

Colloque sur les objectifs  
de recherche en matière policière

**Les 27 et 28 novembre 2001**

**ÉCOLE  
NATIONALE  
DE POLICE  
DU QUÉBEC**

***Les actes***

**POLICE ET RECHERCHE : UN PARTENARIAT D'AVENIR**

Québec 

Ce document a été produit par  
l'École nationale de police du Québec.

NOTE :

Le genre masculin est utilisé sans aucune  
discrimination et uniquement pour  
alléger le texte.

© École nationale de police du Québec, 2002.  
Gouvernement du Québec  
Tous droits réservés  
Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada

Dépôt légal – 2<sup>e</sup> trimestre 2002  
ISBN 2-550-39467-4

# Le comité organisateur du colloque

## Contenu

**M. Marc Alain**, École nationale de police du Québec  
**M. Vincent Arseneau**, Service de police de la Communauté urbaine de Montréal  
**M. Jean Beaudry**, Service de police de Longueuil  
**M<sup>me</sup> Diane Bourdeau**, Service de police de la Communauté urbaine de Montréal  
**M. Raynald Brabant**, Service de police de la Communauté urbaine de Montréal  
**M. Pierre Brien**, Service de protection des citoyens de Laval  
**M. Jean-Eudes Collin**, Service de police de la Communauté urbaine de Montréal  
**M. Pierre Despatie**, Service de police de Longueuil  
**M<sup>me</sup> Martine Fourcaudot**, Sûreté du Québec  
**M. Michel J. Gagnon**, Service de police de la Ville de Québec  
**M. Raymond Gascon**, Sûreté du Québec  
**M. Carl Gauthier**, Sûreté du Québec  
**M<sup>me</sup> Lucie Madore**, Sûreté du Québec  
**M. Robert Pednault**, Régie intermunicipale de police de la région sherbrookoise  
**M. Benoît Poulin**, Sûreté du Québec  
**M. Daniel Sénécal**, Sûreté du Québec  
**M<sup>me</sup> Manon Tremblay**, Sûreté du Québec

Les  
**commanditaires**  
du colloque

***Le ministère de la Sécurité publique***

***Hydro-Québec***

***Le ministère de la Recherche, de la Science et  
de la Technologie***

***La Société de l'assurance automobile du Québec***

**POLICE ET RECHERCHE : UN PARTENARIAT D'AVENIR**

**Québec** 

## Table des matières

<b>Introduction</b> .....	<b>7</b>
Un premier colloque sur la recherche en matière policière .....	<b>7</b>
<b>Présentation du colloque</b> .....	<b>9</b>
L'environnement externe et interne de l'intervention policière .....	<b>9</b>
<i>Raymond Vaillancourt, animateur du colloque</i>	
<b>Discours d'ouverture</b> .....	<b>13</b>
Police et recherche : un partenariat d'avenir .....	<b>13</b>
<i>Louise Gagnon-Gaudreau, directrice générale de l'École nationale de police du Québec</i>	
<b>Conférences sur les modalités de partenariat en matière de recherche policière</b> .....	<b>21</b>
Modalités de recherche à l'IHESI (Institut des Hautes Études de la Sécurité intérieure).....	<b>23</b>
<i>Frédéric Ocqueteau, responsable du pôle recherche à l'IHESI</i>	
Modalités de recherche en matière policière au Québec et ailleurs : la nécessaire mise en place d'un modèle original québécois.....	<b>26</b>
<i>Marc Alain, responsable du Centre d'intégration et de diffusion de la recherche en activités policières</i>	
<b>Discours du ministre de la Sécurité publique</b> .....	<b>35</b>
<i>Serge Ménard</i>	
<b>Table ronde sur les défis et enjeux qui attendent le milieu policier dans la société québécoise</b> .....	<b>39</b>
Une lecture de l'environnement de l'intervention policière : le point de vue des organisations policières.....	<b>41</b>
<i>Florent Gagné, directeur général de la Sûreté du Québec</i> .....	<b>41</b>
<i>Jean-Pierre Gariépy, président de l'Association des directeurs de police du Québec</i> .....	<b>45</b>
<i>Gorden McGregor, président de l'Association des chefs de police des Premières nations du Québec</i> .....	<b>50</b>
<i>Michel Sarrazin, directeur du Service de police de la Communauté urbaine de Montréal</i> .....	<b>55</b>

Une lecture de l'environnement de l'intervention policière : le point de vue d'universitaires .....	63
Bonjour la police! .....	63
<i>Serge Bouchard, anthropologue et auteur</i>	
Ce que peut la police... ..	66
<i>Jean-Paul Brodeur, professeur à l'Université de Montréal</i>	
Tendances et défis en gestion des organisations : aussi un enjeu de recherche appliquée .....	73
<i>Réal Jacob, professeur à l'École des Hautes Études commerciales de Montréal</i>	
Le développement du professionnalisme policier : éviter la rectitude politique et l'arbitraire... ..	88
<i>Robert Roy, chargé de cours à l'Université de Sherbrooke</i>	
<b>Ateliers de réflexion</b> .....	99
Vers un agenda de recherche en patrouille-gendarmerie, en enquête et en gestion .....	99
<b>Annexe 1</b> .....	105
Liste des animateurs-animatrices et secrétaires d'ateliers .....	105
<b>Annexe 2</b> .....	107
Résultats des votes préliminaires par atelier .....	107
<b>Annexe 3</b> .....	127
Résultats des votes finaux par domaine de pratique.....	127
<b>Présentation de l'Agora de la recherche en sécurité publique</b> .....	137
Formulaire d'inscription .....	138
<b>Discours de clôture</b>	
Oser un colloque en recherche dans le domaine policier .....	139
<i>Paul Girard, directeur général adjoint de l'École nationale de police du Québec</i>	
Présentation Powerpoint accompagnant le discours de clôture .....	143

## Introduction

### Un premier colloque sur la recherche en matière policière

Pour la première fois au Québec, les 27 et 28 novembre 2001, un colloque permettait à des représentants d'organisations policières, de ministères et d'organismes touchés par l'intervention sociale en général, de même qu'à des chercheurs et professeurs d'universités œuvrant en sciences sociales et qui sont touchés par les problématiques liées à l'intervention policière, d'être réunis et de produire, de façon consensuelle, un agenda qui détermine les priorités de recherche du Centre d'intégration et de diffusion de la recherche en activités policières (CIDRAP) pour les prochaines années.

Sous le thème « Police et recherche : un partenariat d'avenir », ce colloque sur les objectifs de recherche en matière policière organisé par l'École nationale de police du Québec a réuni près de 200 personnes. Conférences, tables rondes et ateliers de réflexion ont permis à chacun de donner son point de vue. L'ex-ministre de la Sécurité publique, M. Serge Ménard, y a prononcé une allocution.

Quelques modèles de partenariat en matière de recherche policière, expérimentés par d'autres pays, ont été présentés lors du colloque en vue de contribuer à élaborer un modèle de communauté de recherche au Québec. Notons la présence de M. Frédéric Ocqueteau, responsable du pôle recherche à l'Institut des Hautes Études de la Sécurité intérieure, qui y a présenté le modèle du ministère de l'Intérieur de France.

Rappelons que la Loi sur la police, sanctionnée le 16 juin 2000, donne le mandat à l'École d'effectuer et de faire effectuer des recherches et des études dans les domaines touchant le travail policier et pouvant avoir une incidence sur la formation policière, et de publier et diffuser les résultats de ces recherches. Afin de bien remplir ce mandat, l'École a mis sur pied, en juillet dernier, le CIDRAP qui répond aux besoins en matière de développement et de recherche appliquée et fondamentale exprimés par l'ensemble des corps de police du Québec et traite les mandats du ministre de la Sécurité publique.





## Présentation du colloque

### L'environnement externe et interne de l'intervention policière – Essai de synthèse

*Par Raymond Vaillancourt, animateur du colloque*

Diapositive 1

## L'environnement externe

Contexte d'incertitude	Contradictions sociétales
Internationalisation de la criminalité et de la sécurité	Croissance réglementaire en matière de sécurité publique

Diapositive 2

## L'environnement de l'intervention policière

- Nous sommes dans un contexte d'incertitude où ce qui prime de plus en plus est la **gestion du risque**.
- Cela exige de la police et des policiers une habileté de plus en plus grande à savoir **lire rapidement la réalité**.

Diapositive 3

## L'environnement de l'intervention policière

- La police intervient dans un contexte où l'on a tendance à **distinguer la sécurité de la criminalité** et au moment où ces réalités se **mondialisent** rendant ainsi essentielle la **gestion de la perception**.

Diapositive 4

## L'environnement de l'intervention policière

- La police **est** la société et hérite donc de ses **contradictions** telle la mise en œuvre d'une approche communautaire dans des milieux qui ont tendance à se voir de moins en moins comme des communautés...

Diapositive 5

## L'environnement de l'intervention policière

- Il peut apparaître également contradictoire d'exiger une intervention **professionnelle** et de **techniciser** cette intervention par un abus de réglementation.

Diapositive 6

## **L'environnement interne**

<b>Rehaussement des standards</b>	<b>Perte d'expertise appréhendée</b>
<b>Rajeunissement et féminisation des corps policiers</b>	<b>Révision des modes de gestion en faveur d'une plus grande responsabilisation</b>

**Urgence opérationnelle**

Diapositive 7

## **L'environnement de l'intervention policière**

- À l'interne, la police fait face à un **bouleversement culturel** du fait de l'intégration de différents services, du rajeunissement et de la féminisation de ses troupes, du rehaussement des standards et du questionnement de ses modes traditionnels de gestion.

Diapositive 8

## **Les tendances émergentes**

**Leur impact possible ...**

Diapositive 9

## L'environnement de l'intervention policière

- Les tendances émergentes comme l'approche client, l'approche réseau, l'innovation diffuse, le réseautage virtuel, la reddition de comptes sur les résultats sont autant d'éléments qui représentent à la fois des **facteurs de pression** et des **pistes de solutions**.

Diapositive 10

## L'environnement de l'intervention policière: les problématiques de recherche

- Compte tenu de ces éléments, sur quoi la recherche devrait-elle faire porter ses efforts pour maximiser sa pertinence et ses retombées auprès des organisations policières ?

## Discours d'ouverture

### Police et recherche : un partenariat d'avenir

*Par Louise Gagnon-Gaudreau  
Directrice générale de l'École nationale de police du Québec*

Il me fait plaisir d'être avec vous aujourd'hui afin d'engager une réflexion sur les nouveaux enjeux en matière de sécurité publique et d'interventions policières. Cette réflexion permettra entre autres d'établir des liens entre praticiens et chercheurs en vue d'assister à l'émergence d'une communauté de recherche et de dégager ses priorités de travail.

Je tiens avant tout à remercier et à féliciter les partenaires membres du comité organisateur qui ont bien voulu s'associer à l'École nationale de police du Québec, soit la Régie intermunicipale de police de la région sherbrookoise, le Service de police de la Communauté urbaine de Montréal, le Service de police de la Ville de Québec, le Service de police de Longueuil, le Service de protection des citoyens de Laval et enfin, la Sûreté du Québec. Vos efforts sont à ce jour récompensés.

Aujourd'hui, sachez que l'on trouve dans cette salle une grande mosaïque de personnalités et de spécialités. Comment peut-on réfléchir stratégiquement sur l'avenir de la sécurité publique autrement qu'en présence des acteurs clés qui la compose? Ainsi, vous tous, artisans des milieux socio-communautaire, académique ou policier, vous êtes conviés à relever un seul et même défi.

#### **La mission et la vision de l'École nationale de police du Québec**

En tant que lieu privilégié de réflexion et d'intégration, l'École nationale de police du Québec a pour mission d'assurer la pertinence, la qualité et la cohérence des activités relatives à la formation policière.

L'École a l'exclusivité de la formation initiale du personnel policier permettant d'accéder aux pratiques de patrouille-gendarmerie, d'enquête et de gestion policière et offre également des activités de perfectionnement professionnel et de service. L'École effectue ou fait effectuer des recherches et des études dans des domaines touchant le travail policier et pouvant avoir une incidence sur la formation policière. Elle en publie et en diffuse les résultats, en particulier auprès du milieu policier.

Au cours des dernières années, l'École aura vu ses réalisations et son leadership pleinement récompensés. En 1999, elle se voyait remettre une mention spéciale de la part du jury du Prix d'excellence de l'administration publique, dans le secteur de l'éducation, pour la révision de son programme de formation policière en patrouille-gendarmerie.

Depuis 1998, le développement de la formation policière universitaire – qui a fait l'objet de nombreuses recommandations – a particulièrement motivé les artisans de l'École et a favorisé le renforcement des liens entre les principaux acteurs de la formation policière au Québec. Notre organisation s'est ainsi positionnée sur l'échiquier comme élément charnière entre la formation en techniques policières offerte dans les collèges et les formations s'inscrivant à l'intérieur d'un continuum québécois de formation policière données dans les universités. Puis, de façon à encourager la poursuite d'études universitaires chez les policiers, nous avons établi et entretenu un dialogue constant avec les partenaires du milieu universitaire québécois. Au chapitre des alliances, nous avons initié un réseau unique de collaborateurs dans le milieu universitaire. Ainsi, une École de police et dix universités unissent leurs forces afin d'offrir, sur l'ensemble du territoire québécois, un baccalauréat en sécurité publique.

Enfin, le développement de nouveaux créneaux de formation a permis à l'École de générer des bénéfices supplémentaires qui ont ensuite été réinvestis aux fins de sa mission première. En plus d'injecter des fonds additionnels, cette orientation a favorisé un rayonnement accru de l'organisation.

Seul établissement québécois voué fondamentalement à la formation policière, l'École a pour défi d'instaurer un système cohérent et intégré de formation professionnelle du personnel policier pour harmoniser les différentes activités et les ordonner efficacement. Pour y arriver, nous nous appuyerons sur :

- notre expérience et notre expertise en formation policière;
- les plans de formation professionnelle qu'elle recevra annuellement de tout directeur de police;
- notre Commission de formation et de recherche.

Cette dernière a, en autres, pour mandat de donner des avis au conseil d'administration de l'École sur tout ce qui concerne la formation policière, et également de tenir celui-ci informé de la recherche dans ce domaine.

Cette Commission, que j'aurai l'honneur de présider, se compose de quinze membres représentant à la fois l'École et son corps professoral ainsi que diverses composantes des milieux policiers et académiques.

Pour l'École nationale de police du Québec, la mise en œuvre d'un système intégré de formation professionnel du personnel policier repose sur les principes directeurs suivants :

- le développement de programmes de formation basés sur les orientations gouvernementales en matière de sécurité publique;
- une vision du rôle et de la carrière du personnel policier;
- l'accessibilité à une formation de qualité pour l'ensemble de la clientèle policière;
- la promotion de la collaboration, de la synergie et du travail en réseau;
- l'utilisation optimale du réseau de l'éducation du Québec;
- l'exercice d'un leadership orienté vers la satisfaction des besoins des clientèles.

### **Le baccalauréat en sécurité publique : formation et avancée des connaissances scientifiques**

S'il vous prenait l'envie d'analyser le grand secteur de la formation policière au Québec, je crois fortement que les données recueillies vous indiqueraient qu'il se caractérise par un ensemble éclaté d'activités diverses, assumées par plusieurs instances, composées de différents ingrédients et qui se présentent sous diverses formes.

Toutefois, les besoins exprimés par nos clients et partenaires ainsi que les recommandations contenues dans différents rapports illustrent les préoccupations liées au regroupement, au rehaussement et à la diffusion des connaissances policières. Ces éléments de réflexion mettent en évidence l'absence d'un espace défini permettant de réunir, en un tout cohérent, le corpus de connaissances policières actuelles et d'offrir une plate-forme nécessaire au développement d'un véritable savoir policier.

Le projet de baccalauréat en Sécurité publique que pilote l'École nationale de police du Québec se veut la réponse apportée à cette situation problématique. L'espace créé par le baccalauréat répond aux exigences de la profession, certes, mais plus encore, il favorise l'émergence d'un nouveau champ disciplinaire, celui de la Sécurité

publique, dont les toutes premières spécialités seront l'enquête et la gestion policières. Ces deux spécialités sont faites essentiellement d'éléments propres à plusieurs des disciplines composant les sciences humaines : la criminologie, la sociologie, la psychologie sociale, le droit et l'administration. La création de ces spécialisations et le caractère interdisciplinaire des savoirs policiers qui leur sont associés, une fois réunis, représentent en eux-mêmes des territoires propices à des investigations scientifiques conduisant à la structuration progressive et soutenue de ces champs disciplinaires en émergence.

Dans le but de rendre ces spécialités accessibles au plus grand nombre d'intervenants possible, l'articulation du programme d'études propose des stratégies novatrices tant dans la forme que dans les contenus présentés.

Au plan de la forme, le programme constitue une innovation par le réseautage de dix universités et de l'École nationale de police du Québec, favorisant ainsi la synergie des expertises respectives de ces partenaires vers une meilleure définition des savoirs policiers. Il s'agit d'un autre terrain propice à l'avancée des connaissances scientifiques puisque ce modèle ne trouve que peu d'équivalent dans le monde quand il est question de formation destinée aux policiers.

Au plan des contenus, ce programme propose des démarches d'apprentissage résolument centrées sur le développement de compétences professionnelles, rejoignant ainsi les visées de l'éducation au Québec qui favorisent les formations alliant connaissances fondamentales, théoriques et techniques, et mobilisation des savoirs dans des contextes réels d'intervention.

L'originalité des parcours d'apprentissage proposés dans ce projet de baccalauréat repose entre autres sur le maillage entre les contenus disciplinaires fondamentaux assurés par les universités participantes et les activités d'intégration pour lesquelles la contribution de l'École nationale de police du Québec s'avère fondamentale; cette école détenant l'expertise de la dimension appliquée liée aux savoirs policiers.

Le projet de baccalauréat en sécurité publique crée un espace nouveau, un lieu de réunion des savoirs policiers et une plate-forme pour le développement de disciplines en émergence. Il s'articule à partir d'un modèle unique de partenariat synergique et propose des parcours d'apprentissage favorisant l'acquisition de compétences professionnelles propres à l'exercice de spécialités précises.

## Le piège de la ghettoïsation

Lors de la préparation de cette allocution, j'ai notamment été inspirée par un document de réflexion sur l'Université du Québec intitulé: « Bâtir notre avenir ». La formulation retenue par les professeurs-chercheurs pour décrire leur environnement professionnel a été la suivante, et je cite:

«Le contexte universitaire est fortement marqué par l'éclatement des modèles et par des stratégies de plus en plus agressives de concurrence et de compétition qui, dans le contexte de la mondialisation en cours, sont en train de modifier le paysage universitaire québécois et canadien, notamment en favorisant la concentration des ressources. Cela touche très visiblement la recherche, dont les ressources comptent de plus en plus dans les capacités institutionnelles, mais aussi les activités de base des trois cycles, en raison de l'insistance mise sur la performance mesurée de l'accès au diplôme. Cela touche aussi les clientèles de formation continue, de plus en plus courtisées par des intervenants nombreux et d'horizons variés.»

Si je retiens et partage les propos quant à l'éclatement des modèles et au climat de concurrence et de compétition, je tiens à souligner l'important ancrage au contexte mondial, et non local, qui prévaut. Car il est essentiel de réaliser qu'à force de nous diviser et de nous concurrencer localement, nous ne réussirons pas à devenir des chefs de file mondial en matière d'avancement des connaissances en sécurité publique. Sommes-nous concurrents ou partenaires? Un peu des deux à la fois. Certains diront dès lors que nous sommes en coopération. Mais s'il fallait doser nos offensives, ne serait-il pas souhaitable de canaliser nos efforts localement afin de présenter un déploiement stratégique et porteur sur le plan international?

La division des ressources au sein de modèles éclatés nous entraînerait tout droit vers ce qu'il me plaît d'appeler la ghettoïsation de notre communauté scientifique. Tomber dans ce piège reviendrait ainsi à manifester de l'indifférence envers les nouvelles formes de partenariats susceptibles de positionner favorablement le Québec dans les circuits de recherche qui performant à ce jour sur le plan international.

Dans le milieu policier, les plus grosses organisations s'organisent déjà pour penser et mettre en place des plans de restructuration, de formation et de recherche bien à elles. Les organisations policières de plus petite envergure, elles, se sentent inévitablement à l'écart de

ce mouvement, ne pouvant se permettre les investissements requis. Au bout du compte, la professionnalisation des activités policières se fait de manière passablement asymétrique, voire inefficace, car les efforts humains et matériels se dédoublent d'une grosse organisation à l'autre, tout en laissant pour compte celles qui n'en ont pas les moyens. À la lumière de ce dur constat, un consensus se dégage à l'effet que l'intervention dans le champ sécuritaire doit être systémique et non plus compartimentée.

La mise en place de l'École nationale de police du Québec constitue la stratégie gouvernementale susceptible d'atténuer autant que possible une telle dispersion des efforts en ce qui a trait à l'intervention policière. Ainsi, pour que l'École soit en mesure de réaliser la meilleure adéquation possible entre les besoins en formation et l'état des pratiques policières, elle doit se doter, en plus d'une solide structure de gestion d'un programme qui amalgame formation universitaire et technique, d'une structure d'intégration de l'avancement des connaissances et de la recherche en ces matières. La Loi sur la police prévoit ainsi la création d'une Commission de formation et de recherche dont le rôle consiste justement à réaliser la conjonction entre ces deux pans.

Mais nous proposons ici une stratégie plus globale : profiter de l'existence de cette capacité de recherche et de son momentum pour créer une structure de recherche susceptible de répondre aux besoins de l'ensemble des paliers d'intervention et de toutes les disciplines scientifiques qui touchent, de près ou de loin, aux multiples dimensions de la sécurité publique.

### **Recherche et police : un partenariat d'avenir**

La formation policière a autant besoin des universités que les universités ont besoin de celle-ci. La recherche doit pouvoir compter sur un terrain d'investigation comme celui de la pratique policière. La pratique policière ne peut évoluer efficacement sans l'apport d'une formation professionnelle de qualité, elle-même nourrie par les avancées des connaissances.

C'est donc afin de donner suite aux nouvelles obligations que lui impose la Loi sur la police, que l'École nationale de police du Québec s'est dotée d'une infrastructure de recherche : le Centre d'intégration et de diffusion de la recherche en activités policières, le CIDRAP.

Nous aurions pu envisager de mettre en place une structure de recherche à peu près autonome, du type de celles que l'on trouve en

général dans les universités ainsi que dans certaines organisations policières qui en ont les moyens. Or, il nous est rapidement apparu que cette démarche s'avérerait une impasse à relativement court terme. Nous ne ferions alors que créer une structure de recherche supplémentaire qui courrait le risque de n'être qu'un joueur de plus dans une arène déjà bien peuplée.

À l'intersection des mondes de la formation, de la recherche et de la pratique, l'École a décidé de miser sur l'ouverture, sur la collaboration, sur le réseautage de la recherche. Plutôt que de se résigner aux choix classiques de « faire » ou de « faire faire » la recherche, nous avons choisi de la « faire ensemble ».

La grande diversité de personnalités et de spécialités réunies pour ce premier Colloque sur les objectifs de recherche en matière policière, de même que l'objectif principal de ce dernier sont autant de témoignages de cette ouverture, de l'idée maîtresse que le tout peut, et doit, être plus grand que la somme de ses parties. Ce n'est qu'en se donnant ensemble des priorités et des objectifs de recherche que nous pourrions « faire ensemble » la recherche en matière policière.

Ne craignez pas l'arrivée du CIDRAP, ralliez vous à lui. Notre objectif n'est pas de repartager les actuels projets et problématiques de recherche; notre objectif consiste à permettre à un plus grand groupe de professeurs, de chercheurs et de praticiens d'accéder à des projets de recherche, d'appréhender des problématiques de recherche qu'ils ne pourraient aborder isolément. Ensemble, nous ferons plus de projets, plus de découvertes et plus d'avancées.

Le CIDRAP a officiellement démarré ses activités le 1<sup>er</sup> juillet 2001. Déjà, de nombreux projets de recherche sont en cours ou en voie de développement. Notons parmi ceux-ci:

1. la mise sur pied de l'Agora de la recherche en Sécurité publique; une communauté de pratique s'inscrivant dans le cadre du projet du CEFRIO « nouveaux modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet »;
2. un projet de recherche sur les armes intermédiaires d'impact et leur utilisation;
3. un projet de recherche sur les mécanismes de détection des violences intrafamiliales;

4. et un projet de recherche sur les attitudes des policiers et des aspirants policiers québécois à l'égard de l'abus d'autorité et des comportements dérogatoires.

Signe que nos organisations et nos domaines de pratique sont complémentaires, nous avons tous quelque chose que l'autre recherche. On raconte que certains chercheurs cherchent sans jamais trouver, et que d'autres cherchent et trouvent. Nous devons nous efforcer de développer ensemble les moyens qui nous permettront d'appartenir à la seconde catégorie.

La recherche québécoise en sécurité publique est jeune. Loin d'être à maturité, ce secteur n'a qu'à ce réjouir de voir autant d'intérêts se manifester simultanément. Contrairement aux secteurs matures, ou en déclin, qui n'apprécient guère l'arrivée de nouveaux joueurs, celui qui nous anime durant les deux prochains jours a devant lui des jours prometteurs.

### **Conclusion**

Dans son document de réflexion intitulé « Bâtir notre avenir », le réseau de l'Université du Québec envisage la constitution de nouvelles alliances interétablissements capables de former les masses critiques nécessaires, d'actualiser et de rendre visibles des potentiels autrement dispersés.

Ce colloque qui nous réunit pour les deux prochains jours constitue une occasion rêvée pour les acteurs de la recherche, qu'ils soient praticiens ou chercheurs, de réfléchir sur ces nouvelles modalités, sur cette nouvelle communauté de recherche. Ce que je vous propose c'est de « bâtir ensemble notre avenir ».

En guise de conclusion, je lance un appel individuel et collectif à la manifestation d'idées et de volontés de partenariat. Ce colloque vous appartient, il est l'occasion rêvée de renforcer les liens existants et d'en développer de nouveaux afin de bâtir aujourd'hui ce que sera la recherche de demain.

**Conférences sur les modalités  
de partenariat  
en matière de recherche policière**



## Modalités de recherche à l'Institut des Hautes Études de la Sécurité intérieure

*Résumé de la présentation de Frédéric Ocqueteau,  
Responsable du pôle recherche à l'IHESI*

Monsieur Ocqueteau nous a exposé les modalités préconisées à l'IHESI en matière de recherches, d'identification des problématiques, d'administration des démarches de recherche et de communication des résultats obtenus.

Administrer de la recherche ne peut se faire sans que ne se perdent quelques illusions sur la pureté de ce qu'est une recherche et de ce que la recherche peut apporter à la société. Il faut en fait comprendre l'apport de la recherche menée par l'entremise de l'IHESI comme un accompagnement des réformes en matière de sécurité. Créé en 1989, l'IHESI avait pour objectif de développer une pensée raisonnable de la sécurité conciliant la liberté de pensée et la sécurité, ou, en d'autres termes, le développement d'une pensée non sécuritaire de la sécurité. C'est en 1997, au gré d'une conjoncture favorable, que le gouvernement affiche sa volonté d'avoir un département de recherche qui se démarquerait des départements d'études associés aux organes de régulation, afin d'y étudier les menaces et leur gestion. Peu de moyens, cependant, sont accordés à ce département; les fonds investis par le ministère de l'Intérieur de même que celui de la Recherche doivent être cumulés par des subventions d'autres organismes. On mise donc sur le partenariat, notamment au plan supranational via l'espace européen, où le réseautage est obligatoire, soit un minimum de trois partenaires nationaux pour se voir accorder des fonds.

L'équipe du département de recherche de l'IHESI demeure donc modeste; il s'agit d'une toute petite équipe dont le rôle consiste à négocier des recherches, à les suivre, à en évaluer le contenu et à en transformer les résultats afin de les adapter pour les différentes directions à l'origine des demandes. Quatre-vingts pour cent des recherches se font à l'extérieur et il s'agit surtout de commandes passées au monde universitaire et scientifique. Le département de recherche constitue donc une interface entre le monde universitaire et le ministère de l'Intérieur.

## **La détermination des besoins de recherche**

Un conseil d'orientation, composé de représentants des différentes directions du ministère de l'Intérieur et d'autres ministères, se réunit une fois l'an afin d'établir les besoins de connaissances à combler. Ces besoins sont ensuite «retraduits» par le département de la recherche de l'IHESI, aidé par un comité scientifique composé de chercheurs spécialisés dans les questions de sécurité et de police et qui appuient la mission du département. Cette modalité permet entre autres, de vérifier jusqu'à quel point certains besoins préalablement identifiés n'ont pas nécessairement à faire l'objet d'une démarche de recherche parce que des efforts ont déjà été portés sur ces questions.

## **Études et recherches**

Il importe de distinguer, pour les demandes qui sont faites au département de la recherche, si l'on a affaire à une étude ou à une recherche. Dans le premier cas, la commande est très précise et articulée sur le mode interrogation qui demande une réponse opérationnelle, administrativement ou politiquement. La recherche, quant à elle, obéit à deux contraintes. Tout d'abord, son protocole doit faire place à de possibles ajustements et, ensuite, la demande elle-même peut faire l'objet d'un reformatage par l'équipe de recherche qui pose une ou des hypothèses. Dans le cas de l'étude, comme dans celui de la recherche, le résultat permet de dégager une façon plus juste de voir un problème; la recherche, toutefois, pourra déboucher sur une nouvelle série de questions.

