin de la journée et récupérer – mais là, de voir les
18 résultats... Il y a par exemple un officier tactique d'escouade tactique qui a commencé à
19 utiliser la technique de la respiration puis il y a d'autres mesures qui peuvent être prises
20 au niveau de l'alimentation et autres, mais il a commencé par lui-même. Lorsqu'il avait
21 des pauses, il a commencé à changer son profil physiologique, il a acheté des
22 médicaments pour le cholestérol. Alors, il faut avoir cet engagement.

23 Alors, ce que nous avons vu, c'est comment nous pouvons changer
24 cela au sein de la police. Lorsque nous venons... nous faisons une formation à un
25 service de police, les formateurs font les pratiques... la respiration, ils le font avec nous
26 et avec les recrues. Ils le font et ils y croient. Et ensuite, l'officier de première ligne,
27 l'officier de l'escouade tactique va dire « OK », va être convaincu et il va commencer à
28 le faire. Alors, il faut obtenir l'adhésion des policiers et je pense... et c'est la réalité; des

1 réponses au stress et la récupération devraient être mis en évidence dès le
2 recrutement.

3 Et nous avons aussi des études qui montrent que l'expérience de
4 nos pairs n'éliminent pas ces problèmes de stress. Alors, il faut l'intégrer dans
5 l'ensemble de la formation, mais pas juste les formateurs, mais aussi les gestionnaires.
6 Si je vois un policier qui fait un exercice de respiration, on peut... notre supérieur, on
7 peut prendre la pause pour le faire et puis ce n'est pas mal vu. Si on peut surmonter cet
8 obstacle, nous allons avoir du succès, je crois.

9 Et on peut regarder la médecine aussi; en chirurgie, les chirurgiens,
10 on ne pouvait rien leur dire. Mais maintenant, à cause du financement et des erreurs
11 médicales, une infirmière peut parler, n'importe qui qui est là pour dire qu'il y a quelque
12 chose qui ne va pas et ils doivent écouter. Alors, cela, je ne pense pas que les
13 médecins voulaient faire cela au début; alors, il a fallu avoir de la pression de l'extérieur
14 pour apporter ces changements.

15 **COMMISSAIRE MacDONALD** : Commissaire Stanton?

16 **COMMISSAIRE STANTON** : Je ne savais pas si quelqu'un voulait
17 intervenir là-dessus? Alors, nous avons entendu parler beaucoup de la conscience
18 situationnelle au cours des derniers jours et dans un article, vous avez écrit pour la
19 Commission quelques points que j'aimerais aborder.

20 Vous avez parlé de la conscience situationnelle qui nous permet de
21 mettre à jour notre perception d'un évènement alors que nous recevons plus des
22 informations à mesure qu'elle évolue et c'est une mauvaise... une conscience
23 déficiente peut nous porter à avoir... prendre une décision erronée. Et puis il y a une
24 erreur commune : c'est de percevoir la situation erronément et de ne pas observer les
25 faits observables. Il y a deux choses là : il y a la perception des informations et ensuite,
26 il y a la mise à jour des informations.

27 Alors, je voulais explorer ce point un petit peu, car je voulais penser
28 à comment un décideur peut analyser les informations durant le processus de prise de

1 décisions dans une situation critique. Comment peuvent-ils combattre la mauvaise
2 perception et aussi, d'abord, comment peuvent-ils s'assurer qu'ils obtiennent
3 l'information mise à jour et de prendre le temps et l'exemple de Judith et de prendre un
4 peu plus de temps pour évaluer et ensuite agir – et ça peut être quelques secondes ou
5 moins encore? C'est ces points de la perception et aussi, de prendre le temps
6 d'analyser l'information et de recevoir des informations nouvelles et de les analyser.
7 Est-ce que vous pourriez parler un peu de cela?

8 **DR LAURENCE ALISON** : Oui – je peux commencer et d'autres
9 peuvent ajouter à ce que je vais dire. Je pense que les meilleurs décideurs pensent à
10 savoir s'ils ont le temps de poser des questions sur la situation. On ne veut pas, si vous
11 avez calculé que l'occasion est en train de se réduire, la fenêtre, la période à laquelle
12 on peut faire quelque chose, mais si vous avez du temps pour agir, il y a des choses
13 rapides que vous pouvez faire pour vous aider à vous assurer que vous... et vérifier si
14 vous comprenez bien la situation.

15 Il faut reconnaître que toutes les informations sont importantes et
16 ce n'est pas nécessairement les premières informations qui arrivent qui sont les plus
17 importantes – pas nécessairement. L'ordre dans lequel l'information arrive n'importe
18 pas et je pense qu'un point qui a été fait tout au long de ce matin, c'est le droit d'être en
19 désaccord – nous en avons parlé, cette occasion d'avoir un avocat du diable dans
20 l'équipe. Dans la formation, nous mettons quelqu'un qui joue ce rôle, ça ne doit pas être
21 la même personne toujours parce qu'ils vont se sentir à l'extérieur de l'équipe. Mais
22 vous devez avoir dans votre équipe quelqu'un avec qui vous allez être en désaccord
23 respectueusement. Et ça permet une meilleure pensée, un meilleur exercice.

24 J'ai parlé avec des officiers de police qui ont eu 30 ans de service :
25 « Est-ce que vous avez appris quelque chose sur la prise de décision? » et ils vont me
26 dire non. Ils prennent des décisions tous les jours, mais d'avoir des connaissances sur
27 l'architecture de la prise de décisions est essentiel.

28 **DR NEIL SHORTLAND** : Oui, j'aimerais ajouter deux points à ce

1 que Laurence a dit. D'abord, de renforcer ce que la pression du temps fait au processus
2 de prise de décisions; il y a un article intéressant qui a été fait il y a quelques années là-
3 dessus. Il y avait une enquête hypothétique de la police et à la moitié du groupe, ils ont
4 dit qu'ils n'avaient pas de temps et à l'autre groupe, ils ont dit qu'ils avaient le temps. Il y
5 a eu une grosse différence au niveau de la performance. Les gens... le groupe qui était
6 sous pression agissait différemment et je pense que en ce qui concerne la conscience
7 situationnelle, il y a un fil conducteur dans tout ça : c'est l'inconfort.

8 Je pense que Judith a fait un point important là-dessus; c'est l'effet
9 physiologique dans la prise de décisions. Une fois que vous prenez la décision, vous
10 êtes plus confortable. Prendre une décision vous rend plus confortable et être incertain
11 vous rend inconfortable. Alors, le processus de prise de décision vous rend
12 inconfortable. Alors, décrire une conscience situationnelle bonne va vous permettre
13 d'enlever cet inconfortable.

14 Et nous avons développé un pattern et avec une étude d'officiers
15 de police, il y a deux choses qui sont ressorties dans cette recherche. Il y a un point que
16 Matthew a fait plus tôt : les policiers et les policières ont montré des tendances dans la
17 prise de décisions différente et ça leur prenait plus de temps à prendre la décision, mais
18 ils étaient plus en mesure de déterminer ce qu'ils voulaient faire et de s'organiser pour
19 le faire. Alors, je pense qu'une grande partie de la conscience situationnelle, c'est de
20 leur montrer que c'est correct d'être inconfortable et de poser des bonnes questions,
21 d'obtenir plus d'informations et c'est correct de réengager l'inconfortable pour réévaluer
22 la situation à mesure que la situation évolue. Et l'étude a parlé de beaucoup d'erreurs à
23 cause d'une conscience situationnelle erronée, mais aussi d'autres erreurs parce que
24 les nouvelles données n'ont pas été intégrées dans la conscience situationnelle.

25 Alors, le fait d'être incertain a un effet d'inconfort au niveau
26 physiologique et psychologique et il faut apprendre aux gens à gérer cela sans avoir à
27 épuiser toutes les questions avant d'agir – parce que ça pourrait vous placer à
28 l'extérieur de la fenêtre d'opportunité. Davantage d'agents de police féminins.

1 **COMMISSAIRE STANTON** : Oui, effectivement. Merci de votre
2 travail excellent, c'était très utile. J'en ai apprécié la lecture et que vous avez eu
3 l'occasion de vous exprimer et d'approfondir les propos. J'ai beaucoup ...

4 **Mme KRISTA SMITH** : Merci encore une fois de votre temps et de
5 votre expertise; c'est vraiment un service public de nous aider de mettre en contexte
6 certains des renseignements que nous avons pu entendre au cours de l'enquête. Et je
7 me sens...c'est plutôt excitant, ce travail et les directions à l'avenir et je pense qu'il y a
8 davantage de discussions à venir et j'ai hâte de voir les développements à l'avenir.

9 **COMMISSAIRE MacDONALD** : Et merci Krista pour votre
10 animation très capable d'un sujet d'une importance capitale. Merci d'avoir organisé un
11 panel tellement génial, un bon mélange d'intervenants professionnels, des chercheurs
12 et toutes des personnes qui ont vraiment bien songé à la matière et qui nous aidés
13 dans le travail très difficile que nous faisons. J'ai dit ceci hier, je vais me répéter : c'est
14 tellement rassurant dans notre travail lrosque l'on voit les réactions des gens lorsqu'on
15 leur demande de nous aider. Ils sont toujours prêts, ils ont toujours la volonté de le faire
16 avec enthousiasme. Vous incarnez tout cela, c'est fort apprécié quand nous
17 accomplissons nos tâches.

18 Judith, vous serez là cet après-midi; aux autres excellents
19 panelistes, merci, un grand merci – c'est fort apprécié. Professeur Cunliffe, il y aura une
20 pause jusqu'à 14 h – bien sûr, nous allons ajouter une demi-heure à votre panel cet
21 après-midi afin que cela... que ce panel-là ait le même temps imparti.

22 Alors, on va se revoir à 14 h.

23 --- **La session est suspendue à 13 h 04**

24 --- **L'audience est reprise à 14 h 03**

25 **COMMISSAIRE MacDONALD**: Bonjour, Professeure Cunliffe.

26 **--- TABLE RONDE 2 : CONTEXTUALISATION DES INTERVENTIONS LORS**
27 **D'INCIDENTS CRITIQUES : RISQUES ET COMPROMIS**

28 **D^{re} EMMA CUNLIFFE**: Merci, Monsieur le commissaire

1 MacDonald.

2 Bon après-midi et bienvenue à cette table ronde sur la mise en
3 contexte des interventions en cas d'interventions critiques : les risques et les
4 compromis.

5 En tant qu'animatrice aujourd'hui, je m'appelle Emma Cunliffe, je
6 suis la directrice de la recherche et des politiques pour la Commission des pertes
7 massives et je vais poser des questions et diriger les questions de suivi.

8 Si tous les participants pouvaient parler lentement afin que nos
9 partenaires en matière d'assistance puissent bien faire leur travail.

10 Les thématiques clés sont les suivantes :

11 1. La question s'il y a un risque qu'en augmentant l'accent sur la
12 formation et l'état de préparation en matière des interventions...
13 incidents critiques aura des conséquences inattendues sur d'autres
14 aspects de la fonction policière et, si oui, est-ce que ce risque peut
15 être abordé ou atténué de façon adéquate?

16 2. Comment est-ce que les priorités en matière de compétition pour
17 les formations et les ressources des services d'urgence soient
18 résolus?

19 3. Comment créer un rôle de la société civile, la formation des
20 forces policières et dans les décisions en matière d'affecter les
21 ressources?

22 Et je vais commencer avec les participants virtuels.

23 Kimmo, si vous pourriez bien vous présenter.

24 **Dr KIMMO HIMBERG:** Merci bien. Je vous envoie mes
25 meilleures... je vous envoie mes meilleurs de la Finlande. Il est 20 heures ici, une belle
26 séance en soirée pour moi.

27 J'ai pris ma retraite au début de l'année du poste de recteur à
28 l'Université policière de la Finlande après avoir servi pendant plus de 30 ans dans

1 plusieurs postes de gestion au sein de la Police nationale de la Finlande.

2 Il me semble que plusieurs d'entre vous ne connaissent pas bien la
3 Finlande, alors je vous donne un bref aperçu de la Finlande. J'habite dans un pays
4 plutôt petit au niveau de la population au nord... dans le coin nord-est de l'Europe
5 occidentale avec le front... nous partageons la frontière avec la Russie. La Finlande est
6 énorme, 340 000 kilomètres carrés et une petite population de 5,5 millions. Avec
7 l'exception de quelques agglomérations urbaines, tout le pays est faiblement peuplé.

8 C'est un pays plutôt paisible qui est également indiqué par le fait
9 que nos forces policières est petite. Nous sommes environ 7 500 agents de police dans
10 toute la Finlande. Comme vous pouvez vous imaginer ça signifie que dans des grandes
11 parties de Terre-Neuve... euh, de la Finlande, il est normal que les distances
12 géographiques entre les patrouilles de police peuvent être des dizaines de kilomètres,
13 des centaines de kilomètres. Cela signifie également que des patrouilles de soutien
14 sont rarement disponibles. Rapidement, ça signifie que dans notre éducation policière
15 que nous avons conclu que la formation policière en Finlande doit être d'ordre général
16 et semi-universitaire. Tous les agents de police font... il s'agit... ils terminent un
17 programme de baccalauréat en Études policières, c'est un programme de trois ans.
18 C'est un petit service policier, nos forces policières ont également focalisé nos
19 formations policières, alors le Collège est le seul, la seule institution qui forme les
20 policiers dans toute la Finlande.

21 Sur le plan personnel, je suis originellement... j'étais originellement
22 dans les sciences naturelles et j'ai entré dans le domaine médico-légal, et plus tard j'ai
23 servi dans d'autres postes de gestion et j'ai également étudié la gestion de... la justice
24 criminelle au Royaume-Uni.

25 Il me semble que lors de cette séance, j'aurai l'occasion de vous
26 donner certains aperçus sur les forces policières en Finlande qui dépendent sur... est
27 fortement basée sur la recherche et une éducation approfondie et également des
28 formations continues intensives.

1 **D^{re} EMMA CUNLIFFE:** On va revenir à ces aspects-là plus tard.

2 Merci. Un grand merci, Kimmo.

3 Hunter, à vous maintenant.

4 **Dr HUNTER MARTAINDALE:** Oui. Je m'appelle Hunter

5 Martaindale. Je travaille pour une organisation appelée « ALERRT », « Advanced Law

6 Enforcement Rapid Response Training Centre », c'est à la Texas State University.

7 Nous sommes à distance égale entre Austin et San Antonio dans le Texas Central.

8 Nous sommes une organisation financée par des subventions qui fournissent de la

9 formation pour l'application de la loi, les services d'incendie, le SMU, les civils,

10 également l'intervention, l'intervention médicale et l'intervention médicale intégrée

11 aussi, d'autres sujets aussi.

12 Je suis le directeur de recherche, je surveille le programme de

13 recherche, et cela englobe certains domaines, c'est l'analyse descriptive des

14 évènements tels qu'ils se produisent. On utilise cela pour motiver notre formation et

15 comment adapter nos formations, et nous faisons également des études

16 expérimentales pour explorer des questions au niveau de la prise de décision dans

17 l'application de la loi, les réactions au stress, et on considère nos classes... nous

18 (inintelligible) nos classes afin que s'assurer que nos classes soient basées sur des

19 fondements empiriques.

20 Alors, quand les gens nous demandent pourquoi on enseigne cette

21 tactique A contre la tactique B, on a un fondement et on présente des options. Les gens

22 peuvent choisir ce qui va fonctionner pour leurs instances particulières.

23 Je suis heureux d'être là parmi vous. J'ai hâte de vous parler du

24 domaine américain, c'est différent de la situation en Finlande et peut-être un peu

25 différent de ce qui se passe au Canada. Et heureux de partager.

