



Une future carte policière équilibrée

La réforme de l'organisation policière au Québec est l'aboutissement d'efforts qui se poursuivent depuis plus d'une dizaine d'années, afin d'adapter les services policiers au contexte de la société d'aujourd'hui. Ces efforts culminent avec la mise en œuvre des nouvelles règles introduites par la Loi sur l'organisation policière, adoptée en 2001. Un cheminement s'étalant sur une décennie aura permis de dégager un consensus bien ancré dans la communauté policière, quant à la nécessité d'apporter des correctifs à l'organisation des services.

Un diagnostic partagé

Les problèmes qui affectaient l'organisation policière étaient bien connus : la fragmentation excessive des structures, la disparité dans l'offre de services et les difficultés de nombreux petits corps de police à rencontrer les obligations de base. S'ajoutent les contraintes éprouvées par la Sûreté du Québec dans la desserte de territoires immenses, morcelés, moins peuplés, plus coûteux et difficiles à desservir.

Un consensus s'était progressivement établi au sein de la communauté policière à l'effet que des corps de police moins nombreux, mieux structurés, à qui on conférerait des responsabilités territoriales et fonctionnelles claires, seraient plus efficaces, notamment dans la lutte à la criminalité en réseau et les crimes de trafics de tous genres qui transcendent aujourd'hui les frontières locales.

Une nouvelle configuration

Au moment d'amorcer la réforme de l'organisation policière au Québec, le ministère de la Sécurité publique avait fait connaître son intention de créer un équilibre entre les trois grands ensembles policiers au Québec : le Service de police de la Ville de Montréal (SPVM), la Sûreté du Québec (SQ) et les corps de police municipaux (CPM).

Selon les estimations, basées sur le nombre de municipalités ayant exprimé leur intention d'abolir leur corps de police, cet équilibre devrait être atteint au terme de la réforme alors que **chacun des grands ensembles policiers comptera pour près d'un tiers du total des effectifs policiers au Québec.** Pour établir une juste comparaison, il faut exclure du total les policiers de la Sûreté du Québec affectés à des mandats nationaux qu'elle offre en exclusivité.

Suite en page 2...

Sommaire

Future carte policière	1
Cogestion en sécurité publique	3
Colloque sur l'intégration en Abitibi	4
Services aux citoyens	6
Forum à Québec / Rencontre à Saint-Hyacinthe	8
Régime de retraite	8

RÉDACTION DU BULLETIN



Agir Ensemble est publié par la Sûreté du Québec. Il s'agit d'une réalisation conjointe de la Direction des communications et de la Direction du soutien à la gendarmerie. Le bulletin est également publié sur notre site Internet : www.surete.qc.ca

Comité de rédaction

Luc Gagné, Direction du soutien à la gendarmerie
Lorraine Parenteau, Direction des communications

Collaborateurs

Monelle Durand, Direction du développement et de la formation
Robert Roy, Direction des programmes d'éthique, d'égalité et d'intégrité de la personne

Pour joindre le comité de rédaction

Comité de rédaction du bulletin *Agir Ensemble*
Sûreté du Québec
1701, rue Parthenais, bur. 7.05
Montréal (Québec)
H2K 3S7
Courrier électronique : agir-ensemble@surete.qc.ca