## **Les enjeux de la traduction et l'influence de la recherche dans le processus de prise de décision politique en matière de sécurité**

Les activités de recherche ne servent pas que l'administration interne, elles doivent également être entendues par d'autres communautés. Or, cela entraîne un problème de traduction: qui va se charger de faire en sorte que des résultats de recherche puissent être assimilables et que l'on puisse en voir les dividendes concrètement dans l'organisation policière, par exemple? Il nous faut, pour cela, travailler en partenariat avec ces organisations, en procédant tout d'abord au questionnement quant à déterminer où doit aller l'information tirée des résultats d'études et de recherches.

Quant à la capacité de la recherche d'influer sur le cours des décisions politiques en matière de sécurité, trois cas de figure se posent. Premier cas : l'influence et l'impact sont nuls; ces situations se produisent lorsque les résultats d'une étude ou d'une recherche ne correspondent en rien à la commande passée à l'origine. Le second cas de figure apparaît lorsqu'une administration ne voit pas la façon dont une recherche doit être abordée et ce qu'elle peut en faire pour elle-même d'une manière opérationnelle. Dans un cas comme dans l'autre, l'administration peut faire barrage à la publication d'une recherche dont les résultats lui paraîtraient dangereux ou nuls. Finalement, le troisième cas de figure, c'est lorsqu'une recherche peut avoir une influence plus ou moins négative à court terme, mais qu'à long terme, les effets deviennent positifs.

### Conclusion

La recherche existe à l'IHESI de manière incarnée, bien que, et ce n'est pas là une grande révélation, le caractère cumulatif de savoir issu de la recherche ne provoque pas de transformations radicales des institutions. Une tendance se dégage toutefois en matière de petits changements au sein des organisations, et il faut y voir le fruit du travail des jeunes chercheurs qui étudient les fonctions policières. À ce titre, l'IHESI ouvre ses portes le plus possible.

# **Modalités de recherche en matière policière au Québec et ailleurs : la nécessaire mise en place d'un modèle original québécois**

*Par Marc Alain,  
Responsable du CIDRAP*

## **L'état actuel des activités de recherche en matière policière au Québec**

Une chose est claire et elle doit être dite : le portrait climatologique de la recherche dans les domaines policiers au Québec n'approche pas, bien évidemment, celui qui prévaut dans quelque région sub-saharienne ou sub-arctique, loin s'en faut ! Il se fait présentement et il s'est fait dans le passé de l'excellente recherche dans ce champ bien particulier que sont les activités policières. Cet apport de la recherche a essentiellement visé trois fronts. On réfère, tout d'abord, plus spontanément peut-être aussi, aux études visant la connaissance de l'un des grands objets de l'activité policière, à savoir, ce trio constitué par la criminalité, le crime et le criminel. De façon peut-être un petit peu moins évidente, au moins dans un passé récent, on doit également référer aux études qui touchent les fonctions sociales de l'institution policière, un domaine de recherche actuellement fort à la mode, l'intérêt qu'on lui porte croissant proportionnellement en ce qui concerne la réflexion sur la police communautaire sous l'une ou l'autre de ses multiples appellations. Et finalement, je ne saurais passer sous silence toute la recherche qui se fait sur le plan de la gestion des organisations policières, un domaine, s'il en est, dont l'essor témoigne fort bien d'une réalité contemporaine de ces organisations au service d'un public sans cesse plus averti et conscient de ce qu'il est en droit de s'attendre.

Or, parallèlement à ces efforts d'une réflexion scientifique peut-être un peu plus académique, les grandes organisations ayant intérêt dans le champ de la sécurité se sont, au fil des ans, dotées d'unités de recherche, que l'on pense aux grandes organisations policières, mais aussi aux ministères impliqués, voire même certaines grandes compagnies offrant des services de sécurité. Ici, au contraire de ce qui se fait au plan académique, on est en premier lieu astreint à des demandes plus ponctuelles, tandis qu'en second lieu on se trouve assez souvent à

s'intéresser à plusieurs, à un même objet sans nécessairement savoir ce qu'en font les autres. Je pense ici ne pas trop me tromper en évoquant, par exemple, que le phénomène du terrorisme intéresse actuellement beaucoup de monde en recherche opérationnelle sans qu'il ne se fasse concrètement de réel travail d'intégration de tous ces efforts.

Au bout du compte, pour tenter d'esquisser un premier bilan provisoire de la situation, de un, il se fait de la recherche au Québec dans le domaine des activités policières et dans celui plus large de la sécurité, c'est clair. Mais, de deux, la recherche qui se fait dans les milieux académiques origine assez souvent de l'interrogation intellectuelle de chercheurs dont les résultats ne sont lus et compris que par la poignée de spécialistes de par le monde qui s'intéressent à la question (j'omets de parler ici, bien sûr, de la recherche à contrat dont les résultats réels ne seront connus que des hauts dirigeants des organisations qui les ont commandées). Finalement, et de trois, il se fait beaucoup de recherche opérationnelle par et dans les organisations sans qu'il n'existe au Québec la possibilité de savoir formellement qui fait quoi, pour qui et dans quel but.

Cet état de situation entraîne évidemment un certain nombre de problèmes; j'en fais rapidement le tour sans prétendre être exhaustif.

- 1- Il y a tout d'abord celui d'une iniquité de principes: à l'heure actuelle, seules les plus grandes organisations ont les « moyens » de se doter d'unités de recherche opérationnelles; les joueurs de moindre envergure ne profitent pas toujours nécessairement de ce qui y est produit et ce n'est pas par mauvaise volonté, mais tout simplement par manque de connaissance de ce qui se fait. Si vous me le permettez, j'irais même jusqu'à évoquer que plusieurs grandes organisations qui se sont dotées d'unités de recherche opérationnelles ne disposent pas nécessairement des mécanismes de suivi susceptibles d'éviter la répétition, d'une unité à l'autre, de démarches de recherche sur des problématiques similaires.
- 2- Évidemment, parce que les unités de recherche opérationnelles, de même que les groupes de recherche académiques opèrent sans toujours savoir ce sur quoi chacun travaille, les risques de gaspillage et de dédoublement des efforts croissent d'autant.
- 3- Cette façon de faire découle essentiellement que s'il existe bel et bien des noyaux de gens qui se connaissent et qui communiquent entre eux, il s'agit tout au plus de multiples petits réseaux informels

qui, souvent un peu par hasard, se découvrent des collègues qui travaillent sur ce qu'ils croyaient être leur problématique spécifique.

- 4- Finalement, dernier grand problème qui pourrait être compris comme la conséquence à plus long terme des trois premiers, nous souffrons au Québec d'une grande lacune pour ce qui est d'élaborer des stratégies et des projets de recherche qui témoigneraient d'une réelle capacité prospective en parallèle des démarches surtout réactives que nous entreprenons actuellement. En d'autres termes, pour caricaturer un peu, tout se passe comme si nous avons misé sur la réaction en considérant la prévention comme un objectif fort louable, mais bien secondaire dans l'échelle des priorités.

Faut-il donc alors tout remettre en question et reconstruire la maison? Nous faut-il envisager de mettre un terme à ce qui se fait en recherche dans les grandes organisations? Bien sûr que non! Nous devons poursuivre l'effort actuel, il nous faut surtout tenter de voir quelles seraient les manières de faire ensemble ce que nous faisons actuellement un peu chacun de notre côté et, de cette façon, commencer à élaborer des modalités et des projets de recherche qui se situeraient en avance de l'état des pratiques et des connaissances accumulées, bref, d'étudier présentement ce que seront les problèmes et les situations de demain. Mais avant que je ne vous propose un scénario pour le Québec, il m'apparaît instructif de voir brièvement ce qui s'est fait ailleurs en matière de recherche dans le champ de la sécurité, des exemples, comme nous allons le voir, qui ont permis de mettre un frein à la dispersion des efforts.

### **Les modèles existants**

Il me vient en tête essentiellement trois modèles de recherche en matière policière; comme nous avons eu le plaisir d'entendre plus tôt mon collègue, M. Frédéric Ocqueteau, nous décrire le fonctionnement et les réalisations de l'Institut des Hautes Études de la Sécurité intérieure, je me concentrerai sur les deux autres modèles, soit celui du Home Office Research Development and Statistics Directorate et celui de la Police Foundation.

### **Le cas du Home Office Research Development and Statistics Directorate**

La direction de la recherche, du développement et des statistiques (DRDS) a deux fonctions, soit de permettre d'améliorer la base des

décisions politiques du ministère et du gouvernement, et fournir les données et les statistiques nécessaires à la tenue de débats informés, à tous les niveaux de la société britannique. La direction contribue aussi à la collecte nationale de données statistiques et aux collectes des données sur le Public Service Agreement (« contrat social » du gouvernement).

Les programmes existants de R&D consistent notamment en un programme de réduction de la criminalité, un programme de recherches sur les narcotiques, une recherche sur la violence, une autre sur la santé mentale, encore une sur l'évaluation et le traitement des contrevenants, des recherches sur la discrimination raciale, l'immigration et les incendies criminels. Au chapitre de la recherche spécifiquement orientée vers la police, mentionnons des sujets aussi divers que l'efficacité et l'efficacité de l'intervention, le leadership, la police scientifique, les relations communautaires et le crime de haute technologie.

Afin de financer les efforts consentis par le Royaume-Uni au chapitre de la recherche, du développement et des statistiques en sécurité publique, le budget total du DRDS est d'un peu plus de 95 M\$ canadiens. Au seul titre des salaires le DRDS verse l'équivalent de 19,15 M\$ canadiens.

Nous avons donc là un exemple de structure de recherche dans le domaine de la sécurité publique dont la totalité des dépenses est assumée par l'État. Sans aucunement remettre en question la valeur de la recherche produite au Home Office – la plupart d'entre vous avez sûrement eu l'occasion d'apprécier la qualité remarquable des publications qui en émanent – le fait demeure cependant que la capacité prospective d'une structure de recherche entièrement financée par l'État, de surcroît par un ministère, est toujours un peu dépendante des priorités d'action d'un gouvernement, de la situation économique du pays et, nous faut-il le reconnaître, de l'agenda politique du gouvernement en place. Un autre problème potentiel survient également des modalités d'octroi des fonds de recherche du Home Office; à partir du moment où l'on justifie la nécessité de réaliser une recherche sur un thème donné, le Home Office ouvre alors un concours de soumission, et généralement le contrat de recherche est accordé au plus bas soumissionnaire, comme il se doit dans les administrations publiques en Occident. Si, en terme d'octroi de contrats gouvernementaux en général, la méthode semble avoir fait ses preuves, dans le domaine de la recherche, c'est malheureusement quelque peu différent: la méthode a comme fâcheux effet de susciter beaucoup de concurrence entre les unités de recherche, plutôt que

d'assurer une certaine synergie des efforts où chaque joueur verrait l'avantage de s'associer à d'autres dans le but de proposer des résultats à valeur heuristique ajoutée. C'est en partie pour limiter cet effet qu'est née aux États-Unis, en 1970, la Police Foundation.

### **Entre le privé et le public : le cas de la Police Foundation**

Le portrait de la criminalité aux États-Unis à la fin des années 1960 est particulièrement alarmant, comme les criminologues ici présents ne sont pas sans le savoir. À ce problème s'ajoute le fait que les services policiers américains tentent de redéfinir leur mission dans une société passablement agitée. La recherche sociale de cette époque se fait exclusivement dans les universités et elle ne profite qu'assez peu aux organisations qui ont pour mandat d'assurer la sécurité. Celles-ci, de leur côté, profitent de subsides plutôt généreux des gouvernements d'état et municipaux, mais force est de constater que les efforts entrepris sont limités et ne proposent pratiquement jamais de démarches franchement innovatrices.

À la suite du dépôt des rapports de la Commission Kerner sur les désordres civils et de la Commission Eisenhower sur les causes et la prévention de la violence, la Fondation Ford alloue une somme de 30 M\$ pour la mise en place du Police Development Fund, qui deviendra bientôt la Police Foundation, sous la direction de Lawrence Sherman. Entre 1970 et 1994, la compagnie Ford injectera 44 M\$ supplémentaires à la Fondation.

Dès ses tous débuts, la Police Foundation, toujours en collaboration avec les grandes organisations policières, des universités, le National Institute of Justice, de même qu'une pléthore d'organisations vouées à la sécurité, entreprendra de vastes recherches quasi-expérimentales et évaluatives, des recherches qui se situaient, à l'époque, bien en avance de ce que l'on considère aujourd'hui comme des modalités d'interventions policières à peu près incontournables. Pour ceux et celles d'entre vous qui êtes plus ou moins familiers avec les réalisations de la Fondation, je me permets de citer, à titre d'exemples :

- l'étude classique d'évaluation de la patrouille préventive à Kansas City (cette étude, qui démontrait l'inexistence d'effets concrets de la patrouille dite préventive versus la patrouille réactive, a permis l'élaboration d'une réflexion en profondeur sur les modalités de prévention de la criminalité en milieu urbain);

- l'expérience de Minneapolis sur le contrôle de la violence conjugale, en 1977 (une expérience qui montra à quel point l'arrestation du conjoint violent demeurait la meilleure méthode de prévention de la récidive en la matière).

Les grands efforts actuels de la Police Foundation touchent essentiellement deux fronts: celui de l'étude des changements organisationnels commandés par le virage vers la police communautaire et, en second lieu, celui de l'établissement d'un laboratoire de cartographie criminelle dont les travaux vont permettre une utilisation optimale des nombreux programmes « Compstat » actuellement en place dans les grands services de police américains.

Bon, comme on dit, on peut toujours rêver... Se trouverait-il dans cette salle quelques généreux donateurs susceptibles de pourvoir à l'établissement d'un tel fond? Disons que si nous nous en tenons à l'état de l'économie québécoise et au fait que le nombre de bonnes causes charitables qui attirent l'attention des philanthropes ne manquent pas, nous devons trouver autre chose pour construire notre communauté de recherche dans les domaines de l'activité policière et de la sécurité.

Il existe pourtant, ici, au Québec, des initiatives de réseautage de la recherche qui pourrait faire école dans notre domaine; je vous en décris au moins un, il s'agit du CEFRIO, ou Centre Francophone pour l'Informatisation des Organisations. Fondé en 1987, le CEFRIO a coordonné plus de 200 projets depuis sa formation, pour une valeur totale de 28 M\$. Or, l'intérêt de la formule mise au point par le CEFRIO réside en ceci que l'on y fait véritablement le pont entre la recherche fondamentale et la recherche opérationnelle dont les résultats profitent directement aux gens de terrain. Comme il s'agit généralement de très gros projets, les sommes ne pourraient être consenties que par une ou deux entreprises; en réunissant plusieurs, on se trouve alors à disperser l'investissement initial de chacun des participants en de plus petits montants.

C'est essentiellement à partir de ce modèle que je vous propose la mise en place du Centre d'intégration et de diffusion de la recherche en activités policières, le CIDRAP, premier jalon de ce qui est appelé à devenir bientôt, le Réseau de la recherche en sécurité publique.

### **Présentation et fonctionnement du CIDRAP**

Nous aurions pu envisager de mettre en place une structure de recherche à peu près autonome, du type de celles que l'on retrouve en général dans les universités. Mais nous ne ferions, en fait, que créer

une structure de recherche de plus qui courrait le risque de n'être qu'un joueur supplémentaire dans une arène déjà bien peuplée. Le CIDRAP, au contraire, se veut une structure dont l'un des rôles consiste justement à rétablir un certain équilibre dans le rapport de force qui prévaut actuellement. La question consiste maintenant à déterminer les modalités idéales pour jouer ce rôle.

Le contexte financier étant ce qu'il est, il est clair que cette infrastructure demeurera modeste. L'esprit des termes de la Loi, cependant, donne à l'École une marge de manœuvre fort intéressante pour ce qui est de conclure des ententes et de miser d'abord et avant tout sur le partenariat et l'intégration. Il va sans dire que ces manières de faire sont tout à fait dans la ligne des pratiques de recherches opérationnelles dont le CEFRIO constitue l'exemple que nous avons vu plus haut. Dans le cas du CEFRIO, comme pour ce que nous entrevoyons du fonctionnement du CIDRAP, les recherches sont menées par des partenaires membres d'une alliance, et il revient à l'infrastructure de coordination de la recherche d'acheminer les demandes vers le ou les milieux les plus susceptibles d'y répondre. Il revient également à l'infrastructure de coordonner les efforts et de s'assurer que tout sera fait dans les délais attendus et à des coûts qui le sont tout autant.

### ***Les avantages du partenariat***

Financer de la recherche, même très appliquée, demeure, on le sait tous, une opération difficile. L'avantage de la mise en réseau sous la forme que nous proposons viendrait faciliter cette opération. La première étape d'une démarche consiste, pour le ou les demandeurs, à déterminer le plus précisément possible une première ébauche du besoin. C'est ensuite par le CIDRAP que peut se faire la recherche d'autres organisations potentiellement intéressées par la démarche et ses résultats attendus (par la diffusion d'un prospectus qui résume le but de la recherche, ses modalités et les avantages attendus pour les organisations qui acceptent d'y contribuer). C'est ainsi qu'un montant estimé est réparti en des enveloppes budgétaires autant réduites que l'on augmente le nombre de participants. En d'autres termes, pour des coûts nettement moindres, chacune des organisations participantes pourra profiter d'une recherche de niveau universitaire, mais adaptée aux réalités concrètes de ses modalités spécifiques de fonctionnement.

On peut même envisager aussi que des organisations membres du réseau pourraient se trouver dans une position où elles ne considèrent

pas nécessairement que les retombées d'une démarche les touchent directement, mais n'hésiteraient pas à accepter d'en financer une part, simplement pour s'assurer de profiter de dividendes inattendus.

Cette formule que je vous propose aujourd'hui comporte également d'autres avantages. La formule CIDRAP-réseau nous permet non seulement de ne pas devenir qu'un centre de recherche supplémentaire, mais elle nous donne de plus la possibilité de perpétuer l'existence des centres et des unités déjà en place. D'une part, les centres de recherche universitaire se trouvent ainsi devant de nouveaux débouchés de recherche-action tandis que, d'autre part, les unités de recherche présentes dans les organisations policières et dans les ministères pourront jouer le rôle de partenaires de terrain en s'assurant que le produit des recherches soit le plus adapté possible.

Il ne faut pas négliger non plus les avantages que vont retirer les chercheurs partenaires de cette initiative. À l'heure actuelle, même en tenant compte des progrès considérables réalisés par les organisations policières québécoises en matière d'ouverture, il demeure qu'elles ne s'ouvrent encore qu'assez peu aux chercheurs universitaires. Il ne faut surtout pas y voir quelque forme de malveillance que ce soit, mais plutôt le résultat d'une méconnaissance mutuelle de ce que les uns peuvent apporter aux autres. La formule CIDRAP-réseau nous permettrait donc d'établir un partenariat symbiotique durable entre ces deux mondes. Les organisations policières vont ainsi pouvoir profiter des résultats tangibles et applicables des recherches-actions qui seront menées, tandis que les chercheurs auront à leur disposition des terrains de recherche au potentiel intéressant et diversifié. Ces terrains leur donneront l'occasion d'accumuler des données et du matériel susceptible de faire avancer les connaissances plus théoriques et fondamentales. Et, plus prosaïquement, il s'agira là de milieux de stages tout à fait pertinents pour des étudiants et des auxiliaires de recherche, sans compter des étudiants gradués, intéressés à utiliser ces opportunités dans le cadre de mémoires de maîtrise ou de thèses de doctorat.

## Conclusion

### ***Vers la mise en place d'un réseau de la recherche en sécurité publique***

Je conclurai en vous invitant à participer à quelque chose dont le CIDRAP constitue, à mon sens, une première pierre: il s'agit de

l'établissement d'un véritable réseau de la recherche dans tous les aspects de la sécurité. On le sait tous, dans ce domaine comme dans plusieurs autres, les décideurs, comme les exécutants, se rendent maintenant compte à quel point personne ne peut plus intervenir en ne se préoccupant que de sa seule sphère d'activités; qu'il s'agisse de crises ponctuelles, ou encore de la mise sur pied d'initiatives de prévention à plus ou moins long terme, nul ne peut plus prétendre agir sans s'interroger sur les conséquences potentielles de son action sur les sphères d'activités des multiples autres intervenants touchés.

Cette réalité nous pousse à élaborer un champ d'étude tout à fait nouveau: le champ sécuritaire. La sécurité, en tant qu'objet fondamental se compose d'une multitude de préoccupations, certaines tout à fait au cœur des incertitudes quotidiennes de tout un chacun d'entre nous, d'autres, plus profondes et plus en amont, plus susceptibles d'interpeller les scientifiques et les décideurs politiques. Nous devons, en conséquence, penser la réflexion sur une base incontournable de multi et d'interdisciplinarité. C'est en prolongement direct de cette manière de poser le développement des sociétés que s'inscrit la création de ce qui est appelé à devenir une méta discipline: la sécurité publique comme un champ d'études interdisciplinaire, croisement des disciplines tant humaines que techniques et administratives.

Je vous propose ici une stratégie globale: profiter de l'existence de la capacité de recherche actuelle pour créer une structure susceptible de répondre aux besoins de l'ensemble des paliers d'intervention et de toutes les disciplines scientifiques qui touchent, de près ou de loin, aux dimensions de l'intervention en sécurité publique et dans le champ sécuritaire. Vous trouverez d'ailleurs à cet effet, une feuille d'inscription dans votre cartable qui fait de vous tous ici réunis aujourd'hui des membres potentiels de ce réseau.

Il ne me reste plus, finalement, qu'à vous inviter à participer à la construction de ce Réseau de la recherche en sécurité publique dont la principale mission sera de promouvoir l'avancement des connaissances et des pratiques en sécurité publique, considérée ici dans son sens le plus large possible. À ce titre, l'événement qui nous réunit pour ces deux jours vous appartient, comme acteurs du champ de la sécurité. Il en tient donc beaucoup à vous pour qu'il soit un succès.

## Discours du ministre de la Sécurité publique

*Par Serge Ménard*

C'est avec plaisir que j'ai accepté l'invitation de M<sup>me</sup> Gagnon-Gaudreau à vous adresser la parole dans le cadre de ce colloque sur la recherche. La recherche en matière policière au Québec s'est avérée jusqu'à maintenant peu développée et souvent en réaction à des problèmes vécus. Ceux qui s'y sont attaqués, issus pour la plupart du milieu de la criminologie, du milieu policier et du milieu universitaire, l'ont fait avec peu de moyens mais avec tout l'enthousiasme qui est celui de professionnels soucieux de faire avancer les connaissances.

Cependant, la recherche constitue une composante essentielle au développement et à l'adaptation de nos services de police aux réalités sociales constamment en mouvement.

À cet égard, la Loi sur la police a apporté des modifications substantielles. Nous avons d'abord cru nécessaire de créer une École nationale de police. Nous avons fait plus que changer le nom de l'Institut de police pour celui de l'École nationale de police. Ce que nous avons fait, c'est de créer une institution adaptée aux besoins d'une société ayant particulièrement évolué depuis la fondation de l'Institut.

Nous nous sommes également penchés sur la question de la formation et de la recherche dans le cadre de cette nouvelle loi. En effet, la complexité du travail policier et des défis nouveaux qui se présentent aux organisations policières nous ont amenés à restructurer et systématiser la recherche et le développement en collaboration avec nos partenaires: les municipalités, les représentants des policiers et des policières, le milieu de l'enseignement, et les grands corps de police.

C'est dans cette optique que nous avons créé la Commission de la formation et de la recherche.

Les fonctions de cette Commission ont été définies dans le respect de la dynamique propre à la recherche. Il s'agit notamment de dresser périodiquement un inventaire des réalisations de recherche en matière policière et de les diffuser auprès des intervenants intéressés.

La Commission devra aussi stimuler la recherche en identifiant des questions ou des thèmes à aborder et en proposant des collaborations ou des actions nouvelles.

La Commission dote ainsi tout le domaine de la formation policière d'une fonction de vigie, alimentant celle-ci de connaissances et d'idées nouvelles.

Récemment j'ai nommé, conformément à la Loi sur la police, les membres de la Commission de formation et de recherche de l'École nationale de police du Québec :

- M<sup>me</sup> Louise Gagnon-Gaudreau, Directrice générale de l'École nationale de police du Québec
- M. Alain Sirois, Directeur de la formation de l'École nationale de police du Québec
- M<sup>me</sup> Madeleine Lupien de l'École nationale de police
- M. Marc Alain du Centre d'intégration et de diffusion de la recherche en activités policières de l'École nationale de police
- M. Réjean Corriveau de l'Association des policiers provinciaux du Québec
- M. Yves Gaudreault, directeur de la Sécurité publique de Shawinigan
- M<sup>me</sup> Madeleine Lussier, directrice de la formation et du développement à la Sûreté du Québec
- M<sup>me</sup> Diane Bourdeau du SPCUM
- M. Daniel Desbiens du SPCUM
- M. Jean-Guy Roch de la Fédération des policiers et policières municipaux du Québec
- M. Paul Monty, commissaire à la déontologie
- M. Claude Corbo de l'Université du Québec à Montréal
- M<sup>me</sup> Marie Gagnon du Cégep Maisonneuve
- M. Raymond Vaillancourt, professeur à l'Université du Québec à Trois-Rivières
- M. Mario Roy de l'Université de Sherbrooke

Je tiens à remercier chacun d'entre eux d'avoir accepté mon invitation, et plus particulièrement M<sup>me</sup> Louise Gagnon-Gaudreau et M. Paul Monty qui agissent à titre de présidente et de vice-président de la Commission.

Il y a donc beaucoup de travail à faire dans le domaine de la recherche. À titre d'exemple, mentionnons :

- le vieillissement de la population et l'isolement des personnes âgées;
- l'influence de l'immigration sur notre société et sa tolérance;
- la cybercriminalité;
- le blanchiment d'argent;
- les nouvelles formes de crime organisé;
- les menaces terroristes;
- l'évolution des valeurs et de l'importance de l'éthique pour les policiers;
- les nouveaux défis de formation en services spécialisés et en enquêtes des corps de police qui émergeront de la nouvelle carte policière et municipale.

Voilà donc un certain nombre de tendances lourdes d'impacts qui interpellent la police d'aujourd'hui et de demain et pour lesquelles des recherches et des formations nouvelles s'imposeront sûrement.

Il nous faudra donc pousser les recherches encore plus loin et aller au-delà du renseignement criminel et du renseignement de sécurité. Ces phénomènes peuvent en effet entraîner des impacts sur notre régime démocratique, sur le fonctionnement de nos institutions et sur le respect des droits et libertés dont les policiers sont les gardiens.

Toutefois, ces connaissances, ces nouveaux acquis ne doivent surtout pas demeurer l'apanage de milieux restreints, mais bien être partagés et transférés en compétences concrètes pouvant servir à la collectivité.

Or, un certain nombre d'intervenants participent à ce mouvement de recherche; les universités, les cégeps, les organisations policières, ainsi que le ministère de la Sécurité publique.

Il est donc impératif pour notre collectivité policière que tout ce travail ne soit pas effectué en vase clos, mais plutôt dans un climat et dans une optique d'échanges et de transferts.

Aussi, il faut non seulement s'assurer que les bonnes recherches soient entreprises, mais aussi qu'elles fassent l'objet d'une large diffusion.

Dans cette optique, je suis heureux de constater que l'École nationale de police a mis sur pied un Centre d'intégration et de diffusion de la recherche en activités policières au Québec qui a pour mandats de :

- répondre aux besoins en matière de développement et de recherche appliquée exprimés par l'ensemble des corps policiers du Québec;
- joindre à l'enseignement la matière accumulée en recherche de pointe;
- faire de l'École nationale de police un lieu d'enseignement et de recherche de calibre international susceptible d'être reconnu comme un lieu d'avant-garde.

Je vous invite donc à vous joindre à nous pour relever le défi de la recherche et de la mise en commun des compétences des domaines policiers.

Nous avons en effet les institutions, les compétences et les individus pour y parvenir. Ce qui est important, c'est que nous travaillions ensemble afin de maximiser nos énergies et nos résultats au profit de la société civile.

**Table ronde sur les défis  
et enjeux qui attendent  
le milieu policier dans la  
société québécoise**



# Une lecture de l'environnement de l'intervention policière : le point de vue des organisations policières

## Présentation de la Sûreté du Québec

*Par Florent Gagné, directeur général*

Je voudrais tout d'abord remercier M<sup>me</sup> Louise Gagnon-Gaudreau, directrice générale de l'École nationale de police, de nous avoir invités, mes collègues et moi, à donner notre point de vue sur la recherche en milieu policier. Compte tenu que mon temps est compté, je m'en tiendrai à l'essentiel. Je voudrais aborder deux questions. Tout d'abord, quel est l'état de la recherche policière au Québec ? Où en sommes-nous ? Ensuite, j'aimerais parler du rôle que peuvent jouer l'École nationale et le CIDRAP.

Évidemment, je n'ai pas la prétention d'être en mesure de faire un bilan exhaustif de l'état de la recherche. Il y aura d'ailleurs des orateurs provenant du milieu universitaire, cet après-midi, qui pourront nous instruire de ce qui se fait en matière de recherche policière au Québec. Cependant, j'aimerais vous donner ma propre perception de la question et vous informer de ce qui se fait à la Sûreté du Québec dans ce domaine.

Je voudrais commencer par aborder le domaine de la recherche fondamentale qui est surtout le propre des universités. Je pense qu'il est vrai qu'on ne fait jamais suffisamment de recherches, que ce soit dans le domaine policier ou dans tout autre domaine. Cependant, il y a quand même plusieurs choses intéressantes qui se font au Québec, tout particulièrement en criminologie. Je pense que la criminologie a très bien investi ses objets d'études. Il existe, par exemple, une abondante documentation sur les phénomènes liés à la criminalité et à la délinquance. Nous avons souvent eu l'occasion de lire des études intéressantes sur ces questions. Cependant, dans des disciplines comme la sociologie, la psychologie ou même la gestion, on s'intéresse beaucoup moins souvent à la recherche policière. En fait, les disciplines autres que la criminologie n'ont pas beaucoup contribué à l'avancement des connaissances en matière policière, du moins pas autant qu'on l'aurait souhaité. Il y a un travail de recherche considérable à faire sur la place

et le rôle de la police dans la société, sur ses relations avec l'État, avec la presse et avec le public. Bien sûr, il y a quelques articles qui sont publiés de temps à autre, mais je pense qu'il y a encore beaucoup de travail à faire. Il serait trop long d'en faire toute la liste, mais je pense que les universités pourraient développer encore bien davantage la recherche fondamentale sur la police, en particulier dans les disciplines autres que la criminologie.