26 **D^{re} EMMA CUNLIFFE:**

27 Ben, c'est à vous.

28 **Dr BENJAMIN GOOLD:** Merci bien.

1 Je m'appelle Benjamin Goold. Je suis un professeur à la Peter A.
2 Allan School, l'école de droit à l'Université de la Colombie-Britannique à Vancouver.

3 Avant d'arriver à UBC en 2010, j'ai travaillé à Oxford au Royaume-
4 Uni pendant sept ans, et avant cela, c'est l'Université de Niigata au Japon, et avant
5 cela, la John Jay College of Criminal Justice à New York, aux États-Unis.

6 Je travaille surtout dans le domaine des forces policières. Mon
7 emphase sur c'est les technologies de surveillance de la vie privée et les droits de la
8 personne. Je fais de la recherche dans le rôle de confiance institutionnelle en des rôles
9 des agences de première ligne entre... et le public afin d'améliorer leur redevabilité
10 comme pour les forces policières essentielles.

11 J'ai également rédigé un rapport pour la Commission.

12 **D^{re} EMMA CUNLIFFE:** Et, à vous maintenant.

13 **Dr EL JONES:** Bonjour. Je m'appelle El Jones. Avant que je dise
14 quelque chose, je vais dire que je reconnais que nous sommes ici en raison de la
15 tragédie que les familles ont vécue et je vais garder ça l'esprit comme nous discutons,
16 nous sommes pas uniquement là pour avoir une session de sessions universitaires,
17 nous sommes là parce que les gens ont perdu des vies, qui sont dans beaucoup de
18 douleur et j'espère qu'on garde cela dans notre esprit pendant l'après-midi aussi.

19 Je fais partie du département des Études politiques et canadiennes
20 à St. Mary's, mais c'est par l'entremise de mon travail de recherche et de défense des
21 droits dans les collectivités qui font face à la violence étatique et de la police à plusieurs
22 plans, les forces policières de rue, les prisons, le bien-être des enfants, et également
23 dans le domaine où... de protection de l'enfance et on travaille... du travail notamment
24 pour le définancement ou réduire la portée de la police.

25 **D^{re} EMMA CUNLIFFE:** Un grand merci, El.

26 Paula, c'est à vous.

27 **Dr PAULA DI NOTA:** Merci. Bonjour. Je m'appelle Paula di Nota,
28 je suis une boursière postdoctorale dans le labo du docteur Judith. J'ai terminé mon

1 Ph.D. en neurosciences dans la... en 2017. Là, j'étudie des agents de police qui doivent
2 faire des comportements très complexes avec peu de marge d'erreur et je fais des
3 enquêtes sur comment... avec Judith comment le stress a un impact sur leur
4 performance et leur cognition ainsi que leur santé.

5 J'ai le plaisir de mener une étude sur le terrain en Finlande avec
6 Brittry (phon.) Himberg à l'époque en 2018 où nous avons regardé les impacts
7 possibles, potentiels sur... (inintelligible) en matière de résilience sur les incidents en
8 cas... les commandants en cas d'incidents critiques, et j'ai pu créer une collaboration
9 avec l'inspecteur en chef Juha-Matti Huhta qui est l'instructeur en matière de recours à la
10 force et i-PREP (phon.), et ensemble on a étudié la base cognitive sur la conscience
11 situationnelle et autres aspects pédagogiques de former les gens à la conscientisation
12 situationnelle à le recours de la force.

13 Et j'ai également complété un post-doc à l'Institut de la justice de la
14 Colombie-Britannique, et là, j'ai enquêté sur les aspects de la santé mentale liés au
15 personnel de la police et de la sécurité publique et de comparer différentes méthodes pour
16 traiter de cela et les systèmes de traitement et d'intervention qui pourraient être utiles pour
17 empêcher le développement de blessures liées au trouble du post-traumatique.

18 Je suis... je me sens privilégiée d'être parmi vous aujourd'hui.

19 **Dr^e EMMA CUNLIFFE:** Judith, c'est à vous.

20 **Dr JUDITH ANDERSEN:** C'est un honneur d'être ici encore une
21 fois. C'est fort apprécié.

22 Je suis un professeur adjoint à l'Université de Toronto,
23 Mississauga. Comme j'ai mentionné, je fais une étude la psycho... d'éléments
24 psychologiques et de stress parmi les premiers intervenants. J'ai également fait
25 beaucoup de travail sur la formation matérielle du recours à la force et la politique et la
26 focalisation sur l'accent des modèles du recours à la force et au niveau de la formation
27 matérielle des escalades et comment ces modèles de formation ont un impact sur le
28 comportement dans le vrai monde et comment ils ont un impact sur comment les gens

1 apprennent et comment cela peut apporter une nouvelle lumière aux discussions
2 d'aujourd'hui.

3 **D^{re} EMMA CUNLIFFE:** Un grand merci, Judith.

4 Kimmo, c'est à vous maintenant. C'est quelque chose que vous
5 avez souligné dans vos mots d'introduction et également vous avez participé à une
6 table ronde hier. La Finlande, bien sûr, a passé d'un modèle de formation policière à un
7 modèle d'éducation policière, notamment avec un diplôme de trois ans pour les recrues
8 policiers. C'est à la fois un degré... un diplôme en sciences appliquées et un diplôme en
9 force policière. Quelle est la démarche que l'université approche... a adoptée pour
10 l'éducation des policiers? Comment est-ce que vous présentez les notions de recours à
11 la force aux futurs policiers?

12 **Dr KIMMO HIMBERG:** Merci bien. C'est bien sûr une question très
13 large et je crains que je pourrais passer toute la séance juste sur cette question, mais je
14 vais essayer de pratiquer la concision.

15 Bien sûr, le changement à l'éducation, la réforme en matière
16 d'éducation ne s'est pas passée du jour au lendemain, ç'a pris des décennies.
17 Récemment, jusqu'à récemment, très récemment, il y avait encore des agents de police
18 qui avaient fait... suivi une formation de cinq mois pour devenir des agents de police.
19 Jusqu'aux années 70, la formation policière était plutôt courte, plutôt courte. Ç'a pris
20 plusieurs étapes mais ç'a été prolongé. Mais peut-être encore plus important, une
21 recherche séparée, une unité de recherche séparée peut-être pour les cadres de la
22 police a été établie dans les années 90 et ça, c'était peut-être le moment où ç'a
23 commencé à devenir... on a commencé à comprendre nous ne pouvons développer
24 une police moderne sans avoir une bonne base de connaissances qui était intégrée, qui
25 incorpore une recherche active.

26 En 2008, l'ancienne École de... policière et l'Unité d'éducation
27 supérieure ont été fusionnées pour former le Collège universitaire pour la police. Du
28 point de vue organisationnel, il faut savoir que la police de Finlande est une

1 organisation nationale. Il y a seulement 11 unités régionales dans la Finlande, et au-
2 delà de cela, il y a 2 unités nationales et l'Université Collège de la police en est une.
3 L'Université Collège de la Finlande a un rôle ambivalent, c'est à la fois une université
4 des sciences appliquées mais également c'est situé du point de vue organisationnel au
5 sein de la Police nationale. Et quand j'étais recteur, mon superviseur était le
6 commissaire national de la police. Cela signifie que la recherche que nous menons est
7 souvent basée sur des thématiques et des recherches... de recherche et des notions
8 que nous avons obtenues du côté opérationnel parce que la coopération entre Pollamk
9 et les unités opérationnelles, c'est une activité quotidienne, et aussi parce que les
10 policiers actifs ayant des tâches opérationnelles viennent souvent en Pologne pour des
11 cours de formation spécialisée.

12 L'objectif final est de bâtir des services policiers efficaces
13 adaptables au changement dans l'environnement opérationnel et qui jouit d'un grand
14 niveau de confiance chez les citoyens. Je ne veux pas me vanter, mais selon les
15 études, 91 % des citoyens finlandais ont une confiance... une bonne confiance en leurs
16 polices, donc le niveau le plus élevé du monde. Cela implique des compétences
17 professionnelles, mais aussi une base forte de valeurs et un accent continu sur les
18 attitudes de la police.

19 J'espère que cela répond à la question.

20 **D^{re} EMMA CUNLIFFE:** J'ai quand même une question de suivi
21 pour vous. Vous m'avez dit qu'une formation en matière du recours à la force est basée
22 sur des... sur la mentalité et les techniques. Est-ce que c'est vrai et qu'est-ce que ça
23 veut dire au juste?

24 **Dr KIMMO HIMBERG:** Vous vous référez à un exemple du
25 pourquoi on n'aime pas parler de la formation... ou, plutôt, de l'éducation de la police.
26 On croit que la profession policière moderne est... représente un spectrum tellement
27 complexe de compétences et de savoir qu'il faut offrir une éducation qui jumelle les
28 aspects théoriques aux pratiques, et je dois dire aussi que nous choisissons

1 soigneusement nos étudiants en faisant des tests psychologiques et des entrevues. On
2 ne veut pas des Rambo, on veut des jeunes qui peuvent prendre de l'initiative, faire...
3 prendre des décisions de manière indépendante et ont les traits de personnalité qui leur
4 permettent de le faire pour que l'on puisse axer l'éducation sur ces traits de
5 personnalité, sur ces caractéristiques.

6 Mais je voudrais aussi insister sur l'importance des savoirs fondés
7 sur la recherche. Comme mes collègues ont indiqué, nous avons plusieurs de projets
8 de recherche internationaux qui essaient de cerner les compétences opérationnelles de
9 base que tout policier doit posséder.

10 **D^{re} EMMA CUNLIFFE:** Et, vous avez présidé un sous-comité dans
11 la municipalité régionale d'Halifax et vous avez aussi signé un rapport qui a été déjà
12 déposé en pièce sur le définancement de la police. Cette expression a été interprétée...
13 mal interprétée, surtout dans le discours public. Le sous-comité a adopté une définition
14 qui a été... qui... selon laquelle qu'il s'agit d'allouer l'argent de façon préventive et qui
15 permet de renforcer la communauté au lieu de renforcer les aspects militaires de la
16 police. Est-ce que c'est bien ça?

17 **Dr EL JONES:** Oui, c'est ça.

18 **D^{re} EMMA CUNLIFFE:** Donc, vous décrivez l'aspect... vous dites
19 que l'aspect le plus complexe du définancement, c'est de trouver les rôles qui peuvent
20 remplacer les rôles de la police. Et donc, ma première question : comment est-ce que
21 vous cherchez ce consensus?

22 **Dr EL JONES:** Donc, pour les gens qui ne connaissent pas, c'est
23 un sous-comité commandé... établi par... après 2020 quand il y avait un grand intérêt
24 international aux États-Unis et au Canada sur la violence policière et les impacts des
25 services policiers sur les personnes noires, de couleur et autochtones. Donc, on
26 cherchait une définition du « defund », du définancement. Mais nous, on travaillait sur
27 un groupe... dans un groupe de travail politique sur la politique policière qui était un
28 groupe ponctuel pour étudier les inconvénients de la politique policière et essayer

1 d'émettre des recommandations, mais on trouvait que c'était pas une réponse
2 adéquate.

3 Donc, j'imagine qu'aujourd'hui, bien des gens diraient que c'est
4 pour cela qu'il faut définancer la... qu'il faut financer la police, il faut financer la police
5 de sorte qu'ils puissent réagir à de tels évènements, mais quand on voit ces budgets
6 qui s'accroissent partout au pays et de grandes proportions des budgets municipaux qui
7 sont investis dans les pratiques policières, bien... mais on sait plusieurs choses, que,
8 bon, ça n'a pas un impact sur les statistiques de crime et... en matière de crime et aussi
9 on sait que l'impact est bien plus important sur les personnes qui sont marginalisées à
10 plusieurs égards, et quand on élabore... on a élaboré cette définition on voulait que ça
11 fasse partie du travail de la communauté. On ne voulait pas seulement proposer une
12 définition, mais aussi parler de comment les gens vivent les activités policières, où est-
13 ce que les gens croient... dans quel... quel rôle pourrait être enlevé de la police.

14 Tout le monde, même les policiers auxquels on a parlé trouvaient
15 que la police n'est pas bien formée pour traiter les cas de santé mentale ou de troubles
16 psychologiques. Donc, on voulait avoir un processus communautaire qui étudierait
17 comment les gens vivent cela, quels sont les rôles tels que compris par les gens,
18 quels... et comment est-ce que les gens vivent la sécurité au-delà des services policiers
19 dans leur communauté, dans la récréation, dans... les lumières, la prévention du crime,
20 le logement et l'habitat, tout ce qui crée le monde social dans lequel les services
21 policiers ont lieu, et ensuite, après la consultation avec plusieurs groupes
22 communautaires et les services sociaux et basé sur les pratiques exemplaires dans
23 d'autres municipalités, comme, par exemple, la décriminalisation des drogues, la
24 civilisation... civilinisation des drogues et d'autres éléments.

25 **Dr^e EMMA CUNLIFFE:** Et qu'est-ce que vous avez conclu et
26 recommandé en ce qui concerne la formation dans... l'investissement dans la formation
27 policière?

28 **Dr EL JONES:** Il y a eu plusieurs rapports sur la police. Il y avait à

1 Halifax un rapport sur les vérifications de rue. On recommande toujours qu'il faut
2 augmenter la formation. Souvent, cette formation porte sur la compétence culturelle ou
3 contre... vise à contrer les biais sous-conscients, mais on... il y a très peu de données
4 sur les formations qui se donnent réellement. On sait que la PRH donne des formations
5 en bloc, mais on ne sait pas quel est le contenu de ces blocs et il n'y a pas de suite, de
6 suivi sur les programmes qui sont mis en place. Par exemple, le rapport a recommandé
7 des formations de compétence culturelle, mais on l'avait offert seulement une fois, ça
8 devait être obligatoire, et même les policiers ont demandé cette formation, mais ne
9 pouvaient pas l'avoir. Et on a fait un examen de l'efficacité de ces formations, on a
10 trouvé une seule évaluation d'un programme de formation et les seules améliorations
11 qu'ils avaient vues, c'était les... des compétences de communication accrues –
12 comment, par exemple, se présenter.

13 Donc, en dépit de toutes les ressources que l'on veut consacrer à
14 la formation, on n'a pas beaucoup de données sur la formation, on ne l'évalue pas, on
15 n'a pas de processus pour l'examen externe de cette formation et il n'y a pas de
16 données probantes pour indiquer que les formations recommandées ont un impact,
17 mais ce que cela fait, c'est que ça a l'effet de consacrer d'autres ressources aux
18 services policiers. Et donc, c'est davantage... de plus en plus de ressources qui sont
19 consacrées à la police et c'est pour cela que dans notre rapport on n'a pas mis l'accent
20 sur la formation; plutôt, on voulait s'intéresser à... se pencher sur les autres défis
21 sociaux.

22 **Dr^e EMMA CUNLIFFE:** Merci, EI.

23 Donc, dans les remarques de EI, elle a identifié un manque de
24 recherche et de base... de données probantes à Halifax, et vous qui avez fait de la
25 recherche sur la police en Angleterre, aux États-Unis, au Canada, est-ce que vous
26 pouvez nous décrire, pour les gens qui ne savent pas, décrire les méthodologies de
27 recherche que vous utilisiez.

28 **Dr BENJAMIN GOOLD:** Merci beaucoup pour la question, Emma.

1 Quand je repense à l'ethnographie policière, je songe à essayer
2 d'avoir un lien avec le travail quotidien qui se fait, donc il y a une technique que j'ai
3 utilisée, c'est de passer du temps avec les policiers sur le terrain, de les observer,
4 parler avec eux, les interroger de temps en temps, donc essayer de voir le travail d'une
5 perspective englobante au lieu de leur donner un sondage, de faire une entrevue
6 formelle. Donc, dans mon travail sur la surveillance par télévision au Royaume-Uni, j'ai
7 passé 400 heures dans les postes de police à observer le travail. Donc, on observe
8 comment ils fonctionnent dans différentes situations.