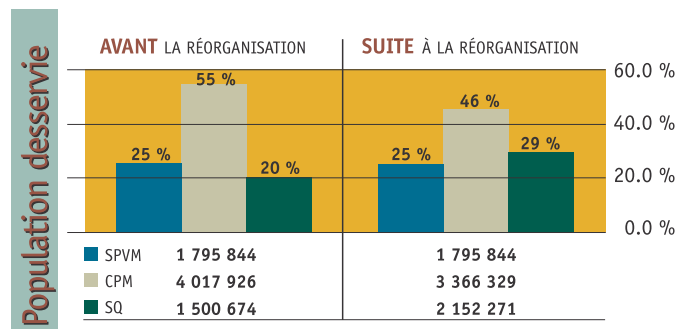
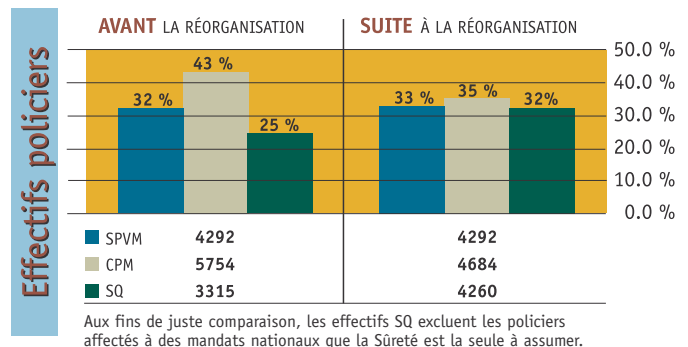
Guichet unique d'information

Pour transmettre vos questions et commentaires concernant la réorganisation policière, voici les coordonnées pour nous joindre :

Téléphone : (514) 598-4802
Courrier électronique : reorganisation-policiere@surete.qc.ca
Adresse postale :
Comité de rédaction du bulletin *Agir Ensemble*
Dossier réorganisation policière
Sûreté du Québec
1701, rue Parthenais, bur. 3.02
Montréal (Québec)
H2K 3S7

... suite de la page couverture

On réfère notamment aux policiers des postes autoroutiers et des unités d'urgence. Sur cette base comparative, lorsque la réorganisation sera complétée, l'effectif policier devrait être distribué de la façon suivante : SPVM 4292 (33%), CPM 4684 (35%), SQ 4260 (32%), comme l'indique le tableau ci-après. En ce qui concerne la ventilation par population, suite à la réorganisation, le SPVM desservira 1 795 844 citoyens (25%), les CPM 3 366 329 citoyens (46%) et, la Sûreté du Québec, 2 152 271 citoyens, soit 29% de la population québécoise.



Portrait de la nouvelle carte policière

En décembre 2000, le Québec comptait 125 corps de police municipaux. Près de la moitié avait un effectif inférieur à vingt policiers. Aujourd'hui, on en dénombre 83. Une fois la réforme complétée, il devrait y avoir quelque 70 corps policiers municipaux au Québec.

En termes socio-démographiques, compte tenu des paramètres nouvellement fixés par la *Loi sur la police*, ce sont les régions fortement urbanisées, prenant la forme de communautés ou de **régions métropolitaines**, qui seront desservies par des **corps de police municipaux**. Dans les autres régions du Québec, les municipalités de **plus de 50 000 habitants** seront également desservies par des corps policiers municipaux. Les municipalités ayant une population inférieure à 50 000 habitants seront desservies par la **Sûreté du Québec**, sauf celles ayant pris la décision de maintenir leur corps de police municipal et d'offrir le premier niveau de service prévu à la *Loi sur la police*.

L'avenir est à la cogestion en sécurité publique

La Sûreté du Québec expérimente l'approche participative avec les élus municipaux depuis maintenant quelques années. Si on en juge par la qualité des commentaires recueillis au terme des différents forums organisés au cours de la dernière année et demie, l'organisation chemine très certainement dans la bonne direction. De part et d'autre, on a le sentiment général de s'être « apprivoisés » et de mieux se connaître. Une chose est sûre : on veut maintenant aller plus loin ensemble.