J'aborde maintenant le domaine de la recherche appliquée, en laissant de côté tout le secteur des équipements policiers, par exemple les nouvelles vestes anti-balles, dont s'occupe le Centre canadien de la recherche policière. Je n'aborderai pas ici cet aspect de la recherche appliquée.

Je voudrais surtout parler des recherches appliquées qui se font dans les organisations policières, et tout particulièrement à la Sûreté du Québec. Les recherches que nous faisons sont axées sur les besoins de l'organisation. Ces recherches servent à développer des programmes, à perfectionner certains outils et à améliorer les services. Elles servent aussi à résoudre des problèmes bien particuliers qui se posent à notre organisation. Nous faisons donc périodiquement des études et des analyses qui sont orientées sur des problématiques qui nous sont propres. Ces études ont parfois une dimension sociale. Par exemple, le fait que la population du Québec soit vieillissante a des répercussions sur les activités policières. Il faut donc s'y pencher. Il y a aussi des problématiques qui sont proprement policières et qui soulèvent des questions complexes, tel le blanchiment d'argent, et qui peuvent faire l'objet de recherches dans une organisation comme la nôtre. Évidemment, ce type de recherche se fait beaucoup plus souvent dans les grandes organisations policières que dans les petites. Mais ce type de recherche n'est pas de nature universitaire. Ce sont des recherches qui visent surtout le développement de programmes. Notre approche en matière de recherche est assez pragmatique. Cela s'explique par le fait que la Sûreté du Québec, tout comme les autres corps de police, a essentiellement une mission opérationnelle au service des citoyens. Notre mandat fondamental n'est pas de faire de la recherche, notre mandat fondamental est de remplir une mission opérationnelle. Cependant, il est certain que pour remplir notre mission de façon adéquate nous devons produire un certain nombre de réflexions qui s'apparentent à des exercices de recherche. En d'autres termes, il s'agit d'un pragmatisme axé sur les finalités, mais qui n'exclut pas non plus toute réflexion sur le contexte dans lequel nous vivons.

Il suffit de regarder notre démarche stratégique. Comme c'est le cas pour plusieurs organisations, nous devons nous inscrire dans l'évolution de la société québécoise et prendre en considération l'évolution de la criminalité. Nous devons aussi tenir compte de l'évolution technologique et du cadre législatif dans lequel nous vivons. Nous devons donc nous pencher sur tous ces phénomènes et y réfléchir.

J'estime également que ce type de recherche très particulier que nous faisons et qui est très orienté sur les finalités opérationnelles doit rester sous la responsabilité des organisations policières. À mon avis, il serait irréaliste de penser que ce type de recherche puisse se faire dans un autre contexte. Ce qui ne veut pas dire que le fruit de nos réflexions ne peut pas être partagé avec d'autres organisations, avec le milieu universitaire ou avec des unités gouvernementales.

J'en arrive maintenant à la deuxième question, quelles sont nos attentes vis-à-vis de l'École nationale et du CIDRAP ?

Tout d'abord, il ne faut pas perdre de vue que le CIDRAP est une composante de l'École nationale de police. Il faut aussi se rappeler que le mandat principal de l'École nationale, c'est la formation. Son mandat est de former des policiers afin que les organisations policières puissent disposer d'une main-d'œuvre à la fois abondante et de très grande qualité. Le législateur n'a d'ailleurs pas oublié cette dimension puisque l'article 10 de la Loi sur la police stipule que l'École nationale effectue des recherches orientées vers la formation. À l'article 12, il est précisé que l'École effectue ou fait effectuer des recherches ou des études dans le domaine touchant le travail policier et pouvant avoir une incidence sur la formation. On voit donc que la loi oriente le type de recherche qui peut se faire à l'École nationale vers son mandat premier qui est celui de la formation. Ce n'est évidemment pas une surprise, c'est même plutôt normal.

À mon avis, il faut donc que l'École nationale et le CIDRAP s'intéressent d'abord et avant tout à la recherche qui vise à améliorer la formation, afin que nous puissions toujours disposer d'une main-d'œuvre hautement qualifiée. En tout respect pour l'opinion contraire, je pense que le CIDRAP ne doit pas viser à répondre à tous les besoins des organisations policières. Un tel mandat est à la fois trop ambitieux et irréaliste. Le CIDRAP doit trouver sa place à l'intérieur de la communauté policière et cette démarche est tout à fait légitime. Mais il ne doit pas viser à couvrir tous les besoins.

Une approche trop ambitieuse soulève des interrogations au plan monétaire. Nous ne savons pas encore comment le Centre sera

financé, mais on peut se demander comment on pourra trouver les fonds nécessaires pour faire venir des équipes d'experts et entreprendre de longues recherches. Comme je l'ai déjà souligné, je pense que le CIDRAP devrait plutôt se concentrer sur des recherches qui visent une meilleure formation des policiers. Par exemple, on pourrait faire des recherches sur la qualité de la main-d'œuvre. On pourrait s'interroger sur les besoins d'effectifs à moyen terme. On pourrait étudier les profils, les caractéristiques particulières, afin de répondre aux besoins des organisations policières. Ça m'apparaît des données absolument essentielles. Il faudrait aussi connaître l'évolution sociale, les contraintes et les exigences qui en découlent pour la main-d'œuvre policière au Québec. Il faut également regarder ce qui se fait ailleurs dans le monde en matière d'enseignement policier, afin de toujours rester à la fine pointe en matière de programmes de formation et de méthodes pédagogiques. Les contenus de cours doivent également être étudiés et révisés constamment afin de bien répondre aux besoins des organisations policières. Le CIDRAP devrait commencer par ce type de recherche, au moins pendant les cinq premières années. Un élargissement serait peut-être possible par la suite. Il faut apprendre à marcher avant d'apprendre à courir.

Je voudrais aussi parler de l'idée qui consiste à vouloir faire du CIDRAP une « agora ». Cette idée m'apparaît intéressante dans la mesure où l'« agora » dont on parle est définie comme un lieu où l'on échange de l'information et où l'on met en commun différentes recherches. L'« agora » dans le sens de « place publique » et de lieu d'échange est vraiment une idée intéressante. Par contre, je ne suis pas d'accord avec cette autre conception du mot « agora » à partir de laquelle on chercherait à faire du CIDRAP une sorte d'intermédiaire entre ceux qui demandent des recherches et ceux qui peuvent en fournir. Je me trompe peut-être, mais j'ai cru comprendre ce matin que c'est un rôle comme celui-là que l'on voulait faire jouer au CIDRAP. Je pense que c'est une façon très lourde de faire fonctionner un organisme qui commence à peine à exister. On risque de voir apparaître des résistances organisationnelles. Personnellement, je ne recommanderais pas au CIDRAP de s'embarquer dans ce rôle d'intermédiaire. Je pense qu'il faut plutôt garder la fonction d'« agora » comme un lieu commun où différentes organisations viennent échanger des informations.

Ce sont simplement quelques pistes et quelques mises en garde que je fais en toute honnêteté et en tout respect pour l'opinion contraire. Je vous remercie de m'avoir écouté.

## Présentation de l'Association des directeurs de police du Québec

*Par Jean-Pierre Gariépy, président*

Le point de vue de l'Association sur les priorités de recherches dans les domaines de la sécurité publique et des activités policières, et sur les défis et enjeux qui attendent le milieu policier dans la société québécoise ne peut faire autrement que d'être influencé par l'actuelle réorganisation de la carte policière. Je me suis entendu avec mes collègues de la Sûreté et de la police de Montréal pour m'attarder aux enjeux qui attendent les organisations policières de niveaux de services 1, 2, 3, 4, soient les corps policiers que nous représentons ici ce matin.

Même si la loi prévoit que la Sûreté du Québec doit fournir les services spécialisés nécessaires à la lutte contre le terrorisme, le crime organisé, les motards criminalisés, etc. les récents événements terroristes et la guerre entre bandes de motards pour le contrôle de la drogue vont certainement influencer nos priorités en milieux urbains et semi-urbains et par le fait même nos interventions policières. Il faudra davantage sécuriser nos citoyens, plus particulièrement les gens âgés et les enfants; il sera nécessaire de travailler en se souciant continuellement du respect des droits et libertés des personnes et privilégier l'approche communautaire et la solution des problèmes.

### **La recherche nécessaire pour les niveaux 1, 2, 3, 4**

D'entrée de jeu, il faut reconnaître que la recherche dans les domaines des activités policières a été pratiquement évacuée des responsabilités du ministère de la Sécurité publique depuis la disparition de la défunte Commission de police au début des années 1990. La Loi sur la police (projet de loi 86) est venue corriger la situation, et nous ne pouvons que nous réjouir de voir ce mandat confié à l'École nationale de police du Québec. Ainsi, on voit immédiatement que la recherche évoluera parallèlement à la formation qualifiante en matière de patrouille-gendarmerie, d'enquêtes et de gestion. Afin de vous donner des pistes pour les discussions dans vos ateliers, voici quelques suggestions de recherches qui devraient se faire dans ces trois domaines.

### ***Dans le domaine de la patrouille-gendarmerie***

#### 1- Des standards policiers

Au Québec nous avons besoin de nous donner des règles, des standards qui permettent d'atteindre des niveaux de services professionnels et adéquats. Jusqu'ici, nous avons souvent improvisé et nous avons surtout été à la merci de ceux qui font le commerce d'équipements, d'armes, d'auto-patrouille, et d'uniformes. Tous les services de police sont régis par les mêmes chartes des droits et libertés, le même Code criminel, la même Loi sur la police, le même Code de déontologie. Il est temps de se donner des standards policiers en matière de sélection du personnel, de sa formation, de sa requalification annuelle, de l'éthique, des pratiques policières, des équipements et des uniformes, des armes à feu et des armes intermédiaires, de l'utilisation de la force et des interventions en auto. Voilà une première piste pour la recherche.

#### 2- L'évaluation des projets de police communautaire

On doit à M. André Normandeau la recette de la police communautaire qu'on pouvait retrouver dans son livre «Police défi 2000» qu'il a publié conjointement avec Barry Leighton en 1990. Grâce à l'initiative de certains chefs, des projets ont vu le jour. Qu'on les appelle «Police de proximité», «Police de quartier», «Postes de police communautaire», ou autrement, tous ces modèles ont demandé des heures et des heures de préparation, de mise en place et d'observation. Pourrait-on maintenant les évaluer avant d'en implanter d'autres dans les nouvelles villes du Québec ou dans les nouvelles régies de police que la carte policière nous aura données ?

#### 3- Le véhicule de patrouille

Les véhicules de patrouille utilisés par les policiers ont évolué au rythme de quelques fabricants, dont Chevrolet, Volvo, et Ford, qui fournissent le «police pak». Depuis une quinzaine d'années, la mini fourgonnette a été introduite comme véhicule utilitaire d'abord, puis comme véhicule de patrouille. Nos membres aimeraient que la performance et la sécurité de ces véhicules soient évaluées en fonction du travail du patrouilleur qui doit répondre à des appels et rattraper des fuyards.

De plus, puisque nos policiers se servent d'un véhicule pour faire leur travail, la recherche devrait aussi couvrir tout ce qui a été introduit

dans cet habitacle : l'ordinateur et l'imprimante véhiculaires, les caméras véhiculaires, le système GPS, les téléphones cellulaires, le bouton de panique, l'application de la technologie pour la sécurité routière et j'en passe.

#### 4- L'analyse de la criminalité

L'analyse tactique de la criminalité a fait ses preuves dans l'organisation du travail de patrouille du policier. Un nouveau logiciel permettant d'établir le lieu probable de résidence d'un criminel actif dans une municipalité serait un outil très utile, autant pour le patrouilleur que pour l'enquêteur. Cette technique informatisée de profilage géographique existe. Il faut l'adapter.

#### 5- L'utilisation d'Internet

Tout d'abord, il faut donner aux services de police de niveaux 1 à 4, ceux qui sont souvent privés de moyens technologiques, la chance de participer à la révolution Internet qui secoue le monde. Il faut mettre au point les outils des technologies d'information dont les policiers ont besoin pour effectuer leur travail sur le terrain. Il faut miser sur une approche de rétroingénierie novatrice qui permettra aux policiers de la base de mieux performer dans la lutte à la criminalité.

Ensuite, la présence d'Internet permettra de transmettre régulièrement de la formation aux policiers, elle fournira aux services de police, particulièrement à ceux qui s'affichent sous la bannière de la police communautaire, de se rapprocher de leur communauté. Cela permet également à la population de faire des dénonciations anonymes via Internet.

#### 6- Autres domaines

Plusieurs autres recherches pourraient et devront être faites dans le domaine de la patrouille-gendarmerie. Faute de temps, je me limiterai aux simulateurs de tir. Il y en a actuellement trois en opération dans la province. C'est coûteux mais nécessaire. Une étude qualité-coûts aiderait.

### ***Dans le domaine des enquêtes***

#### 1- La course aux armements technologiques

Dans ce domaine, l'habileté des contrevenants dépasse souvent la capacité et les moyens policiers. Aujourd'hui, la fraude électronique, la

criminalité informatique, les infractions aux lois sur les télécommunications et le piratage de logiciels obligent la police à se mettre à l'heure des communications électroniques, à s'équiper pour être en mesure de faire face à la nouvelle criminalité.

## 2- Le vol de véhicules

Le Québec remporte, années après années, le championnat des vols de véhicules. Pouvons-nous attaquer ce fléau maintenant que les corps policiers sont regroupés et, pour ce faire, travailler main dans la main avec l'industrie de l'auto, les assurances, les fabricants d'appareils de localisation par satellite ?

## 3- L'analyse et le renseignement criminel

Tout comme pour le patrouilleur, la géocriminologie permettrait à l'enquêteur d'établir le lieu probable de résidence d'un suspect de crimes en série. La recherche dans le domaine du renseignement criminel devrait aussi permettre de donner à nos nouveaux « gros » corps policiers les outils informatiques les plus susceptibles de faciliter leur travail et éviter que le développement se fasse sans planification.

## 4- La libération des mœurs

Après la déjudiciarisation des drogues douces et l'ouverture de casinos d'État, on parle maintenant de la légalisation de la prostitution, de clubs d'échangistes, de mariage de personnes gaies ou lesbiennes et maintenant de l'émission de permis aux danseuses nues. La recherche dans ce domaine permettrait d'éviter des situations où c'est la police qui a l'odieux de se prononcer sur la morale du public.

## 5- L'utilisation d'Internet

Internet ouvre en fait un nouveau territoire de criminalité et permet à des délits conventionnels de s'opérer dans un nouvel espace (pornographie infantile, fraude, blanchiment d'argent, prostitution de mineurs, propagande haineuse, etc.) De plus en plus nous parlerons d'enquêteurs internautes, de police virtuelle et d'enquête électronique. Nous avons besoin que la recherche nous guide dans ce domaine.

***Dans le domaine de la gestion policière*****1- Services de soutien régionaux**

Dès que les regroupements de services policiers de niveaux 1 à 4 seront chose du passé, il sera nécessaire de s'asseoir et d'étudier la possibilité de regrouper deux services qui autrement coûtent très cher aux contribuables. Il s'agit de la détention des prévenus en attendant leur comparution et évidemment de centres d'appels d'urgence. Ces études demandent une vision et un éloignement de chacun des services afin de mieux apprécier les solutions.

**2- La formation à distance**

La formation du personnel à distance par circuit de télévision fermé ou par vidéos cassettes aura toujours sa place, mais les systèmes audiovisuels de téléconférences et l'Internet sont des alternatives souhaitables d'apprentissage à distance pour les dirigeants qui doivent gérer les conventions collectives et assumer la perte temporaire de l'expertise du policier en formation.

**3- Les télécommunications**

Il existe des systèmes de télécommunication en réseaux qui fonctionnent soit sur le plan local ou national. Ces réseaux de télécommunication aident les policiers dans le domaine de la gestion, de l'enquête et de la prise de décision. Ce domaine est particulièrement complexe et l'objectif est de procurer aux policiers des ondes de communications les plus sécuritaires possibles et un accès le plus direct et le plus rapide possible aux banques de données qui contiennent les divers fichiers de renseignements. De plus, la recherche dans ce domaine devra satisfaire nos besoins dans l'interopérabilité des télécommunications lors de situations d'extrême urgence, telles la crise du verglas, le déluge du Saguenay, etc.

**Conclusion**

Telles sont les pistes de recherches que je vous suggère. À vous maintenant d'établir les priorités afin d'alimenter la Commission de formation et de recherche à qui je me permets de faire une suggestion: s'allier le monde de la sécurité privé qui investit énormément dans la recherche et tenir compte des travaux accomplis depuis nombres d'années par le Centre canadien de recherches policières.

## Présentation de l'Association des chefs de police des Premières Nations du Québec

*Par Gorden McGregor, président  
et chef de police de Kitigan Zibi Anishinabeg Police Department*

L'Association des chefs de police des Premières Nations existe depuis 5 ans. Trente-huit chefs de police et directeurs de police des Premières Nations sont membres de l'association. L'association est la voix de toute la police des Premières Nations au Québec.

Au début, nous n'étions pas invités à ce colloque. Un de nos amis au ministère de la Sécurité publique du Québec s'est offensé de cette omission. Il a appelé les organisateurs afin de comprendre pourquoi nous n'étions pas invités. Spécialement lorsque les objectifs de recherche dans le domaine policier sont discutés dans un colloque pour policiers.

Notre ami a reçu comme réponse: «Quelle sorte de recherche la police des Premières Nations a-t-elle faite?» ou «La police des Premières Nations ne fait pas de recherche!»

J'ai été surpris par cette réponse. Les recherches que nous avons entreprises en tant qu'association ont permis de mettre en place des projets et des programmes pour le bénéfice de nos services de police et les communautés qu'ils desservent.

Ce qui est encore plus surprenant est que certaines de nos recherches ont été faites en partenariat avec l'École nationale de police du Québec. Il semblerait que certains éléments ont été perdus à quelque part.

Pourquoi je vous dis cela? Ce n'est pas pour critiquer les organisateurs. Mais pour souligner l'ignorance de plusieurs en ce qui concerne la police des Premières Nations du Québec. Spécialement sur l'avancement que nous avons fait jusqu'à présent.

J'ai été actif aux questions de la police des Premières Nations au Canada bien avant la création de notre association au Québec. Il est évident que la police dans les communautés des Premières Nations au Québec est plus avancée que la police des Premières Nations dans le reste du Canada.

Nous avons entrepris plusieurs initiatives pour améliorer la livraison des services de police. Ceci est fait en consolidant les domaines de responsabilité de rendre des comptes, de gestion et de formation.

Nous avons fait ceci en faisant des recherches actives sur des éléments spécifiques requis pour fournir des services efficaces tout en répondant aux besoins de la communauté.

Nous devons examiner la question de responsabilité de rendre des comptes. Cette responsabilité devrait être clairement définie dans un contexte ou dans la réalité des Premières Nations. Finalement, tous les services de police des Premières Nations doivent rendre compte de leurs actions à leur gouvernement local.

Souvent l'efficacité des services de police dépend de la manière dont les gouvernements des Premières Nations s'impliquent dans la sécurité publique.

Tous les services de police des Premières Nations sont maintenus par une entente de police négociée par les gouvernements fédéraux, provinciaux et locaux. Dans ces ententes, la responsabilité de rendre des comptes est atteinte par la création d'un comité de sécurité publique.

Les comités de sécurité publique sont composés par des membres de la communauté qui sont élus ou nommés. Ceci est un gros problème! Nous avons des gens qui représentent et donnent des orientations/recommandations au service de police avec peu ou sans expérience dans la police.

C'est là où l'association entre en jeu. Nous avons engagé une coordinatrice avec des compétences en recherches, issue des Premières Nations et elle a une formation universitaire. (Elle a une maîtrise et elle écrit présentement sa thèse de doctorat.) M<sup>me</sup> Helen Cayer est devenue notre conseillère en recherches.

Avec les recommandations de l'association, M<sup>me</sup> Helen Cayer a développé un processus pour livrer une formation à nos membres des comités de sécurité publique. Après plusieurs discussions, nous avons choisi, comme projet pilote, de former des instructeurs.

La formation est composée d'informations pratique et théorique sur les rôles et responsabilités des comités de sécurité publique. Cette formation avait pour objectif de s'assurer que les membres des comités de sécurité publique pouvaient adéquatement donner des recommandations/directives aux services de police dans leur communauté respective.

Grâce à la formation donnée, nous avons maintenant 28 instructeurs disponibles pour donner la formation sur les rôles et responsabilités des

comités de sécurité publique. Nous avons 8 nations sur 9 représentées dans notre banque d'instructeurs.

Nous sommes aussi uniques que les autres provinces parce que nous devons livrer le projet pilote dans les deux langues. Tout ce que nous faisons, nous devons le donner dans les deux langues officielles.

Nous avons donné la formation, et maintenant les comités de sécurité sont actifs et sont en train de donner des recommandations/directives à nos services de police où les communautés sont en train de former un comité de sécurité publique.

Dans tous les investissements de temps et de ressources, nous voulons vous assurer que ces efforts produisent des résultats efficaces.

L'efficacité de cette formation donnée à nos comités de sécurité publique a été requise pour s'assurer que le matériel donné dans le cours, c'est-à-dire la documentation, l'information et la méthodologie de la formation, est utilisé efficacement. Par ailleurs, nous devons savoir s'il y avait lieu de faire des changements à la formation depuis sa livraison.

Un sondage a été fait pour mesurer le succès du programme. Les résultats du sondage ont été excellents. Nous avons accompli notre mission, soit d'éduquer ceux qui ont eu la responsabilité de donner des recommandations/directives générales à leurs services de police.

Le sondage a aussi démontré que les instructeurs ont besoin de plus de documentations de soutien et une mise à jour de l'information.

À la suite de ce sondage, nous examinons les prochaines étapes pour fournir, à travers des initiatives éducatives, plus de soutien aux instructeurs de ce programme et aux membres des comités de sécurité publique.

L'association a eu le mandat de développer un cours de gestion adapté aux besoins des réalités des Premières Nations. Le cours doit aussi refléter les normes établies par la loi.

Nous n'avons pas hésité à communiquer avec M<sup>me</sup> Diane Bessette, responsable du module autochtone et diversité sociale, École nationale de police du Québec. Avec les expériences et les connaissances de M<sup>me</sup> Diane Bessette, nous avons commencé le développement et la mise en place du programme de gestion pour nos directeurs de police.

Pour commencer, nous devons déterminer les réalités des chefs de police des Premières Nations. Pour ce faire, nous avons entrepris une

analyse de la situation de travail avec un groupe cible formé de divers chefs de police/directeurs de police. Cette analyse a permis de faire une description complète des tâches que les directeurs de police doivent faire quotidiennement, mensuellement et annuellement.

Les réalités obtenues par l'analyse de la situation de travail ont été utilisées pour développer un certificat en gestion des organisations (gestion policière – 30 crédits).

Présentement, il y a 52 chefs de police/directeurs de police des Premières Nations et leurs adjoints qui sont inscrits au certificat en gestion des organisations (gestion policière). Le programme en gestion est offert en anglais et en français par l'Université de Sherbrooke. Non seulement, le programme de gestion reflète les besoins de nos chefs de police, mais le programme satisfait aussi les normes établies par la loi.

Nous sommes une association qui apprécie les gens qui nous aident à atteindre nos objectifs. M<sup>me</sup> Diane Bessette nous a beaucoup aidé dans le développement et la mise en oeuvre du certificat universitaire en gestion policière. Nos chefs de police et nos directeurs de police reconnaissent et apprécient ses efforts.

Ils n'ont que des éloges à témoigner vis-à-vis cette personne qualifiée et importante pour l'ensemble du travail qu'elle accomplit en partenariat avec les membres de l'Association des chefs de police des Premières Nations du Québec.

Il y a une autre initiative que nous commencerons dans un avenir rapproché. Pour cette initiative, une recherche sera nécessaire impliquant tous nos partenaires des Premières Nations. La police des Premières Nations existe dans la province de Québec depuis plus que 20 ans sous une forme ou une autre. Nous avons une police des Premières Nations dans toutes les communautés des Premières Nations du Québec sauf une exception. Par contre, des négociations sont amorcées pour établir un service de police dans cette communauté.

Depuis cette période, aucun effort n'a été fait pour mesurer la satisfaction de la communauté envers la livraison des services de police dans nos communautés respectives.

Pourquoi mesurer la satisfaction de la communauté? La réponse est simple. En mesurant le sentiment de sécurité, nous pouvons déterminer l'impact de la police des Premières Nations dans nos communautés. Cet outil de mesure fournira des résultats qui seront bénéfiques à nos services de police, nos communautés et aux gouvernements qui donnent des ressources à la police des Premières Nations.

En sommes, nous voulons questionner les membres de chaque communauté des Premières Nations à l'aide d'un questionnaire. Il sera construit de façon à extraire l'information nécessaire afin d'avoir un portrait d'ensemble de chaque communauté et de leurs relations avec leur service.

Lorsque cette initiative sera complétée, nous aurons une vue d'ensemble de la police des Premières Nations dans la province de Québec.

Cette étude sera complétée dans un délai de 2 ans. Elle impliquera toutes les communautés des Premières Nations. Les résultats de cette étude fourniront à nos chefs de police des indicateurs sur l'appréciation de la communauté envers le service offert et donneront ainsi une opportunité aux directeurs de police de faire les changements nécessaires.

Si nous voulons réussir, nous devons prendre les responsabilités de la mise en œuvre de nos projets. C'est pourquoi le questionnaire sera développé par les Premières Nations et mis en application par les Premières Nations.

Je vous ai souligné quelques initiatives qui demandent des recherches intensives de notre part afin d'assurer leurs succès. Certaines de ces initiatives ont pris quelques années à être complétées. Mais grâce à notre volonté, nous les avons complétées avec succès.

Tantôt, j'ai mentionné que la police des Premières Nations existe depuis 20 ans et plus. Aujourd'hui, je suis parmi des individus représentant des services de police qui existent depuis plus que 100 ans. Pensez-y!

La police des Premières Nations a fait de grands pas en très peu de temps, spécialement au Québec. La police des Premières Nations du Québec est bien avancée par rapport aux autres communautés du Canada. Notre association en est très fière! Nous continuerons à être des leaders dans la livraison des services de police dans les communautés des Premières Nations au Québec.

Par contre, nous n'acceptons pas l'idée selon laquelle la police des Premières Nations, dans cette province, est une police de deuxième ordre par rapport aux autres services de police.

Je m'excuse d'avoir massacrer la langue française lors de ma présentation. Avec un nom comme McGregor, il y a une forte possibilité que je sois anglophone. De plus, je communique plus souvent en anglais qu'en français.

## Présentation du Service de police de la Communauté urbaine de Montréal

*Par Michel Sarrazin, directeur*

Je suis très heureux d'être ici et de partager ce colloque avec vous tous. Pour ma part, je viens vous présenter les grands défis et enjeux que devra affronter le milieu policier.

Annuellement, le SPCUM fait une analyse poussée de son environnement afin de déterminer les grands enjeux et les priorités à inclure dans notre plan d'action annuel. À partir de ce plan, se coordonnent l'ensemble des activités du Service. Par exemple, nous nous sommes intéressés :

- à l'environnement politique et législatif (les fusions municipales, l'organisation des services policiers, la Loi sur la police, etc.);
- à l'environnement socio-démographique, notamment : le vieillissement de la population, le contexte économique et l'environnement social;
- au contexte dans lequel évoluent les organismes communautaires, par exemple le regroupement de ces organismes en grandes familles, selon leurs champs d'intervention;
- aux perceptions des résidents, tels que le sentiment de sécurité, les problèmes perçus et la qualité des services;
- aux perceptions et aux attentes des élus;
- aux enjeux relatifs à la sécurité routière et à la criminalité.

Vous pouvez constater que plusieurs de ces enjeux sont communs à tous les corps policiers. Que l'on pense, par exemple, aux fusions municipales, à l'organisation des services policiers, à la Loi sur la police, à la Loi sur les jeunes contrevenants, aux prélèvements de l'ADN, au terrorisme, à l'essor de la criminalité de haute technologie, etc.

Mais, ce qui est différent et spécifique au SPCUM, ce sont les composantes de notre environnement, notamment l'étendue de notre population et le caractère urbain d'une métropole.

Aussi, bien que mes collègues aient déjà soulevé plusieurs des enjeux majeurs qui influencent la prestation et la gestion des services policiers dans l'ensemble du Québec, il m'apparaît utile de mettre

en relief des enjeux, ou défis, plus spécifiques à une métropole, à un territoire fortement urbanisé, de même que certains enjeux qui sont partagés par les autres services de police, mais qui prennent une couleur spécifique dans une métropole.

### **À ce volet, les enjeux en matière de ressources humaines au SPCUM**

- Nous faisons face à un **rajeunissement de notre effectif** qui est dû au fait que plusieurs policiers ont pris leur retraite au cours des dernières années et ont été remplacés par des jeunes recrues. Il y a donc des besoins de formation évidents et un important problème de transfert d'expertise.
- Heureusement, au cours des prochaines années, il y aura une diminution des départs à la retraite, laquelle se traduira par une moins grande mobilité du personnel. Par ailleurs, cette moins grande mobilité entraînera des défis à l'égard du cheminement de carrière.
- De plus, la représentativité des femmes augmente considérablement dans nos organisations policières comme dans d'autres domaines. Actuellement, près de 50 % des étudiants en technique auxiliaire de la justice sont des femmes. Dans ce contexte, les politiques de gestion des ressources humaines devront être revues.
- Enfin, nous devons composer avec un nombre de ressources humaines et financières restreint, en même temps qu'il y a un élargissement de nos responsabilités qui sont de plus en plus complexes et exigent formation et spécialisation.