9 Ça, c'est un travail ethnographique et je pense que ce genre de
10 travail est de plus en plus rare dans les études policières au monde. C'était quelque
11 chose qui se faisait souvent dans les années 70 et 80, mais ça devient de moins en
12 moins présent dans les décennies suivantes et je pense qu'il est correct de dire qu'il est
13 très difficile de faire de la recherche ethnographique sur la police dans ces pays et il y a
14 des raisons à cela. Il y a des défis éthiques que l'on doit confronter et aussi il y a un défi
15 d'avoir accès aux organisations policières pour faire ce genre de travail. Donc, il y a une
16 lacune qu'il faut combler, il est difficile de comprendre le fonctionnement de la police
17 sans avoir accès à ces données. Il y a toujours des problèmes aussi de confidentialité
18 et les différentes intrusions collatérales qui pourraient exister arrivés ici quand on fait ce
19 genre de recherche là.

20 Et la deuxième moitié de la question?

21 **D^{re} EMMA CUNLIFFE:** Non, vous avez bien répondu à la question.
22 Merci, Ben.

23 J'ai une question de suivi. Étant donné que vous avez travaillé
24 dans plusieurs administrations, plusieurs instances, et vous avez travaillé avec la police
25 dans chacune de ces instances, est-ce que vous pouvez parler de l'ouverture envers la
26 recherche que vous proposez, si la culture policière nationale est quelque chose qui fait
27 en sorte que les différentes agences seraient prêtes à travailler avec les chercheurs?

28 **Dr BENJAMIN GOOLD:** Je pourrais dire qu'on a... j'ai surtout fait

1 un travail théorique sur les États-Unis et au Japon, c'était un tra... ce n'était pas un
2 travail empirique. J'ai appris beaucoup sur le système policier au Japon et aux États-
3 Unis, certainement, à New York, mais je ne pourrais pas dire que c'était un travail
4 empirique. Je faisais aussi une surveillance, j'ai fait aussi une étude ethnographique au
5 Royaume-Uni où deux chercheurs ont accompagné la police et ont pu observer leurs
6 opérations en matière de COVID... pardon, leurs opérations couvertes, donc... ou
7 secrètes. Il y avait une certaine ouverture aux universitaires à l'époque. Ce n'était pas
8 toujours facile de gagner l'accès, souvent il fallait négocier. Il y avait des questions
9 éthiques qui étaient soulevées de part et d'autre, mais il y avait quand même une
10 ouverture pour établir de telles relations, il y avait un respect pour la recherche
11 universitaire dans plusieurs des services policiers dans lesquels je travaillais. Même si
12 je n'étais pas toujours certain qu'ils allaient adopter nos recommandations, il y avait
13 quand même une ouverture à la collaboration avec les chercheurs.

14 Je ne peux pas parler de l'environnement au Royaume-Uni
15 maintenant parce que ça fait un bout depuis que j'étais là, mais j'ai été frappé au
16 Canada que ce n'était pas du tout la culture. Quand je suis arrivé, il était assez difficile
17 d'avoir accès aux services policiers afin de faire le travail que j'avais trouvé... que je
18 voyais comme crucial quand je travaillais au Royaume-Uni.

19 **D^{re} EMMA CUNLIFFE:** Judith, vous avez fait de la recherche
20 policière dans plusieurs instances et au Canada et en Angleterre, quelles observations
21 pouvez-vous nous présenter sur la culture policière face à la recherche?

22 **Dr JUDITH ANDERSEN:** Merci. Quand on a commencé à faire de
23 la... vouloir faire de la recherche avec des résultats objectifs, mesurables, de la
24 formation, un travail sur le terrain, comment est-ce que l'on peut mesurer les résultats,
25 j'ai présenté mes propositions aux services policiers canadiens et personne ne s'y
26 intéressait. J'ai assisté à une conférence en Finlande et le gouvernement nous a dit
27 que, oui, on veut le faire. Avec Kimmo, nous avons passé des années à faire de la
28 recherche de plus grande qualité parce qu'on nous a donné accès à la possibilité de

1 faire des mesures sur le terrain.

2 Mais il faut cette ouverture à l'accès afin de mettre ces idées à
3 l'épreuve, et quand j'avais des données, je suis revenue voir les services policiers et
4 c'est là où les chefs ont dit, oui, on va accepter de le faire, et quand j'ai été voir le
5 bureau du recours à la force dans les différents services pour faire de la recherche et
6 demander leur évaluation, « quelle est votre... montrez-moi votre formulaire sur le
7 recours à la force », ils ont dit « ben, non, on n'a pas ça », on va dire... on va essayer
8 de renvoyer la balle à quelqu'un d'autre. Et j'étais choqué, et j'ai dit : « Mais comment
9 est-ce que vous pouvez savoir que cette personne a vraiment réussi la formation? » Ça
10 dépendait du jugement du formateur. Et on l'a trouvé aussi avec les programmes, on
11 avait un programme où il fallait cocher : « Oui, on a fait cette formation en matière de
12 diversité une fois, on peut dire qu'on l'a faite. Coche. » Donc, on a eu de la misère avec
13 cela, et même si... avec notre programme, même s'il y avait une grande adhésion,
14 quand ils voyaient des changements, on a eu des... vu des services qui l'ont... qui
15 sont... ils ont mis ces choses en œuvre et cette cult... ces changements culturels et on
16 peut tracer des résultats jusqu'à la fin. Eux, bon, au Canada, ici, au Canada, ils font une
17 PowerPoint de 15 minutes, ils cochent la boîte et c'est fini.

18 Bien, on a tout vu, mais afin d'avoir de la formation avec intégrité et
19 cette formation que nous recommandons doit être fondée sur des données probantes.
20 Si ça marche vraiment sur le terrain... si ça ne marche pas vraiment sur le terrain,
21 pourquoi est-ce que vous dépensez de l'argent dessus?

22 Alors, c'est pour cela que nous avons... c'est ce que l'on essaie
23 de... c'est le message qu'on essaie de prôner quand on écrit nos rapports, mais c'est
24 toujours un défi.

25 **Dr^e EMMA CUNLIFFE:** Et, cette approche de boîtes à cocher, est-
26 ce que vous avez eu des commentaires là-dessus? Qu'est-ce que vous pouvez ajouter
27 à ce sujet?

28 **Dr EL JONES:** [Aucune interprétation] ...et bien sûr, ce que nous

1 savons, c'est que c'est pas juste de dire c'est toute l'idéologie que la police est si
2 inébranlable et nécessaire qu'on ne peut pas imaginer autre chose que de leur en
3 donner plus, et les effets de cela, c'est, que ce soit plus de formations, les envoyer à
4 l'université gratuitement et leur donner toutes les ressources, c'est qu'on voit à la fin
5 une augmentation constante de l'usage de la force, la militarisation, lorsqu'ils ont des
6 outils, ils les utilisent et lorsqu'ils ont plus de fonds, il y a plus de police, de services de
7 police et ils ne sont pas considérés... comme les communautés... comme les
8 communautés noires, autochtones, racisées, les toxicomanes ne sont pas considérés
9 comme étant... faisant partie de la grande communauté plus large et ils sont réprimés,
10 et puis on peut voir qu'ils se retrouvent... ils sont plus nombreux dans les incidents où
11 la police utilise la violence. On voit une concertation avec les cours et nous voyons ce
12 type de force utilisé plus couramment.

13 Alors, la question, c'est pas juste de dire qu'est-ce qui est fait et
14 qu'est-ce qui n'est pas fait, mais de se demander qu'est-ce que ça veut dire lorsque
15 chaque fois que les communautés noires et autochtones disent que leurs gens meurent
16 et ils sont criminalisés, ça ne fonctionne pas, les appels à la santé mentale, et 50 % au
17 Canada par les polices...la police, ils sont en crise de santé mentale, et au lieu d'aller à
18 la racine du problème, nous avons une approche superficielle et qui maintient le statu
19 quo, et on... et puis on fait comme une reconnaissance des terres avant de commencer
20 le quart de travail et on appelle cela d'enlever les tâches à la police et de leur donner...
21 et de couvrir certaines tâches par d'autres organisations, et les policiers eux-mêmes
22 disent qu'ils devraient être le dernier recours, pas le premier appel, mais au cours des
23 dernières décennies, ils sont devenus la première et la seule solution alors que nous
24 avons désinvesti dans plein de ressources d'appui social, nous avons définancé l'appui
25 à l'emploi, et lorsque ces écarts apparaissent, nous disons la police doit les combler et
26 nous essayons d'outiller les policiers plutôt que d'investir dans l'éducation sur la
27 violence ou sur la prévention des causes de la violence domestique, et on pourrait
28 dépenser sur l'habitation et dans les communautés pour que les communautés aient

1 des ressources pour fonder leurs propres entreprise. Cela réduirait le crime, réduirait la
2 violence et augmenterait la sécurité, alors la seule solution ne serait pas de financer la
3 police.

4 Alors, c'est une conversation assez large, c'est facile d'avoir une conversation étroite,
5 circonscrite et dire quelles sont les données là-dessus et sans tenir compte des enjeux
6 sociaux... et la criminologie se perd dans les données, et qu'est-ce que cela dit sans
7 regarder les conditions sociales plus larges dans lesquelles l'activité policière se
8 déroule, et qui devrait être policé, et pourquoi faut-il une police à l'extérieur d'un Tim
9 Horton's, et pourquoi on a utilisé les... plus il y a de la présence policière, plus il y a de
10 danger et plus on demande à la police d'intervenir et cela crée plus de danger pour les
11 officiers parce que nous sommes dans une culture de méfiance où qu'il y a beaucoup
12 de violen... beaucoup plus de violence.

13 Alors, je pense que c'est important de ne pas regarder chaque point d'une manière
14 détaillée, mais plutôt d'avoir une vision d'ensemble et voir comment les activités
15 policières sont appliquées et utilisées dans la société.

16 **D^{re} EMMA CUNLIFFE:** Merci.

17 Hunter, si je peux me tourner vers vous, hier, vous avez décrit
18 comment votre recherche est influencée, alors je voudrais vous poser une nouvelle
19 question. Nous avons entendu parler de la résistance au changement au sein des
20 forces policières et ce que vous avez dit, c'est que vos étudiants vous aident à identifier
21 des nouvelles approches, des nouveaux sujets de recherche. Alors, j'aimerais savoir :
22 qu'est-ce que vous avez observé en ce qui concerne les intérêts de vos étudiants en ce
23 qui concerne la recherche?

24 **Dr HUNTER MARTAINDALE:** Alors, nos programmes sont centrés
25 sur la réponse dans des incidents. Nous demandons à nos étudiants pour savoir ce
26 qu'ils font et pour savoir qu'est-ce qu'ils pensent qui est important. Alors, nous avons
27 formé dans les 50 États environ 180 000 officiers, 9 000 agences ont eu au moins un de
28 leurs constables, de leurs gendarmes ou officiers formé, alors nous avons... alors, c'est

1 en tout 180 000. Nous envoyons des sondages aux officiers qui ont fini la formation
2 pour savoir s'ils ont réussi, si ça leur a servi, s'ils peuvent appliquer des compétences
3 qu'ils ont apprises, est-ce qu'ils se sentent plus en confiance, et comment ça va leur
4 travail quotidien, et on va leur demander d'autres choses qu'ils vivent dans leur travail
5 et qui auraient besoin de formation, et nous leur demandons s'il y a des questions
6 auxquelles que nous pourrions répondre.

7 Nous recevons beaucoup de réponses diversifiées et elles sont
8 surtout axées sur les tactiques, et nous prenons ces questions et nous les
9 convertissons en projets de formation. Et je pourrais parler d'un de ces projets qui est
10 devenu le sujet de ma dissertation. Nous avons eu des réponses de personnes qui
11 nous ont dit que, lorsque l'on voit un officier dans les nouvelles qui ont considéré... des
12 cas d'officiers qui ont pensé faussement que quelqu'un avait une arme et puis ils
13 voulaient savoir s'il y avait quelque chose qu'on pourrait faire.

14 Et si vous me permettez, je peux rentrer dans des détails un peu là-
15 dessus?

16 Alors, on se demandait s'il y avait une intervention qui permettrait
17 aux officiers de mieux identifier les objets qu'une personne a, ça peut être un cellulaire
18 par exemple, et que l'officier peut penser que c'est une arme. Alors, nous avons pris le
19 concept de pratique délibérée B, alors c'est une formation pas complexe et vous avez
20 une rétroaction rapide et nous avons pris ce concept pour un programme. Nous avons
21 eu deux groupes, un groupe de contrôle, un groupe de test. Le groupe de test aurait eu
22 une formation sur l'identification des armes à feu dans... en regardant des photos, est-
23 ce qu'il... et puis ensuite dans des vidéos, et le groupe de contrôle regardait les mêmes
24 photos ou vidéos sans avoir de formation préalable. Ils ont eu un total de 20 minutes de
25 formation en tout, et avant, il y avait zéro différence entre les groupes, et après la
26 formation, le groupe soumis au test qui a suivi la formation, ils identifiaient la... si c'est
27 l'objet beaucoup plus rapidement que le groupe de contrôle, mais ils prenaient
28 exactement le même temps pour faire leur... prendre leurs décisions. Alors, ils

1 trouvaient visuellement l'objet avec la formation là, l'objet, et recueillaient les
2 informations, la forme, la taille, et ils utilisaient ces données pour déterminer si c'était
3 une arme à feu ou non et ils prenaient autant de temps que le groupe de contrôle,
4 mais... et le groupe de contrôle prenait leurs décisions et ils trouvaient l'objet et ils
5 disaient « ah non! je me suis trompé » et ils prenaient leurs décisions subconsciemment
6 en regardant le mouvement fait par la personne.

7 Alors, ç'a été une formation courte et facile, ç'a été une expérience
8 rapide que nous avons faite. Il y a... elle comporte beaucoup de limitations, mais nous
9 avons trouvé des idées vraiment intéressantes qui peuvent avoir un effet intéressant sur
10 leur vie rapidement. Et puis il y a d'autres projets comme cela que nous pouvons
11 ensuite partager dans des conférences.

12 J'espère que ça répond à votre question.

13 **D^{re} EMMA CUNLIFFE:** Oui, ça répond à mon autre question.

14 Maintenant, j'ai une question à laquelle vous avez pensé qui
15 concerne Paula et comment les messages implicites dans le degré de risque dans le...
16 dans le monde peut avoir un impact. Alors, les formations basées sur des scénarios où
17 il y a un scénario suivi d'autres... une accumulation de scénarios où les policiers sont
18 attaqués par des citoyens.

19 **Dr JUDITH ANDERSEN:** Alors, y'a beaucoup de données qui
20 sortent d'études aux États-Unis et certaines du Canada, mais habituellement, lorsqu'il y
21 a une formation sur l'usage de la force, c'était concentré sur les armes et les tactiques
22 et ainsi de suite, mais il y avait une tendance à choisir d'utiliser la force lors des
23 interventions, ils auraient plus tendance à utiliser la force immédiatement.

24 Et nous avons vu dans nos observations et une étude que nous
25 avons faite avec la police d'État, d'un État aux États-Unis, il y avait un scénario où
26 quelqu'un avait un couteau, il l'a laissé tomber. La majorité des policiers tiraient sur la
27 personne et après on leur demandait, ils ont dit : « Est-ce que... n'avez-vous pas vu
28 qu'ils ont laissé tomber le couteau? – Oui, j'ai vu, mais je ne savais pas qu'est-ce que

1 ... quoi d'autre je pouvais faire. » Alors, ils ont tiré sur la personne. Alors, nous
2 sommes... nous avons parlé avec l'école et ils ne faisaient pas d'exercices de
3 transition, des formations sur la « désescalation », et la concentration sur les armes et
4 les tactiques créait une situation où ils pensaient que chaque incident devait aboutir
5 avec l'utilisation de la force.