Des partenaires privilégiés

On constate aujourd'hui que les incertitudes et les appréhensions de départ sont disparues, autant chez les élus que chez les policiers. Elles ont cédé la place à toutes sortes d'expériences de collaboration, qui prennent forme sur le terrain, dans l'action. Depuis la mise en place des premiers comités consultatifs en 1989, jusqu'à leur évolution récente

Pour mieux informer et faciliter le travail

DEUX NOUVEAUX OUTILS :

■ *Le document de soutien pour l'élaboration des critères de performance*

■ *le Guide d'information à l'intention des membres du comité de sécurité publique*

vers des comités de sécurité publique (CSP) aux pouvoirs élargis en 2001, beaucoup de chemin a pu ainsi être parcouru. Si bien qu'aujourd'hui, on peut dire que les élus municipaux sont devenus des partenaires privilégiés de la Sûreté du Québec.

« Notre objectif est d'aller vraiment à fond dans le partenariat avec les élus » confie le directeur général adjoint à la Surveillance du Territoire, Paul Quirion. L'avenir des services de la Sûreté passe inévitablement par un renforcement des liens avec les élus, pour ce dirigeant de l'État-major rompu aux principes de la gestion participative.

La reddition de comptes auprès de la population est tout aussi prioritaire pour le Dga Quirion. « Il est fondamental que la Sûreté du Québec et les élus prennent des engagements conjoints envers la population de chaque MRC, pour assurer la sécurité publique et répondre aux véritables besoins

des citoyens», fait-il valoir dans les messages qu'il adresse aux gestionnaires et policiers sur le terrain. À la fin de chaque année, des rapports annuels doivent d'ailleurs être élaborés dans chacune des MRC sous entente avec la Sûreté, dans le but d'informer la population des résultats atteints et des réalisations accomplies.



Réunion des membres du comité de sécurité publique de la MRC des Maskoutains.

Une étape de plus : l'évaluation de la performance !

Avec le renouvellement des ententes de services qui s'amorce déjà, nous allons franchir une étape de plus au cours des prochains mois. Les élus seront maintenant appelés à participer à l'évaluation de la performance de la Sûreté du Québec, dans un cadre partenarial visant à améliorer la qualité des services à la population.

Un document de soutien aux membres des comités de sécurité publique vient d'être élaboré par la Sûreté du Québec. On y traite de l'élaboration des critères d'évaluation de la performance et des modalités de reddition de comptes qui en découlent.

Sous forme de guide de référence, le document sera transmis à tous les membres des comités de sécurité publique.

Par ailleurs, dans le contexte des changements apportés à la *Loi sur la police*, les élus membres des CSP approuveront désormais le *Plan d'organisation des ressources policières* propre à leur MRC.

Cette nouvelle facette du rôle des CSP fait l'objet d'un second document plus général qui aborde les questions en lien avec le mandat, le fonctionnement et les outils de gestion à la portée des élus municipaux. Intitulé *Guide d'information aux membres du comité de sécurité publique*, cet outil de référence a été élaboré dans le but de favoriser la participation pleine et entière des élus au comité de sécurité publique. Il sera aussi largement diffusé au cours des prochaines semaines.

L'intégration : un défi personnel d'adaptation

Lorsque la décision est prise qu'une sûreté municipale sera prochainement intégrée à la Sûreté du Québec, que se passe-t-il pour les personnes directement concernées ? Certains n'y croient pas. D'autres imaginent le pire et contribuent à susciter des perceptions négatives. D'autres sont résolument optimistes. Enfin, la rumeur se confirme. Les questionnements individuels s'enclenchent. Que va-t-il m'arriver ? Est-ce que je vais perdre mes acquis ? Où vais-je me retrouver ? Avec qui ? Comment vais-je composer avec ces autres ? Chacun lutte pour préserver une situation d'équilibre, inévitablement déstabilisée par l'annonce de cet important changement à l'horizon.

Pour les personnes qui la vivent, l'intégration d'une sûreté municipale représente beaucoup plus qu'une installation dans des locaux communs et le port du même uniforme. Sous l'uniforme en effet, il se passe bien des choses ! Un processus d'adaptation au changement se met en branle, suscitant des réactions diverses, dont certaines ne sont pas visibles pour un observateur extérieur. Chacun cherche de façon légitime à se trouver une place confortable. Dans un tel contexte, qui oserait montrer sa crainte d'être moins compétent dans la nouvelle situation, sa peine de quitter son statut antérieur, son appréhension face aux relations qui s'installeront au sein de sa nouvelle équipe ?