### **Une autre réalité soulève des enjeux majeurs, soit la police publique et la sécurité privée**

La coexistence d'une police publique, de la sécurité privée et d'un nombre important d'intervenants en matière de sécurité soulève des enjeux majeurs. Ces tendances lourdes, constatées dans toutes les grandes villes nord-américaines, doivent faire partie des préoccupations des services de police.

Par exemple, en ce qui nous concerne :

- près de la moitié des 28 municipalités de la Communauté urbaine de Montréal font appel à leur propre service de sécurité pour assumer une partie des tâches de sécurité publique sur leur territoire, tels

que l'application des règlements municipaux, l'aide à la circulation et la patrouille des parcs.

Dans le cadre de la nouvelle ville, il faut évaluer les rôles et les responsabilités des divers intervenants en sécurité publique; la nature des services supplétifs que devrait offrir la nouvelle ville; le rôle souhaitable des arrondissements en la matière; le niveau de service faisant l'objet d'un financement de base; et les coûts d'harmonisation.

Dans un contexte où nos responsabilités augmentent en même temps que les budgets stagnent ou diminuent, la police a de moins en moins de ressources à consacrer à certaines tâches qui relèvent de sa juridiction.

Alors, cela soulève la question, à savoir: Dans quelle mesure peut-on partager avec les services supplétifs la responsabilité de s'acquitter de ces tâches?

Par ailleurs, à ce chapitre, il ne faut pas ignorer que la métropole possède 33 kilomètres de voie souterraine de même qu'une partie de plus en plus importante des espaces publics et semi-publics qui sont quadrillés et surveillés par la sécurité privée.

Aussi, de plus en plus de tâches traditionnellement assumées par la police publique sont confiées au privé, soit pour des raisons économiques dans le cas du gardiennage, soit pour des raisons d'expertise et de compétence dans le cas des enquêtes en matière de criminalité d'affaires ou de haute technologie.

La lutte au crime organisé est un enjeu majeur pour les services de police. Cependant, le caractère de plus en plus international du crime organisé et la globalisation des marchés licites et illicites des organisations criminelles font de Montréal, de par son site géographique et son infrastructure de ville internationale, le lieu privilégié d'opportunités pour les organisations criminelles au Québec.

Le trafic de stupéfiants est l'un des secteurs d'activités privilégiés du crime organisé. Malgré la diversification des activités du crime organisé, notamment son implication grandissante dans les fraudes par télémarketing, la cyberfraude, la contrefaçon et la contrebande, la production locale ainsi que les importations massives de stupéfiants constituent encore une source de revenus importante pour les organisations criminelles.

Les organisations criminelles font de plus en plus appel à des petites et moyennes organisations criminelles, dont les gangs de rue, afin de s'assurer d'une main d'œuvre suffisante et bien intégrée dans les quartiers.

Les activités du crime organisé ont des répercussions immédiates dans certains quartiers. Par exemple :

- plusieurs règlements de comptes se déroulent en plein jour dans des lieux publics;
- les produits de contrebande (alcool, cigarettes) sont écoulés dans les petits commerces;
- les revendeurs de drogue sont nombreux et visibles, de même que les piqueries et les prostitués s'y approvisionnant;
- la majorité des autos volées le sont pour des organisations criminelles.

En somme, la lutte au crime organisé est un enjeu majeur pour les services de police. Cet enjeu se pose avec encore plus d'acuité dans une grande ville comme Montréal.

Les sondages réalisés auprès de la population ont indiqué que la perception de la présence de gangs de rue dans un quartier constitue un vecteur très important de l'insécurité ressentie par les résidents.

Or, on constate que les gangs de rue sont de plus en plus actifs sur le territoire, que leurs activités se diversifient et qu'ils entretiennent des liens avec le crime organisé. Selon la Division du renseignement, on compte environ 500 membres de gangs de rue et 1 000 relations réparties dans une vingtaine de gangs majeurs et autant de membres dans les gangs émergents (sujets les plus jeunes).

À ce sujet, les membres des gangs émergents sont de plus en plus jeunes (10-12 ans) et intimidants. Ils ont maintenant des modèles et tentent de se frayer un chemin jusqu'aux gangs majeurs. Ils agissent de manière spontanée, et on les associe davantage à des taxages, à des menaces et à des agressions armées aux abords des parcs et des écoles.

Les gangs de rue sont un problème réel dans les grandes villes. Nous ne faisons pas exception à la règle. Quant au sentiment de sécurité, il constitue un enjeu majeur. Il faut s'assurer que les gens se sentent en sécurité, qu'ils puissent s'approprier les espaces publics sans se sentir menacés.

Les citoyens des grandes villes sont davantage inquiets que les autres, et l'insécurité, comme on sait, touche davantage les femmes et les aînés. Chez nous, c'est un peu plus de 40 % des gens qui se disent inquiets de marcher seuls le soir dans leur quartier. Cette proportion est de 58 % pour les femmes et de 57 % pour les aînés.

Les grandes villes amènent une concentration de problèmes sociaux, souvent très visibles, qui peuvent générer l'insécurité. Les incivilités et la criminalité de rue sont des facteurs importants d'insécurité. On pense ici au vandalisme, à la dénaturation des espaces publics, à la criminalité reliée aux stupéfiants (trafic, consommation, occupation d'espaces publics ou semi-publics), à la prostitution de rue, à la criminalité associée aux jeunes de la rue et à l'itinérance, pour n'en nommer que quelques-uns.

Les incivilités sont l'une des principales causes, non seulement de l'insécurité, mais aussi du développement de la criminalité de rue.

La police n'est qu'un des intervenants dans ces domaines et elle doit composer avec les intérêts (qui peuvent être divergents) et les façons de faire d'un ensemble de partenaires (municipalités, services sociaux, santé publique, etc.).

Quant à l'enjeu de la sécurité routière et de la circulation, c'est un des plus importants dans une métropole telle que la nôtre. À preuve :

- la circulation automobile est le principal problème identifié par les résidents du territoire parmi un ensemble de problèmes qui leur est soumis, comme la criminalité, les gangs de rue, la prostitution, les cambriolages, le vandalisme. C'est 59 % des résidents de l'île qui jugent qu'il y a du danger relié à la circulation automobile dans leur quartier;
- les déplacements se sont accrus du tiers durant les années 90 et se font de plus en plus souvent en automobile;
- en moyenne, les travailleurs montréalais passent une heure par jour en voiture ou encore une heure et demie à se déplacer en transports en commun. C'est un quart d'heure de plus chaque jour qu'il n'en fallait au début des années 90;
- dans une journée normale de la semaine, plus de 300 000 personnes de l'extérieur viennent sur notre territoire et on enregistre 2 millions de déplacements en automobile.

Ainsi, nous devons non seulement consacrer des ressources considérables pour assurer la sécurité routière et la fluidité de la

circulation sur le territoire, mais nos connaissances en la matière doivent être continuellement mises à jour.

Vous savez tous que Montréal est un lieu privilégié pour les manifestations de toutes sortes, les événements, les festivals, le Tour de l'Île, le Festival de jazz, la Carifête, le Grand Prix, les Feux d'artifice, etc.

Bien que toutes ces festivités soient très agréables, le déroulement sécuritaire de ces événements nécessite la mise sur pied de services d'ordre. En 2000, pas moins de 45 événements de cette nature ont nécessité la mise sur pied de services d'ordre d'envergure sur notre territoire.

Il va sans dire que le déploiement de ces services d'ordre empiète sur les activités de patrouille, de rapprochement avec la population dans les PDQ, sans omettre la problématique des effectifs disponibles.

De plus, nous devons avoir une gestion de l'effectif qui permet de répondre à des besoins ponctuels prévisibles (Jazz, etc.) ou non (manifestations), sans affecter notre capacité d'intervenir en cas d'appels d'urgence.

Enfin, le SPCUM doit être à la fine pointe des tactiques et des méthodes d'intervention en la matière. Un fait important et non négligeable est la concentration des membres des communautés culturelles et des minorités ethniques.

La population de l'île de Montréal compte un demi-million de personnes nées à l'étranger. Un habitant de l'île sur quatre est un immigrant. Un habitant sur 16 est arrivé au pays au cours des cinq dernières années.

Les communautés ethnoculturelles de l'île sont en constant renouvellement puisque le ministère des Relations avec les citoyens et le ministère de l'Immigration estiment que 30 % des nouveaux arrivants repartiront au cours de la décennie suivante.

De plus, on observe que les immigrants récents proviennent d'un plus grand nombre de pays, plus souvent très différents sur le plan culturel comparé au Québec.

Près de neuf fois sur dix, les immigrants allophones arrivant au Québec choisissent l'île de Montréal comme premier lieu d'accueil.

La concentration des membres des communautés culturelles et des minorités ethniques a deux conséquences majeures pour le SPCUM:

- d'abord, il nous faut un programme musclé d'accès à l'égalité pour être en mesure de refléter les différentes communautés. Depuis 1991, nous avons un programme qui fonctionne bien. Actuellement, 13,7 % de nos 2 973 agents qui occupent un poste permanent sont issus des différentes communautés culturelles et minorités visibles.

Par contre, très peu d'embauches de policiers sont prévues au cours des prochaines années et cela risque de compromettre l'atteinte de notre objectif dans ce domaine. Nous avons besoin de savoir comment se fait l'intégration des minorités dans notre corps de police.

- Ces communautés ont des « coutumes », des façons de faire, qui ne cadrent pas nécessairement avec celles de la majorité. La police doit en tenir compte dans ses interactions et doit mieux connaître les différentes communautés sur son territoire.

Enfin, je termine ici avec l'enjeu de l'évaluation.

Dans son plan stratégique 2001–2003, le ministère des Affaires municipales et de la métropole a inclus la mesure et le suivi de la performance comme un axe d'intervention visant à moderniser et à adapter les modes de gestion et de financement. Dans sa politique ministérielle en prévention de la criminalité, le ministère de la Sécurité publique insiste sur la nécessité d'évaluer les programmes de prévention.

En fait, la question de l'évaluation touche tous les organismes publics. L'obligation de rendre des comptes et de faire en sorte que chaque dollar soit bien investi est bien sûr légitime et nécessaire. Seule l'évaluation et la rétroaction permettent à une organisation d'apprendre et de progresser.

Il est clair que la question de l'évaluation des programmes mis en place est fondamentale. Il faut développer l'expertise des corps policiers dans ce domaine.

De plus, la question du partage des connaissances acquises par les évaluations entre les services de police est tout aussi importante.

Enfin, l'évaluation des programmes mis en place nécessite temps et ressources, et le développement d'outils d'évaluation doit être une priorité.

Je conclus en disant que le SPCUM est relativement choyé en matière de recherche. Puisque nous sommes un grand service de police,

il y a une unité-conseil qui est en mesure de faire de la recherche, de l'évaluation et de conseiller la direction relativement aux grands enjeux. Par contre, on ne peut pas tout faire, et surtout, il y a un réel besoin d'une mise en commun des connaissances entre les corps de police et d'un agenda commun en la matière.

# Une lecture de l'environnement de l'intervention policière : le point de vue d'universitaires

## Bonjour la police!

*Par Serge Bouchard, anthropologue et auteur*

Texte paru dans *Le Devoir*, le lundi 10 décembre 2001

Récemment, je participais à une rétrospective du groupe RBO, à la télévision. Ces humoristes ont connu un grand succès dans les années 80, et ce retour n'a pas manqué de faire revivre des personnages inoubliables. Parmi eux, les deux policiers d'un sketch très populaire dont le titre était « Bonjour la Police ». Vous vous souviendrez de ces deux patrouilleurs, souvent accompagnés de leur chien Rex, un chien évidemment policier, attablés au Dunkin Donuts et commentant de façon totalement absurde les réalités de notre temps.

D'aucuns à l'époque, et même aujourd'hui, auraient pu y voir une attaque en bas de la ceinture, un pastiche visant à ridiculiser l'ignorance et la bêtise des policiers. Je soutiens au contraire qu'il s'agissait là d'un acte d'amour. D'ailleurs, humour rime bien avec amour, comme nous le démontre si bien Yvon Deschamps depuis de nombreuses années. L'humanisme de Deschamps habite toutes ses satires, mais il s'est quand même trouvé des esprits primaires pour dénoncer un monologue comme *Nigger Black*.

« Bonjour la police! » était une caricature du même cru. Elle soulignait une sorte de proximité, elle supposait une association dans les identités. La police, ce n'est pas eux autres, c'est nous. Car c'était bien nous, les mangeurs de beignes, qui n'arrêtons pas de refaire le monde en toute ignorance de cause. Rire de Nous et rire des Autres en nous moquant de Nous tout court sont des actes de santé culturelle. Méfions-nous d'une société qui ne sait pas rire de sa police, d'une société qui n'aurait pas le droit de s'adresser directement à sa police. Dans son ouvrage sur le sujet, Casamayor disait qu'une société est saine quand elle craint la Police et qu'elle ne craint pas les policiers. Elle est malade quand elle ne craint plus la Police mais qu'elle a peur des policiers. Il me semble que tout est là.

Casamayor de poursuivre : « si les citoyens ne sont pas les premiers consolateurs des policiers, ces derniers iront se faire consoler ailleurs, ce qui est le début d'une sorte d'enfer ». Oui, dans les sociétés complexes fondées sur le Droit, l'Institution policière se placera toujours au cœur de la communauté. L'évaluation de cette Institution vous dira tout de la santé générale du monde dans lequel nous vivons. Pour la raison de sa mission, il faut que la police soit parfaitement parfaite, comme nous l'exigeons de toutes les fonctions qui mettent l'essentiel en jeu : la vie, la mort, la liberté, la justice, le secours et la sécurité. Il n'est rien de plus dérangeant qu'un chirurgien qui fait mal son métier, qu'un pilote d'avion qui pilote à peu près son avion ou un juge qui manque de jugement. Mais la liste serait encore plus longue, une infirmière qui se fout des patients, un camionneur qui ne sait pas chauffer, un professeur incompetent, et ainsi de suite qui se rapporte aux responsabilités directes de nos engagements de métier et qui mettent en jeu le destin des gens.

La police, c'est notre bras civil armé; nous lui déléguons l'immense pouvoir de nous arrêter quand nous transgressons les règles que nous nous donnons nous-mêmes. Il en résulte un tas de missions impossibles se rapportant à un monde idéal qui n'existe pas. Cependant, nous voulons. La plus belle leçon que nous avons authentiquement tirée de la dimension policière, c'est d'avoir reconnu que le métier lui-même demande une formation à la fois fondamentale, technique, et continue qui, en principe, n'aurait jamais de fin.

Mais si nous suivions l'exemple de la police en regard de ses besoins en éducation, nous pourrions appliquer les mêmes règles dans tous les secteurs de la société. Le monde moderne étant ce qu'il est, l'éducation entre dans une phase nouvelle. La formation fondamentale est devenue essentielle dans la pratique des métiers délicats, ceux dont l'exercice ne pardonne pas. Demain, arriverons-nous à combattre les pires plaies de notre société : le cynisme, la morosité, l'étroitesse d'esprit, l'ignorance et l'irrespect. Pour ma part, j'aime les policiers et je collabore avec la police depuis vingt ans. Cet énoncé paraît encore choquant à l'oreille de certains intellectuels et analystes qui ne savent que glisser sur la pente des préjugés. Mais que voulez-vous, il n'est pas donné à tous ou à toutes de penser librement.

En attendant, il est permis de rêver. Trop de métiers difficiles ont été dévalués et laissés pour compte. Cela prend des années avant de devenir un vrai chauffeur de gros camions. Il en faudrait beaucoup de pratiques et de formations, en mécanique, en physique, en géographie et

en logistique pour réévaluer ce métier dans notre monde. Ce n'est pas demain la veille que nous aurons un « Institut national des routiers ». Dans le domaine de la police, depuis plusieurs années heureusement, la formation policière a pris du galon. Mais dans l'avenir immédiat, nous savons bien qu'il faudra continuer, car l'ampleur de la vie est énorme et nos attentes sont maximales.

J'ai toujours dit bonjour à la police. Je me suis toujours senti bien en compagnie des policiers. Je mange des beignes moi aussi, il y a tellement de Tim Horton's sur les routes de mes nuits.

## Ce que peut la police...

*Par Jean-Paul Brodeur,  
professeur titulaire à l'École de criminologie de l'Université de Montréal  
et chercheur au Centre international de criminologie comparée*

### Introduction

La table ronde doit traiter de deux choses :

- son thème explicite réside dans les défis et les enjeux policiers, à la lumière d'une lecture de l'environnement;
- le thème du colloque et, plus spécifiquement, des ateliers tient dans les objectifs de la recherche.

Je tenterai de traiter des deux sujets : le lien entre une lecture de l'environnement et la détermination des objectifs de la recherche sur la police ne s'établit pas de manière automatique. C'est pourquoi, il faut en traiter de façon explicite.

Je proposerai d'abord une lecture de l'environnement et je traiterai ensuite d'un agenda de recherche.

### 1. Une lecture de l'environnement

Même si le contexte présent se prête à de sérieux dérapages, tant du côté de ce qu'on dit que du côté de ce qu'on fait et des lois qu'on promulgue, on ne peut faire comme si les attentats du 11 septembre n'avaient pas eu lieu. En fait, leur poids sur la conjoncture est présentement écrasant.

Je vous propose une lecture de l'environnement qui privilégie quatre tendances. Ma lecture aurait peut-être été différente si on s'était réuni en mai dernier.

#### 1.1 **Première tendance : l'établissement d'une distinction de plus en plus claire entre SÉCURITÉ et CRIMINALITÉ, avec ses conséquences sur le travail policier**

On a été témoin de la nomination aux États-Unis d'un responsable fédéral qui doit coordonner les appareils qui interviennent dans le champ de la sécurité intérieure. L'étendue de son domaine : la place de la police, qui donne la mesure de ce qu'elle PEUT FAIRE dans la

production de la sécurité, est dans cet organigramme extrêmement restreinte. Un seul organisme policier est explicitement mentionné: le FBI. LUTTE CONTRE LA CRIMINALITÉ ET PRODUCTION DE LA SÉCURITÉ INTÉRIEURE SONT DONC DES TÂCHES D'AMPLEUR PROFONDÉMENT DIFFÉRENTE. Il faut souligner que cet organigramme ne concerne que le fédéral, à l'exclusion des divers paliers locaux et de l'intervention de l'entreprise privée.

À la lecture de cet organigramme, on pourrait conclure que le partenariat est le futur de la police: reste à savoir si la police sera à cet égard coordonnatrice des efforts de ses partenaires ou simplement elle-même coordonnée par des organisations en surplomb, qui, dans une certaine mesure, la supplanteront.

### **1.2 *Seconde tendance: la convergence, tant en ce qui concerne la sécurité que la criminalité, du plan national et du plan inter ou transnational***

Cette tendance est relativement évidente (par exemple, au regard de la criminalité organisée et du terrorisme). Sa conséquence est absolument redoutable: au nom du respect de ses obligations internationales, un pays doit investir une partie de son budget pour conjurer une menace qui pèse bien davantage sur son voisin que sur lui-même. La situation la plus inconfortable à cet égard est celle du Canada, qui dispose de la plus longue frontière avec les États-Unis, puissance hégémonique qui est la cible actuelle de toutes les menaces et de toutes les haines. La situation canadienne de faiblesse contraste de façon marquée avec celle des États-Unis, dont la diligence à respecter ses obligations internationales – par exemple en matière de protection de l'environnement – était pour le moins relâchée avant le 11 septembre.

### **1.3 *L'avènement de la société du risque (Ulrich Beck)***

La notion de risque est une notion difficile car elle conjoint le virtuel et le factuel, et l'incertain et le prévisible.

L'étymologie du mot « risque » nous permet de démêler ce faisceau de notions. Le mot « risque » vient d'un mot italien qui signifie écueil ou récif (aspérité rocheuse sur laquelle un bateau risque de se fracasser). Le mot a peu à peu pris sa signification actuelle dans le vocabulaire initial de l'assurance maritime (l'évaluation des « risques » courus par les navires marchands).

On peut se servir de l'étymologie pour mettre en évidence le caractère hybride de la notion de risque :

- le risque mêle le factuel et le virtuel : l'écueil est réel (à la différence des sirènes réputées pour séduire les marins pour les conduire à leur perte) mais le naufrage est, lui, virtuel : il peut se produire ou être évité ;
- le risque mêle le prévisible et l'incertain : les navigateurs disposent de cartes qui indiquent où sont les écueils et à partir desquelles on peut tenter de prévoir les zones de danger et d'établir un parcours sûr. Cependant, il n'existe aucune carte qui indique TOUS les écueils et la navigation demeure un art incertain qui dépend du flair du capitaine.

### **1.3.1 Il existe des FACTEURS D'AGGRAVATION des risques**

Une situation très problématique se produit lorsqu'arrive un événement qui comporte en lui-même la menace de sa reproduction : dans ce cas, le pire s'est effectivement produit (on n'a pu l'éviter) et menace de se reproduire. Un cas typique est celui de l'incendie, qui est un événement qui menace par sa nature même de s'étendre. On peut citer le processus de la contamination (bactériologique, chimique), qui s'étend également de lui-même. Dans ce cas, gérer le risque, c'est gérer l'URGENCE et dans beaucoup de cas trouver l'agent de la menace (le pyromane, le terroriste chimique ou bactériologique) et le mettre hors d'état de nuire.

Le second facteur d'aggravation tient dans la multiplication des agents qui engendrent des situations susceptibles de se propager (bref, un RÉSEAU de malfaisants, plutôt qu'un opérateur solitaire).

### **1.4 L'obligation de gérer autant les perceptions que les situations**

Cette obligation est une conséquence directe de la part d'incertitude qui caractérise le risque. La règle qui prévaut ici est la suivante : quel que soit le degré d'incertitude que comporte un risque, sa gravité contraint les pouvoirs publics à prendre des mesures de sécurité, par exemple, la probabilité qu'un terroriste se livre à un attentat bactériologique ou nucléaire contre une ville canadienne est très faible. Néanmoins, l'étendue de la catastrophe potentielle est telle qu'on doit prendre des mesures pour la conjurer, QUAND ELLE PRÉOCCUPE L'OPINION

PUBLIQUE. (Il y a de nombreuses catastrophes potentielles – par exemple, que le mont Royal, qui serait un ancien volcan, se remette en activité – dont on ne se préoccupe pas parce qu’elles n’inquiètent pas le public.)

## **2. Conséquences pour la détermination d’un agenda de recherche**

Je suivrai une règle dans cette détermination, celle de ne pas dissocier la recherche sur la police et la recherche sur l’objet de ses interventions.

### **2.1 Dresser un répertoire de ce que nous savons avec une relative sûreté**

L’un des plus grands risques qui nous menace actuellement est de céder à la CONFUSION.

Céder à la confusion, ce serait raturer d’un trait tout ce que nous croyons avoir appris, tant sur le secteur public que sur le secteur privé (les rumeurs en provenance des États-Unis sont à cet égard inquiétantes : abolition de la police communautaire (trop coûteuse), réinvestissement du FBI dans la lutte exclusive contre le terrorisme, avec un abandon concomitant de champs de compétences traditionnels (la criminalité violente contre les biens), redéfinition des appareils de la justice comme des appareils de guerre).

Céder à la confusion, ce serait abolir la priorité de cibles privilégiées de l’action policière (le crime organisé).

Céder à la confusion, ce serait aussi abandonner les changements mis en œuvre depuis presque 10 ans pour rechercher une nouvelle révolution sécuritaire. Au risque de démoraliser les effectifs policiers, il faut consolider les changements entrepris, par exemple au regard de la police de proximité, au lieu de procéder à une nouvelle vague de transformations.

### **2.2 Rétablir le lien entre procédure judiciaire et enquête policière**

Cette tâche doit être accomplie tant sur le plan international que national.

### **Le plan international**

L'une des conséquences de la mondialisation des risques, des délinquances et des opérations policières dirigées contre eux est la nécessité de réconcilier les exigences parfois divergentes des procédures judiciaires dans divers pays. Cette conciliation exige deux choses :

- qu'on ait une connaissance minimale des règles en vigueur chez nos principaux partenaires;
- qu'on ait également une connaissance des instruments internationaux en matière de lutte contre le crime organisé et le blanchiment d'argent.

### **Le plan national**

Nous avons déjà vu que la réponse à l'urgence perçue constituait une tâche prioritaire de la gestion des risques. Or, à cet égard, il semble que l'on perçoive de plus en plus la complexité et la lourdeur de la procédure judiciaire comme un empêchement à la résolution opportune de problèmes qui mettent en péril la sécurité des citoyens.

Le rétablissement d'un lien entre la règle de droit et la gestion des risques ne sera pas chose aisée, le droit et l'intervention policière ayant évolué de manière discordante. La complexité croissante du droit a engendré une dilatation indéfinie du temps et une culture du délai et de l'atermolement, alors que le champ de l'intervention évolue sous la pression de l'urgence. Si on ne se décide à s'attaquer à ce problème, il sera résolu par la multiplication des juridictions d'exception, comme cela est en train de se passer aux États-Unis et ailleurs.

### **2.3 *Faciliter la circulation de l'information au sein de l'organisation policière***

Les connaissances sur la police ont été, pour l'essentiel, accumulées en examinant les activités des policiers en tenue, en particulier celle des patrouilleurs.

Les remarques précédentes nous amènent à distinguer deux sources d'insécurité :

- l'insécurité au quotidien : ses sources, sur lesquelles portent un nombre considérable de recherches, ont privilégié des phénomènes comme celui de l'incivilité;

- l'insécurité engendrée par l'événement exceptionnel, qui peut prendre deux formes:
  - le désordre collectif (l'émeute, la manifestation),
  - les risques majeurs, qui mettent en cause des événements qui ont le potentiel de se reproduire eux-mêmes et qui relèvent de ce que nous appellerons une délinquance de réseau (criminalité organisée, terrorisme).

Or, si l'insécurité au quotidien peut être atténuée, sinon résolue par une présence policière de proximité, il n'en est pas ainsi des autres formes :

- le désordre collectif ressort à l'activité d'unités spécialisées dans le maintien de l'ordre, dont l'action se fonde en partie sur le renseignement;
- les risques majeurs sollicitent avant tout l'enquête, qui doit identifier les réseaux et appréhender ses dirigeants et ses éléments les plus menaçants.

La conséquence de ces remarques est double. On doit d'une part rétablir un équilibre entre la recherche sur la police de proximité (police non spécialisée, en tenue) et les recherches qui portent sur les unités d'enquête et les escouades spécialisées. Cela signifie en clair qu'il faut plus de recherches sur ces dernières, en particulier sur l'enquête et sur le renseignement policier.

Mes propres recherches sur l'enquête m'ont amené à conclure que l'un des instruments les plus puissants dans la résolution des enquêtes était l'optimisation de la circulation des informations entre les policiers en tenue – dont les connaissances de terrain sont considérables – et les enquêteurs. Cette circulation de l'information doit être réinventée, sinon inventée.

#### **2.4 L'évaluation des risques (et des stratégies)**

L'évaluation de la gravité des menaces à la sécurité fait partie du mandat traditionnel des services de renseignement, qui étaient originellement des organismes policiers et qui, dans beaucoup de pays, le demeurent.

À cause, d'une part, des incertitudes inhérentes à la gestion des risques et, d'autre part, de la surchauffe systématique de l'opinion

publique par les médias, il est impérieux d'évaluer le sérieux des menaces pesant sur une population donnée et d'établir des priorités pour ce qui est de la gestion de ces risques.

### **Conclusion**

L'un des champs de recherche les plus exploités tient dans les relations entre la police et les minorités ethniques. Dans le contexte actuel, ce champ doit faire l'objet d'un investissement prioritaire, où les notions en apparence opposées de citoyenneté et d'immigration sont promues à un rôle de premier plan. En effet, les législations anti-terroristes qui sont élaborées tant au Canada, aux États-Unis qu'en Europe sont en voie d'établir une ligne de partage radicale entre les citoyens d'un pays, entre les nouveaux arrivants ne jouissant pas encore de la citoyenneté et entre, a fortiori, les immigrants illégaux. Ces deux derniers groupes seraient exclus de la protection apportée par les lois et les chartes d'un pays, dont le bénéfice serait réservé aux citoyens en règle. La nouvelle loi britannique contre le terrorisme priverait les non-citoyens du Royaume-Uni du plus ancien des droits respectés dans ce pays, à savoir le droit d'habeas corpus, qui offre une protection contre la détention préventive prolongée. Il faut à tout prix éviter l'établissement, au sein d'un même territoire national, d'un clivage profond entre une citoyenneté protégée et un statut d'immigrant ou d'étranger de plus en plus précaire.

### **Références**

BECK Ulrich, *La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité*, Paris: Aubier, 2001 (publié originellement en allemand en 1986).