6 Et au Canada, il y a une autre étude qui a 1 % des appels au
7 Canada exige l'utilisation de la force, alors 99 % des appels peuvent être déses...
8 déses... alors la formation, si la formation que vous avez n'est pas centrée sur les
9 appels les plus courants que vous avez, vous allez avoir ce réflexe d'agir de cette façon
10 sur tous les appels et c'est les données qui montrent ça et puis il y a une accumulation
11 d'interventions sur l'approche de la police, sans parler de plus de formations, mais
12 centrée sur la concentration des formations et des approches sur la réalité sur le terrain.

13 La formation est importante, comme nous le savons, et ce que
14 nous avons vu et ce que nous recommandons, c'est une séparation de l'évaluation.
15 Vous ne pouvez pas voir un jour de formation et d'évaluer les officiers ce jour même,
16 alors et puis dire qu'ils sont prêts pour des incidents critiques, alors il faut faire une
17 séparation entre la formation et l'évaluation.

18 Et ma collègue peut ajouter à ça.

19 **D^{re} EMMA CUNLIFFE:** Avant de passer à cela, pourquoi la non-
20 escalation est importante? Est-ce que c'est un... pourquoi c'est un mot important?

21 **Dr JUDITH ANDERSEN:** Nous avons... quand nous avons fait des
22 rapports de révision et des politiques sur la désintification [sic], l'idée était nouvelle pour
23 beaucoup de services de police et beaucoup d'appels ne devraient pas être intensifiés
24 et c'est l'officier qui peut intensifier la situation, alors cette idée de l'approche, de la
25 formation, nous avons regardé les modèles de formation et la façon que la formation est
26 présentée peuvent contribuer à une intensification de la situation par l'officier avec
27 l'usage de la force ou il peut, d'un autre côté, ne pas le faire. Alors, les détails sur la
28 formation important.

1 **Dr^e EMMA CUNLIFFE:** Oui, nous pouvons regarder cette question
2 plus tard.

3 Paula, est-ce que vous aimeriez ajouter à ce qui a été dit dans la
4 première réponse... la réponse à la première question?

5 **Dr PAULA DI NOTA:** Alors, Hunter a parlé de principes comme,
6 par exemple, la pratique délibéré (phon.), et c'est logique et c'est appuyé par la science,
7 que vous pouvez évaluer la forma... vous ne pouvez pas le faire lorsque la personne
8 apprend, et notamment dans le cas de l'utilisation de la force, ces évaluations sont
9 importantes en ce qui... pour que le port d'armes... et il y a des pressions
10 supplémentaires pour agir efficacement et votre capacité à le faire va à l'encontre de
11 l'intuition.

12 **Dr^e EMMA CUNLIFFE:** Maintenant, j'aimerais vous demander,
13 comme Judith a dit, que vous donniez plus de détails sur le déroulement de la formation
14 et c'est (inintelligible) et la compréhension du contexte dans lequel les policiers
15 travaillent. Qu'est-ce qui est vrai si vous regardez votre recherche en ce qui concerne
16 les compromis dans la formation et qu'est-ce que ça dit par rapport à la structuration de
17 la formulation?

18 **Dr PAULA DI NOTA:** Comme certains autres intervenants ont dit, il
19 y a un manque d'informations, il y a pas beaucoup d'informations sur l'efficacité des
20 formations ou des données sur les formations, et à notre connaissance, et les rapports
21 détaillés que nous avons regardés nous ont obligés à regarder d'autres recherches,
22 d'autres documents sur les compétences dans la formation et en ce qui concerne
23 l'utilisation de la force et la gestion de tout ça.

24 Alors, comme Hunter a dit, il y a beaucoup de documentation sur
25 qui est expert et ma dissertation a aussi... aussi s'est concentrée sur l'activité du
26 cerveau, alors comment on peut apprendre plus rapidement, performer sous le stress,
27 et l'élément de stress, on l'a abordé ce matin, mais ça concerne comment les policiers
28 sont formés. Ces éléments de stress sont importants, car ils sont des éléments des

1 conditions dans lesquelles ils travaillent.

2 Alors, nous avons regardé le stress, il y a des niveaux modérés de
3 stress qui peuvent être adaptés, qui peuvent vous aider à être plus alerte et ça peut
4 aussi aider à apprendre mieux, mais lorsque le stress est beaucoup plus élevé, ça peut
5 créer une situation où ça peut avoir l'effet contraire. Par exemple, si une recrue se
6 retrouve dans une situation critique et d'urgence, ils ne pourront pas... ils ne seront pas
7 souvent capables d'utiliser ces compétences.

8 Alors, il faut regarder comment le cerveau apprend et comment il
9 réagit en situation de stress, et c'est important dans le cas de la formation des policiers
10 et en travaillant avec certaines personnes au Collège de polices de Finlande, ils
11 tiennent compte de ces facteurs et ils savent que c'est important. Et ils ont pu aussi
12 développer un programme d'apprentissage où... qui se complexifie peu à peu où il y a
13 la... et ça permet... et il commençait avec des situations moins stressantes et il monte
14 un peu.

15 **D^{re} EMMA CUNLIFFE:** Merci. C'est la notion de la confiance du
16 public à l'endroit de la police.

17 Alors, Kimmo, je reviens vers vous. Tout d'abord, je vous pose des
18 questions au sujet de l'attitude de la police finlandaise. C'est quoi la responsabilité de la
19 police au niveau de cultiver la confiance du public en ce qui a trait à leurs actions,
20 comment est-ce que vous présentez cette question, cette responsabilité à vos étudiants
21 dans votre Collège « policière »?

22 **Dr KIMMO HIMBERG:** Merci bien. Je veux quand même prendre
23 un peu de recul au niveau de la discussion précédente.

24 Nous voulons toujours éviter de prendre... d'adopter un point de
25 vue en fonction des pratiques policières dans tout autre pays. Je veux mettre l'emphase
26 sur le fait que je ne fais pas ceci quand je dis le suivant; ça me préoccupe un peu
27 lorsque la discussion de recours à la force par la police, notamment l'usage des armes
28 à feu par la police, met l'accent sur les aspects techniques, des compétences

1 techniques.

2 Le spectre des techniques de recours à la force auquel a accès la
3 police est très grand et l'usage des armes à feu est la forme extrême. Le danger légal,
4 évidemment, est présent immédiatement. Dans notre point de vue, selon notre point de
5 vue, la police devrait toujours pouvoir éviter l'emploi de recours à la force létale.

6 En fait – désolé, je vais vous parler un peu de statistiques, mais je
7 veux illustrer mes propos. Selon nos statistiques, un policier finlandais doit avertir la
8 cible de l'usage d'une arme à feu environ une fois à tous les deux jours. C'est 7 500
9 agents de police dans la Finlande; un agent à tous les deux jours doit avertir quelqu'un
10 de la possibilité de l'utilisation d'une arme à feu. L'année dernière, en 2021 en Finlande,
11 la police a tiré sept coups dans l'ensemble; en 2020, deux coups au total vers une cible.
12 Aucune personne n'a été tuée lors de ces incidents.

13 Et pourquoi? Comme j'ai tenté d'indiquer plus tôt, le recours à la
14 force est fondé sur la déontologie de la police et la loi sur la police, la Commission
15 nationale... les ordres de la Commission nationale de la police. La compétence
16 technique est loin, loin, loin après; il y a plusieurs stades de former, d'enseigner des
17 théories en matière de la déontologie et la loi.

18 Emma, dans votre question, vous utilisez le mot « responsabilité ».
19 C'est important de mettre l'accent sur le fait que la responsabilité d'agir
20 convenablement, ça relève d'un agent de police individuel. Si je peux faire référence à
21 la Loi sur la police finlandaise, c'est la pièce la plus importante en matière de loi dont
22 nous disposons. Immédiatement au début de la loi, évidemment, la loi met l'emphase
23 sur l'importance du respect des droits de la personne et des droits fondamentaux. Dans
24 l'exercice du pouvoir de la police, la police doit choisir de toutes les options
25 raisonnables la méthode d'action qui exprime ces droits-là. Et là, la loi présente trois
26 principes fondamentaux : le principe de la proportionnalité, l'accès à la police doit être
27 en proportion au danger, à l'urgence de voir le comportement, l'âge, la santé et d'autres
28 éléments spécifiques de la personne ciblée par l'action et autres facteurs qui influencent

1 l'évaluation de l'ensemble de la situation. Et cette évaluation doit être faite par l'agent
2 de police individuel en fonction de la nature de l'instance ou de l'incident et selon le
3 caractère et le comportement de la personne que la police a confronté.

4 Le deuxième principe, c'est le principe de l'intervention minimale.
5 Selon la loi, la police ne prendra pas de mesure qui va à l'encontre des droits de
6 quiconque qui cause... qui nuit ou de l'inconvenance plus qu'il est nécessaire pour
7 réussir à faire leur devoir. La loi dit que le policier doit rester calme et utiliser une action
8 et un niveau minimal d'action, un niveau minimal de pouvoir. La responsabilité relève de
9 l'agent de police individuel.

10 Troisième principe : c'est le principe de l'objectif d'intention. La
11 police peut exercer ses pouvoirs uniquement pour les fins prévues par la loi. C'est bien
12 sûr important parce qu'un individu, un agent de police individuel ne peut jamais, de
13 façon légale, agir à moins qu'il y ait un motif juridique ou un motif légal. Et la
14 responsabilité individuelle est tellement puissante que dans un cas d'inconduite, un
15 agent de police individuel peut être intenté d'une poursuite criminelle pour avoir enfreint
16 à ces principes.

17 Je ne veux pas devenir monotone, mais je vais vous lire une autre
18 phrase de cette loi : « La police va chercher à maintenir l'ordre public et la sécurité
19 publique, surtout par l'entremise des demandes et des ordres à l'intention du public ».
20 Cela illustre que l'objectif des forces policières dans mon pays est d'éviter le recours à
21 la force, toujours dans la mesure du possible. Et s'il y a une situation où il n'y a aucune
22 autre alternative, on utilise le niveau minimal de force. Vous comprendrez que le calme,
23 la capacité de prendre des décisions dans une situations stressantes, on ne peut pas
24 former cela dans un cours, une session de formation. On élabore cela étape par étape,
25 puisque... afin que les attitudes et la valeur soient suffisamment fortes chez les jeunes
26 policiers.

27 C'est difficile de tout... d'exprimer tout cela d'une façon courte,
28 mais finalement, on doit quand même admettre que la conduite des policiers dépend de

1 la société. Si un agent de police doit être prêt à tout moment à se confronter à un
2 citoyen, si le policier doit être prêt à une situation où un citoyen porte un fusil ou a un
3 fusil dans la voiture, bien sûr, le niveau de menace aux policiers est bien sûr plus élevé.
4 Et bien sûr, le risque d'inconduite et de recours excessif à la force sera également
5 élevé. La Finlande est une forêt... un pays de forêts; il y a beaucoup de gens qui font la
6 chasse et il y a environ 1,6 million de fusils enregistrés. Alors, une personne qui porte
7 un fusil, ce n'est pas rare en Finlande, certainement pas. Mais le point de départ, c'est
8 qu'également pour la police, c'est que la personne cible dans une situation habituelle de
9 travail policier ne va pas porter un fusil.

10 Mais là encore, votre question au sujet de la confiance ; bien sûr,
11 établir cette confiance va prendre une génération, même plusieurs générations. Ce
12 n'est pas... on ne peut pas se frapper les mains puis voilà, c'est fait. Selon moi, la
13 confiance est fondée sur le comportement, sur la compétence professionnelle et la
14 façon qu'un agent de police individuel se confronte à un citoyen – également, ces
15 citoyens-là qui ont des problèmes d'alcool ou de toxicomanie, de santé mentale, qui
16 souffrent d'agitation pour une raison quelconque. Comme la loi l'implique, c'est la
17 police qui doit apporter le calme en ce qui a trait à la situation.

18 Je voudrais ajouter une dernière chose. Vous utilisez le terme
19 « désescalade »; à mes oreilles et pour nous, une désescalade, c'est un concept très
20 bizarre parce que ça contient la notion que la notion a eu... et qu'il y a eu déjà eu
21 escalade dans la situation et que la situation doit être calmée. Notre façon... notre
22 approche est tout à fait opposée : on essaie d'éviter l'escalade de la situation à tout
23 prix. Si la personne cible se comporte d'une façon où la police doit progressivement
24 augmenter le niveau d'intervention et peut-être avoir recours à la force, les agents
25 doivent d'avoir choisir leur force physique, l'utilisation des menottes, peut-être les
26 capsules au capsicum ou à la limite, le Taser ou, dans une urgence ou une situation
27 ultime où il y a une menace immédiate à la vie et à la santé et là, on peut accéder à
28 l'arme à feu. J'espère que j'ai illustré notre façon de penser à cet égard.

1 **DR EMMA CUNLIFFE** : Merci, c'est très utile. Pour jouer l'avocat
2 du diable, je soupçonne qu'il y a plusieurs personnes qui écoutent la discussion qui vont
3 vous dire : c'est bien beau tout ça, mais lorsqu'on connaît un incident critique ou des
4 pertes massives, sûrement que tout ça est écarté et peut-être vous pourriez fournir un
5 exemple de comment l'attitude finlandaise de recours à la force, comment ça se déploie
6 dans un incident... lors d'un incident critique?

7 **DR KIMMO HIMBERG** : Un incident critique est bien sûr une
8 situation extrême en matière des forces policières et tous les principes que j'ai décrits
9 s'appliqueront. Mais certainement, bien sûr, lorsqu'il y a une fusillade dans une école –
10 on avait parlé de ça hier – lorsqu'il y a des fusillades dans des écoles, dans une école, il
11 y aura plusieurs agents de police sur les lieux très rapidement. Bon, à certains endroits
12 en Finlande, ça ne sera pas très rapide, bon.

13 Il s'agit d'un type extrême d'incident et certainement de haute
14 priorité, en fonction de la situation. Hier, j'ai essayé de souligner que chez nous, il ne
15 peut jamais avoir une situation où il n'est pas clair qui mène la situation, qui mène les
16 forces policières. Dans cette situation-là, quand la première patrouille rentre, l'un des
17 agents de police assume, prend charge. Quand il y a davantage de patrouille, ce sera
18 un gestionnaire de terrain – d'habitude, un sergent. Et bientôt, le leadership sera
19 transféré vers un centre de commandement et là, le chef de situation n'est plus
20 forcément présent sur les lieux; il ou elle pourrait être à une dizaine ou à une centaine
21 de kilomètres loin et ils vont dépendre des renseignements qu'ils reçoivent de ce côté-
22 là.

23 Pour le recours à la force dans une fusillade dans une école, oui,
24 certainement, les forces policières seront à haut risque de devoir entrer et avoir recours
25 à la force pour arrêter l'activité criminelle, c'est sûr. Mais même à ce stade-là, c'est en
26 fonction de la situation; la police va d'abord essayer de mettre fin à l'activité criminelle
27 par l'entremise de directives à moins que la personne cible braque un fusil vers la
28 police. Et il y a une ligne directrice dans la loi pour ce genre de situation. C'est difficile à

1 traduire le terme finlandais, mais c'est quelque chose du genre : une situation de
2 protection d'urgence où le policier a immédiatement le droit d'utiliser son arme à feu
3 pour éviter la menace directe à la vie.