Pour assurer le succès d'une intégration, il est **essentiel de prendre en compte les impacts sur le plan humain et de faciliter le processus d'adaptation au changement**. Différents moyens peuvent être utilisés. Parmi ceux-ci, une activité visant précisément l'atteinte de ces objectifs a été réalisée en Abitibi.

Après l'ouverture faite par le commandant, les participants ont réfléchi aux indices de succès d'une intégration. Puis ils ont partagé leurs craintes et leurs difficultés, vécues ou appréhendées. Un conseiller de la Direction du développe-

ment et de la formation leur a ensuite présenté les phases du processus d'adaptation au changement, mettant ainsi des mots sur l'expérience des personnes. Les participants ont partagé leurs opinions sur les conditions de succès de l'intégration. Les deux dernières heures ont été consacrées à une réflexion sur la notion de respect, animée par un représentant de la Direction des programmes d'éthique, d'égalité et d'intégrité de la personne.

Les participants ont apprécié cette occasion de faire le point, ensemble, sur l'intégration. Sans éliminer les réactions normales qui accompagnent un changement d'importance, le fait de connaître le processus d'adaptation au changement et de comprendre ses propres réactions rend les gens plus tolérants face à eux-mêmes et face aux autres. Une telle activité normalise les inconforts ressentis, apaise les inquiétudes, atténue certaines tensions et génère de l'ouverture au changement. Les témoignages de certaines personnes qui ont récemment vécu l'intégration rehaussent la confiance de chacun dans sa capacité de s'adapter.



À la demande de l'état-major du district, la Direction du développement et de la formation tenait les 27 et 28 mars dernier, un colloque à l'intention du personnel visé par les intégrations.

Le colloque a permis au personnel policier et civil de la Sûreté ainsi qu'au personnel de différentes sûretés municipales, récemment ou prochainement intégrées, d'échanger en petites équipes sur divers aspects entourant les intégrations. Au total, 160 personnes du district, réparties sur les deux journées, ont participé à cette activité qui comportait, outre la transmission d'information, des réflexions individuelles, du travail en atelier et des discussions en plénière.

Les objectifs poursuivis étaient de :

- sensibiliser le personnel aux impacts humains des intégrations
- favoriser l'harmonisation des cultures
- fournir une occasion de réflexion et d'échange.

Abitibi

Profiter de la richesse de nos différences

Qui ne désire pas être respecté? Qui a l'impression qu'on le respecte toujours? Réfléchir à ces deux questions conduit rapidement à deux constats:

- le *respect* est une valeur fondamentale pour la majorité d'entre nous;
- c'est aussi une valeur difficile à mettre en pratique au quotidien.

Il n'est pas étonnant que le respect soit l'une des quatre valeurs fondamentales de la Sûreté du Québec. Les anciens, les nouveaux et les futurs membres de l'organisation l'ont d'ailleurs identifié comme clef du succès des intégrations lors du colloque qui s'est déroulé en Abitibi au mois de mars.

Le respect peut prendre plusieurs sens

Le mot *respect* cache des réalités parfois assez différentes selon les opinions et les expériences de chacun. L'essentiel du travail réalisé en atelier lors du colloque révèle au moins trois sens à ce mot. D'abord, être respecté signifie ne pas porter atteinte aux règles en vigueur et aux acquis qui en découlent. Ensuite, être respecté signifie pouvoir conserver son individualité, qui prend forme à travers les valeurs, les convictions et les attitudes. Finalement, être respecté signifie ne pas être déprécié relativement à ses collègues et à son entourage.