# Tendances et défis en gestion des organisations : aussi un enjeu de recherche appliquée

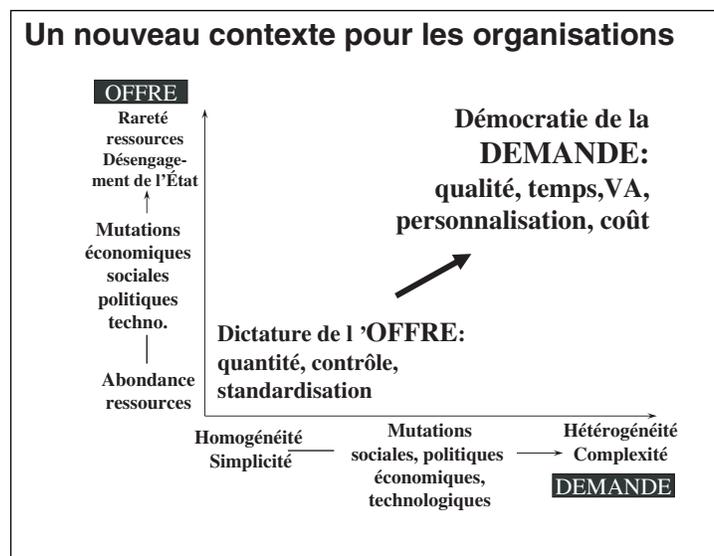
Par Réal Jacob, professeur à l'École des Hautes Études commerciales de Montréal

Diapositive 1

## Sources d'information

- Directeur scientifique CEFRIO, volet gestion des connaissances et co-directeur du programme *Nouveaux modes de travail et de collaboration à l'ère de l'Internet* ([www.cefrio.qc.ca](http://www.cefrio.qc.ca))
- Codirecteur du Centre d'étude en transformation des organisations, HEC ([www.hec.ca/ceto](http://www.hec.ca/ceto))
- Observatoire Développement économique Canada - Direction du programme *Globalisation et Pme innovante* ([www.dec-ced.gc.ca/fr/biblio/observatoire.htm](http://www.dec-ced.gc.ca/fr/biblio/observatoire.htm))
- Chaire Bombardier Produits récréatifs sur l'entreprise réseau, Titulaire-adjoint de 1996-2001 ([www.uqtr.ca/inrpme](http://www.uqtr.ca/inrpme))

Diapositive 2



## Diapositive 3

- **De 7 000 à 40 000 entre 1970 et la fin des années 90**  
*(Nombre de multinationales sur la planète)*
- **De 2 % en 1980 à 35 % en 2001**  
*(Le pourcentage des revenus tirés des alliances par les 1000 plus grandes firmes au monde)*
- **De 1/6 à 1/21 entre**  
*(Étendue de supervision)*
- **De 1/20 à 1/50 entre 1987 et aujourd'hui**  
*(Chance d'avoir une promotion)*

## Diapositive 4

- **33 % seulement des employés au Québec ...**  
*(Occupent un emploi classique, soit à temps plein, permanent, du lundi au vendredi de neuf à cinq)*
- **De 33 % à 75 % entre 1970 et aujourd'hui**  
*(Couples dont les 2 travaillent)*
- **En 1996, l'écart est de 10,2 fois entre ...**  
*(Le revenu moyen des 10 % des familles les plus riches et celui des 10 % des familles les plus pauvres)*
- **27 % des familles les plus pauvres ...**  
*(Sont des jeunes familles)*

## Diapositive 5

- **Maintenant une solide deuxième place pour le Canada avec un 73 %**  
*(Taux de branchement à Internet /population totale et, en avril 2001, 52% des adultes québécois utilisent Internet)*
- **44 % des adultes ayant accès à Internet**  
*(Recourent aux services gouvernementaux)*
- **De 3 semaines à 4 h...**  
*(Temps de tolérance du citoyen Internet à une demande)*

Diapositive 6

→ **44 % des adultes québécois en 2001 ...**

*(Pensent que leur municipalité devrait offrir au moins un service municipal en ligne)*

→ **Le % de municipalités au Québec ayant un site Internet est de ...**

*(14%)*

Diapositive 7

→ **65 % trouvent cela très difficile**

*(% des cadres devant expliquer les décisions de leur direction à leurs employés)*

→ **76 % des cadres déclarent un ...**

*(... ras le bol)*

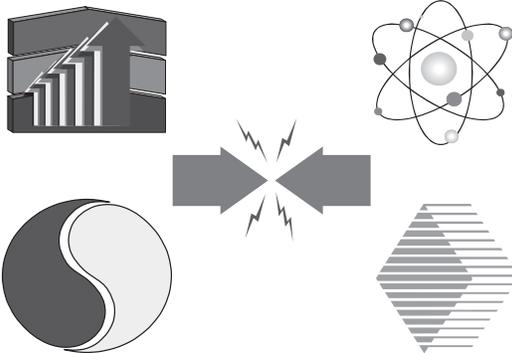
→ **75 % y participeraient**

*(Mouvement social de revendication des cadres)*

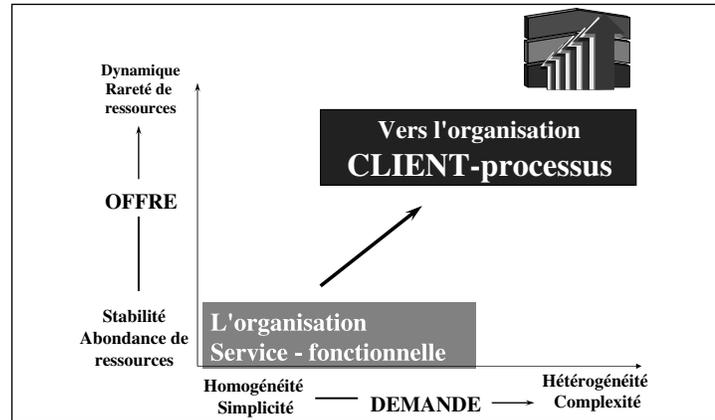
→ **et 65 % ...**

Diapositive 8

### Cinq tendances émergentes



Diapositive 9



Diapositive 10

## Quelques applications

- Les reconfigurations par unités d'affaires dans le secteur privé
- Les approches par programme-clientèle dans le secteur public
- Les modèles déconcentrés et décentralisés selon l'approche milieu dans le monde de la santé
- Le guichet unique 7/24

Diapositive 11

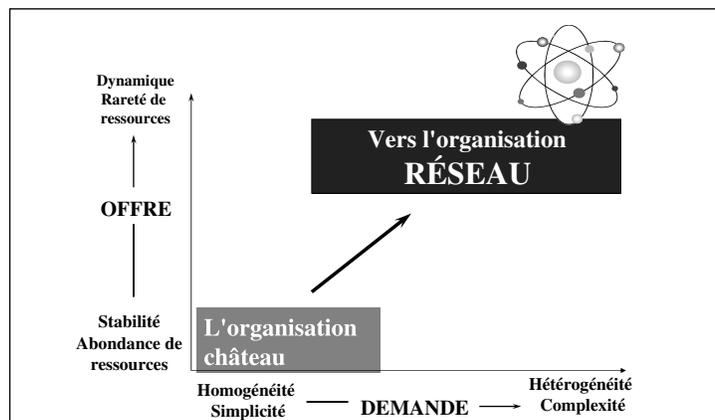
## Un cas: la CSST

- *De gérer une loi à servir un client*  
deux clients: employeurs et travailleurs
  - ↳ temps de réponse, accessibilité des connaissances juste-en-temps, etc.
- *Recentration sur trois processus d'affaires clés*
  - réparation
  - prévention
  - indemnisation

Diapositive 12



Diapositive 13



Diapositive 14

## Observations analytiques

« Les organisations s'articulent dorénavant en réseaux plutôt qu'en pyramides de pouvoirs, en cellules interdépendantes plutôt qu'en postes cloisonnés et en systèmes informationnels plutôt qu'en secteurs aux frontières imperméables ».

*Joël de Rosnay, L'Homme symbiotique, 1995*

« Les réseaux forment la trame essentielle dont les organisations nouvelles sont et seront constituées »

*Manuel Castells, La société en réseau, 1998*

« Les entreprises du futur se structurent en méta-entreprises ou en méta-réseaux »

*Denis Ettighoffer, Mét@-organisations, 2000*

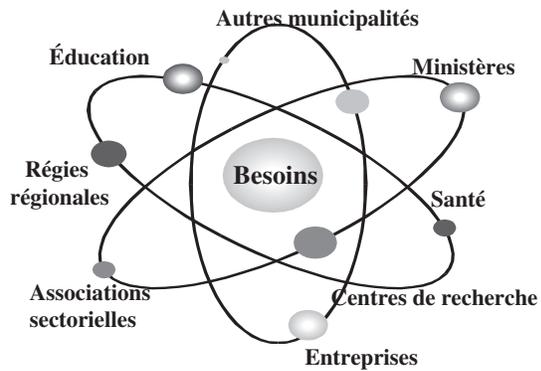
Diapositive 15

## Constat pratique

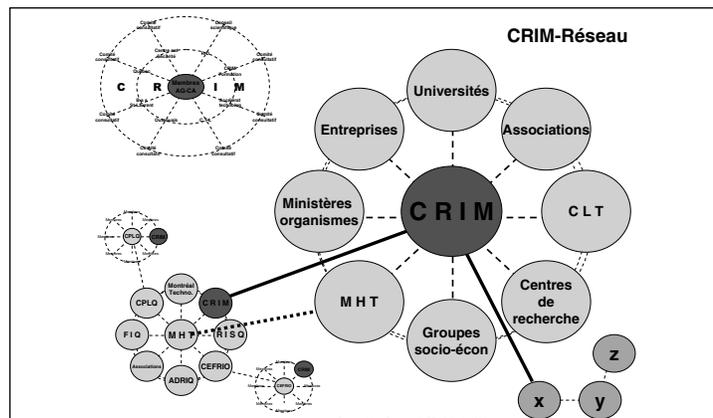
Il est de plus en plus difficile de répondre «**SEUL**» aux nouvelles exigences de la *démocratie de la demande*

Diapositive 16

## Répondre ensemble à des besoins



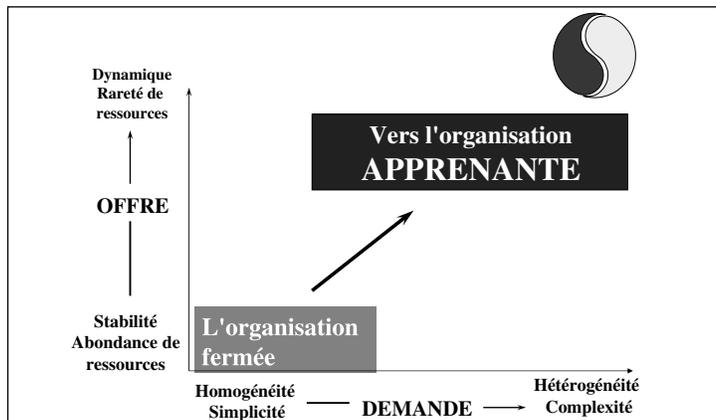
Diapositive 17



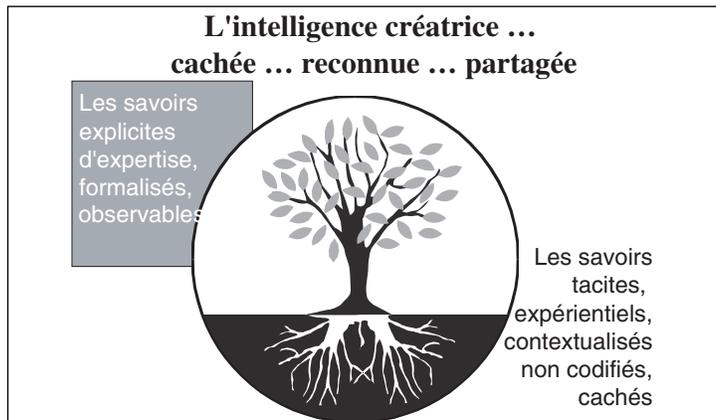
Diapositive 18



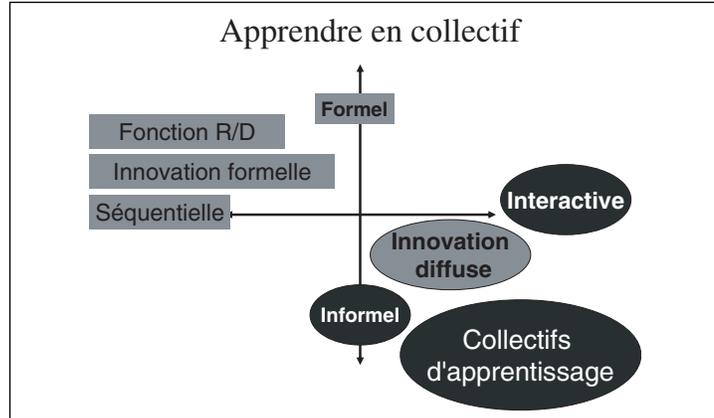
Diapositive 19



Diapositive 20



Diapositive 21



Diapositive 22

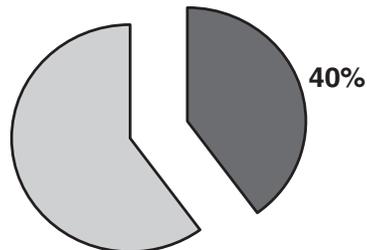
**Les employés connaissant et adhérant  
totalement à la vision de  
leur organisation**

**Les employés...**

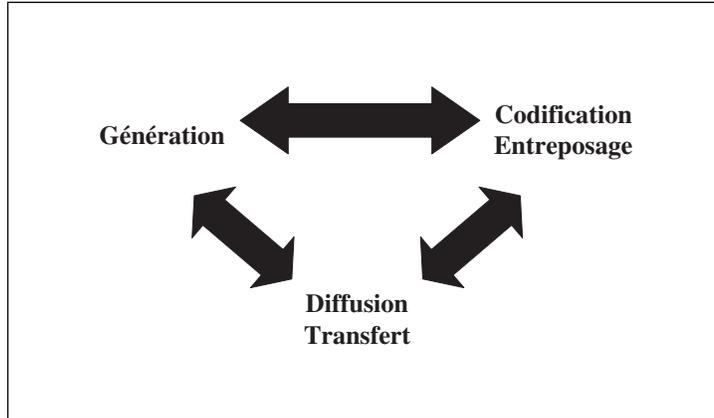
	Connaissant la vision	Adhérant totalement	Connaissant et adhérant totalement
	%	%	%
<b>1998 :</b>	<b>49</b>	<b>22</b>	<b>18</b>

Diapositive 23

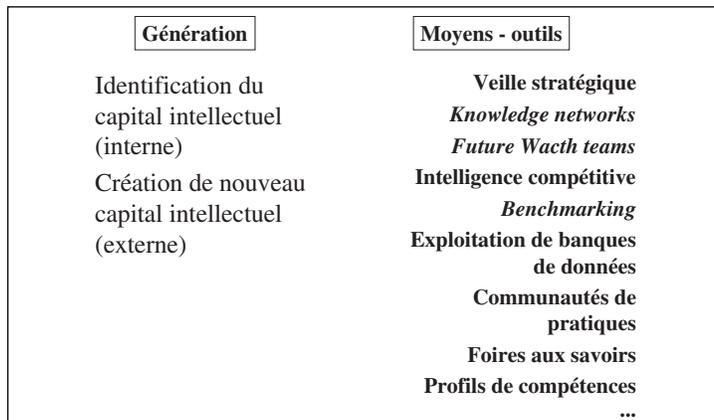
**Proportion de cadres Français  
avouant être dans le brouillard  
quant aux objectifs de leur  
entreprise pour les années à venir**  
*Liaisons Sociales - Septembre 1999*



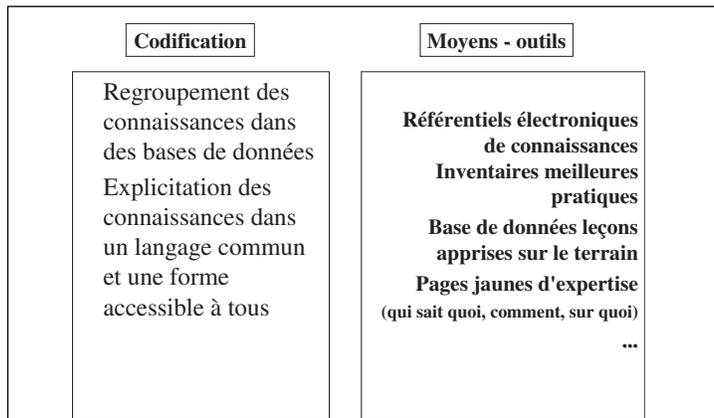
Diapositive 24



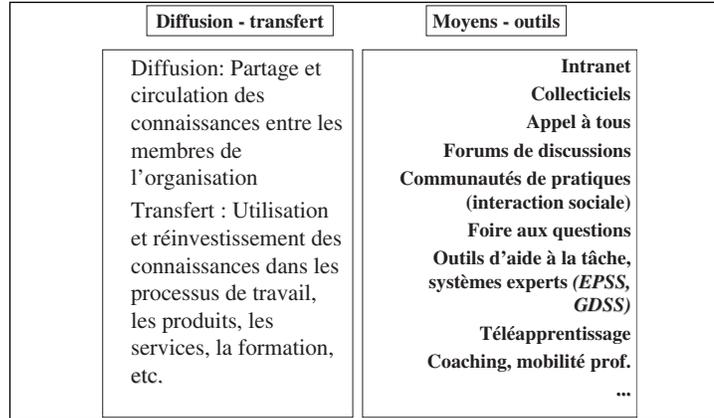
Diapositive 25



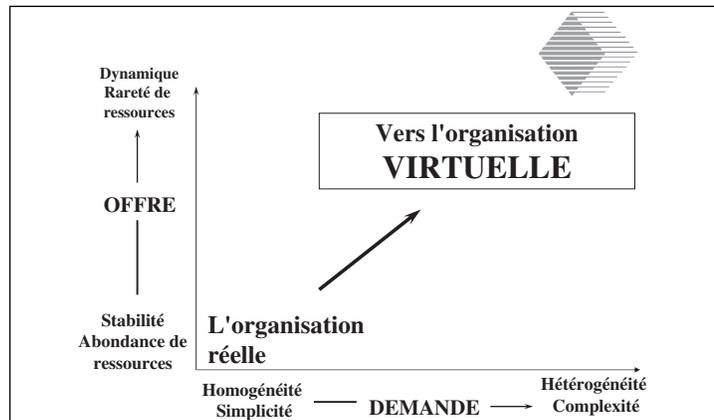
Diapositive 26



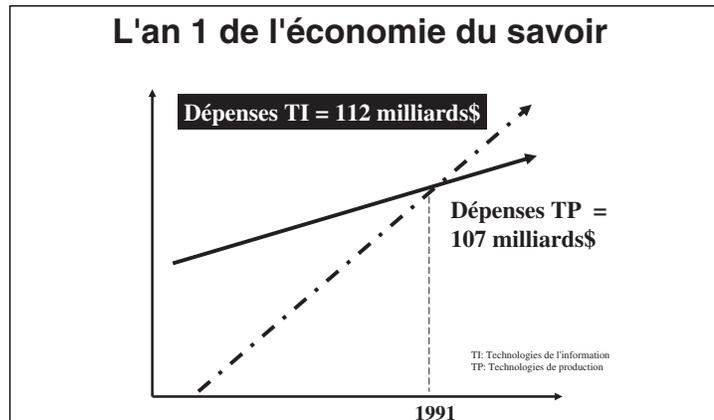
Diapositive 27



Diapositive 28



Diapositive 29



Diapositive 30

**Un nouveau champ des possibles**

Caractéristiques des nouvelles technologies  
de l'information et des communications  
(NTIC)

- Intemporalité
- Instantanéité
- Délocalisation
- Connectivité
- Interactivité
- Dématérialisation
- Désintermédiation

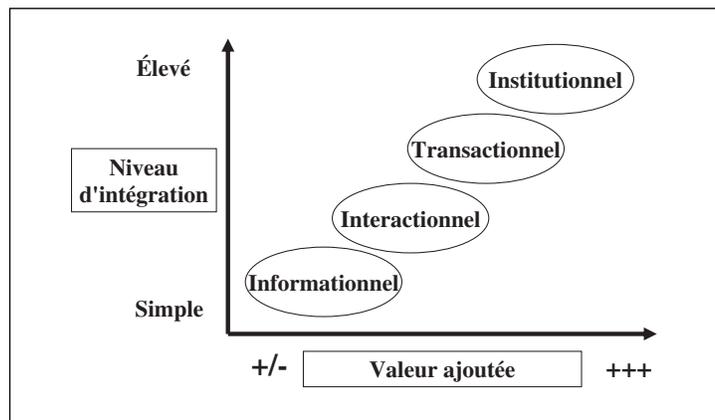
*Exemples*

**Télétravail**  
**Cités intelligentes**  
**Communautés**  
**virtuelles**  
**apprenantes**

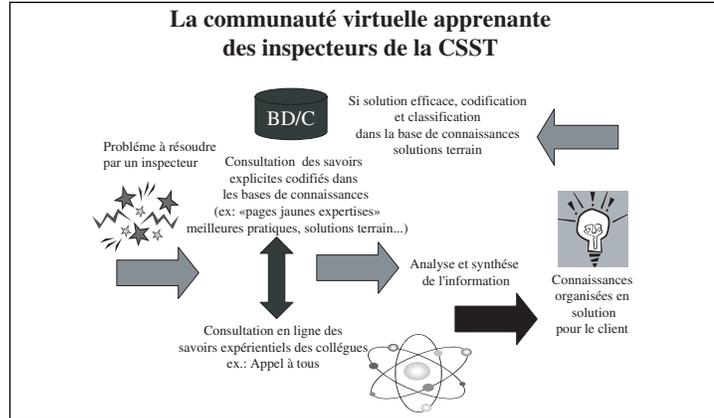
Diapositive 31

Interactionnel  
Suivi en direct  
des séances du conseil  
à Issy-les-Moulineaux  
et questions en ligne  
à distance

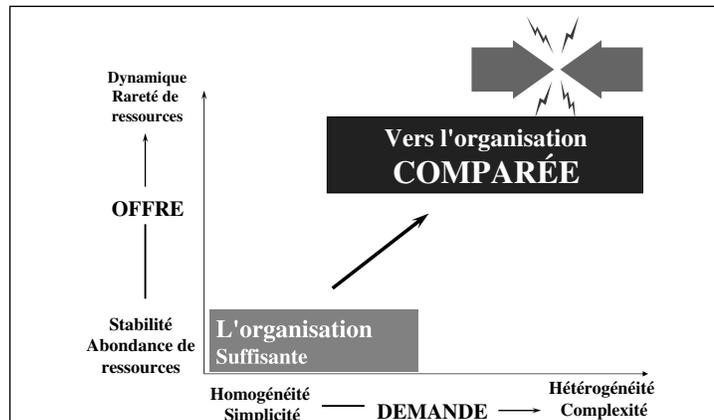
Diapositive 32



Diapositive 33



Diapositive 34



Diapositive 35

**GOVERNMENTS GET FOCUSED  
ON RESULTS**

Integrating Performance Measurement  
into Management Decision Making

Research Report  
Section Organizational Response  
novembre 2000

The Conference Board of Canada  
(www.conferenceboard.ca)

Diapositive 36

**OBSERVATOIRE DE  
L'ADMINISTRATION PUBLIQUE  
DE L'ENAP**  
([www.enap.quebec.ca/Observatoire](http://www.enap.quebec.ca/Observatoire))

Diapositive 37

**Standards de performance**

**Normes de mesure**

*Exemples*

([www.qpronline.com](http://www.qpronline.com))

**Normes ISO**

**Normes QS**

**Normes Six Sigma**

**Balanced Score Card**

«*Benchmarking*»

**spécifique**

**générique**

*Exemple (meilleures  
pratiques)*

[www.apqc.org](http://www.apqc.org)

[www.igba.org](http://www.igba.org)

[www.strategic-](http://www.strategic-road.com/gestion/benchmarkfr.htm)

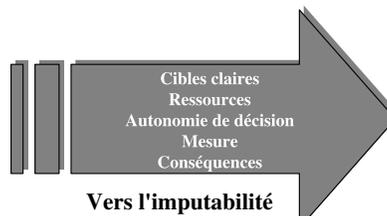
[road.com/gestion/bench-](http://www.strategic-road.com/gestion/benchmarkfr.htm)

[mfr.htm](http://www.strategic-road.com/gestion/benchmarkfr.htm)

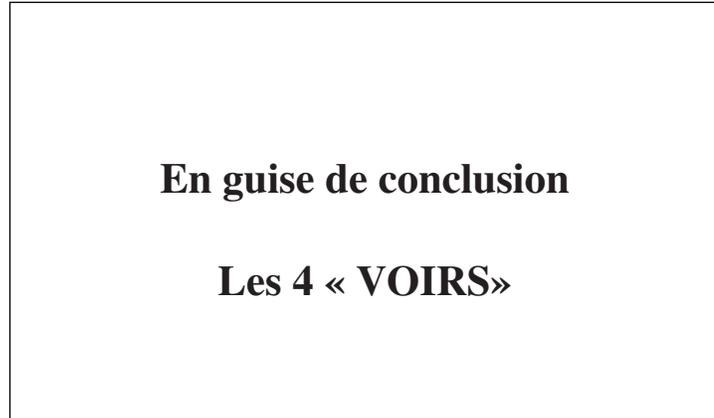
Diapositive 38

**Des ACTIVITÉS**

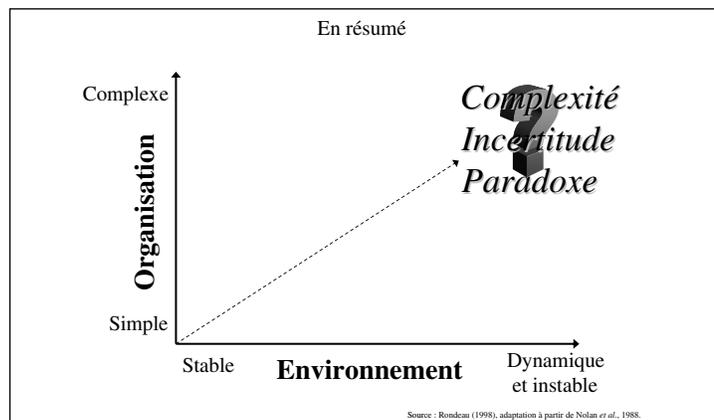
**Aux RÉSULTATS**



Diapositive 39



Diapositive 40



Diapositive 41



## Diapositive 42

**Quelques références pertinentes**

- Boivin, J., Bourhis, A., Desmarais, J., Jacob, R., Lippel, K., Montreuil, S., Tremblay, D-G. Le télétravail: concilier performance et qualité de vie. Isabelle Quentin Éditeur. 2001 (sous la coordination de Liette d'Amours).
- Brilman, J. Les meilleures pratiques de management. Paris: Éditions d'Organisation, deuxième édition.
- Cartier, M. (1999). Le nouveau contexte de la veille. Texte sur le site Multimédium. ([www.mmedium.com](http://www.mmedium.com))
- Castells, M. (1998). La société en réseaux. Paris: Fayard.
- CEFRIO. 2B or not 2B. Revue Réseau du CEFRIO. Numéro spécial sur les affaires électroniques. Juin 2000.
- CEFRIO. Le gestionnaire de demain. Revue Réseau du CEFRIO. Numéro spécial la transformation du rôle du gestionnaire dans l'univers numérique. Janvier 2000.
- Chaize, J. Le grand écart - Les débuts de l'entreprise hypertexte. Paris: Village Mondial. 1998.
- Drucker, P. Management challenges for the 21st century. Harper Business. 1999. Traduit en français.
- Ettighoffer, D., Van Beneden, P. Mét@-organisations. Paris: Village Mondial. 2000.
- Jacob, R. La transformation d'une grande organisation de service public selon la perspective de la gestion des connaissances. Gestion, vol. 26 (1), 61-71, 2001.
- Jacob, R. Réinventer les organisations - Gestion stratégique de l'interrelation entre les personnes, les NTIC et l'organisation. Management et Conjoncture Sociale, n° 580 (mai), 42-49, 2000.

## Diapositive 43

- Jacob, R., Pariat, L. Gérer les connaissances. Un défi de la nouvelle compétitivité du 21<sup>ème</sup> siècle: Information, interaction, innovation. CEFRIO: Collection Recherches et études de cas. décembre 2000.
- Moingeon, B., Ramanantso, B. (1995). Comment rendre l'entreprise apprenante. L'Expansion Management Review, septembre, p. 96-103.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. La connaissance créatrice: la dynamique de l'entreprise apprenante. Bruxelles: DeBoeck. 1998.
- Poulin, D., Montreuil, B., Gauvin, S. L'entreprise réseau : bâtir aujourd'hui l'organisation de demain. Montréal : Publi-Relais, 1994.
- Rondeau, A., Lauzon, N., Audet, M., Jacob, R. Transformez votre organisation grâce aux TI. Isabelle Quentin éditeur. 2001.
- Rondeau, A., Hafsi, T., Jacob, R., Audet, M. (1999). Transformer l'organisation: pourquoi, comment et vers quoi les organisations se transforment. Numéro spécial de la revue Gestion, septembre 1999. Co-éditeur. 164p.
- Sérieyx, H., Azoulay, H. Eace à la complexité, mettez du réseau dans vos pyramides Paris: éditions Village Mondial. 1996.
- Tapscott, D. The digital economy: promise and peril in the age of networked intelligence. New-York: McGraw-Hill. 1996.
- Tapscott, D., Ticoll, D. Digital capital: harnessing the power of business webs, Harvard Business School Press. 2000.
- Tissen, R., Andriessen, D., Deprez, F.L. Value-based knowledge management: creating the 21<sup>st</sup> century company, knowledge intensive, people rich. Addison-Wesley. 1998.