4 **DR EMMA CUNLIFFE** : Merci. Vous avez fait allusion au fait que
5 sept coups de feu ont été tirés à l'intention des personnes en 2021 et deux en 2020.
6 Comment est-ce que les policiers finlandais sont formés pour... avec les armes à feu?
7 Quel est l'objectif du policier lorsqu'il décharge leurs armes à feu?

8 **DR KIMMO HIMBERG** : L'objectif est d'arrêter l'activité criminelle.
9 La formation des agents de police est de viser une jambe ou un bras; on sait dans
10 l'expérience que d'habitude, c'est suffisant pour mettre fin à l'activité criminelle. Dans la
11 plupart des instances, c'est suffisant de tirer un seul coup, parfois deux.

12 Je peux vous donner un exemple : en 2017, il y avait un jeune
13 homme marocain qui avait... il y avait une attaque au couteau à l'intention de membres
14 du public dans le marché de Turku, la troisième plus grande ville en Finlande. Il a
15 poignardé 12 personnes et deux sont mortes et dix ont été gravement blessées. Le
16 centre d'appels d'urgence a reçu des dizaines d'appels dans environ une minute; dans
17 deux minutes et demie, il y a un agent, une patrouille locale de police a identifié
18 l'homme dans la rue et l'homme menaçait une femme âgée avec un couteau. Il a été
19 arrêté d'un seul coup dans la jambe et l'autre gendarme a employé son Taser. Il a
20 survécu, il a pu être interviewé; on sait qu'il avait été inspiré par l'EI et il a été trouvé
21 coupable d'actes violents de nature terroriste.

22 Je pense que c'est un aspect utile puisqu'il a survécu, on a pu
23 l'interroger; nous savons maintenant les antécédents de sa cause. S'il était mort, nous
24 n'aurions pas eu cette occasion.

25 **DR EMMA CUNLIFFE** : Merci bien. Hunter, c'est à vous
26 maintenant. On va revenir à la thématique essentielle de la confiance du public à
27 l'endroit de la police; les États-Unis, comme disait EI, il y a une discussion nationale sur
28 l'usage, le recours à la force, tout comme au Canada, notamment dans des occasions

1 où il y a une mauvaise utilisation de la force ou une force excessive. Selon votre point
2 de vue comme enseignant de compétences policières, qu'est-ce qui a émergé au
3 niveau de leaders chez la police et les agents de police?

4 **DR HUNTER MARTAINDALE** : On déborde un peu, mais mon
5 domaine de recherche et ce qu'on fait ici sur la formation en matière des tireurs actifs. Il
6 y a 18 000 agents aux États-Unis et l'Institut national de la justice vient de publier une
7 demande de subvention pour en fait, de... un appel de propositions pour essayer
8 d'étudier cet appel au changement. On voit beaucoup de rapports dans les médias où
9 les agences intègrent un travailleur social dans l'intervention qui voyage avec les
10 agents dans la voiture – parfois, ils vont remplacer les policiers pour essayer, donc, de
11 confier certaines des tâches à ces gens parce qu'ils ne possèdent pas ces
12 compétences.

13 Il y a d'autres modèles qui sont déployés aussi. Les groupes
14 d'intervention en situation de crise qui sont des agents formés pour essayer d'alléger
15 certains de ces problèmes; on ne sait pas combien de ces modèles sont intégrés ou
16 combien d'agents utilisent ces techniques et si les techniques réussissent, quelles
17 conclusions sont tirées. Les données n'existent pas; l'Institut de la justice vient de
18 publier cet appel de propositions pour essayer d'obtenir de meilleures données à ce
19 sujet. Donc, on devrait au moins savoir combien de ces programmes ont été mis en
20 place et peut-être qu'il y aura des données d'évaluation de ces programmes. On espère
21 pouvoir participer au processus, mais je n'ai pas encore ces données.

22 La confiance du public, la police, dans un cas d'un tireur actif, est
23 très facilement perceptible lors de ces événements. Par exemple, lors de l'attaque de
24 Orlando, en Floride, où le policier est resté à l'extérieur de l'immeuble et n'est pas
25 intervenu, c'était un gros problème de confiance du public – ce n'était pas ça l'attente
26 envers lui. Il a été accusé, mis en accusation, accusé de négligence, je crois. Mais il est
27 clair que le public s'attend à ce que les policiers agissent dans de telles situations. Je
28 pense que les gens sont au courant de ce qui se passe à Uvalde et je pense que vous

1 allez voir des réactions très similaires à cet endroit-là et toute la question... la réaction
2 du public a été très rapide.

3 J'espère que ça répond à la question? Je n'ai pas beaucoup
4 d'expérience avec cet aspect de la recherche, donc ma perspective est limitée. C'est un
5 thème assez important aux États-Unis; les agents essaient de réagir en conséquence,
6 mais il y a tellement d'agences, tellement de corps policiers, chacun agit de son bord et
7 il est difficile de savoir ce qui se passe avant d'obtenir de bonnes évaluations, non
8 seulement d'un seul département, mais de multiples départements.

9 J'espère que c'est une réaction... une réponse raisonnable à la
10 question?

11 **DR EMMA CUNLIFFE** : Tout à fait – merci d'avoir partagé votre
12 perspective. Je vais suggérer que l'on prenne une pause de 15 minutes. Donc, on peut
13 revenir 20 minutes avant l'heure.

14 --- **La séance est suspendue à 15 h 24**

15 --- **La séance est reprise à 15 h 43**

16 **DR EMMA CUNLIFFE** : Merci, Commissaire. J'ai une dernière
17 question sur la question de la confiance du public. Et, est-ce que l'on peut parler à
18 nouveau du rapport d'Halifax? Le sous-comité a interrogé, interviewé les membres de
19 leurs expériences et il y avait une gamme de réponses de négatif à positif et mixte.
20 Qu'est-ce que vous avez appris de votre travail, des conditions qui peuvent augmenter
21 ou diminuer la confiance du public?

22 **DR EL JONES** : Il y a eu plus de 2 500 personnes sondées à
23 Halifax et c'est le plus grand ensemble de données sur la police au Canada. Et comme
24 vous avez dit, il y avait une large gamme : les gens qui appuient fortement la police,
25 d'autres non, des gens qui avaient des idées plutôt variées. Ils veulent que la police soit
26 là pour lutter contre la criminalité, mais aussi qu'elle ne devrait pas avoir certains rôles.
27 Donc en général, je dirais que pour mettre dans le contexte de la Commission, les gens
28 comprennent qu'ils aimeraient que la police soit présente et efficace lors d'un

Contextualisation des interventions
Lors d'incidents critiques : risques et compromis

1 évènement comme celui-ci. Si la police agit de manière nécessaire et proportionnée
2 afin de maintenir la sécurité du public, les gens vont comprendre aussi que la police a
3 une job difficile – ils vont vivre avec les traumatismes, ils vont devoir mettre leur vie en
4 danger.

5 Mais là où on voit une perte de confiance, c'est dans les
6 communautés racialisées beaucoup, mais aussi dans d'autres communautés – mais il
7 n'y a pas un seul récit. On ne peut pas généraliser, mais on sait que depuis plusieurs
8 sondages, on sait que depuis des décennies, les personnes noires ont témoigné à un
9 manque de confiance dans la police. Mais c'est surtout quand les gens trouvent que les
10 actions de la police sont disproportionnées et injustes ; par exemple, dans le rapport
11 récent sur le recours à la force, ils ont dit que les personnes noires survivent rarement à
12 ces incidents, tandis que les Blancs, oui.

13 Donc, les Noirs vivent la force d'une façon que d'autres personnes
14 beaucoup plus violentes ne vivent pas – par exemple, les musulmans, il y a beaucoup
15 de surveillance, de criminalisation des musulmans, beaucoup plus d'interventions tandis
16 que dans une autre situation où un homme blanc qui est radicalisé n'est pas traité de la
17 même façon. Quand les gens trouvent que la force est... que la police est appliquée,
18 les services policiers sont appliqués de façon biaisée dans leur communauté et qu'ils
19 n'en retirent pas un sentiment de sécurité et c'est là où le manque de confiance
20 s'installe. Il y a beaucoup de types d'études qui démontrent que plus il y a un manque
21 de relations avec la communauté, plus le manque de confiance va s'installer. Mais il y a
22 même plusieurs études qui démontrent que les services policiers et communautaires
23 sont beaucoup plus acceptés par les Blancs que par les Noirs.

24 Mais plus les gens voient que la police arrive de l'extérieur et plus
25 ils vont perdre de la confiance en eux; par exemple, avec le convoi à Ottawa, on a vu
26 que bien des gens qui ont dit « Bon ben là... », les personnes de couleur ont dit « Nous,
27 on n'a pas le droit de faire ça, mais les Blancs, oui, ils peuvent le faire ». Donc, les gens
28 ne vivent pas la police, les services policiers de la même façon. Donc, l'une des

1 préoccupations, c'est de s'assurer d'avoir d'autres ressources qui permettront
2 d'intervenir en cas d'une fusillade massive, mais souvent, cela n'arrive pas et il y a un
3 impact sur d'autres communautés qui vont vivre les suites – par exemple, il y avait un
4 char d'assaut qui a été utilisé dans une communauté, les gens qui me demandent et...
5 donc maintenant, ce qui arrive, c'est qu'un char d'assaut arrive chez eux pour arrêter
6 les gens et ça, ça traumatise davantage la communauté et ça, ça a vraiment brisé la
7 confiance du peuple en la police. C'est un exemple où les instruments de la force qui
8 devraient être utilisés après juste un bord, par exemple, où les gens ont dit « Bon, on a
9 besoin des véhicules » et là, on s'en sert pour exécuter un mandat d'arrestation dans
10 cette communauté.

11 Donc... et donc, souvent, les équipements qui sont achetés sont
12 appliqués et ils représentent un fardeau supplémentaire pour nos communautés. C'est
13 là où on voit la perte de confiance. Mais généralement, je dirais que les gens
14 s'attendent à ce que la police puisse faire son travail afin d'enrayer la criminalité. Mais
15 c'est lors des incidents critiques, mais on ne veut pas que cette même violence, cette
16 même énergie soit amenée aux interactions quotidiennes – par exemple, pour arrêter
17 quelqu'un qui est saoul en public. Il s'agit de la proportionnalité de la justice et des
18 interventions raisonnables. Quand les gens voient cela, ils acceptent beaucoup plus
19 que la police puisse le faire. Il faut que ça soit fait de façon... soigneusement, et non
20 pas par soucis ou par... fondé sur un biais racial. Et puis, vous vous référez au rapport
21 de juillet 2021, n'est-ce pas ?

22 **DR EL JONES:** Oui, parce qu'on a très peu de données sur le
23 recours à la force, ça, ça fait partie du problème. Il y a de meilleures données aux États-
24 Unis, ils ont beaucoup de données... il n'y a pas beaucoup de données au Canada,
25 donc on voit que même lors de recours limités à la force les personnes noires... même
26 quand on implique tous les contrôles, il est très clair que les personnes noires, après
27 des déc... à travers les décennies, sont victimisées par la force. Ce sont ces chiffres qui
28 font en sorte que la confiance se perde chez ces communautés.

1 **Mme EMMA CUNLIFFE:** Merci beaucoup. Commissaire, ce
2 rapport est cité dans le rapport d'Halifax qui est déposé en preuve. Donc c'est le rapport
3 de juillet 2021 de trois auteurs. Je vais maintenant me tourner vers vous et on poursuit
4 la conversation sur la confiance du public et j'aimerais parler de votre rapport, le rapport
5 que vous avez proposé... préparé pour la Commission sur la discrétion. J'espère que
6 vous allez pouvoir nous expliquer la nature de la discrétion policière tel que compris par
7 les chercheurs, et comment cela va influencer les idées règlementaires quant à la
8 meilleure façon de gérer, évaluer les actions policières.

9 **DR BEN GOOLD:** Merci beaucoup de cette question, je vais faire
10 de mon mieux pour résumer les arguments de base. Le rapport commence avec cette
11 observation que la discrétion policière a été découverte dans les années 60. Ce n'est
12 pas étonnant, parce que c'est à cette époque-là qu'on a commencé à faire des études
13 sur le comportement policier. Donc la discrétion fait partie du travail policier. Ça fait
14 partie du type de travail, ils font plusieurs choses qui ne sont pas toujours facilement
15 définies dans un contexte de police de rue, ils doivent prendre des décisions, mais
16 aussi beaucoup de travail policier local et à faible visibilité. Ça se fait en dehors des
17 mécanismes formels de supervision et de responsabilité. Donc c'est quelque chose qui
18 se fait en dehors des statuts et règlements. Des lois et règlements.

19 Donc cette conception de la discrétion va animer beaucoup de
20 conversations dans la littérature académique, mais et aussi dans la jurisprudence. Ce
21 que je fais dans le rapport, c'est que je vais présenter aussi un autre argument, que...
22 donc on voit la police comme une ressource normative. Le public donne le pouvoir
23 normatif aux policiers pour qu'il puisse faire leur travail. Ça, c'est une autre façon de
24 songer à la discrétion, parce que c'est quelque chose qui peut être confié, mais ça
25 aussi ils le retireraient. Ou confié, mais avec des limites très, très particulières. La loi
26 porte sur les devoirs et pouvoirs de la police, mais non pas vraiment sur la discrétion et
27 ce que cela veut dire. Il faut voir la confiance comme une relation durable, quelque
28 chose qui est constamment renégocié. Et je mettrais ça en lien avec la question de

1 légitimité policière, si on croit que la police agit pour nous, par le biais d'un modèle de
2 consentement, où on donne des pouvoirs exceptionnels aux policiers, donc monopole
3 sur le recours à la force, c'est quelque chose qui doit être renégocié continuellement.
4 Cette légitimité, ce consentement ne peut pas être présumé par la police.

5 Si on songe à la légitimité, la confiance et le consentement comme
6 cela, dans un contexte modèle, dans le cas d'un modèle de discrétion, à quelques
7 endroits on devrait dire aux policiers : « Pourquoi est-ce qu'on devrait continuer à vous
8 accorder notre consentement ? Pourquoi est-ce qu'on devrait vous permettre de
9 poursuivre l'exercice de vos pouvoirs ? »

10 On ne devrait pas avoir à travailler si fort pour que la police nous
11 explique ce qu'ils font, qu'ils nous donnent accès à nos organisations puis qu'on puisse
12 faire de la recherche. Parce que finalement, ils ont l'obligation d'expliquer au public et
13 aux universitaires, aux membres de la société civile, pourquoi on devrait continuer de
14 leur donner de la légitimité. Alors je remonte à quelque chose que Kimmo a dit et aussi
15 El a dit, la confiance peut être perdue du jour au lendemain après des générations de
16 construction de la confiance. Par exemple, pouvoir de surveillance contre certaines
17 communautés, a été déployé contre certaines communautés aux États-Unis et au
18 Royaume-Uni, de sorte que la confiance a été absolument démolie chez ces
19 communautés. Et c'est encore aujourd'hui que ces communautés et que ces relations
20 n'ont pas encore repris du poil de la bête. Donc quand je parle de l'accès, que j'essaie
21 d'obtenir aux organisations policières, ils me disent toujours... je leur dis, finalement,
22 que ça ne devrait pas être trop difficile, parce que vous avez eu l'obligation de m'aider à
23 le comprendre, parce qu'on vous donne des pouvoirs incroyables et il faut
24 continuellement les justifier, afin de mériter notre consentement. J'espère que cela
25 représente une bonne réponse.

26 **Mme EMMA CUNLIFFE:** Et cela anticipe aussi ma prochaine
27 question donc, je vais poser une autre question. Si j'ai bien compris, selon votre
28 rapport, la question de la discrétion policière se trouve au centre du travail policier.