Conserver les buts, revoir les moyens

Peu importe le statut et la provenance des participants au colloque, la plupart ont prioritairement fait valoir la nécessité que les règles en vigueur soient maintenues et que leurs acquis soient préservés. De toute évidence, cet objectif est difficilement réalisable dans sa totalité. Comme le faisait remarquer Robert Roy, animateur¹ de ce volet du colloque portant sur la notion de respect, il est impossible de créer une nouvelle organisation et d'en faire un tout cohérent, sans redéfinir certaines règles et habitudes qui prévalaient antérieurement et, par conséquent, toucher à certains acquis. Ce ne serait tout simplement pas réaliste. Il faut comprendre que la nouvelle organisation qui prendra forme au terme des intégrations sera constituée en grande partie de la Sûreté du Québec et de multiples parties de sûretés municipales intégrées. Dans ce contexte, nous devons revoir les moyens tout en pour-

suisant les mêmes buts. On ne peut donc s'attendre au maintien de tous les acquis. Il est par contre légitime de s'attendre

à ce que chacun jouisse d'un traitement équitable et qu'il y ait place pour les différences individuelles.

Que devons-nous respecter?

Dans un contexte de changement culturel majeur, nous serons respectés et respectueux si chacun adopte *une attitude qui consiste à traiter les autres et soi-même avec équité et en ayant le souci de ne pas porter atteinte à la dignité.*

Pour toute personne, la *dignité* passe par la reconnaissance de sa différence et de son individualité. Mais cela n'est pas absolu. Dans le contexte des intégrations, cette reconnaissance se verra notamment limitée par de nouvelles exigences de «cohabitation» fixées par de nouvelles règles professionnelles et organisationnelles. Comme le faisait remarquer Robert Roy, chaque emploi a des exigences qui lui sont propres. Le respect de la dignité ne suppose nullement l'acceptation de toutes les différences.

Dans le message livré aux participants du colloque, monsieur Roy faisait remarquer que changer consiste toujours à perdre une partie de son passé. Cependant, on vivra mieux la transition si on sent que la situation est équitable et si chacun peut:

- 1 exprimer clairement les pertes qu'il subit et les raisons pour lesquelles ces pertes lui semblent injustes, si tel est le cas;
- 2 être certain que sa position sera considérée dans l'analyse globale de la situation;
- 3 être certain que les décisions prises visent à minimiser, le plus possible, les pertes;
- 4 connaître les raisons qui conduisent à l'adoption des décisions;
- 5 espérer que, sur une base volontaire et locale, on tente d'adopter des mesures susceptibles de diminuer les effets négatifs des pertes inévitables.

Cultiver le respect des personnes

Cultiver le *respect des personnes* ne permettra pas d'éviter les pertes et les remises en question. Mais cela pourra permettre d'éviter des conflits plus profonds qui prendraient du temps à se résorber. Le type de conflits qui peut ronger pendant des années une organisation. En définitive, pour que la nouvelle organisation puisse voir le jour et que le «métissage» des cultures entre anciens et nouveaux s'opère progressivement, nous avons à relever un défi au quotidien : savoir profiter de toute la richesse de nos différences.

¹ Robert Roy est chargé de cours et agent de recherche à la Chaire d'éthique appliquée à l'Université de Sherbrooke. Il collabore à la Direction des programmes d'éthique, d'égalité et d'intégrité de la personne de la Sûreté du Québec.

Un cadre de gestion moderne

Plus que jamais, depuis l'adoption de la Loi sur l'administration publique en mai 2000, la Sûreté du Québec est engagée dans un processus de modernisation de ses pratiques de gestion. À l'instar de l'ensemble des ministères et organismes de l'Administration publique québécoise, la Sûreté intègre progressivement à ses façons de faire le nouveau cadre de gestion de l'administration gouvernementale. Les principes sont mobilisateurs : donner la priorité à la qualité du service, miser sur l'atteinte de résultats mesurables, respecter le principe de la transparence et rendre compte du travail accompli. Simples en apparence, ces principes impliquent une transition vers une culture de gestion axée sur les résultats.