# Le développement du professionnalisme policier : éviter la rectitude politique et l'arbitraire

*Par Robert Roy, chargé de cours à l'Université de Sherbrooke*

Je tiens à remercier :

- l'ENPQ qui m'a invité aujourd'hui, mais qui m'a aussi permis d'assister à de nombreuses activités dans le cadre de la formation de base des futurs agents;
- les patrouilleurs, enquêteurs et officiers de la Sûreté du Québec qui, depuis deux années et demie, ont facilité mon travail de recherche en me permettant de participer à leurs activités quotidiennes de patrouille, de gestion et d'enquête;
- les centaines de patrouilleurs, enquêteurs et gestionnaires de nombreux corps de police municipaux et de la Sûreté du Québec qui m'ont soumis les cas difficiles auxquels ils sont confrontés et ont ouvertement accepté d'en discuter dans le cadre de formations universitaires en éthique dont j'avais la responsabilité;
- la Chaire d'éthique appliquée de l'Université de Sherbrooke qui m'a confié ce mandat de recherche passionnant.

Sans ces collaborations, il m'aurait été impossible de vous soumettre les réflexions que je vous présenterai aujourd'hui.

## 1. Quelques réflexions sur les enjeux éthiques de la recherche en milieu policier

Je dis bien réflexions, et non conclusions, car il me semble que je commence à peine à découvrir la complexité du travail policier. Travail qui, bien qu'il soit continuellement au devant de la scène médiatique, demeure largement méconnu.

Cette apparente contradiction mérite réflexion, surtout dans le cadre d'un colloque qui se penche sur la recherche en milieu policier. C'est la première réflexion que je vous soumetts : « Pourquoi connaît-on si peu un milieu dont on ne cesse de parler ? ».

### 1.1 *La fermeture du milieu policier*

On a traditionnellement expliqué cette méconnaissance par la fermeture du milieu policier et cela n'était probablement pas sans fondement. Il est toujours difficile de pénétrer dans un milieu où la solidarité est grande, ce qui est le cas pour les policiers. Il aurait fort probablement été impensable, il y a 10 ans, qu'un philosophe ayant l'apparence que j'ai soit associé au travail interne d'une grande organisation policière. D'autres facteurs, sur lesquels je reviendrai plus loin, peuvent aider à expliquer cette fermeture. Mais ma seule présence ici aujourd'hui et les remerciements que j'ai formulés tantôt suffisent à prouver qu'il est plus que trompeur d'invoquer ce seul élément pour justifier notre méconnaissance du milieu.

### 1.2 *La fermeture du monde intellectuel*

Je crois qu'il faut aussi questionner la fermeture du monde intellectuel face au milieu policier. Je suis bien placé pour dire que j'avais de nombreux préjugés face aux policiers et la réaction de nombreux collègues, enseignants ou chercheurs, lorsqu'ils s'informent de mes travaux, me prouve que je ne suis pas le seul. « Sommes-nous prêt à nous mettre à l'écoute du travail policier pour laisser émerger des hypothèses de recherche ? » « Voulons-nous aller puiser dans le travail policier les éléments qui confirment les préjugés que nous avons ? » Cela me semble un enjeu majeur de la recherche et de l'éthique de la recherche en milieu policier. Il est évident que si les chercheurs adoptent cette attitude, nous obtiendrons rapidement la confirmation de la fermeture du milieu policier.

### 1.3 *Une illusion tenace sur la nature du travail policier*

Egon Bittner, auteur reconnu aux États-Unis pour la pertinence de sa réflexion sur la fonction policière basée sur plus de trente ans de travail avec le milieu, souligne :

*Criminal law enforcement is generally recognized as the core of the police mandate and the principal justification for the police establishment. Indeed, for most police officers, fighting crime alone is "real police work" even though in actual practice only a small part of all police activities involves crime control<sup>1</sup>.*

1. Egon Bittner, *Aspect of Police Work*, Boston, Northeastern University Press, 1990, p. 20-21.

*The largest share of the manpower resources of the police is allocated to peacekeeping. Although there is little doubt that the police are uniquely expected to, and competent to, engage in peacekeeping, there exists no norm spelling out explicitly the terms of this authorization<sup>2</sup>.*

En somme, nous considérons la fonction policière essentiellement à travers la question de la lutte à la criminalité alors que l'essentiel du travail policier en est un de maintien de l'ordre. Ma propre expérience de patrouille me montre qu'effectivement très peu de temps est consacré à la lutte à la criminalité à l'intérieur d'une semaine de patrouille et les patrouilleurs constituent l'essentiel des effectifs policier. Je dirais donc qu'une partie de notre méconnaissance du travail policier est sans doute liée à cette surestimation de la part qu'y joue la lutte à la criminalité.

Deux facteurs peuvent nous aider à comprendre la source de cette surestimation. D'une part, je pense que la motivation à devenir policier est souvent ancrée dans un désir de lutter contre la criminalité. D'autre part, le travail de maintien de l'ordre et de la paix sociale est peu médiatisé sauf lorsqu'il conduit à des affrontements entre policiers et citoyens ou lors d'événements exceptionnels comme la crise du verglas ou les inondations. Autrement dit la société et les policiers eux-mêmes sont peu portés à valoriser ce qui constitue l'essentiel de leur travail.

#### **1.4 La nature même du travail policier**

Finalement, la nature même du travail policier peut aussi expliquer notre méconnaissance. Une partie importante de ce travail consiste à répondre à des appels lorsque des situations compromettent ou risquent de compromettre la sécurité des personnes ou de leurs biens. Lorsque les policiers arrivent sur les lieux, ils sont souvent confrontés à des conflits, des désastres (incendie, accident, victimes de violence) ou à des criminels. Dans de telles situations les émotions des individus impliqués et des policiers peuvent difficilement être mises de côté. Ce sont des situations complexes qui nécessitent du doigté mais, en même temps, le caractère urgent ne laisse pas le temps à une analyse détaillée des enjeux. La nature même du travail pose donc des obstacles majeurs aux recherches :

- a) Il est presque impossible de planifier l'observation des situations réelles par des observateurs extérieurs. Pour assister directement

---

2. Ibid, p. 23.

au travail, il faut y être associé et souvent y être associé longtemps sans qu'il ne se passe rien de majeur.

- b) La nature même des opérations nuit à la qualité des observations (la sécurité du chercheur est en cause et sa subjectivité est mise à l'épreuve).
- c) Compte tenu des deux facteurs précédents, nous nous limitons souvent à observer «après coup» l'action policière. Cela mine considérablement notre compréhension des événements à plusieurs égards. Lorsque nous faisons l'autopsie d'un événement, nous disposons de tout notre temps pour évaluer les enjeux, nous le faisons sans être secoués par les émotions inhérentes à l'action. De plus, après coup, les incertitudes inévitablement présentes dans la situation n'existent pas. Le policier, pour sa part, dans son travail, ne peut faire abstraction de ses émotions, ne peut combler les incertitudes ni disposer du temps de réflexion dont nous disposerons pour analyser les enjeux. Ne pas tenir compte de ces facteurs dans nos analyses les biaiserait considérablement. Ce serait le cas, par exemple, si nous analysions certains gestes policiers comme résultant d'une erreur de jugement alors que le temps réel de l'action n'est parfois que de quelques secondes. On ne peut alors qualifier ces gestes de décision. Ce sont des réactions, parfois même de simples réflexes.
- d) Certains me diront qu'il est possible de tenir compte de ces facteurs contextuels en recueillant les témoignages des policiers. Il est vrai que nous pouvons le faire mais la valeur de ces témoignages est aussi problématique pour diverses raisons :
- au nom de l'objectivité, les policiers ont tendance à ne pas présenter la façon dont ils vivent les situations. D'une part, la culture policière ne valorise pas l'expression des sentiments et, d'autre part, les policiers se font régulièrement rabroués lorsqu'ils tentent d'invoquer le contexte pour justifier leurs décisions. Par exemple, lors d'un témoignage, on leur demande de s'en tenir aux faits, comme si ressentir inévitablement certaines émotions dans une situation difficile n'était pas un fait. On ne veut pas plus entendre parler des incertitudes liées à la situation sous prétexte qu'elles ne seraient que de simples conjectures;
  - les policiers ont une obligation à la confidentialité à la fois en fonction du respect de la vie privée des gens et aussi pour des

considérations de stratégie opérationnelle. Il est donc parfois difficile d'obtenir après coup une vision complète de toutes les informations pertinentes;

- finalement, mon expérience pratique me laisse penser que le système d'évaluation du professionnalisme policier pose parfois des problèmes d'équité. Je crois que cette affirmation mérite plus amples explications et j'y consacrerai tout le passage suivant de cette présentation. Disons, pour le moment, que la notion de faute est tellement vaste qu'elle peut générer plusieurs sanctions injustifiées. Pour éviter d'être victime d'un manque d'équité, il est évident que les policiers ne seront pas portés à présenter ouvertement leur travail et les difficultés auxquelles ils sont confrontés. Le manque d'équité nuit à la transparence et encourage la loi du silence si souvent dénoncée.

## 2. L'évaluation du professionnalisme policier

### 2.1 *Qu'est-ce qu'un professionnel ?*

Même si les policiers ne sont pas considérés comme des professionnels au sens du code des professions, leur statut s'en rapproche à plusieurs égards. Un professionnel est une personne qui possède des connaissances spécialisées dans un domaine et qui, en vertu de ces connaissances, se voit reconnaître des pouvoirs spéciaux de prises de décision et d'exécution de certaines tâches. En contrepartie de ces pouvoirs spéciaux confiés à ses membres, l'ordre professionnel a l'obligation de se doter de règles qui empêchent les abus de pouvoir.

### 2.2 *Des étapes importantes sont franchies dans le développement du professionnalisme*

Les récentes réformes des systèmes de déontologie et de formation constituent deux éléments importants du développement du professionnalisme policier. La première contribue au renforcement des connaissances spécialisées nécessaires à l'exercice des pouvoirs spéciaux qui sont confiés aux policiers et, la seconde, à l'amélioration du contrôle des abus qui malheureusement, comme dans toute profession, en découlent parfois.

Lorsque je parle d'un problème d'équité dans l'évaluation du professionnalisme, je ne questionne donc pas la pertinence d'établir un

code de déontologie et des codes disciplinaires. Les pouvoirs dont les policiers sont investis dépassent largement ceux que nous confions à d'autres professionnels. En effet, pour mener à bien leur mission ils sont autorisés à brimer la liberté des personnes et à utiliser la force nécessaire lorsque la situation l'exige. Il est donc normal qu'ils aient à se conformer à des normes de bonnes pratiques pour être autorisés à exercer leur fonction et que les organisations policières se donnent des règles de conduite pour assurer le bon fonctionnement de leur organisation et la réalisation de leur mission. Alors, où se situe le problème d'équité?

Selon moi, ce problème repose sur deux pratiques largement répandues.

### **2.3 Le développement du professionnalisme ne doit pas passer exclusivement par les mesures déontologiques et disciplinaires**

Le premier problème est une surestimation du rôle de la déontologie et de la discipline dans le développement du professionnalisme. Si j'avais à résumer l'essentiel de ma pensée sur ce sujet je dirais que la déontologie et la discipline sont les garde-fous de la pratique professionnelle. Ce sont les normes qui garantissent le professionnalisme minimum requis pour mériter le statut de policier ou le statut de membre de telle ou telle organisation policière. Mais le professionnalisme ne doit pas être assuré exclusivement par les normes et les sanctions. La déontologie et la discipline ne doivent en aucun cas devenir les outils pour faire évoluer les pratiques des policiers vers l'idéal professionnel. Le cheminement vers cet idéal professionnel devrait relever de l'éducation, de la discussion autour de la façon d'assumer les responsabilités professionnelles, non des sanctions. Le perdre de vue conduit à nier le droit à l'erreur, à la diversité des capacités, des habiletés, des expériences, et pousse à multiplier et préciser les règles dans l'illusion qu'elles pourront uniformiser l'ensemble des pratiques et engendrer le policier parfait.

Si nous atteignons cet objectif, il n'y aurait plus de place pour un policier professionnel, car le professionnel est celui qui bénéficie d'une large autonomie pour exercer son jugement en se basant sur les connaissances spécialisées que nous lui reconnaissons.

La multiplication et l'hyperprécision des règles tuent tout l'espace requis pour le développement de l'autonomie professionnelle et de la créativité ne laissant aucune place à la responsabilité des membres.

Cette pratique crée un contexte où la dérogation devient trop souvent pour le policier le seul moyen de mener à bien les tâches qui sont confiées.

#### **2.4 Redonner un espace au contexte de l'agir dans l'évaluation de la faute**

Le deuxième problème est qu'on ne tient pas suffisamment compte, lorsqu'il est question d'évaluer une dérogation, du contexte réel dans lequel l'action policière se déroule. Si, comme le laisse croire le libellé de certains codes et comme le montre certaines des décisions disciplinaires, un policier est automatiquement jugé fautif dès qu'une règle n'est pas respectée, sans égard au contexte, nous risquons de manquer d'équité. Ce risque est d'autant plus élevé lorsque les normes sont nombreuses et précises. En effet, il est alors fort possible que plusieurs règles soient en conflit entre elles dans une situation ou que la précision de la norme la rende peu appropriée ou même inapplicable dans certains cas. Il y a donc des cas où la seule bonne décision est de ne pas respecter une règle.

La dérogation commise par un policier ou une policière dans un tel contexte n'est pas un manque de professionnalisme, mais la preuve d'une capacité à bien évaluer les enjeux d'une situation exceptionnelle et le signe d'un courage à assumer pleinement la responsabilité professionnelle qui lui est confiée. Être responsable signifie alors être disposé à expliquer les motifs de ses actes et à en assumer les conséquences. Il est possible qu'un comité chargé d'évaluer cette dérogation conclue qu'il y a eu faute et sanctionne, mais il devrait aussi être permis d'évaluer que cette dérogation était légitime et que le policier reçoive des félicitations pour l'initiative qu'il a prise. À ma connaissance, au nom des circonstances atténuantes, le policier reçoit au mieux une sanction symbolique. Mais le seul fait de sanctionner est alors un manque d'équité.

Voyons maintenant le contexte dans lequel cette responsabilité et cette autonomie professionnelle devront s'exercer dans les années à venir.

### **3. Enjeux majeurs pour l'éthique policière pour les années à venir**

Pour réfléchir aux défis éthiques qui se posent aux policiers québécois en ce début de millénaire, il me semble que quatre éléments sont essentiels.

### **3.1 *Quatre caractéristiques majeures de la conjoncture sociale et politique***

Nous vivons dans une société où cohabitent des conceptions morales et des mœurs de plus en plus variées. De nombreux facteurs ont contribué à cette situation : remise en question des dogmes religieux qui favorisaient un certain monolithisme moral, caractère de plus en plus cosmopolite de la société québécoise, accélération des changements culturels favorisant l'apparition de convictions morales très différentes entre les générations et même au sein d'une même génération. Il devient de plus en plus difficile de s'entendre sur les pratiques qui doivent faire l'objet d'une sanction sociale, d'adopter une loi qui ne soit pas contestée par une partie plus ou moins importante de la population.

Parallèlement à cette diversification morale, nous avons aussi assisté à la consolidation d'une vision de la démocratie qui reconnaît à chacun le droit de définir sa propre vision de la vie bonne, du bonheur. La constitutionnalisation d'une Charte des droits et libertés de la personne, en 1982, est venue donner une force légale à ces droits et libertés individuels. Les chartes constituent un acquis majeur pour protéger les individus et les minorités des abus de pouvoir de l'État. Cependant, elles posent de nouveaux défis aux institutions policières, à la fois sur la façon de mener à bien la mission qui leur est confiée (tous les moyens ne sont pas bons pour réaliser la mission) et par les limites objectives que cette obligation de moyens a sur les résultats (il est plus difficile qu'avant de prouver que telle ou telle personne se livre à des activités criminelles).

Ces deux caractéristiques créent des tensions importantes pour le maintien de l'ordre. En effet, la diversité morale entraîne une multiplication des oppositions ouvertes entre groupes de citoyens ne partageant pas les mêmes convictions, ou entre certains groupes de citoyens et l'État au sujet de divers projets politiques, le récent Sommet des Amériques étant une bonne illustration de ce genre de conflits. Les institutions policières auront d'importants défis à relever pour assurer le maintien de l'ordre en utilisant des moyens qui respectent le droit des personnes à avoir des convictions différentes et à les exprimer publiquement.

La troisième caractéristique est le développement des activités de divers groupes criminalisés et le désir de plus en plus clairement exprimé de mettre fin à ce pouvoir parallèle. Cette situation crée une pression importante pour l'obtention de résultats par les policiers.

Il en va de même avec les tragiques événements du 11 septembre dernier. Eux aussi génèrent une pression sociale et politique pour l'obtention de résultats rapides pour accroître la sécurité publique et prévenir et contrôler les activités de groupes terroristes sur le territoire. C'est la dernière caractéristique que je voulais souligner.

Comme on le constate, la conjoncture place les forces policières face à un paradoxe. Une pression populaire, médiatique et politique très grande pour l'obtention de résultats rapides et une pression populaire, médiatique et politique très grande pour le respect absolu des droits des personnes, pour la nécessité d'adopter des attitudes plus nuancées dans la gestion des conflits liés aux visions culturelles radicalement différentes présentes dans notre société. Je parle de pressions paradoxales pour deux raisons. D'un côté, la demande, tout à fait légitime, de ne pas utiliser n'importe quel moyen pour atteindre un but, est incompatible avec la nécessité absolue d'atteindre rapidement des résultats très élevés. De l'autre, l'exigence de nuance liée à la complexité de la situation sociale (cohabitation de nombreuses visions du bien et du mal et lois qui ne sont pas la seule source de droits) ne peut être respectée si des décisions sont prises en urgence. Pour faire preuve de nuance, il faut prendre le temps nécessaire pour comprendre la complexité des phénomènes.

À cause de ces paradoxes, deux dangers menacent le développement du professionnalisme en milieu policier.

### **3.2 Deux dangers guettent le professionnalisme policier**

Le premier serait de remettre en question, au nom de la conjoncture urgente, les acquis mis en place aux cours des dernières années. Même lorsque des situations exceptionnelles nécessitent des mesures exceptionnelles il ne faut pas en conclure que tous les moyens sont bons pour atteindre les résultats. Je dirais même que la vigilance est d'autant plus importante dans de telles circonstances.

Cependant, et c'est là le deuxième danger, il est plus important que jamais de ne pas nous contenter d'invoquer des positions de principes pour sanctionner, sans évaluation précise du contexte de l'action, les décisions que les policiers seront appelés à prendre dans les prochaines années pour assurer la sécurité sur le territoire.

Je dirais donc que l'arbitraire et la rectitude politique constituent les deux principaux dangers qui guettent le développement du professionnalisme policier. L'arbitraire nie l'importance de la réflexion

et le caractère fondamental de certains principes au nom de l'urgence impérieuse d'agir. La rectitude politique, au nom des principes fondamentaux, fait fi de la complexité, des contradictions, des émotions, de la rapidité ou de la lenteur qui caractérisent inévitablement l'évolution des situations réelles.

### Conclusion

Comme vous l'aurez constaté, ma vision de l'éthique en est une qui mise sur la capacité des policiers à réfléchir de façon critique aux situations complexes auxquelles ils sont confrontés. Elle mise sur leur capacité à prendre, de façon autonome et à la lumière de principes fondamentaux, des décisions dont ils auront à rendre compte.

Le but de l'éthique ne doit pas être de contrôler l'ensemble des comportements policiers mais bien de favoriser l'exercice responsable de leur jugement moral dans les situations difficiles qu'ils rencontrent en réalisant la mission sociale que nous leur confions.

Comme tous les professionnels, ils doivent s'engager à respecter un code de déontologie et le règlement disciplinaire de l'organisation qui les emploie. Mais le respect de tels codes n'est que le point de départ d'une démarche professionnelle. Pour la suite, il ne faut pas multiplier et préciser à l'infini les règles à suivre, mais soutenir la prise de décision responsable et autonome.

La conjoncture actuelle, par les éléments qui la caractérisent, comporte des risques certains. La tentation de la rectitude politique et celle de l'arbitraire sont présentes et ne sont pas, selon moi des avenues souhaitables. Développer la réflexion critique sur l'agir, à la lumière des principes et en tenant compte de la complexité et des exigences des situations concrètes, tel est le défi majeur. Il sera possible de le relever en favorisant le dialogue entre politiciens et policiers, entre policiers et représentants de la justice, entre policiers et citoyens, entre officiers et membres des corps de police, entre les divers corps policiers et, finalement, entre universitaires et praticiens. La tenue du présent colloque constitue certainement un pas dans la bonne voie.



## **Ateliers de réflexion : vers un agenda de recherche en patrouille-gendarmerie, en enquête et en gestion**

### **Méthode de travail**

L'objectif de la seconde journée du colloque était de dégager des objectifs de recherche en matière policière. Plus précisément, il s'agissait de permettre à chaque participant d'exprimer ses intérêts ainsi que ceux de son organisation pour des problématiques de recherche et de travailler à en isoler les plus pertinentes.

Dans le but de structurer ce travail commun de réflexion, nous avons eu recours à la technique du groupe nominal. Nous devons cette technique à deux chercheurs américains, André Delbecq et Andrew Van de Ven, respectivement professeurs à l'université du Wisconsin et de l'Ohio (Kent State). La technique du groupe nominal permet en alternance le travail individuel et la discussion de groupe selon une démarche très structurée. Depuis sa mise au point en 1968, cette technique a connu une utilisation fréquente dans les domaines de la santé, des services sociaux, de l'éducation, des affaires et de l'administration publique.

La question initiale retenue a été la suivante: Quels sont les problématiques de recherche les plus pertinentes à la fonction et aux organisations policières?

Les différents ateliers de réflexion se sont penchés sur cette question sous les angles spécifiques des trois domaines de la pratique policière que sont la patrouille-gendarmerie, l'enquête et la gestion. Trois ateliers simultanés ont eu lieu pour chacun des trois domaines de la pratique policière. Une liste des animateurs et animatrices ainsi que des secrétaires pour chacun des neuf ateliers de réflexion est présentée à l'annexe 1.

Dans un premier temps, les animateurs et animatrices des ateliers ont présenté aux participants la technique du groupe nominal ainsi que la question de départ. Quelques exemples ont alors été présentés afin de bien situer le niveau des réponses désirés et d'éviter des énoncés trop généraux ou trop vagues.

En réponse à la question de départ, les participants, en silence, ont formulé par écrit le plus grand nombre possible d'énoncés (réponses à la question initiale).

Puis, à la faveur de nombreux tours de table, les animateurs ont enregistré les énoncés des participants sur des feuilles mobiles fixées au mur. Les énoncés ont été triés selon les niveaux de problématique. Quatre niveaux de problématiques distincts avaient préalablement été identifiés : les problématiques de niveau technique, de niveau individuel, de niveau organisationnel et de niveau social.

Une fois les énoncés bien en vue, les ateliers ont procédé à la clarification des idées les unes après les autres. Il s'agissait de vérifier si tous les participants attribuaient le même sens aux énoncés et s'ils comprenaient la logique de chacun des énoncés.

Au total, ces premières étapes auront permis d'identifier 384 problématiques de recherche (énoncés) liées à la fonction et aux organisations policières. Le tableau suivant présente une compilation de ces problématiques par domaine et par niveau de problématique.

#### Sommaire de la compilation des problématiques de recherche

Niveau de problématique	Patrouille-gendarmerie	Enquête	Gestion	Total
Technique (T)	26	25	28	79 (20,6 %)
Individuel (I)	27	27	21	75 (19,5 %)
Organisationnel (O)	48	44	60	152 (39,6 %)
Social (S)	32	21	25	78 (20,3 %)
	<b>133</b> (34,6 %)	<b>117</b> (30,5 %)	<b>134</b> (34,9 %)	<b>384</b> (100 %)

Pour terminer cet avant-midi de travail chargé, les participants ont procédé au vote préliminaire. Pour cet exercice, chaque participant a dû sélectionner, parmi l'ensemble des énoncés, les cinq qui lui semblaient les plus pertinents, et ce, pour chacun des quatre niveaux de problématique. Par la suite, chaque participant a dû classer, du plus pertinent au moins pertinent, les énoncés de sa sélection en utilisant le bulletin de vote préliminaire qui leur avait été distribué.

Alors qu'il avait été initialement prévu que les votes préliminaires soient compilés pendant l'heure du dîner, des problèmes techniques nous ont empêché de compléter cette tâche dans les délais prévus. Faute d'avoir les résultats des votes préliminaires du matin, il était alors impossible de procéder aux débats ainsi qu'au vote final de l'après-midi. Afin de palier cet imprévu, il a été décidé de tenir, en après-midi, des

débats à caractère plus généraux sur les grands enjeux de la recherche en activités policières.

Ce n'est que vers la fin de l'après-midi que nous avons pu obtenir les résultats des votes préliminaires du matin. Dans sa rétrospective de la fin de la journée, l'animateur du colloque, M. Raymond Vaillancourt, a présenté les principaux résultats sous forme de présentation PowerPoint.

### Compilation du vote final

Afin de procéder au vote final, il a toutefois été décidé de solliciter les participants du colloque par courrier électronique et par télécopieur. Les participants ont eu à répéter le processus d'ordonnement des énoncés à partir de nouvelles listes. Ces nouvelles listes présentaient les 5 énoncés ayant obtenu les meilleurs résultats par niveau de problématique et par ateliers. Par exemple, un participant ayant assisté à l'atelier « gestion 1 » a dû effectuer son vote final en sélectionnant et en ordonnant des énoncés issus des trois ateliers de gestion, et ce, pour chacun des niveaux de problématique. Nous avons reçu 68 bulletins de vote final complétés sur un total de 168 participants sollicités<sup>3</sup>, ce qui représente un taux de réponse de 40 %.

Tout comme pour le vote préliminaire, la compilation du vote final a été effectuée en cumulant les résultats obtenus par chacun des énoncés. Un énoncé ayant été classé au premier rang obtenait 5 points, au second rang 4 points et ainsi de suite jusqu'à un seul point pour un énoncé jugé le cinquième plus important. L'annexe 2 présente les résultats des votes préliminaires par ateliers et par niveau de problématique, alors que l'annexe 3 présente les résultats des votes finaux.

Les tableaux suivants présentent, pour chacun des domaines de pratique, les 4 énoncés les plus populaires par niveaux de problématique. Ces résultats des votes finaux sont considérés comme les objectifs de recherche en matière policière.

Les chiffres vis-à-vis les énoncés présentent les résultats compilés des votes, alors que les pourcentages vis-à-vis les niveaux des énoncés présentent l'importance relative des 4 énoncés les plus populaires par rapport aux 15 énoncés de la sélection du vote final. Par exemple, dans

3. Mentionnons que les animateurs et les secrétaires d'ateliers, de même que certains participants n'ayant pas assisté aux ateliers de réflexion, n'ont pas été sollicités pour cet exercice.

le tableau des objectifs de recherche en patrouille-gendarmerie, l'énoncé « Mise en place de méthodes d'évaluation de la police communautaire » a récolté 49 points, ce qui en fait l'énoncé le plus populaire des tous les énoncés de niveau technique en patrouille-gendarmerie. Pris dans leur ensemble, les 4 énoncés de niveau technique présentés dans ce tableau ont récolté 40,4% de tous les votes pour les énoncés de niveau technique en patrouille-gendarmerie.

### Objectifs de recherche en patrouille-gendarmerie

<b>Énoncés de niveau technique (T)</b>	pourcentage du vote total pour ces 4 énoncés:	<b>40,4 %</b>
Mise en place de méthodes d'évaluation de la police communautaire		49
Planification journalière et stratégique des activités du patrouilleur		38
Maîtrise des pouvoirs et des devoirs du policier par la formation initiale		37
Les méthodes de résolution de problèmes		33
<b>Énoncés de niveau individuel (I)</b>	pourcentage du vote total pour ces 4 énoncés:	<b>43,3 %</b>
Maintien des compétences		46
Perception de l'augmentation de l'imputabilité		43
Analyse de la déviance et identification des policiers à risque		41
Cheminement individuel et démotivation (5-10-15 ans)		38
<b>Énoncés de niveau organisationnel (O)</b>	pourcentage du vote total pour ces 4 énoncés:	<b>45,6 %</b>
Révision des critères de sélection de la profession		53
Identification de critères de performance des policiers dans un contexte de police communautaire		47
Coaching opérationnel des jeunes patrouilleurs		42
Suivi de la formation des policiers après l'embauche		34
<b>Énoncés de niveau social (S)</b>	pourcentage du vote total pour ces 4 énoncés:	<b>48,8 %</b>
Impact du « dumping » de responsabilités sociales aux policiers		55
Limite du rôle social du policier vis-à-vis le rapprochement avec les citoyens		46
Émergence de formes de justice parallèle (privée, médiation)		44
Critères et processus d'admissibilité au programme de techniques policières		43

### Objectifs de recherche en gestion

<b>Énoncés de niveau technique (T)</b>	pourcentage du vote total pour ces 4 énoncés:	<b>47,4 %</b>
Évaluation des pratiques policières		52
Indicateurs de performance		43
Évaluation de l'implantation de la police de proximité		39
Utilité des réseautages internes et externes		29
<b>Énoncés de niveau individuel (I)</b>	pourcentage du vote total pour ces 4 énoncés:	<b>45,1 %</b>
Professionalisme: définitions, attentes et perceptions		50
Profil psychologique des individus qu'on recrute		43
Création d'outils pour évaluer les compétences recherchées		32
Effet de la police de proximité sur l'éthique policière		30
<b>Énoncés de niveau organisationnel (O)</b>	pourcentage du vote total pour ces 4 énoncés:	<b>42,7 %</b>
Mécanismes de partage d'information et d'expertise (circulation de l'information)		41

Gestion des paradoxes (responsabilisation et contraintes)	41
Rôle ou impact de la déontologie par rapport au droit à l'erreur	35
Meilleures pratiques de gestion des ressources humaines dans le contexte de féminisation, de multiethnicisation et de rajeunissement des effectifs	30
<b>Énoncés de niveau social (S)</b>	<b>pourcentage du vote total pour ces 4 énoncés: 38,4 %</b>
Rapport entre la politique et la police (exemple: intégration CSP et plan d'action policier)	39
Mise à jour continue de la lecture de l'environnement social et du développement des ressources humaines (veille stratégique)	35
Perception par la population des organisations policières par le filtre des médias	30
Équilibre entre droit individuel et sécurité collective	28

### Objectifs de recherche en enquête

<b>Énoncés de niveau technique (T)</b>	<b>pourcentage du vote total pour ces 4 énoncés: 45,2 %</b>
Partage de l'information entre corps de police (réseautage)	41
Vigie juridique, avis, décisions et moyens	30
Indicateurs de performance en enquête	28
Évaluation continue des contenus de formation à l'ENPQ	24
<b>Énoncés de niveau individuel (I)</b>	<b>pourcentage du vote total pour ces 4 énoncés: 42,0 %</b>
Identification d'un profil type de l'enquêteur performant	31
Évaluation du profil de l'enquêteur	28
Pouvoir discrétionnaire et éthique	28
Méthodes de transfert des connaissances	26
<b>Énoncés de niveau organisationnel (O)</b>	<b>pourcentage du vote total pour ces 4 énoncés: 43,9 %</b>
Arrimage entre la justice et les enquêtes	39
Intégration de spécialistes civils dans le domaine des enquêtes	29
Analyse de la criminalité émergente à travers le monde	26
Cueillette, circulation, partage de l'information entre services de police et à l'interne	26
<b>Énoncés de niveau social (S)</b>	<b>pourcentage du vote total pour ces 4 énoncés: 41,9 %</b>
Impact socio-économique du crime organisé	34
Efficacité de nos organisations policières face au crime organisé	31
Acceptation sociale du délestage de certains types d'enquête (petits crimes)	26
Efficacité des nouveaux niveaux de service en vertu de la nouvelle Loi sur la police	25

En terminant, il importe de mentionner ce que le Centre d'intégration et de diffusion de la recherche en activités policières (CIDRAP) ainsi que l'École nationale de police du Québec (ENPQ) entendent faire de ces résultats.