1 Pouvez-vous expliquer pourquoi c'était quelque chose qui manquait ?

2 **DR BEN GOOLD:** Ces chercheurs à l'époque faisaient de la pleine
3 application. Ils faisaient toujours des choix sur le déploiement des ressources, ils n'ont
4 pas des ressources infinies. Prenons le cas d'un policier qui fait de la patrouille, il doit
5 toujours faire des choix. Est-ce qu'il devrait arrêter cette personne-là ou une autre ?

6 Et l'une des premières observations était que bon, il n'y a pas de
7 « pleine application », ça n'existe pas, et donc, il faut toujours faire des choix. Mais il
8 n'est pas seulement question des choix faits par les policiers, mais les choix qu'ils font
9 pour éviter ou les choix qu'ils ne font pas. Et cela mène à beaucoup de biais et de
10 problèmes systémiques. Donc on va choisir d'arrêter la personne « X », mais non pas la
11 personne « Y ». Si on arrête un certain comportement, ça veut dire qu'on laisse aller un
12 autre comportement et c'est la discrétion qui va jouer dans la balance. J'ai été frappé en
13 préparant ce rapport au Canada, par combien... le peu de recherche qui existait sur la
14 prise de décision par les polices. Il y a eu quelques études importantes, mais pas
15 beaucoup. Quand on songe à l'importance de la discrétion dans le travail policier et le
16 peu que l'on sait sur le fonctionnement de ces choses au Canada, mais alors il y a une
17 seizure [sic]. Mais il y a aussi la non-application, la non-réaction, la non-intervention.
18 C'est peut-être beaucoup... c'est peut-être plus important que la prise de décision, car
19 la décision de fermer les yeux à quelque chose ne sera jamais enregistrée, ou on ne
20 saura jamais que c'est arrivé. Par opposition aux arrestations que les policiers font.
21 Donc on voit la non-décision d'une autre optique.

22 **Mme EMMA CUNLIFFE:** Merci beaucoup. Judith, voilà quelques
23 moments vous avez dit qu'il est important pour les policiers de communiquer le bien-
24 fondé de leurs décisions. C'est quelque chose que vous avez relevé dans votre travail,
25 les modèles visuels qui les aident à communiquer leurs décisions au public. Est-ce que
26 vous pouvez présenter au Commissaire un peu plus d'information sur ce travail que
27 vous avez fait, et Commissaire, c'est la pièce P-001884.

28 **DR JUDITH ANDERSEN:** Merci. Donc on nous a mandatés de

1 réagir au rapport... sur les questions de vie et de mort en 2016 où il y avait beaucoup
2 de jeunes... d'incidents impliquant le recours à la force, des recommandations d'une
3 centaine de familles en Ontario, où on demandait des changements au modèle du
4 recours à la force et la transparence. Finalement, quelle formation est-ce que vous
5 donnez, et le manque de compréhension de l'utilisation de la force et donc on a exploré
6 la bibliographie sur le fonctionnement du cerveau quand on examine les modèles de
7 formation, comment l'information est présentée, les questions d'accessibilité et
8 finalement, le modèle est présen... La présentation du modèle, en quoi cela peut se
9 traduire en action comportementale. Donc on l'a rédigé, on a impliqué des scientifiques
10 et même des graphistes pour décrire aux gens, expliquer aux gens ce que cela veut
11 dire, l'escalade, la non escalade et le recours à la force et qu'est-ce que cela voudrait
12 dire pour le fonctionnement du cerveau avec l'accent, bien sûr sur la protection de la
13 vie. Et on a été choqués. Après avoir présenté ce rapport, c'était en 2017-2018, deux
14 rapports, ces rapports ont été relayés aux oubliettes. Il a fallu que je les publie sur mon
15 propre site web afin de faire sortir cette information, et c'était comme un genre d'écran
16 de fumée. Il n'y avait pas de transparence et on espérait que le public allait commencer
17 à parler d'autre chose et qu'on n'allait jamais devoir revisiter et changer le modèle de
18 recours à la force.

19 Depuis ce temps-là, il y a un débat et la GRC regarde le modèle de
20 recours à la force, la résistance au changement et même au modèle, même changer les
21 choses comme les polices de caractères et la présentation pour que ça soit plus facile
22 de pouvoir comprendre, par exemple, s'il y a un couteau on peut tuer. Il y a une
23 réticence à changer cela. Alors quand vous m'avez demandé de participer à ce comité,
24 j'ai regardé tout cela et j'étais frustré de voir qui conservait ces informations. En tant
25 que chercheur nous faisons ce travail, nous faisons des sondages et nous faisons
26 travail communautaire, il y a une réaction, mais où est-ce que ça va après et comment
27 pouvons-nous nous assurer qu'il y ait des changements. Et ensuite, on pourra parler du
28 manque de transparence à ce sujet.

1 **Mme EMMA CUNLIFFE:** Merci beaucoup. Paula, maintenant je
2 vais me tourner à vous et je vais reprendre quelque chose que Judith vient de faire en
3 ce qui concerne l'utilisation des recherches. Je sais que Judith a dit que vous avez eu
4 des expériences très positives et d'autres, moins positives. Positives en Finlande et
5 moins positives au Canada. Est-ce que vous pouvez parler de l'assimilation de votre
6 travail et dans la conception des programmes en Finlande et ici ?

7 **DR PAULA DI NOTA:** En ce qui concerne la Finlande, l'héritage a
8 commencé avant que je commence mon travail avec Judith. J'ai travaillé avec une
9 équipe dans un environnement où... positif où les policiers faisaient partie du
10 développement de la formation et ils étaient ouverts à ce que nous avons à dire,
11 notamment Harri Gustafsberg et d'autres personnes et ils faisaient des doctorats. Des
12 praticiens qui faisaient des doctorats et qui traduisaient leur pratique dans l'amélioration
13 de l'éducation et non de la formation. C'est un modèle d'éducation, pas de formation. Et
14 certains des problèmes que Judith vient de décrire où il y a un bris dans la chaîne entre
15 les preuves, le développement de preuves, de conclusions et la mise en pratique de
16 ces recommandations où il y a un bris.

17 Mais en Finlande, il y a un processus fluide. Il y a une formation qui
18 fonctionne, alors nous allons l'appliquer à tout le monde. Nous avons beaucoup à
19 apprendre de nos partenaires, nos homologues là-bas, nos partenaires et de pouvoir
20 demander aux experts, comment est-ce... Moi, je peux étudier tout ce que la police fait
21 théoriquement derrière mon ordinateur, alors il faut... ou plutôt devant mon ordinateur,
22 alors si le fait que ces praticiens soient-là, c'est très utile, alors il ne faut pas que ces
23 informations soient isolées, il faut qu'elles soient partagées avec les différents acteurs,
24 les différentes parties intéressées et c'est ça qui va nous permettre de faire des
25 progrès.

26 **Mme EMMA CUNLIFFE:** Merci beaucoup. Et si je peux me
27 concentrer un moment sur les enjeux à ce sujet, Judith, vous avez réagi à une
28 conclusion d'une recherche à l'effet que la formation, si elle n'est pas bien faite, ça peut

1 pousser les polices à recourir à la force plus souvent. Est-ce que vous pouvez me dire
2 si j'ai bien caractérisé cette conclusion ?

3 **DR JUDITH ANDERSEN:** Oui, il y a beaucoup de recherches sur
4 le terrain et en laboratoire. Si vous programmez ces réponses automatiques, et si c'est
5 centré... un point central de votre formation, ça va avoir un impact sur vos... votre
6 comportement et vous allez avoir tendance à avoir une réponse automatique où vous
7 allez utiliser votre arme et nous voulons réduire l'inconfort. Nous demandons aux
8 officiers d'aller intervenir dans des situations conflictuelles et nous les armons. Et
9 ensuite, et selon comment la formation est faite, et si elle est centrée sur les tactiques,
10 c'est ce qu'ils vont faire d'abord. Et la formation automatique. Et pour enlever l'inconfort,
11 ils vont avoir moins tendance à utiliser la force. Alors il faut penser à le... à ces
12 éléments dans la formation également.

13 **Mme EMMA CUNLIFFE:** Une partie de la... certaines parties de
14 cette recherche sont en caractères gras et en caractères italiques dans la preuve 881
15 du dossier. Hunter, à ALERRT vous avez... vous êtes concentrés sur la réduction des
16 risques que Judith vient de décrire. Pouvez-vous décrire les pas que vous avez pris
17 dans votre formation pour essayer de résoudre... réduire ces risques ?

18 **DR HUNTER MARTAINDALE:** Oui. Dans le monde de la formation
19 des interventions, dans le cas d'un tireur actif, la formation vous savez que les officiers
20 vont utiliser la force et ils vont apprendre à tirer une arme. Alors C'est une formation
21 que nous avons, notamment ici, aux États-Unis, où il y a une période limitée et des
22 ressources limitées pour la formation. Et en ce qui concerne la formation aux États-
23 Unis, il y a vraiment la formation est très limitée, très centrée sur des techniques
24 particulières comme, par exemple, une semaine, il va y avoir une formation sur le
25 Taser, une formation, on va utiliser une arme, et ainsi de suite. Alors, tout est fait en silo
26 dans ces formations et il y va y avoir 18 000 agences qui se forment de manière
27 différente, mais il y a beaucoup de formations de ce type. Et pour les personnes que
28 nous formons, nous essayons de rompre cette façon de faire, nous travaillons avec des

1 scénarios de différents types qui ne sont pas tous des scénarios où il y a utilisation de
2 l'arme à feu.

3 J'en ai parlé hier un peu, vous avez des incidents avec des tirs où
4 on pensait qu'il y avait un tireur actif comme, par exemple, dans un Walmart en 2014,
5 un policier est arrivé, la personne qui a appelé a dit que la personne qu'il y avait
6 quelqu'un qui se promenait dans le Walmart avec quelqu'un avec une arme, une
7 carabine. L'officier est arrivé, il s'est rendu à l'endroit où on lui a dit que l'individu se
8 trouvait, il a dit : « Laissez tomber le fusil » et il a tiré tout de suite. Il était convaincu que
9 la personne avait l'arme et il a oublié de penser au contexte, il n'a pas vu... il n'a pas vu
10 de personne qui était blessée, personne ne se sauvait, il n'y avait pas l'odeur de
11 poudre, il n'y a pas eu d'effets secon... c'était un fusil, une carabine à plomb et il parlait
12 au téléphone, mais cet officier n'avait pas ces autres indices pour lui montrer que ce
13 n'était pas un tireur actif.

14 Alors, nous avons essayé de leur dire de ralentir, de voir qu'est-ce
15 qui se passe et d'utiliser le plus de données possible avant d'agir. Et je peux parler d'un
16 projet connexe que nous développons pour aider une autre agence pour des objectifs
17 de formation et pour renforcer le travail, le recours à d'autres techniques. Alors, ils
18 montrent à leurs officiers de ne pas se tourner vers leur arme tout de suite. Alors, vous
19 avez une perception de ce qui se passe, je ne vais pas gagner cette confrontation et je
20 vais utiliser mon Taser et mon fusil, mon arme, alors ils ont une autre approche et ils
21 essaient d'enseigner des techniques de contrôle des officiers pour qu'il n'y ait pas à
22 recourir à leur arme.

23 On n'a pas de comparaison entre avant et après ces formations,
24 mais ils voient quand même un nombre réduit, une réduction importante du nombre de
25 blessures des citoyens. Alors, c'est d'essayer de changer la vision des policiers et de...
26 pour qu'ils essayent d'utiliser d'autres mesures, autres que le recours à la force, et ainsi
27 contrôler la situation sans avoir à recourir à la force.

28 **D^{re} EMMA CUNLIFFE:** Merci.

1 Ben, est-ce que je peux revenir au début de cette discussion en ce
2 qui concerne la discrétion et si on considère que c'est un privilège qui est donné par la
3 société civile aux policiers et que ça peut être délimité et supervisé par la société civile
4 lorsque cette discrétion est exercée. Qu'est-ce que cela veut dire en ce qui concerne
5 les organisations policières, les types de conversations que nous avons sur la formation
6 dans le recours à la force et ce que l'on entend par tout cela?

7 **Dr BENJAMIN GOOLD:** Oui. Je pense que cette question soulève
8 des enjeux complexes, il faut qu'il y ait... je répondrais qu'il faut avoir une plus grande
9 transparence et les.... et notamment de la... et je vais retourner à la question de la
10 confiance. Lorsque nous n'avons pas la transparence, les polices, ce qu'ils disent au
11 public, c'est que vous devez nous faire confiance et que... à l'effet que nous faisons ce
12 qu'il faut. Alors, je pense que la diffusion de l'information est très importante.

13 Et ça doit être une relation constructive. Ça me frappe toujours de
14 voir que, à bien des égards, il y a une attitude défensive de la part des organisations
15 policières et cette attitude est contre-productive. Avoir des chercheurs, des
16 universitaires dans des organisations et leur donner... pour leur donner une perspective
17 différente et une réflexion critique, c'est sain, et il y a des raisons pour lesquelles ils sont
18 résistants à ce type de relation.

19 Et une des choses qui ressort, c'est que la conviction des policiers
20 que les non-policiers ne peuvent pas comprendre ce qu'ils font et que cette autre
21 population ne comprend pas le processus de prise de décision qu'ils ont dans des
22 situations de grand stress, alors, et si on ne le comprend pas, c'est... il y a des choses
23 que l'on ne comprend pas, alors si on ne le comprend pas, il faut le comprendre et pour
24 comment en y parvenir, c'est en ayant plus d'études, plus de données, et si on... vous
25 nous dit (phon.) « vous devez nous faire confiance, vous ne pouvez pas le
26 comprendre », cette attitude n'est pas acceptable, et je pense que ça, c'est le fond de la
27 question.

28 Et lorsque l'on parle de la discrétion, il faut avoir plus... ce qui est

1 problématique dans ces... nous voyons le résultat, mais nous ne voyons pas les
2 processus. On peut voir, par exemple, la décision d'arrêter quelqu'un, c'est fait à la
3 discrétion d'un policier, un officier, il y a... un choix qui été fait, une décision a été prise,
4 et on voit seulement le résultat, mais pas le processus et il faut parler aux officiers et
5 leur demander d'expliquer comment ils s'en sont arrivés à cette décision et voir
6 comment ils font et... sur le terrain, et nous avons peu de recherches là-dessus. Et la
7 discrétion est considérée comme un processus de boîtes noires, nous savons les
8 intrants et nous savons le résultat de l'utilisation... du recours à la force, mais on ne sait
9 pas qu'est-ce qui se passe entre le début et la fin, et il y a beaucoup de choses qui se
10 passent à l'intérieur et nous ne savons pas comment ça se passe.

11 Alors, on peut parler des responsabilités de Judy (phon.), mais en
12 fait nous parlons de la discrétion et c'est un travail qui se fait dans l'ombre, dans le noir.
13 Alors, il faudrait avoir plus de recherches là-dessus et c'est ce que nous demandons.
14 Nous savons très peu à propos de la prise de décision des policiers et je crois que c'est
15 dans l'intérêt des policiers de nous aider à avoir plus de... une meilleure
16 compréhension de ces processus. Les policiers veulent s'améliorer et plus il y aura de
17 recherches indépendantes, le mieux ce sera.

18 **D^{re} EMMA CUNLIFFE:** Merci.

19 Ellen, dans le rapport d'Halifax, vous avez identifié quatre piliers de
20 sécurité et que c'est... quels sont ces piliers et que c'est basé sur la confiance?

21 **Dr EL JONES:** Lorsqu'on vous demande de définir le
22 définancement, les quatre piliers commencent avec la transparence, la reddition de
23 comptes, les responsabilités de la police, enlever des tâches, et ensuite nous regardons
24 la supervision législative et nous terminons avec l'engagement municipal, le budget
25 participatif, comment les gens ont participé dans le gouvernement et la sécurité
26 publique.