Des étapes importantes ont été franchies

La Sûreté s'est rapidement mise au travail afin de mettre en œuvre les changements attendus par la *Loi sur l'administration publique*. Un an après son adoption, les premières étapes étaient franchies : formulation d'un engagement public sur la qualité des services et élaboration d'un plan stratégique triennal. Ces deux documents accroissent de façon significative la transparence de l'organisation. Objectifs, indicateurs et cibles permettent de mesurer l'atteinte des résultats et de rendre compte des différentes actions de la Sûreté. À ce sujet, un premier rapport annuel de gestion sera sous peu déposé à l'Assemblée nationale afin de rendre compte des résultats obtenus par rapport aux engagements et aux objectifs rendus publics.



citoyens



En juin 2001, la Sûreté du Québec a publié sa première Déclaration de services aux citoyens (DSC). Sous le thème « Toujours mieux vous servir et vous protéger : On s'y engage », la DSC énonce les objectifs de qualité de service de la Sûreté. Formulés en tenant compte des attentes et des besoins des citoyens, ces objectifs de qualité s'alignent sur quatre valeurs fondamentales : service, professionnalisme, respect et intégrité.

En juillet 2001, la Sûreté du Québec a rendu public son plan stratégique, intitulé Stratégie 2001-2004. Ce document précise la mission de la Sûreté, identifie les valeurs qu'elle privilégie, décrit le contexte dans lequel s'inscrivent son action ainsi que ses orientations, ses axes d'intervention, ses objectifs stratégiques et les cibles retenues pour les prochaines années.



La déclaration sur la qualité des services et le plan stratégique ont été largement diffusés. Pour les personnes qui désirent connaître les efforts que déploie la Sûreté afin d'améliorer la prestation de ses services aux citoyens, des exemplaires de la DSC sont disponibles dans tous les postes MRC. La version intégrale peut aussi être consultée en format PDF sur Internet à l'adresse suivante : www.surete.qc.ca

Une responsabilité conjointe

À la Sûreté du Québec, le service au citoyen, c'est beaucoup dans les postes MRC que ça se vit. C'est le niveau de base de l'organisation, la première ligne en contact direct avec la population.

Le poste : pivot des interventions sur le terrain

L'adoption du « modèle de police de proximité » traduit la volonté de la Sûreté d'harmoniser ses interventions avec les ressources locales. C'est à partir du poste que se définissent les moyens locaux d'assurer la sécurité des personnes, des propriétés, des lieux publics et des commerces tout comme la sécurité sur les routes.

La gestion de la sécurité publique locale : une responsabilité conjointe des élus et des policiers

Depuis que des ententes sur les services de la Sûreté du Québec sont conclues entre le ministre de la Sécurité publique et les représentants des MRC, la sécurité publique est plus que jamais une responsabilité conjointe. Les élus participent à la planification et au suivi des activités policières.

Pour faciliter le travail et ainsi contribuer au succès de ce mandat, un nouvel outil d'aide à la planification et à la gestion a été créé à l'intention des membres des comités de sécurité publique: le **Plan d'activité régional et local**.



Un PARL est produit annuellement dans chaque MRC. Il permet de suivre l'évolution des activités planifiées et de mesurer l'atteinte des objectifs. Les élus membres des CSP y contribuent directement. En voici les grandes étapes :

En début d'année : la planification

Les membres du CSP, élus et policiers, participent à son élaboration. Leur connaissance conjointe des besoins du milieu leur permet :

- d'**ordonner les priorités** de sécurité publique;
- de **planifier les activités** en conséquence;
- de **définir des cibles de résultats** en fonction de **critères de performance** visant à mesurer la qualité des services.

En cours d'année : le suivi et la mise à jour

Lors des réunions du CSP, le PARL fait l'objet d'un suivi rigoureux. Il est mis à jour en fonction de l'évolution des besoins et des attentes des représentants municipaux.