Dans un premier temps il est important de permettre aux participants et aux autres personnes intéressées par cet exercice commun de réflexion d'avoir accès aux résultats. Nous vous encourageons donc à distribuer librement ce document à toutes les personnes qui pourraient s'intéresser aux résultats qu'il contient.

De façon plus spécifique, l'analyse des résultats permettra au CIDRAP de dresser une liste des priorités de recherche afin de constituer son propre agenda de recherche. En regroupant plusieurs problématiques de recherche, on arrive à dégager les multiples facettes des grandes thématiques de recherche. Le CIDRAP entend donc, à partir des résultats obtenus, investiguer les opportunités de développer des projets de recherche conjoints avec d'autres organisations intéressés par ces grandes thématiques ou par certaines problématiques particulières. Ce travail de démarchage sera notamment supporté par l'Agora de la recherche en sécurité publique (ARSP).

## **ANNEXE 1 : LISTE DES ANIMATEURS-ANIMATRICES ET SECRÉTAIRES D'ATELIERS**

### **Atelier patrouille-gendarmerie 1**

Animateur: M. Pierre Brien (Service de protection des citoyens  
de Laval)  
Secrétaire: M. François Lévesque (ENPQ)

### **Atelier patrouille-gendarmerie 2**

Animateur: M. Gilbert Cordeau (SPCUM)  
Secrétaire: M. Philippe Bourdages (Sûreté du Québec)

### **Atelier patrouille-gendarmerie 3**

Animatrice: M<sup>me</sup> Madeleine Lupien (ENPQ)  
Secrétaire: M. Alain Éthier (SPCUM)

### **Atelier gestion 1**

Animatrice: M<sup>me</sup> Monelle Durand (Sûreté du Québec)  
Secrétaire: M<sup>me</sup> Isabelle Labrèche (SPCUM)

### **Atelier gestion 2**

Animateur: M. Vincent Arsenneau (SPCUM)  
Secrétaire: M. Claude Roy (Sûreté du Québec)

### **Atelier gestion 3**

Animateur: M. Jean Lortie (ENPQ)  
Secrétaire: M<sup>me</sup> Nathalie Rheault (ENPQ)

### **Atelier enquête 1**

Animatrice: M<sup>me</sup> Michelle Coté (SPCUM)  
Secrétaire: M<sup>me</sup> Julie Nadeau (École nationale d'administration  
publique)

### **Atelier enquête 2**

Animateur: M. Georges-André Parent (SPCUM)  
Secrétaire: M<sup>me</sup> Nadège Sauvêtre (Université de Montréal)

### **Atelier enquête 3**

Animateur: M. Gilles Derouin (SPCUM)  
Secrétaire: M<sup>me</sup> Catherine Beaudry (Sûreté du Québec)



## **ANNEXE 2 : RÉSULTATS DES VOTES PRÉLIMINAIRES PAR ATELIER**

Chacune des sections présentées dans l'annexe 2 comprend les énoncés des problématiques suggérées lors des ateliers ainsi que les résultats du vote préliminaire. Ces résultats ont permis aux participants de dégager les problématiques les plus pertinentes.

Section 1 : Résultat des votes préliminaires de l'atelier patrouille-gendarmerie 1

Section 2 : Résultat des votes préliminaires de l'atelier patrouille-gendarmerie 2

Section 3 : Résultat des votes préliminaires de l'atelier patrouille-gendarmerie 3

Section 4 : Résultat des votes préliminaires de l'atelier enquête 1

Section 5 : Résultat des votes préliminaires de l'atelier enquête 2

Section 6 : Résultat des votes préliminaires de l'atelier enquête 3

Section 7 : Résultat des votes préliminaires de l'atelier gestion 1

Section 8 : Résultat des votes préliminaires de l'atelier gestion 2

Section 9 : Résultat des votes préliminaires de l'atelier gestion 3

## Section 1

### Résultat des votes préliminaires de l'atelier patrouille-gendarmerie 1

#### Résultats du vote préliminaire des énoncés de niveau TECHNIQUE

Libellés des énoncés	Résultat
Maîtrise des pouvoirs et des devoirs du policier par la formation de base	47
Recours au site d'auto-apprentissage en ligne	43
Planification journalière et stratégique des activités du patrouilleur	39
Outils de collecte d'information sur l'emploi de la force	37
Stratégies de communication du policier à l'égard de ses clients	29
Mode d'intervention à privilégier en milieu multiethnique	19
Intégration de la patrouille solo	17
Articulation du partenariat d'intervention dans l'intervention	9

#### Résultats du vote préliminaire des énoncés de niveau INDIVIDUEL

Libellés des énoncés	Résultat
Cheminement individuel et démotivation (5-10-15 ans)	45
Perception de l'augmentation de l'imputabilité	40
Caractéristiques personnelles de la main-d'œuvre	39
Émergence d'un sentiment d'insécurité chez les patrouilleurs lié à la fonction et aux conditions de travail	30
Évaluation de l'efficacité des méthodes d'apprentissage dans la gestion du risque	27
Les pouvoirs du policier	20
Évaluation des apprentissages réalisés grâce aux modèles de référence opératoires dans la formation initiale des aspirants policiers	15
Impact des horaires variables sur la santé et la qualité de vie du policier	13
Perception des activités en sécurité routière par le patrouilleur	9

#### Résultats du vote préliminaire des énoncés de niveau ORGANISATIONNEL

Libellés des énoncés	Résultat
Révision des critères de sélection de la profession	34
Revalorisation de la fonction de patrouilleur	29

Coaching opérationnel des jeunes patrouilleurs	20
L'universalité des standards de qualité de service dans les organisations	16
Les outils et les moyens à privilégier en contexte de formation continue	15
Impact des sanctions et des plaintes déontologiques sur les individus et les organisations	14
Établissement de standards sur l'utilisation de techniques et d'équipements par le patrouilleur	14
Élaboration de standards de maintien d'emploi	14
Stratégie de diffusion des savoirs et des expériences	13
Importance du temps consacré à la rédaction de rapport	9
Mécanisme de suivi des recommandations issues d'enquêtes publiques	9
Arrimage des systèmes d'évaluation du patrouilleur avec les tendances environnementales	9
La communication patrouilleur/enquêteur	9
Complémentarité des rôles homme/femme dans l'intervention	8
Évaluation du modèle de police communautaire	7
Mobilité inter-organisationnelle (horizontale)	7
Liens entre la qualité des formateurs et la performance des apprenants	5
Utilisation des tests psychométriques lors des entrevues de sélection	3
Maintien des compétences malgré l'éloignement géographique	3
Harmonisation des différentes cultures organisationnelles vs intégration	1
Impact des restrictions budgétaires vs choix	1

### Résultats du vote préliminaire des énoncés de niveau SOCIAL

Libellés des énoncés	Résultat
Impact du « dumping » de responsabilités sociales aux policiers	45
Limite du rôle social du policier vis-à-vis le rapprochement avec les citoyens	32
Impacts psychologiques des interventions en situation d'autorité chez l'individu qui la subit et celui qui l'effectue	29
Critères et processus d'admissibilité au programme de techniques policières	20
Influence de la « surréglementation » sur le travail du patrouilleur	16
Intégration des recrues vs cohérence des attentes individuelles de ces recrues suscitées par les cégeps et l'ENPQ	16
Arrimage des priorités locales et provinciales en matière de sécurité publique	13

Nature des plaintes logées en déontologie	10
Étude comparative des systèmes d'éthique	10
Perception des partenaires communautaires sur le rôle de la police dans ce genre de structure (police communautaire)	9
Attentes de la communauté à l'endroit de la police dans un contexte de police communautaire	8
Évaluation du traitement des procédures entre la Cour du Québec et les cours municipales	7
Resituer le rôle du policier dans la société moderne	6
Recours à une démarche réflexive visant le développement de compétences professionnelles	6
Évolution dans le temps du système de valeurs des aspirants policiers	5
Besoins de formation sur les impacts psychologiques et sociologiques de la violence conjugale et familiale	5
Impact de la légalisation de la prostitution sur le travail policier	3

## Section 2

### Résultat des votes préliminaires de l'atelier patrouille-gendarmerie 2

#### Résultats du vote préliminaire des énoncés de niveau TECHNIQUE

Libellés des énoncés	Résultat
Facteurs humains et outils techniques en situation d'urgence	30
Développement de standards de formation dans l'utilisation d'outils (simulateur de tir, conduite de véhicule, armes intermédiaires)	28
Ergonomie véhiculaire	25
Tableau de bord de gestion en matière de gendarmerie (éléments utiles)	23
Développement d'un processus systématique d'identification des besoins de recherche en matière gendarmerie	21
Développement d'une didactique portant sur les pouvoirs d'arrestation	18
Établissement d'un réseau de vigie, innovations, grands courants mondiaux	17
Développement des outils et évaluation de l'approche de résolution de problèmes	13
Mise en place d'un lieu d'échange naturel pour les chercheurs en patrouille-gendarmerie (groupes de discussions)	13
Évaluation des programmes de maître de chien	8

### Résultats du vote préliminaire des énoncés de niveau INDIVIDUEL

Libellés des énoncés	Résultat
L'impact de la féminisation sur les pratiques policières	46
Santé mentale chez les policiers	36
Impact des horaires de travail sur les ressources humaines	32
Analyse de la déviance et identification des policiers à risque	19
Évaluation des connaissances juridiques nécessaires à la fonction du policier-patrouilleur auprès des patrouilleurs, des enquêteurs et des gestionnaires	19
L'effort de la culture policière sur l'intégration des femmes	16
La stratégie d'accompagnement et de référence(?) vers les ressources de la santé et du social	12
Impact de la reddition de comptes sur les pratiques policières	10
Recherche sur les conditions physiques du policier	6
Motivation des policiers à l'intervention	1

### Résultats du vote préliminaire des énoncés de niveau ORGANISATIONNEL

Libellés des énoncés	Résultat
Développement de critères de performance des policiers dans un contexte de police communautaire	26
L'évaluation de l'étude Kansas city au Québec (impact de la patrouille préventive)	25
Répertoire nos connaissances en patrouille-gendarmerie	19
Suivi de la formation des policiers après l'embauche	18
L'évaluation de l'implantation de la police communautaire	15
L'évaluation des programmes de prévention de la criminalité	14
Impact de la syndicalisation des responsables de premier niveau	11
Procédures d'accueil et d'intégration des nouveaux policiers	11
Révision et uniformisation du travail du patrouilleur	10
Communication – collaboration entre gendarmerie et enquête	10
Le soutien (support) offert aux intervenants policiers de premières lignes lors d'incidents critiques dans les différentes régions	10
Comparaison des qualifications entre conventionnels vs DEC en techniques policières	9
L'uniformisation des interventions policières à travers la province (outils, moyens, pratiques)	9
Évaluation et développement des critères d'embauche en fonction de la réalité	6

Stratégie de transfert d'expertise et conservation de la mémoire de l'organisation	6
Définition d'un plan d'effectif optimal pour un territoire donné	5
Identification des paramètres d'évaluation des programmes de prévention	4
Articulation de la prévention dans les opérations policières	0

### Résultats du vote préliminaire des énoncés de niveau SOCIAL

Libellés des énoncés	Résultat
Émergence de formes de justice parallèle (privée, médiation)	46
Évaluation de l'intervention policière en matière de violence familiale	35
Déontologie policière vs autres corporations (filtrage, traitement des plaintes)	33
Perception de la population à l'égard des femmes policières	26
Comportement des policiers face aux nouvelles lois (impact et adaptation)	25
Évaluation prospective des besoins de la clientèle	25
L'utilisation du droit comme outil par le patrouilleur pour mener à bien sa mission	5
Délimitation du territoire d'intervention dans un contexte d'éclatement des frontières	3

## Section 3

### Résultat des votes préliminaires de l'atelier patrouille-gendarmerie 3

#### Résultats du vote préliminaire des énoncés de niveau TECHNIQUE

Libellés des énoncés	Résultat
Développer des méthodes d'évaluation de la police communautaire	35
Les nouveaux modes de formation appliqués à la formation continue	23
Les méthodes de résolution de problèmes	23
La gestion des priorités dans les dossiers de résolution de problèmes	15
Les techniques et les méthodes d'interventions auprès de personnes incarcérées (?), psychiatriques	12
La réglementation et la standardisation des équipements et uniformes	10
L'uniformisation des rapports et formulaires	9
L'utilisation des armes intermédiaires par le policier (uniformisation)	8

### Résultats du vote préliminaire des énoncés de niveau INDIVIDUEL

Libellés des énoncés	Résultat
Développement d'habiletés de coaching	29
Maintien des compétences	23
Impacts de l'aspect évolutif du policier sur son intervention lors de situation à risque	20
Perception du métier de policier par le policier	18
Le suivi des policiers ayant vécu une situation exceptionnelle (événement majeur)	16
Préparation du patrouilleur au choc de culture (policrière) lors de la fusion des municipalités	14
Pouvoirs et limites du policier lors d'interventions auprès d'individus en trouble de comportement	8
Isolement dans le contexte de l'aplatissement de la structure (vérifier la présence du sentiment d'isolement)	6

### Résultats du vote préliminaire des énoncés de niveau ORGANISATIONNEL

Libellés des énoncés	Résultat
Comment implanter la police communautaire à tous les niveaux hiérarchiques	28
Impacts du rajeunissement des effectifs policiers sur les services (citoyens, agents, superviseurs)	24
Arrimage de la gendarmerie et des enquêtes dans la philosophie de la police communautaire	21
Impact sur le travail policier de l'application de la Loi sur la police (déontologie, délation)	20
Interprétation de l'application de la police communautaire	17
Impact de la représentation féminine sur les effectifs policiers	8
Considérer et analyser l'aspect émotionnel de l'intervention à risque effectuée par le policier lorsqu'elle est évaluée par les différentes instances	8
Harmonisation des outils de sélection et d'évaluation des recrues dans les diverses organisations	5
Adoption d'armes intermédiaires dans les organisations policières	4

### Résultats du vote préliminaire des énoncés de niveau SOCIAL

Libellés des énoncés	Résultat
Qu'est-ce qui influence la perception des citoyens dans le sentiment de pauvreté?	40
Redéfinir des rôles et des mandats de la sécurité publique (police)	21
Optimiser les relations entre l'organisation policière et le conseil de ville (le politique)	20
Contrer le phénomène d'intimidation des policiers par le monde criminel	17
Évaluation des facteurs de dangerosité d'un individu impliqué dans une violence conjugale	16
Perception du métier de policier par le policier	15
Arrimage des rôles et des responsabilités des intervenants auprès de personnes éprouvant des problèmes de comportements	5

## Section 4

### Résultat des votes préliminaires de l'atelier enquête 1

#### Résultats du vote préliminaire des énoncés de niveau TECHNIQUE

Libellés des énoncés	Résultat
Révision des méthodes d'enquête	25
Évaluation continue des contenus de formation à l'ENPQ	20
Efficacité des techniques d'enquête par concentration	19
Développement de nouveaux supports (outils) permettant l'auto-apprentissage	18
Développement d'un outil (banque de références)	18
Développement de solutions globales et intégrées dans le domaine des vols de véhicules	16
Identifier des indicateurs pour mesurer le crime organisé dans les dossiers	13
Développement de contenus de formation en profilage (envisager une thématique de recherche en sciences du comportement)	10
Développement d'un nouveau mode d'intervention multisectoriel en moralité et stupéfiant	10
Développement d'indicateurs pour mesurer la satisfaction des clients	9
Développement de contenu de formation de base en lien avec la Loi sur la police	7
Développement d'un mode de communication rapide des nouvelles jurisprudentielles	6

Développement d'un modèle de standardisation des équipements appropriés en matière d'enquête en région et dans les grands centres urbains	4
Développement d'un outil de mesure du sentiment d'insécurité de la victime dans le but de prioriser les dossiers	3

### Résultats du vote préliminaire des énoncés de niveau INDIVIDUEL

Libellés des énoncés	Résultat
Développement d'un mode de « mentoring »	26
Dépistage des employés à risque de déviance et de corruption	22
Développer un profil type de l'enquêteur performant	20
Pouvoir discrétionnaire et éthique	18
Motivation (en cours) du policier à devenir enquêteur	17
Intérêt des enquêteurs pour la formation sur mesure	17
Analyse de la déviance policière	15
Accessibilité de la formation continue aux enquêteurs en région	14
Impact psychologique des crimes majeurs non résolus sur les enquêteurs	9
Étude comparative de l'impact des processus de plaintes et de développement de la preuve (région vs grand centre urbain)	8
Travail d'enquête et support aux victimes	8
Impact des techniques d'enquête par concentration sur les victimes	4

### Résultats du vote préliminaire des énoncés de niveau ORGANISATIONNEL

Libellés des énoncés	Résultat
Étude de la charge de travail par rapport aux catégories d'enquête vs la qualité	33
Intégration de spécialistes civils dans le domaine des enquêtes	18
Centralisation vs décentralisation des enquêtes	18
Valorisation du travail de l'enquêteur dans l'organisation	14
Applicabilité de la police communautaire aux enquêtes	13
Arrimage entre la justice et les enquêtes	13
Spécialiste vs généraliste par rapport aux coûts et à l'efficacité	12
Étude des arrimages enquête / gendarmerie dans le contexte de police de quartier	10

Applicabilité de l'éthique aux enquêtes	9
Cybercriminalité: juridiction et gestion	8
Gestion des connaissances tacites vs la perte d'expertise	8
Impact de la nouvelle structure des services de police sur la résolution des crimes du C.O.	7
Étude de la sous-culture d'enquête (loi du silence, impacts de la Loi sur la police)	5
Conséquences des contrôles sur les enquêtes sur l'efficacité globale	4
Impact des conventions collectives sur le recrutement des enquêteurs	4
Analyse des déterminants pour le développement de plans de carrière en enquête	4

### Résultats du vote préliminaire des énoncés de niveau SOCIAL

Libellés des énoncés	Résultat
Impact des changements sociaux sur la formation des enquêteurs	40
Acceptation sociale du délestage de certains types d'enquête (petits crimes)	24
Étude du déplacement de la criminalité du C.O. (centres urbains vs régions)	22
Efficacité des nouveaux niveaux de service en vertu de la nouvelle Loi sur la police	21
Étude des législations nationales et internationales par rapport à la cybercriminalité	21
Impact du recyclage des produits de la criminalité sur l'économie de marché	18
Étude des phénomènes de crime organisé	17
Étude comparée sur les contenus de formation en sciences du comportement	9
Élargissement et applicabilité de la Loi C-24	8

## Section 5

### Résultat des votes préliminaires de l'atelier enquête 2

#### Résultats du vote préliminaire des énoncés de niveau TECHNIQUE

Libellés des énoncés	Résultat
Vigie juridique, avis, décisions et moyens	41
Diffusion des modus operandi des criminels à l'externe et à l'interne	32
Réseautage de l'information entre corps de police	29

Indicateurs de performance en enquête	22
L'état de la question sur les méthodes d'interrogation	21
Intégration de toutes les banques de données en matière d'enquête	15

### Résultats du vote préliminaire des énoncés de niveau INDIVIDUEL

Libellés des énoncés	Résultat
Désintérêt pour la fonction d'enquête	39
Les méthodes de transfert des connaissances	27
Impact de l'absence de l'enquêteur responsable du dossier à la cours	23
Impact de la libéralisation de la morale	21
Plan de carrière de l'enquêteur	18
Profil et qualités d'un enquêteur d'aujourd'hui	18
Évaluation des enquêteurs en police communautaire	16

### Résultats du vote préliminaire des énoncés de niveau ORGANISATIONNEL

Libellés des énoncés	Résultat
Impact des services d'enquête privée	22
Actualisation et uniformisation de la formation d'enquête au Québec	22
Système de priorité d'enquête	16
Intégration de l'approche communautaire aux enquêtes	15
Entrée latérale aux enquêtes	14
Analyse de la criminalité émergente à travers le monde	12
Analyse comparative des techniques d'enquête	11
Organisation du travail: enquêteurs spécialistes ou généralistes	10
Perte d'expertise d'enquête	10
Direction des opérations: projet conjoint	7
Impact de la centralisation des enquêtes	6
Application de la résolution de problème en matière d'enquête	5
Place de la prévention en matière d'enquête	4
Place de l'enquête dans les structures des corps policiers	3
Contraintes des enquêtes sur la criminalité transnationale	2
Gestion des opérations conjointes en enquête	1

### Résultats du vote préliminaire des énoncés de niveau SOCIAL

Libellés des énoncés	Résultat
L'effet de la charte sur les taux de résolution d'enquête	48
Portrait du crime organisé au Québec	41
Répartition des produits de la criminalité	40

## Section 6

### Résultat des votes préliminaires de l'atelier enquête 3

#### Résultats du vote préliminaire des énoncés de niveau TECHNIQUE

Libellés des énoncés	Résultat
Réseautage des moyens techniques (base de données)	50
Cybercriminalité	41
Comment faire une enquête en 2001 (structure, étapes, gestion)	40
Ressources et formation en techniques d'analyse (manque d'analyse stratégique)	38
Mécanismes de fraude, prévention et méthodes d'enquête	32

#### Résultats du vote préliminaire des énoncés de niveau INDIVIDUEL

Libellés des énoncés	Résultat
Formation en cueillette de renseignement	39
Recherche sur l'intérêt et les préjugés envers les enquêteurs	36
Évaluation du profil de l'enquêteur	33
Évaluer les connaissances informatiques des enquêteurs	25
Formation initiale et perfectionnement de service en matière de terrorisme	23
Influence des différentes fonctions d'enquête sur l'individu (agent double, stupéfiants)	17
Influence du multiculturalisme sur l'intervention policière	12
Formation enquêtes internes	10

### Résultats du vote préliminaire des énoncés de niveau ORGANISATIONNEL

Libellés des énoncés	Résultat
Cueillette, circulation, partage de l'information entre services de police et à l'interne	29
Influence de la criminalité organisée sur le travail de l'enquêteur	25
Recherche en matière de terrorisme	23
Interactions entre priorités policières et justice	23
Profilage des terroristes	20
Réseautage entre enquêteurs des différentes organisations	20
Planification de la relève en enquête	19
Influence des organisations syndicales sur l'organisation policière	13
Réseautage des moyens techniques et pratiques entre les organisations (impacts sur les coûts et l'efficacité)	12
Encadrement des enquêteurs suite à la formation (transfert de l'apprentissage et des compétences)	9
Recherche sur les enquêtes internes	1
Coopération internationale en matière de lutte au terrorisme	1

### Résultats du vote préliminaire des énoncés de niveau SOCIAL

Libellés des énoncés	Résultat
Impact socio-économique du crime organisé	38
Efficacité de nos organisations policières face au crime organisé	38
Influence de la présentation de l'impact social du crime dans la présentation de la preuve	26
Comparer et évaluer les meilleures pratiques en matière de prévention de la criminalité en milieu scolaire	24
Impact des gangs de rue à l'extérieur de Montréal	19
Évaluer l'ampleur du crime informatique	18
Raisons qui expliquent le taux de vols d'autos élevé au Québec	16
Portée sociale des opérations d'envergures	10
Impact du travail policier sur la famille	9

## Section 7

### Résultat des votes préliminaires de l'atelier gestion 1

#### Résultats du vote préliminaire des énoncés de niveau TECHNIQUE

Libellés des énoncés	Résultat
Outil de gestion documentaire (sa place – l'accès) – réseautage	57
Indicateurs de performance	50
Validité prédictive des outils de sélection	38
Évaluation des pratiques policières	21
Débriefing après intervention	16
Utilisation des outils technologiques	16
Débriefing psychologique dans les petits corps policiers	7

#### Résultats du vote préliminaire des énoncés de niveau INDIVIDUEL

Libellés des énoncés	Résultat
Profil psychologique des individus qu'on recrute	41
L'humain dans le contexte de changement (fusion)	40
Prévention et analyse de la déviance	39
Ce que représente le travail pour l'individu	32
Évaluation des impacts des fusions sur le rendement	24
Absentéisme – horaire de travail	10

#### Résultats du vote préliminaire des énoncés de niveau ORGANISATIONNEL

Libellés des énoncés	Résultat
Mécanismes de partage d'information et d'expertise (circulation de l'information)	30
Gestion de l'éthique (place de l'éthique dans l'organisation)	29
La notion de risque (application)	21
Gestion des paradoxes (responsabilisation vs contraintes)	21
Rôle ou impact de la déontologie vs droit à l'erreur	19

Évaluation de la performance	17
Leadership dans l'organisation	13
Harmonisation des cultures (organisationnelles)	12
Gestion du changement	10
Programme de reconnaissance de la personne (humain)	9
Gestion avec les outils technologiques	8
Santé-sécurité vs formation (IRSST)	8
Défi de mobilisation du personnel (vs qualifications exigées)	7
Sous-officiers syndiqués	7
Évaluation de la compétence éthique (jugement) au recrutement	7
Impact du droit de pratique (formation qualifiante) sur la gestion	7
Prospective en milieu policier	6
Valorisation du patrouilleur et formation qualifiante	6
Recrutement des gestionnaires	5
Recrutement du personnel vs nouvelle criminalité	4
Gestion d'une unité de nouvelle criminalité (crimes technos)	3
Gestion des conventions collectives (fusions)	0
Individualisme vs grosses structures	0

### Résultats du vote préliminaire des énoncés de niveau SOCIAL

Libellés des énoncés	Résultat
Le point sur la recherche: difficulté de repérage de l'information	43
Gestion du partage de l'information et de l'expertise	41
Aspect éthique du partenariat avec le privé	37
Éthique: policier appartenant à la communauté (restreinte)	24
Leadership de la police dans la communauté (société)	23
Participation de la population (mobilisation – citoyens)	21
Application des innovations scientifiques (nouveaux concepts)	13
Partenariat (spécialités)	7

## Section 8

### Résultat des votes préliminaires de l'atelier gestion 2

#### Résultats du vote préliminaire des énoncés de niveau TECHNIQUE

Libellés des énoncés	Résultat
Évaluation de l'implantation de la police de proximité	42
Utilité des réseautages internes et externes	36
Outils de vulgarisation de l'information de gestion	35
Aménagements du travail en fonction des valeurs des jeunes policiers	29
Normalisation des uniformes et équipements	27
Utilisation de l'approche de résolution de problème aux problèmes internes	26
Structures organisationnelles et modes de gestion adaptés à la professionnalisation policière	20
Identification des besoins et moyens de développement des compétences des gestionnaires	20
Approches de développement professionnel optimal en milieu policier	19
Mesure de l'adhésion des cadres à la position organisationnelle	18
Mise à jour des systèmes informatiques	13
Normalisation de la gestion et de la conservation des documents	12
Normalisation des politiques d'intervention policière	2
Systèmes informatisés d'aide à la décision pour le gestionnaire	0

#### Résultats du vote préliminaire des énoncés de niveau INDIVIDUEL

Libellés des énoncés	Résultat
Professionnalisme: définitions, attentes et perceptions	59
Effet de la police de proximité sur l'éthique policière	40
Ambivalence du rôle du policier entre la lutte à la criminalité et la sécurité	38
Maintien des compétences (forme physique, etc.)	35
Relation entre la capacité de faire face à la violence et la disposition à la violence	34
Révision des exigences de qualification en fonction des différents niveaux de responsabilisation	30
Réconciliation des visions et des perceptions avant la performance	29
Habiller les gestionnaires à la gestion des compétences	15
Attitude en matière de gestion du temps lors du passage de la supervision opérationnelle à la gestion	10