27 Et je vais ici citer un commissaire... s'il y a la relation entre les
28 policiers et la gouvernance des policiers et la cour. Au Canada, les agences de

Contextualisation des interventions
Lors d'incidents critiques : risques et compromis

1 supervision des polices ne rendent pas transparentes les politiques et ils ne créent pas
2 des politiques pour limiter le recours à la force, alors c'est remis à la cour, et la cour,
3 lorsqu'on parle de la recours à la force, il y a des décisions conservatrices, on parle du
4 caractère responsable du recours de la force. Alors, il n'y a personne qui dit « vous ne
5 pouvez pas utiliser les Taser contre des mineurs », ça, ça ne se produit pas, alors une
6 partie de problème, c'est que nous avons un manque ici où la gouvernance et la police
7 ne fait pas son travail et il devrait y avoir des politiques pour restreindre le recours à la
8 force et, par exemple, dans l'évaluation des risques, c'est juste lorsqu'on a reconnu que
9 les polices... les Noirs se sauvent de la police parce qu'ils en ont peur, et lorsque... et
10 c'est considéré comme un risque par les policiers, alors ils peuvent les tirer dessus ou
11 considérer qu'ils sont des criminels et c'est lorsqu'un juge a dit, mais en fait c'est
12 raisonnable que les policiers... que les Noirs soient... aient peur et vous ne pouvez pas
13 répondre à cela comme c'est une menace, mais plutôt comme une peur et... mais ç'a
14 pris beaucoup de temps.

15 Alors, une partie du problème, c'est ces relations. Lorsque l'on
16 pense à la police, il faut penser à... on veut que ça se fasse dans un contexte plus
17 large, alors il y a beaucoup de contenu intéressant en ce qui concerne la transparence
18 de la formation et pourquoi... qu'est-ce que font les policiers lorsqu'ils suivent des
19 mineurs, et il faut élever les niveaux de ce qu'ils font et comment le public peut
20 répondre à cela et quel cadre nous permettra d'avoir accès à cela parce que la police
21 fait partie des gouvernements, des structures provinciales, municipales, fédérales, et la
22 population doit avoir un pouvoir sur ces organisations.

23 Alors, c'est ce que nous voulons voir dans l'ensemble de
24 l'expérience du travail de la police et comment les policiers peuvent être... rendre
25 compte à nous.

26 **D^{re} EMMA CUNLIFFE:** Merci beaucoup.

27 Comment est-ce que le Collège universitaires de la police enseigne
28 la discrétion à vos étudiants? Qu'est-ce que vos diplômés apprennent au sujet de la

1 discrétion en commençant leur carrière dans les forces policières?

2 **Dr KIMMO HIMBERG:** J'ai parlé plus tôt de l'importance de cette
3 notion de responsabilité personnelle de l'agent de police, que cela soit compris par tout
4 le monde, surtout par l'agent de police lui- ou elle-même.

5 Je dois vous dire que je suis là... je suis un peu confus. L'anglais,
6 ce n'est pas ma langue première. Le concept de la discrétion de la police, c'est un peu
7 flou pour moi finalement. Si vous me permettez d'employer un autre libellé, la prise de
8 décision indépendante pour un agent de police individuel, évidemment c'est essentiel.
9 Nous avons discuté la même chose lors de la séance d'hier matin. Il n'est pas possible
10 de décrire toutes les situations possibles du travail des policiers dans la formation et
11 s'attendre à ce qu'un individu, un agent de police individuel va suivre les lignes
12 directrices à la lettre. Il doit y avoir de l'espace pour une prise de décision
13 indépendante.

14 Je veux quand même mettre l'emphase... l'accent sur ceci. On a
15 beaucoup mis l'emphase sur des situations d'extrêmes de forces policières où le
16 recours à la force est important, même l'emploi de la force létale. Il s'agit d'instances
17 minoritaires, une faible minorité des situations où les policiers et les civils se
18 rencontrent. Il y a toute une foule d'autres situations où un agent de police est en
19 contact avec un citoyen et peut vous faire référence à la loi, où la police va... peut
20 devoir offrir des conseils ou même des directives, mais ne pas utiliser... avoir recours à
21 la force.

22 Il y a toute une gamme de différentes situations, différentes
23 personnes auxquelles est confrontée la police, et cetera. Évidemment, il faut y avoir
24 place pour la prise de décision indépendante et des décisions indépendants pour
25 sélectionner la façon la plus appropriée d'agir, mais toujours en tout lieu, bien sûr
26 uniquement en vertu de la loi et des directives procédurales que la police a reçues.

27 Encore une fois, je ne peux pas suffisamment placer l'accent sur
28 ceci : afin de pouvoir éduquer des jeunes policiers et policières afin qu'ils puissent

1 comprendre leur haute responsabilité et de les éduquer afin qu'ils puissent prendre ces
2 décisions-là dans différentes situations, ça ne se fait pas dans une courte session de
3 formation, ça va prendre du temps. Ça implique également combiner les connaissances
4 théoriques avec des exercices pratico-pratiques et adapter les connaissances
5 théoriques à différents genres de situations, cela implique un processus comme quoi où
6 la pensée en matière de déontologie de l'individu est développé au degré nécessaire.
7 Ça prend du temps. Ça va prendre beaucoup d'éducation, ça va prendre beaucoup de
8 formations pratico-pratiques, mais malheureusement nous ne pourrons jamais entraîner
9 les agents de police à toutes les situations qu'ils vont connaître dans leur avenir, dans
10 leur... en tant que... dans leur parcours professionnel.

11 **D^{re} EMMA CUNLIFFE:** Un grand merci, Kimmo.

12 Ma dernière question d'aujourd'hui, et on donnera aux
13 commissaires l'occasion de poser leurs questions, c'est une question pour vous tous.

14 Je vais commencer avec Judith.

15 Comment est-ce que la Commission devrait... comment la
16 Commission devrait-t-elle s'assurer quand elle fait son travail qu'on ne permette pas
17 que notre emphase sur l'intervention en cas d'incident critique de miner de façon
18 inadvertante les discussions importantes au sujet du rôle de la police dans la société
19 civile?

20 **Dr JUDITH ANDERSEN:** On parle de deux choses dans cette
21 séance ici. C'est la plus grande partie de la formation policière qui est comme 99 % des
22 appels au Canada qui n'exigent pas le recours à la force, et là, il y a les incidents
23 critiques. Ce qu'on a vu dans nos observations du fait qu'on était intégré dans... chez
24 les forces policières canadiennes, c'est souvent ils cherchent à combiner la formation et
25 l'évaluation dans une seule... une ou deux journées. Ce que nous avons certainement,
26 la science le dit, si vous avez une évaluation un jour, un grand test pour voir... pour
27 vous permettre... êtes-vous permis d'être sur le terrain en tant que agent sur le terrain,
28 on va vous tester, mais également chercher à vous enseigner comment interagir à une

1 intervention en cas critique. On ne le fera jamais à l'université. Un chirurgien, par
2 exemple, un neurochirurgien qui apprend toutes les techniques, non, il y a beaucoup de
3 formations pour tous les éléments précis, et ça, c'est la formation, et là, y'a une journée
4 pour le test. Évidemment, il nous faut les deux.

5 La formation en cas d'incident critique est tellement importante. Si
6 même le public... la légitimité de la police auprès du public, la légitimité que la police a
7 pour intervenir, l'intervention est importante, alors c'est par ce genre de formations, et
8 c'est fondé sur des données probantes. Et malheureusement, à chaque fois qu'on fait
9 une recommandation suite à un projet, deux ou trois jours pour cette compétence pour
10 commencer, et ensuite une formation de rappel. On demande toujours : « Comment
11 est-ce qu'on peut réduire ça à 15 minutes ou 2 heures? », ou quelque chose comme ça,
12 Et là, ça devient un gaspillage de ressources. C'est même pas une question d'ajouter
13 de l'argent, faire que le temps de formation soit un emploi efficace du temps.

14 Ce qui nous a choqués quand on a vu une journée de formation,
15 bien, il y a 15 minutes où on circule le matin, là ils marchent et là ils... y'a une petite
16 discussion, y'a un PowerPoint, y'a une pause, là, ils arrivent au scénario, et le scénario
17 ne dure que 30 secondes et 2 minutes. Y'a peut-être une personne, elle reçoit deux
18 scénarios dans toute la journée. Et c'est ça la formation en cas d'incident critique? Les
19 gens pensent, oui, oui, ils ont reçu toute une journée de formation ou...? Non. Ils ont
20 reçu 3 minutes de formation. Ils étaient tellement stressés, et les rétroactions par la
21 suite, le formateur, « vous n'avez pas fait telle ou telle chose », et ils n'observent pas
22 les renseignements, ils sont sous l'effet du choc.

23 Alors, comment peut-on faire que les dollars et le temps et les
24 installations de formation plus efficaces et transparentes? Mais nous ne le savions pas
25 jusqu'à ce que l'on ait l'occasion de l'observer. On a été chanceux de pouvoir observer
26 la formation.

27 Alors, davantage de transparence, comment est-ce que vous
28 employez les argents que vous recevez et il ne faut pas former... il ne faut pas

1 combiner les formations. Voilà mes points.

2 **D^{re} EMMA CUNLIFFE:** Paula, c'est à vous.

3 **Dr PAULA DI NOTA:** Judith a volé tout ce que j'allais dire. Oui, ce
4 sont les points critiques, et notamment, pour aborder ce qu'on discutait aujourd'hui,
5 notamment lors des incidents critiques, ce sont forcément les situations les plus
6 stressantes qu'un agent de police va connaître, s'ils ont le malheur de le connaître
7 pendant leur carrière, associé à des séparations de la formation et de l'évaluation, on
8 doit porter l'attention à savoir moduler notre réaction physiologique au stress.

9 Nous et d'autres chercheurs ont montré que ça donne lieu à un
10 meilleur rendement, à une meilleure santé physique et psychologique. Ce n'est pas une
11 formation supplémentaire, ça peut être facilement intégré dans des protocoles de
12 formation actuels et ça peut présenter de nombreux avantages. On sait que lorsque le
13 cerveau est stressé, on agit de parti pris implicite, notamment racial, et la mémoire de
14 nos muscles, la mémoire musculaire.

15 Je sais que c'est un enjeu séparé d'aborder les partis pris
16 inconscients. En modulant sa physiologie, élargir sa conscience situationnelle et élargir
17 sur... ça dépend sur nos compétences plutôt que de simplement réagir, ce qui pourrait
18 donner lieu à un recours à la force plus grave, et plusieurs chercheurs ont montré que
19 de s'attaquer à cette réaction de stress de façon adaptative, ça veut dire de porter
20 attention, mais agir plus efficace, et j'espère qu'on vous a montré des données
21 probantes pour ici à ce sujet.

22 **D^{re} EMMA CUNLIFFE:** Hunter, c'est à vous.

23 **Dr HUNTER MARTAINDALE:** Ce que Paula discute sont des
24 domaines qui nous intéressent énormément à explorer et de préconiser ce volet de
25 formation afin que les gens puissent bien retenir la formation et agir en fonction de cela
26 à la longue.

27 Hier, j'ai parlé de... j'ai utilisé la réalité virtuelle comme un outil pour
28 la rétention. C'est un domaine en pleine évolution et on espère qu'on pourra laisser des

1 outils de réalité virtuelle afin qu'eux puissent faire un 5-minutes ici, un 5-minutes là-bas
2 pendant une longue période afin qu'ils soient exposés aux différents principes que nous
3 formons et de l'observer pendant... sur une longue période de temps et voir s'il y a une
4 meilleure rétention des compétences qui sont des compétences spécifiques en matière
5 de notre formation.

6 Et ce que Paula a discuté, de savoir moduler leurs réactions
7 physiologiques, nous avons un projet où nous voulons démontrer en pratique dans des
8 scénarios à haut stress de tireur actif, ils ont vraiment peu de touche parce que y'a
9 x montant de temps et x heures de formation. On veut s'assurer qu'on puisse les aider
10 autant que possible. Eux aussi veulent s'améliorer, c'est sûr et certain.

11 **Dr EL JONES:** Pour renchérir sur vos propos, on n'a pas parlé des
12 cultures des forces policières, de reconnaître que dans toute situation sécurisée... de
13 sécurité, il y a beaucoup d'apprentissage qui a lieu sur le lieu de travail, c'est comme ça
14 pour tout le monde, mais c'est notamment nettement plus le cas dans le domaine de la
15 police et dans le domaine carcéral. On doit interrompre « on a toujours fait comme cela,
16 c'est comme ça », « (inaudible), c'est comme ça que ça se passe ». Il y a beaucoup de
17 formations implicites ou reçues et cela aide à prolonger ces diffic... ces problèmes-là.

18 Les gens n'apprennent pas dans les blocs de formation, ils
19 apprennent les uns des autres et des anciens, et cela peut donner lieu à une culture où
20 les gens disent « ah! vous devez faire attention lorsque vous faites quelque chose »,
21 « quand vous rentrez dans les voisinages, c'est des domaines à haute criminalité ».
22 Alors, ces savoirs partagés établissent la culture et parfois doivent être interrompus
23 dans la formation.

24 La dernière chose que je vais souligner, c'est que Judith nous a
25 montré que plus on se concentre sur les menaces, plus on perçoit des menaces. C'est
26 ça, l'argument, « ah! il faut davantage de force, davantage de force », la police dit
27 notamment « ah, il y a plus d'armes à présent dans les scènes », mais y'a pas de
28 preuve que c'est le cas et on sait pas si c'est... après, on trouve un bâton de baseball et

1 là on dit y'a une arme. OK, est-ce qu'il s'en servait? Quand on est formé pour les
2 menaces, on perçoit des menaces partout et cela diminue la sécurité des agents de
3 police et la sécurité du public.

4 Évidemment, y'a des situations où la menace et le risque sont très
5 actifs. Dans la plupart des instances d'application de la loi, ce n'est pas le cas. Toujours
6 approcher les choses dans le contexte d'un risque, « je ne sais pas si cette personne
7 sans-abri va créer un risque », « je sais pas si je cogne sur la porte pour faire un
8 mandat s'ils ont une arme », cela crée des situations où il y a de l'escalade. Il est
9 également très important d'avoir une évaluation raisonnable de risques qui commence
10 au niveau de tout est une menace et on va tous... on va réagir à tout comme si c'était
11 une menace, alors la force est... on intervient toujours avec la force et escalade avant
12 même que le scénario commence.

13 Alors, c'est important de garder cela à l'esprit.

14 **D^{re} EMMA CUNLIFFE:** Merci.

15 Ben, c'est à vous.

16 **Dr BENJAMIN GOOLD:** Je garde à l'esprit tout ce qui vient d'être
17 dit. Ce que j'ajouterais, je songe à la question de la formation et d'apprentissage tout au
18 long du parcours de la carrière comme un précurseur de la légitimité continue des
19 activités policières. Alors, il incombe aux forces policières de démontrer que la
20 formation fonctionne selon qu'est-ce que l'on comprend de façon collective.

21 Alors, je vais revenir au point. Les policiers doivent le démontrer, ça
22 donne lieu à la possibilité à d'autres de l'évaluer, que d'autres puissent conclure que
23 cela fonctionne [sic] comme faire partie d'une discussion plus élargie au niveau de la
24 redevabilité et de la gouvernance, de songer à la transparence et, comme El disait, la
25 gouvernance, c'est toute une pile de différents éléments et de revenir sur la question de
26 la légitimité, c'est une question qui est conférée constamment, ce n'est pas une affaire
27 qu'on fait une seule fois et c'est fini. C'est... la responsabilité relève des forces
28 policières étant donné qu'elles ont l'énorme pouvoir de réclamer ce consentement, ou

1 que nous, nous le réaffirmions comme une précondition pour leur légitimité.