À chaque réunion de CSP, un **relevé périodique** des activités réalisées sur le territoire durant les deux derniers mois est présenté par le directeur de poste. Cet état de situation vise à mesurer le degré d'atteinte des objectifs .

À la fin de l'année : la reddition de comptes

Un **rapport d'activités** est produit. Il trace le bilan des activités réalisées et mesure l'atteinte des objectifs ciblés en début d'année. Il vient compléter le cycle de gestion du plan annuel (PARL).

La diffusion d'un rapport annuel permet de rendre compte à la population des résultats atteints, conjointement par les policiers et les élus membres du CSP. Ils sont ainsi en mesure de percevoir, de façon tangible, l'amélioration, l'accessibilité et la qualité des services.



Un accueil très positif !

Ce premier forum régional qui se tenait le 28 mars dernier au Château Mont-Sainte-Anne, s'adressait à tous les élus des municipalités du district de Québec. Près de 80 % d'entre eux y étaient. Ce fort taux de participation confirme la pertinence de la tenue de l'événement.

Les thèmes abordés traitaient de questions qui tiennent à cœur aux citoyens représentés par leurs élus : la qualité de service, la sécurité routière et la présence familière des policiers.

Les participants ont semblé fort satisfaits de la rencontre dont l'évaluation et les actes seront complétés au cours des prochaines semaines. Pour sa part, le deuxième

vice-président de la Fédération québécoise des municipalités, préfet de la MRC de la Jacques-Cartier et maire de Lac-Beauport, monsieur Michel Giroux, a déclaré que : « *Les policiers de la SQ sont de plus en plus présents physiquement auprès des citoyens et connaissent de mieux en mieux leur monde* » (...) *On sent une ouverture de leur part. La tenue du forum en est un bel exemple* ». Le Soleil, 30 mars 2002.

Par la tenue de ce forum, tout a été mis en œuvre pour faciliter la communication entre les élus et les policiers. Ce rapprochement se poursuivra d'autant plus que de telles rencontres se tiendront également, à plus petite échelle, au niveau des MRC.

C'est l'engagement qu'a pris le commandant du district au terme de la journée. Il y a fort à parier que cela suscitera l'intérêt des participants.



1



2



3



4



5

- 1 Accueil au Forum des CSP de Québec
- 2 Plénière
- 3 Commandant du district de Québec - M. Yves Pelletier
- 4 Directeur général adjoint - Surveillance du territoire, M. Paul Quirion
- 5 Travaux en atelier

Les cadres policiers des sûretés municipales participent à une rencontre d'information

à Saint-Hyacinthe

Le 3 avril dernier, une soixantaine de cadres policiers membres de l'Association des directeurs de police du Québec ainsi que leurs adjoints participaient à une rencontre d'information. Plusieurs aspects entourant les intégrations y ont été abordés : rétroactivité des ententes, ancienneté concernant les vacances et le régime de retraite, salaire des membres retraités d'une organisation policière et dotation des postes d'officiers à la Sûreté du Québec.

Des représentants du Conseil du trésor étaient présents. Ils ont présenté aux participants les modalités de transfert et de rachat des régimes de retraite. Cette rencontre qui a permis de répondre à de nombreuses questions et de dissiper certaines inquiétudes, fut fort appréciée.

Un nouveau dépliant d'information pour les policiers permanents intégrés à la Sûreté du Québec

La Sûreté du Québec, en collaboration avec la Commission administrative des régimes de retraite, la CARRA, vient de publier un dépliant à l'intention des policiers permanents des services municipaux intégrés à la Sûreté du Québec, *après* l'entrée en vigueur de la Loi sur l'organisation policière.

Ce dépliant présente, dans les grandes lignes, le Régime de retraite des policiers de la Sûreté du Québec. Il informe également les policiers des services municipaux des possibilités qui leur sont offertes quant au transfert ou au rachat de leur régime de retraite.