### Résultats du vote préliminaire des énoncés de niveau ORGANISATIONNEL

Libellés des énoncés	Résultat
Comparaison entre les organisations policières (indicateurs, problématique de la comparaison)	35
Perte d'expertise lors des départs nombreux et par vagues	33
Place et rôle des valeurs dans la vie organisationnelle	29
Gestion du changement en fonction des particularités du milieu policier	25
Meilleures pratiques de gestion des ressources humaines dans le contexte de féminisation, de multiethnicisation et de rajeunissement des effectifs	25
Prévention des maladies professionnelles	17
Meilleures pratiques en information du public	16
Effets de la syndicalisation des officiers	16
Concertation des partenaires pour produire un plan de sécurité	15
Difficultés en évaluation du rendement	14
Développement du sentiment d'appartenance	13
Support à la gestion du stress des policiers	12
Relations entre l'image, la transparence et la gestion des perceptions	11
Restructuration de la police en fonction des nouveaux besoins en sécurité publique	11
Partenariat efficace avec le syndicat	9
Passage du mode réseau au mode contrôle en situation de crise	7
Impact des moyens de pression dans le contexte de négociation	3
Assignation des travaux légers (coûts et problèmes d'intégration)	3

### Résultats du vote préliminaire des énoncés de niveau SOCIAL

Libellés des énoncés	Résultat
Rapport entre la politique et la police (exemple: intégration CSP et plan d'action policier)	54
Obtenir du citoyen sa définition d'un service de qualité	48
Identification des besoins communs de la communauté	41
Impact du vieillissement de la population sur les services policiers	37
Disparité des formations en fonction de la multiplicité des auteurs	27
Impact du multiculturalisme interne et externe	26

Implication des policiers dans la communauté (bénévolat, etc.)	26
Définition de la notion de faute en relation avec la dérogation	23
Arrimage des services policiers au niveau provincial dans le contexte du terrorisme	15

## Section 9

### Résultat des votes préliminaires de l'atelier gestion 3

#### Résultats du vote préliminaire des énoncés de niveau TECHNIQUE

Libellés des énoncés	Résultat
Développer un réseau des ressources documentaires	61
Valorisation (outils) du personnel policier (patrouilleur) (ce qui est fait et ce qui est à faire)	57
Développement des méthodes de coaching (clientèle ciblée)	55
Développer un système expert d'aide à la décision pour les patrouilleurs (impacts, effets)	34
Gestion sécuritaire de l'information	33
Définir la « Recherche »	25
Pertinence des normes médicales et physiques	17

#### Résultats du vote préliminaire des énoncés de niveau INDIVIDUEL

Libellés des énoncés	Résultat
Développer des outils pour évaluer les compétences recherchées	78
Conception personnelle du rôle des policiers dans leurs actions	48
Soutenir par des outils de gestion l'implantation de la gestion stratégique	44
Prise de décisions en situation d'urgence	39
Impacts des valeurs de la génération montante sur le profil du gestionnaire du futur	35
Partage des connaissances sur la santé mentale des membres (prévention, support, identification)	34

### Résultats du vote préliminaire des énoncés de niveau ORGANISATIONNEL

Libellés des énoncés	Résultat
Mesure de la performance (quantitatif – qualitatif) policière uniformisée	46
Gestion des savoirs (identification)	25
Effets de la mondialisation (criminalité) sur la police au Québec	21
Promouvoir la recherche prospective	21
Identification des problèmes nouveaux conséquents à l'implantation de la police communautaire	18
Mode d'organisation du travail des policiers des problématiques en regard	18
Effets de la surabondance de la réglementation vs promotion gestion créative	15
Développer des standards de formation de haut niveau	15
Outils d'évaluation du personnel à l'embauche	14
Impacts de la réforme de la carte policière (gestion de l'organisation policière)	13
Impacts des tendances (meilleures pratiques) en gestion du milieu privé vs organisations policières	12
Gestion des plaintes (qualité des services) hors circuit déontologique et disciplinaire	12
Évaluation de l'impact du nouveau programme de formation	10
Identification des paramètres de superviseur de 1 <sup>er</sup> niveau performant	9
Veille législative et jurisprudentielle	8
Effets de la mobilité entre les organisations (efficacité, mobilisation)	7
Identification de ce qui mobilise un patrouilleur pour devenir patrouilleur solo communautaire	7
Nouveaux modèles de gestion des plaintes criminelles sur le modèle de police réparatrice	5
Impact des entrées latérales vs progression verticale dans les organisations policières	4

**Résultats du vote préliminaire des énoncés de niveau SOCIAL**

<b>Libellés des énoncés</b>	<b>Résultat</b>
Besoins de la population (outils pour cerner)	51
Équilibre entre droit individuel et sécurité collective	47
Mettre à jour continuellement la lecture de l'environnement social et du développement des ressources humaines (veille stratégique)	44
Marketing des services policiers	35
Perception par la population des organisations policières par le filtre des médias	35
Clarification du statut et des rôles juridiques de la police « reconnue » vs police privée	28
Décalage entre le normatif et le réglementaire et la tolérance sociale	23
Minorités visibles (intégration)	19

## **ANNEXE 3 : RÉSULTATS DES VOTES FINAUX PAR DOMAINE DE PRATIQUE**

Les résultats inscrits dans l'annexe 3 ont permis au CIDRAP de déterminer des priorités de recherche.

Section 1 : Résultat du vote final des ateliers de patrouille-gendarmerie

Section 2 : Résultat du vote final des ateliers d'enquête

Section 3 : Résultat du vote final des ateliers de gestion

## Section 1

### Résultat du vote final des ateliers de patrouille-gendarmerie

#### Résultats du vote final des énoncés de niveau TECHNIQUE

Libellés des énoncés	Résultat
Mise en place de méthodes d'évaluation de la police communautaire	49
Planification journalière et stratégique des activités du patrouilleur	38
Maîtrise des pouvoirs et devoirs du policier par la formation initiale	37
Méthodes de résolution de problèmes	33
Stratégies de communication du policier à l'égard de ses clients	29
Élaboration de standards de formation dans l'utilisation d'outils (simulateur de tir, conduite de véhicule, armes intermédiaires)	28
Développement d'un processus systématique d'identification des besoins de recherche en matière de patrouille-gendarmerie	26
Gestion des priorités dans les dossiers de résolution de problèmes	24
Nouveaux modes de formation appliqués à la formation continue	24
Facteurs humains et outils techniques en situation d'urgence	21
Recours au site d'auto-apprentissage en ligne	19
Techniques et méthodes d'interventions auprès de personnes incarcérées ou psychiatriques	19
Outils de collecte d'information sur l'emploi de la force	16
Tableau de bord de gestion en matière de gendarmerie (éléments utiles)	15
Ergonomie véhiculaire	11

#### Résultats du vote final des énoncés de niveau INDIVIDUEL

Libellés des énoncés	Résultat
Maintien des compétences	46
Perception de l'augmentation de l'imputabilité	43
Analyse de la déviance et identification des policiers à risque	41
Cheminement individuel et démotivation (5-10-15 ans)	38
Développement d'habiletés de coaching	35
Émergence d'un sentiment d'insécurité chez les patrouilleurs lié à la fonction et aux conditions de travail	33
Impact de la féminisation sur les pratiques policières	33

Santé mentale chez les policiers	23
Impact des horaires de travail sur les ressources humaines	21
Perception du métier de policier par le policier	19
Suivi des policiers ayant vécu une situation exceptionnelle (événement majeur)	18
Caractéristiques personnelles de la main-d'œuvre	18
Évaluation de l'efficacité des méthodes d'apprentissage dans la gestion du risque	12
Impacts de l'aspect évolutif du policier sur son intervention lors de situation à risque	8
Effort de la culture policière sur l'intégration des femmes	0

### Résultats du vote final des énoncés de niveau ORGANISATIONNEL

Libellés des énoncés	Résultat
Révision des critères de sélection de la profession	53
Identification de critères de performance des policiers dans un contexte de police communautaire	47
Coaching opérationnel des jeunes patrouilleurs	42
Suivi de la formation des policiers après l'embauche	34
Évaluation des programmes de prévention de la criminalité	32
Arrimage de la gendarmerie et des enquêtes dans la philosophie de la police communautaire	28
Revalorisation de la fonction de patrouilleur	28
Outils et moyens à privilégier en contexte de formation continue	25
Impact sur le travail policier de l'application de la Loi sur la police (déontologie, délation)	24
Universalité des standards de qualité de service dans les organisations	17
Création d'un répertoire des connaissances en patrouille-gendarmerie	16
Interprétation de l'application de la police communautaire	13
Comment implanter la police communautaire à tous les niveaux hiérarchiques	13
Évaluation de l'étude Kansas city au Québec (impact de la patrouille préventive)	8
Impacts du rajeunissement des effectifs policiers sur les services (citoyens, agents, superviseurs)	6

### Résultats du vote final des énoncés de niveau SOCIAL

Libellés des énoncés	Résultat
Impact du « dumping » de responsabilités sociales aux policiers	55
Limite du rôle social du policier vis-à-vis le rapprochement avec les citoyens	46
Émergence de formes de justice parallèle (privée, médiation)	44
Critères et processus d'admissibilités au programme de techniques policières	43
Influence de la « surréglementation » sur le travail du patrouilleur	39
Redéfinition des rôles et des mandats de la sécurité publique (police)	30
Contrer le phénomène d'intimidation des policiers par le monde criminel	29
Déontologie policière par rapport à celle des autres corporations (filtrage, traitement des plaintes)	24
Comportement des policiers face aux nouvelles lois (impact et adaptation)	17
Évaluation des facteurs de dangerosité d'un individu impliqué dans une violence conjugale	14
Évaluation de l'intervention policière en matière de violence familiale	13
Optimisation des relations entre l'organisation policière et le conseil municipal	12
Impacts psychologiques des interventions en situation d'autorité chez l'individu qui la subit et celui qui l'effectue	9
Perception de la population à l'égard des femmes policières	5
Qu'est-ce qui influence la perception des citoyens dans le sentiment de pauvreté?	5

## Section 2

### Résultat du vote final des ateliers d'enquête

#### Résultats du vote final des énoncés de niveau TECHNIQUE

Libellés des énoncés	Résultat
Partage de l'information entre corps de police (réseautage)	41
Vigie juridique, avis, décisions et moyens	30
Indicateurs de performance en enquête	28
Évaluation continue des contenus de formation à l'ENPQ	24
Réseautage des moyens techniques (bases de données)	21

Efficacité des techniques d'enquête par concentration	20
Révision des méthodes d'enquête	20
Cybercriminalité	19
Création de nouveaux supports (outils) permettant l'auto-apprentissage	15
Diffusion des modus operandi des criminels à l'externe et à l'interne	12
Comment faire une enquête en 2001 (structure, étapes, gestion)	12
Création d'un outil (banque de références)	10
Mécanismes de fraude, prévention et méthodes d'enquête	9
Ressources et formation en techniques d'analyse (manque d'analyse stratégique)	8
État de la question sur les méthodes d'interrogation	3

### Résultats du vote final des énoncés de niveau INDIVIDUEL

Libellés des énoncés	Résultat
Identification d'un profil type de l'enquêteur performant	31
Évaluation du profil de l'enquêteur	28
Pouvoir discrétionnaire et éthique	28
Méthodes de transfert des connaissances	26
Dépistage des employés à risque de déviance et de corruption	26
Développement d'un mode de « mentoring »	24
Motivation (en cours) du policier à devenir enquêteur	23
Formation en cueillette de renseignement	21
Plan de carrière de l'enquêteur	18
Évaluation des connaissances informatiques des enquêteurs	14
Impact de la libéralisation de la morale	11
Impact de l'absence de l'enquêteur responsable du dossier à la cour	6
Désintérêt pour la fonction d'enquête	5
Recherche sur l'intérêt et les préjugés envers les enquêteurs	4
Formation initiale et perfectionnement de service en matière de terrorisme	4

### Résultats du vote final des énoncés de niveau ORGANISATIONNEL

Libellés des énoncés	Résultat
Arrimage entre la justice et les enquêtes	39
Intégration de spécialistes civils dans le domaine des enquêtes	29
Analyse de la criminalité émergente à travers le monde	26
Cueillette, circulation, partage de l'information entre services de police et à l'interne	26
Actualisation et uniformisation de la formation d'enquête au Québec	22
Impact des services d'enquête privée	21
Applicabilité de la police communautaire aux enquêtes	21
Influence de la criminalité organisée sur le travail de l'enquêteur	20
Étude de la qualité du travail en fonction de la charge de travail et des catégories d'enquête	19
Centralisation et décentralisation des enquêtes	18
Recherche en matière de terrorisme	10
Interactions entre les priorités policières et la justice	8
Système d'ordre de priorité d'enquête	7
Profilage des terroristes	6
Entrée latérale aux enquêtes	1

### Résultats du vote final des énoncés de niveau SOCIAL

Libellés des énoncés	Résultat
Impact socio-économique du crime organisé	34
Efficacité de nos organisations policières face au crime organisé	31
Acceptation sociale du délestage de certains types d'enquête (petits crimes)	26
Efficacité des nouveaux niveaux de service en vertu de la nouvelle Loi sur la police	25
Impact des changements sociaux sur la formation des enquêteurs	24
Effet de la charte sur les taux de résolution d'enquête	23
Influence de la présentation de l'impact social du crime dans la présentation de la preuve	20
Portrait du crime organisé au Québec	19
Étude du déplacement de la criminalité du C.O. (centres urbains et régions)	19

Évaluation de l'ampleur du crime informatique	19
Comparaison et évaluation des meilleures pratiques en matière de prévention de la criminalité en milieu scolaire	12
Étude des législations nationales et internationales par rapport à la cybercriminalité	11
Répartition des produits de la criminalité	10
Impact des gangs de rue à l'extérieur de Montréal	2
Explications du haut taux de vols d'autos au Québec	2

### Section 3

#### Résultat du vote final des ateliers de gestion

##### Résultats du vote final des énoncés de niveau TECHNIQUE

Libellés des énoncés	Résultat
Évaluation des pratiques policières	52
Indicateurs de performance	43
Évaluation de l'implantation de la police de proximité	39
Utilité des réseautages internes et externes	29
Validité prédictive des outils de sélection	26
Élaboration de méthodes de coaching (clientèle ciblée)	25
Outil de gestion documentaire (sa place – l'accès) – réseautage	24
Mise en place d'un réseau des ressources documentaires	19
Utilisation de l'approche de résolution de problème à l'interne	18
Gestion sécuritaire de l'information	17
Conception d'un système expert d'aide à la décision pour les patrouilleurs (impacts, effets)	17
Aménagement du travail en fonction des valeurs des jeunes policiers	14
Outils de valorisation du personnel policier (patrouilleur) (ce qui est fait et ce qui est à faire)	9
Rétroaction après intervention	8
Outils de vulgarisation de l'information de gestion	4

### Résultats du vote final des énoncés de niveau INDIVIDUEL

Libellés des énoncés	Résultat
Professionalisme: définitions, attentes et perceptions	50
Profil psychologique des individus qu'on recrute	43
Création d'outils pour évaluer les compétences recherchées	32
Effet de la police de proximité sur l'éthique policière	30
Prévention et analyse de la déviance	29
L'humain dans le contexte de changement (fusion)	26
Prise de décision en situation d'urgence	23
Impacts des valeurs de la génération montante sur le profil du gestionnaire du futur	19
Relation entre la capacité de faire face à la violence et la disposition à la violence	18
Ambivalence du rôle du policier entre la lutte à la criminalité et la sécurité	15
Soutenir par des outils de gestion l'implantation de la gestion stratégique	15
Évaluation des impacts des fusions sur le rendement	15
Maintien des compétences (forme physique, etc.)	13
Conception personnelle du rôle des policiers dans leurs actions	10
Ce que représente le travail pour l'individu	6

### Résultats du vote final des énoncés de niveau ORGANISATIONNEL

Libellés des énoncés	Résultat
Mécanismes de partage d'information et d'expertise (circulation de l'information)	41
Gestion des paradoxes (responsabilisation et contraintes)	41
Rôle ou impact de la déontologie par rapport au droit à l'erreur	35
Meilleures pratiques de gestion des ressources humaines dans le contexte de féminisation, de multiethnicisation et de rajeunissement des effectifs	30
Place et rôle des valeurs dans la vie organisationnelle	29
Gestion de l'éthique (place de l'éthique dans l'organisation)	27
Gestion des savoirs (identification)	25
Gestion du changement en fonction des particularités du milieu policier	24
Identification des problèmes nouveaux conséquents à l'implantation de la police communautaire	21

Effets de la mondialisation (criminalité) sur la police au Québec	16
Promotion de la recherche prospective	15
Perte d'expertise lors des départs nombreux et par vague	14
Notion de risque (application)	11
Comparaison entre les organisations policières (indicateurs, problématique de la comparaison)	9
Mesure de la performance policière uniformisée (quantitatif – qualitatif)	6

### Résultats du vote final des énoncés de niveau SOCIAL

Libellés des énoncés	Résultat
Rapport entre la politique et la police (exemple : intégration CSP et plan d'action policier)	39
Mise à jour continue de la lecture de l'environnement social et du développement des ressources humaines (veille stratégique)	35
Perception par la population des organisations policières par le filtre des médias	30
Équilibre entre droit individuel et sécurité collective	28
Besoins de la population (création d'outils pour les cerner)	28
Gestion du partage de l'information et de l'expertise	27
Leadership de la police dans la communauté (société)	24
Obtenir du citoyen sa définition d'un service de qualité	21
Le point sur la recherche : difficulté de repérage de l'information	20
Aspect éthique du partenariat avec le privé	18
Impact du vieillissement de la population sur les services policiers	17
Marketing des services policiers	15
Identification des besoins communs de la communauté	15
Impact du multiculturalisme (interne et externe)	14
Éthique : policier appartenant à la communauté (restreinte)	13



## Présentation de l'Agora de la recherche en sécurité publique

Afin de poursuivre et d'élargir la réflexion débutée lors du présent colloque, le **Centre d'intégration et de diffusion de la recherche en activités policières (CIDRAP)** conjointement avec le Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO) ont décidé de développer l'Agora de la recherche en sécurité publique (ARSP).

L'ARSP s'est donnée comme mission d'instituer un carrefour d'échange et de partage réunissant les praticiens et les chercheurs afin de favoriser le développement d'activités de recherche en sécurité publique. Un environnement de travail Intranet est présentement en création de manière à atteindre cet objectif.

Nous invitons donc les praticiens et les chercheurs intéressés par la recherche en sécurité publique à s'inscrire à une liste de diffusion, par courriel, de l'information privilégiée concernant l'ARSP. En manifestant votre intérêt pour cet outil de diffusion, vous serez les premiers informés des développements de l'Agora de la recherche en sécurité publique.

Pour information :

Marc Alain (819) 293-8631, poste 284

Marc Désaulniers (819) 293-8631, poste 338

Agora de la recherche en sécurité publique

POLICE ET RECHERCHE : UN PARTENARIAT D'AVENIR

**cefrio**  
votre lien avec l'avenir

École nationale  
de police

Québec



Formulaire  
**d'inscription**  
à la liste de diffusion  
de l'**Agora**  
de la **recherche**  
en **sécurité publique**

Nom \_\_\_\_\_

Fonction \_\_\_\_\_

Organisme \_\_\_\_\_

Adresse de l'organisme \_\_\_\_\_

Ville \_\_\_\_\_

Code postal \_\_\_\_\_

Courriel (obligatoire) \_\_\_\_\_

Téléphone \_\_\_\_\_

Télécopieur \_\_\_\_\_

Agora de la recherche en sécurité publique

**POLICE ET RECHERCHE : UN PARTENARIAT D'AVENIR**

**Veillez remplir ce formulaire et le déposer au comptoir  
d'accueil dans la boîte prévue à cet effet.**

## Discours de clôture

### Oser un colloque en recherche dans le domaine policier

*Par Paul Girard, directeur général adjoint  
de l'École nationale de police du Québec*

Si je devais donner un titre à l'exercice organisé par l'École nationale de police du Québec au cours des deux derniers jours, j'opterais sans doute pour « Oser un colloque en recherche dans le domaine policier ». À l'origine, on se doutait qu'en abordant ce sujet, cela provoquerait inévitablement de l'intérêt, des inquiétudes, mais on croyait surtout que cela favoriserait l'avancement de la fonction policière et à cet effet, nous pouvons dire mission accomplie!

Je commencerai d'abord avec les remerciements et les félicitations d'usage. Merci au comité organisateur. Merci à Marc Alain et son équipe. Merci aux organisations policières qui ont bien voulu travailler avec nous : soit la Régie intermunicipale de police de la région sherbrookoise, le Service de police de la Communauté urbaine de Montréal, le Service de police de la Ville de Québec, le Service de police de Longueuil, le Service de protection des citoyens de Laval et enfin, la Sûreté du Québec. Merci également aux nombreux participants que je rassemble en deux groupes, à savoir les partenaires-clients et les partenaires-fournisseurs. Car dans cette aventure, nous sommes tous partenaires, et l'École est au centre de ce continuum québécois de formation policière. C'est le rôle, à la fois confortable et inconfortable, que joue l'École dans ce domaine.

Au cours de ces deux jours, notre animateur, M. Raymond Vaillancourt, a effectué un excellent travail. Par conséquent, je m'en voudrais d'être redondant, mais permettez-moi tout de même d'évoquer quelques constats que l'École retient de ce colloque :

1. les attentes du milieu policier sont très élevées dans les divers domaines de la recherche;
2. certaines craintes ont été manifestées quant à notre capacité de relever le défi;
3. tous s'entendent sur la pertinence de la mission de notre École;

4. l'un des défis consiste à recueillir les fonds nécessaires au financement de cette recherche.

Il importe également de faire attention au piège qui pourrait nous guetter. C'est ce qu'il me plaît d'appeler « le piège de 1991 ». Je m'explique. En 1991, en l'inscrivant dans la Loi sur l'organisation policière, le législateur avait confié à l'Institut de police du Québec (devenu l'École) le mandat de recherche, en stipulant que celui-ci devait effectuer des études et des recherches dans les domaines pouvant toucher au travail policier. Malheureusement, le recours à des ressources humaines et financières insuffisantes a empêché l'Institut de livrer la marchandise attendue, forçant ainsi les organisations policières à déployer des structures et des ressources pour répondre aux nombreux besoins. On ne peut donc pas les blâmer d'avoir relevé le défi et il ne nous viendrait pas à l'esprit de leur demander à ce jour de cesser leurs activités de recherche. Il y a d'ailleurs de la place pour tout le monde.

Cependant, l'erreur de bonne foi commise par l'École ne se reproduira pas. L'École va maintenant relever le défi de la recherche. D'ailleurs, le législateur a réitéré sa confiance en la nouvelle École et sa volonté que celle-ci effectue ou fasse effectuer des recherches et des études dans des domaines pouvant avoir une incidence sur la formation policière. Mais qu'est-ce qui a de l'incidence sur la formation policière? Le travail policier et son contexte. D'où la nécessité d'une recherche « dont le but est de découvrir la logique, la dynamique ou la cohérence dans un ensemble apparemment aléatoire ou chaotique de données, en vue d'apporter une réponse inédite et explicite à un problème bien circonscrit ou de contribuer au développement d'un domaine de connaissance » (Legendre, 1993)<sup>4</sup>. Les résultats de la recherche génèrent la connaissance de l'objet. Mais bien avant d'enseigner cette connaissance, il faut la comprendre et l'articuler sous la forme de lois, de théories et de modèles. Il faut partir d'une vision globale, systémique.

L'École a évolué et demeure encore le seul établissement d'enseignement post-collégial voué exclusivement à la formation policière. Le colloque sur la formation policière de 1996 déplorait le chaos dans l'offre de formation à tous les niveaux. Pour renverser cette situation, l'École, en partenariat avec l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR)

4. Legendre, Renald, 1993, *Dictionnaire actuel de l'éducation*, 2<sup>e</sup> édition, Guérin, Paris, 1500 p.

et l'ensemble des universités francophones de la province, a élaboré une structure et des contenus de formation de niveau universitaire qui s'inscrivent dans une logique de perfectionnement professionnel et de développement des organisations policières. Ces actions sont en lien direct avec les recommandations que M. Claude Corbo avait formulées à l'intérieur de son rapport de mission d'évaluation et de consolidation de la formation continue et du perfectionnement professionnel du personnel policier québécois; rapport intitulé « Vers un système intégré de formation policière ».

Je fais ainsi référence au projet de baccalauréat en sécurité publique. Ce projet représente un travail de titan. Jamais auparavant le Québec n'a été témoin d'un tel projet novateur. Dix universités et une École de police unissent leurs efforts pour rehausser et regrouper la formation des policiers québécois. Le baccalauréat, piloté par l'École et l'UQTR, conditionnera la cohérence et la cohésion des formations. Le baccalauréat permettra aussi aux universités qui acceptent de jouer un rôle dans un domaine de formation de contribuer par la recherche au développement des connaissances.

Le baccalauréat signifie par surcroît l'existence d'activités d'intégration produites par l'École et reconnues comme étant de niveau universitaire. La conception des activités d'intégration nécessite le développement de modèles de référence opératoires. Ces derniers sont présentés aux étudiants sous la forme de tableaux ou de grilles d'analyse synthétisant les cinq grandes dimensions dans lesquelles s'effectue toute intervention policière : la dimension légale, la dimension méthodologique, la dimension psycho-socio-communautaire, la dimension technique et la dimension éthique. Cette démarche d'apprentissage s'inspire de certaines orientations stratégiques que l'École retient pour l'horizon 2001-2004, à savoir :

- I Développer et offrir des activités de formation novatrices répondant aux standards d'excellence de l'École.
- II Développer et promouvoir un modèle de référence opératoire en formation policière au Québec.
- IV Positionner l'École comme un chef de file en recherche dans le domaine policier.
- V Assumer un rôle d'expert-conseil en matière de sécurité publique.

## Conclusion

Comment relever ces défis au lendemain du colloque? D'abord, en continuant les travaux avec le comité qui a bien voulu nous appuyer lors de la préparation du colloque afin de faire un bilan des connaissances. Ensuite, en amorçant les travaux avec la Commission de formation et de recherche de l'École qui participera à la réflexion en matière de recherche. Qui plus est, l'École continuera de jouer un rôle de vigie et de veille pour identifier les meilleures pratiques. C'est donc dire que l'École s'intéresse à la difficile question de la gestion des connaissances. Car nos conférenciers ont insisté sur le fait que 80 % des savoirs dans les organisations policières sont des connaissances tacites. Ces connaissances doivent être redirigées vers les utilisateurs. Avec les départs à la retraite, ne pas se préoccuper de ce constat revient à accepter une perte d'expertise très précieuse. Le concept de la gestion des connaissances et celui des communautés de pratique nous permettront de rendre explicites de tels savoirs. Même si le défi est de taille, nous allons nous y attaquer.

Et que dire de cette obsession que nous partageons pour le financement. Nous devons analyser l'accessibilité des différentes sources de financement. Car le milieu de la police et son École ne font pas systématiquement partie de l'ensemble évoqué des organismes ayant droit à des subventions de recherche. Il faudra peut-être saisir l'opportunité des derniers événements pour faire la démonstration que dans le domaine de la sécurité publique, dans le domaine de la police, on se doit également d'être proactif. Il faut être confiant. Il faudra trouver des solutions qui reposent notamment sur des partenariats. Nous devons partager nos ressources. Nous sommes disposés à partager nos ressources et je suis convaincu que vous êtes également de cet avis. Depuis maintenant plus d'un an, l'École a initié des investissements en la matière en dédiant à la recherche un certain nombre de ressources humaines, financières et matérielles. Nous avons donc signalé un premier effort.

# Présentation Powerpoint accompagnant le discours de clôture

Diapositive 1

**Le mot de la fin**

Diapositive 2

## **Volonté constante du législateur quant aux responsabilités de l'École (Institut)**

- |   |  |
|---|--|
| • Loi sur l'organisation<br>policrière (1991)   | • Loi sur la police<br>(2000)  |
| Art. 15   | Art. 12  |
| effectue des études et<br>des recherches dans<br>les domaines pouvant<br>toucher au travail<br>policier | effectue ou fait effectuer<br>des recherches et des<br>études dans des<br>domaines pouvant avoir<br>une incidence sur la<br>formation policrière |

Diapositive 3

## Quelques éléments de réflexion...

- **Recherche**

domaine ou ensemble d'activités méthodiques, objectives, rigoureuses et vérifiables

dont le but est de découvrir la logique, la dynamique ou la cohérence dans un ensemble apparemment aléatoire ou chaotique de données,

en vue d'apporter une réponse inédite et explicite à un problème bien circonscrit ou de contribuer au développement d'un domaine de connaissance.

(Legendre 1993)

Diapositive 4

## Quelques éléments de réflexion...

- **Les modèles de référence opératoire de l'École**

Ces *modèles* synthétisent cinq grandes dimensions dans lesquelles s'effectue toute intervention policière:

- 1- légale;
- 2- méthodologique;
- 3- psycho-socio-communautaire;
- 4- technique;
- 5- éthique.

Diapositive 5

## Orientations stratégiques 2001-2004 de l'École

- I Élaborer et offrir des activités de formation novatrices répondant aux standards d'excellence de l'École.
- II Élaborer et promouvoir un modèle de référence opératoire en formation policière au Québec.

Diapositive 6

**Orientations stratégiques  
2001-2004 de l'École**

- III Rendre la formation accessible à l'ensemble de la communauté policière québécoise.
- IV Positionner l'École comme chef de file en recherche dans le domaine policier.
- V Assumer un rôle d'expert-conseil en matière de sécurité publique.

Diapositive 7

**Orientations stratégiques  
2001-2004 de l'École**

- VI Intensifier la visibilité de l'École tant sur le plan national que sur le plan international.
- VII Moderniser la gestion pour favoriser la transformation et la pérennité de l'École.
- VIII Doter l'École de lieux physiques fonctionnels répondant au adéquatement à sa mission.



 **AGMV** Marquis  
MEMBRE DE SCABRINI MEDIA  
Québec, Canada  
2002