2 **D^{re} EMMA CUNLIFFE:** Et Kimmo?

3 **Dr KIMMO HIMBERG:** Merci bien, Emma. C'est très difficile
4 d'ajouter quoi que ce soit de significatif à ce qui vient d'être dit. Si vous me permettez
5 de vous parler de mon propre domaine d'expertise, de l'éducation, je voudrais soulever
6 deux points. Prendre du recul en fait, un peu de recul ici.

7 Vous avez fait... nous avons fait référence lors de cette discussion
8 à des recherches qui semblent montrer que l'augmentation au recours à la... la
9 formation au recours à la force va mener à l'augmentation du recours de la force ou
10 même l'utilisation excessive de la force. Je voudrais poser une question. Quel genre de
11 formation il s'agit? Il me semble que la formation à l'utilisation de la force, cela devrait
12 plutôt améliorer les capacités en matière de prise de décision. Ça devrait plutôt
13 développer la discrétion de la police, comme nous l'avons discuté.

14 À partir de ce point-là, je vais soulever un autre point. Si les
15 pratiques de la police, notamment en ce qui a trait au recours à la force, ne sont pas
16 susceptibles de créer ou de donner lieu à la confiance chez les citoyens, si les
17 politiques et les pratiques en matière du recours à la force par la police sont
18 acceptables, un grand nombre de citoyens... ou si la police présente des
19 comportements inacceptables, des patrons de comportements inacceptables, s'il y a
20 des attitudes indésirables parmi les agents de police, toute la formation était donc à
21 l'interne. Cela mène à un cercle vicieux, n'est-ce pas, où les mêmes pratiques et les
22 patrons de comportements et les mêmes attitudes sont recyclés des anciennes
23 générations de policiers vers les jeunes, la jeune génération de policiers.

24 Ma conclusion est double. Il est important d'avoir des expertises
25 éducationnelles dans l'éducation des policiers. On ne peut pas se fier complètement sur
26 les agents qui n'ont que des expériences en matière d'opérations. Tous les professeurs
27 ont besoin d'une éducation en matière d'enseignant; s'ils n'ont pas cette éducation-là
28 lorsqu'ils sont des recrues, ils ont trois ans à la compléter et l'employeur va le soutenir.

1 C'est bien sûr un grand, un énorme investissement, mais, quand
2 même, nous sommes en train de former des gens, d'éduquer des gens qui vont
3 travailler comme agents de police pendant 30, 40, 45 ans peut-être. Le cout de
4 l'éducation est marginal lorsque l'on compare aux couts de l'agent de police dans son
5 ensemble. L'expertise pédagogique implique l'éducation et on s'est référés à plusieurs
6 reprises à l'importance de la transparence qui peut être atteinte par le biais de la
7 supervision législative, la possibilité de déposer une plainte à des organismes
8 indépendants, et ainsi de suite.

9 Ce sont peut-être mes derniers commentaires. Merci, Emma.

10 **D^{re} EMMA CUNLIFFE:** Commissaires?

11 **COMMISSAIRE FITCH:** Merci beaucoup. Cette table ronde a été
12 vraiment merveilleuse et j'ai beaucoup plus de notes que de questions, mais une
13 question que je vous poserais, que je poserais à Kimmo, est la suivante :

14 Quand on apprend sur les incidents critiques, on entend souvent la
15 définition suivante : qu'un incident critique implique un ensemble de circonstances qui
16 vont dépasser la... ou déborder la capacité normale d'une unité à réagir. Ça implique
17 plus de ressources, beaucoup plus de ressources que d'habitude, que celles qui
18 seraient déployées en une journée ordinaire. Je vais maintenant utiliser le mot
19 « éducation policière » et aussi le fait de délester les tâches – « *detasking* », en anglais,
20 ce sont mes nouveaux mots préférés –, mais est-ce qu'on passe du temps pendant ces
21 trois ans à aider vos policiers à apprendre l'importance de la collaboration avec les
22 partenaires en dehors du milieu policier en tant que tel, donc d'aller au-delà de cette
23 dépendance entre policiers, à l'exclusion des autres possibles collaborateurs, au
24 quotidien, et aussi en ce qui a trait aux incidents critiques.

25 **Dr KIMMO HIMBERG:** Merci de votre question qui est importante
26 et merci d'avoir adopté ce mot « éducation policière ». La question est importante parce
27 que, du moins dans notre pratique chez nous, les policiers opérationnels vont collaborer
28 au quotidien avec les services de sauvetage, les services ambulanciers, sociaux, de

1 protection d'enfance, et des acteurs tertiaires, par exemple des représentants de
2 différents groupes ethniques, des minorités sexuelles, ainsi de suite. Cela représente
3 une partie importante de l'éducation.

4 Dès les premières étapes du programme, pour vous donner un
5 exemple, nous faisons des exercices conjoints avec les services de sauvetage.
6 Malheureusement, l'Académie de sauvetage de la Finlande est située dans un autre
7 pays... dans une autre partie du pays à 300 kilomètres, il n'est pas facile de faire des
8 exercices conjoints, mais on fait des exercices conjoints avec les services de sauvetage
9 locaux. Alors, les autorités sociales vont aussi donner des conférences à l'Université de
10 la police, on va inventer aussi des groupes d'écoles professionnelles, des étudiants qui
11 représentent différents groupes ethniques, on les invite à travailler avec nos étudiants,
12 et on va aussi inviter des membres de certains groupes d'intérêts de la société civile de
13 donner des conférences... à donner des conférences à nos étudiants. Il est très
14 important de le faire et ça fait partie de notre formation attitudinale.

15 Je ne sais pas si cela répond bien à votre question.

16 **COMMISSAIRE FITCH:** Oui. Merci.

17 **COMMISSAIRE STANTON:** Je sais qu'il est 23 heures chez vous,
18 Kimmo, donc merci beaucoup d'être encore des nôtres ici à... des nôtres – nous
19 sommes en Nouvelle-Écosse.

20 Hier, on a... monsieur MacKinnon de la Police régionale du Cap-
21 Breton nous parlé de l'importance de créer des relations entre la police et la société
22 civile, et dans votre article, Docteur Goold, vous dites qu'il n'y a pas beaucoup de
23 recherche sur l'utilisation de la discrétion policière et vous citez des études qui indiquent
24 que les relations communautaires vont jouer plus probablement un rôle dans les
25 secteurs ruraux.

26 Monsieur Goold [sic]... Docteur Goold [sic] et El, est-ce que vous
27 pourriez commenter sur ce point parce que, en Finlande, le contexte rural est
28 prédominant. En quoi le renforcement des relations avec la communauté est ce qu'« ils

1 font » partie de l'éducation policière et les opérations policières?

2 **Dr KIMMO HIMBERG:** J'espère que j'ai bien compris la question.

3 Hier, je me suis référé à l'importance de la police proactive. C'est souvent difficile,
4 surtout dans un contexte de ressources limitées. La police va souvent se concentrer sur
5 le rôle réactif, c'est arrivé en Finlande dans le passé et cela a été un réveil pour nous.
6 Nous sommes revenus à un modèle de police proactif.

7 Chaque unité policière régionale a une unité proactive qui travaille
8 avec plusieurs groupes d'intérêts et vont consacrer pas mal d'efforts aux rencontres
9 avec les jeunes. Ils vont travailler avec des organisations de la société civile ou du
10 monde des affaires qui essaient de rencontrer les jeunes qui semblent avoir des
11 problèmes d'alcoolisme, de toxicomanie. Ils vont faire des visites dans les écoles pour
12 rencontrer les jeunes pour parler des services policiers, de la sécurité routière. Et je
13 voudrais aussi insister que ces visites aux écoles ne sont pas des visites de
14 recrutement, pas du tout, mais c'est un aspect important du travail policier.

15 Et je voudrais me référer à un commentaire d'Ella (phon.) ou d'El
16 quand elle parlait du définancement de la police et que la sécurité dans la société ne
17 peut pas être atteinte par l'activité policière à elle seule. La sécurité est basée sur le
18 bon soutien social. Dans les pays nordiques, je crois que nous sommes réputés pour
19 nos bons systèmes de bien-être social, c'est probablement le facteur sociétal le plus
20 important qui crée de la sécurité.

21 Pardonnez-moi cette réponse assez longue.

22 **COMMISSAIRE STANTON:** Est-ce que vous avez quelque chose
23 à ajouter, El?

24 **Dr EL JONES:** [Audio fermé]

25 On dirait qu'on a tué le microphone à 5 heures de l'après-midi.

26 Souvent, la police, les modèles policiers sont basés sur des
27 modèles de vitres brisées, mais la cohésion sociale dans les secteurs ruraux... bon, en
28 ville, on ne se connaît pas, donc parfois ça peut mener à de la criminalité, mais dans les

1 zones rurales, surtout quand on parle de violence racialisée, des crimes haineux, et la
2 violence au foyer, souvent ces crimes sont cachés puisque tout le monde se connaît,
3 donc on n'appelle pas la police. Et quand je songeais au rôle de la violence au foyer,
4 dans la précipitation de plusieurs des drapeaux rouges, ça peut mener au silence. On
5 ne peut pas imaginer que c'est plus sécuritaire dans les zones rurales parce que tout le
6 monde se connaît.

7 **COMMISSAIRE FITCH:** Emma?

8 **COMMISSAIRE STANTON:** [...]

9 **COMMISSAIRE FITCH:** Je remercie les panélistes de leur
10 excellente contribution aujourd'hui. Je veux aussi reconnaître que notre équipe politique
11 et de recherche, Krista, qui a fait animer le panel de ce matin, Emma Cunliffe aussi, et
12 un membre de son équipe, Emma Romsley (phon.), qui a fait beaucoup de travail de
13 recherche pour trouver ces gens qui ont tellement à nous enseigner en lien avec notre
14 mandat.

15 Pour ceux et celles qui ne le savent pas, les décrets de Conseil qui
16 ont établi notre mandat nous obligent à considérer des enjeux, dont les actions
17 policières, les tactiques poli... opérationnelles, la politique, les procédures, la formation
18 policière dans les cas des incidents impliquant un tireur actif, mais nous obligent aussi à
19 donner une considération aux groupes qui sont impactés de manière disproportionnée.
20 Ce panel porte sur cet aspect de notre mandat, entre autres, mais le mandat est très
21 large et les mots à la page ne nous aident pas nécessairement à comprendre la gamme
22 de questions qui doivent être comprises afin d'émettre un ensemble de
23 recommandations à la fin parce que nous devons explorer les causes, les
24 conséquences et les circonstances de ces pertes massives. Bon, il y a le contexte rural
25 dans lequel l'incident a eu lieu, mais il y a d'autres considérations aussi qui nous
26 permettront d'émettre des recommandations qui peuvent être mises en œuvre.

27 Si on regarde le travail que nous avons fait dans la phase 1 jusqu'à
28 aujourd'hui, cela nous donne beaucoup des circonstances et on est à... on commence

1 à explorer les causes, mais le contexte doit être compris. Les rapports antérieurs ont
2 émis beaucoup de recommandations qui n'ont jamais été mises en œuvre. Afin
3 d'émettre des recommandations qui pourront être mises en œuvre, il nous faut écouter
4 des gens qui ont réfléchi profondément à tous ces aspects qui se trouvent dans notre
5 mandat. Chacun de nos panélistes a passé beaucoup de temps à faire de la recherche
6 et à des études pratiques pour comprendre les divers aspects de notre mandat, mais il
7 y a un fond de savoir qu'il nous faut nous rendre disponibles afin de pouvoir émettre
8 des recommandations qui pourront être mises en œuvre à la fin du processus.

9 Donc, cette table ronde a été extrêmement utile, ces deux derniers
10 jours en fait. D'avoir pu écouter ces gens qui ont tout un fond d'expérience et qui ont
11 réfléchi de manière approfondie aux enjeux qui font partie de notre mandat, nous avons
12 donc appris davantage sur la réaction des premiers intervenants lors des incidents
13 critiques et comment on pourrait les former et les préparer mieux, mais on a aussi
14 entendu parler des différentes considérations qu'il faut avoir quand on émet des
15 recommandations. En matière de formation, par exemple, on ne peut pas dire il faut
16 plus de formations, il faut réfléchir à beaucoup d'aspects de la formation, on ne peut
17 pas dire « de la formation, c'est bon ».

18 Encore une fois, merci, au surintendant Gossen qui était ici ce
19 matin, Docteurs Alison, Andersen, Di Nota, Docteur Goold, Docteurs Himberg et Jones,
20 McAllister et Shortland, d'avoir participé à ces tables rondes. Nous sommes certains
21 que vos communications nous aideront à... influenceront nos recommandations.

22 Nous allons présenter de nouveaux documents fondamentaux la
23 semaine prochaine afin de mieux comprendre, comprendre mieux ce qui est arrivé. On
24 va parler des interactions entre les différents premiers intervenants, on va écouter
25 d'autres témoins de la police et des civils, et on va aussi découvrir un grand volume
26 d'informations avec le public au fur et à mesure de notre avancement. Ce sont des
27 documents qui se trouvent sur le site web. On fait du progrès en trouvant de
28 l'information qui permet de répondre aux questions du public sur le pourquoi et le

1 comment de ces incidents et à commencer à mettre la table pour la rédaction de notre
2 rapport.

3 Nous sommes encore reconnaissants envers tous ces gens qui
4 contribuent à ce travail de manière constructive et collaborative, dont les participants,
5 leurs avocats, les témoins, les membres des tables rondes, les organisations
6 communautaires, les médias, l'équipe de la Commission et les membres du public.

7 Il y a beaucoup de façons pour que le public nous aide à
8 communiquer les recommandations, dont lire les multiples ressources présentées sur
9 notre site web, les documents fondamentaux, les documents de source et des rapports
10 commandés, observer les procédures publiques, et en présentant de l'information qui
11 pourrait être utile pour notre enquête en cours ou faire des représentations sur des
12 recherches qui seraient pertinentes ou un changement qui serait utile dans votre
13 communauté. Vous pouvez faire ces représentations sur notre site web. Votre
14 implication est très appréciée et très importante pour nous, et notre rapport sera
15 disponible pour tous les citoyens canadiens pour que tout le monde puisse agir en
16 fonction de nos recommandations.

17 On est toujours centrés dans nos actions par la mémoire des gens
18 qui ont perdu la vie lors de cet incident, c'est ça qui représente la base de notre travail.
19 C'est quelque chose qu'il ne vous jamais oublier, c'est un long processus pour les gens
20 qui font ce voyage avec nous, mais on veut quand même s'assurer de garder le cap sur
21 la production du sens et des recommandations dignes.

22 Donc, sur cela, je vous remercie et on se voit lundi.

23 **--- La séance est levée à 17 h 00**

24

25

26

27

28

1

2

CERTIFICATION

3

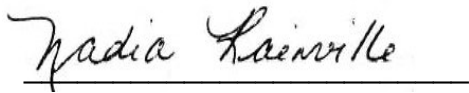
4 I, Nadia Rainville, a certified court reporter, hereby certify the foregoing pages to be an
5 accurate transcription of the French interpretation of the hearing to the best of my skill
6 and ability, and I so swear.

7

8 Je, Nadia Rainville, une sténographe officiel, certifie que les pages ci-hautes sont une
9 transcription conforme à l'interprétation française de l'audience au meilleur de mes
10 capacités, et je le jure.

11

12

A handwritten signature in cursive script that reads "Nadia Rainville". The signature is written in black ink and is positioned above a solid horizontal line.

13

Nadia Rainville