

INTERSECTION

BULLETIN D'INFORMATION ET DE LIAISON SUR LA POLICE DE TYPE COMMUNAUTAIRE N° 25 – mars 2004



Résolutions de problèmes et pratiques policières

**Bulletin d'information et de liaison
sur la police de type communautaire**

Numéro 25

Outil d'information, d'échange et de sensibilisation sur le modèle de la police de type communautaire, *Intersection* vise à favoriser la création ainsi que le maintien de liens entre les intervenants concernés et intéressés par le sujet. *Intersection* publie aussi bien des articles soumis que sollicités. Dans les deux cas, le comité de rédaction se réserve le droit de réviser et d'adapter tous les articles afin de satisfaire au style du bulletin. Les textes n'engagent que leurs auteurs. La reproduction des articles, en tout et en partie, est encouragée sous réserve d'indication de la source. Afin d'alléger le texte, toutes les expressions désignant des personnes visent à la fois les femmes et les hommes.

Comité de production

Johanne Blanchette (Collège de Maisonneuve)
Marie-Claude Côté (consultante)
Luc Demers (SPVM)
Lyette Fusey (SM de Longueuil)
Paul Garside (GRC)
Danny Johnson (MSP)
Gaétan Labbé (SM de Québec)
Claude Lavoie (consultant)
Sylvie Mantha (SM de Gatineau)
Caroline Mohr (ENAP)
André Normandeau (Univ. de Montréal)
Marc Paré (ÉNPO)
Lionel Prévost (consultant)
Katherine Suchecka (SQ)
Nathalie Vallée (SQ)

Coordination

Johanne Blanchette

Comité de rédaction

Johanne Blanchette
Lyette Fusey
Danny Johnson
Claude Lavoie
Caroline Mohr

Conception et réalisation graphique

Direction des communications du ministère de la
Sécurité publique

Révision linguistique

Direction des communications du ministère de la
Sécurité publique

Adresse de correspondance

Intersection
Johanne Blanchette
Collège de Maisonneuve
3800, rue Sherbrooke Est
Montréal (Québec) H1X 2A2
Téléphone : (514) 254-7131, poste 4612
Télécopieur : (514) 251-9741
Courrier électronique : intersection@msp.gouv.qc.ca
Site Internet : www.msp.gouv.qc.ca

Dépôt légal

Bibliothèque nationale du Québec, 2004
Bibliothèque nationale du Canada, 2004
ISBN | 198-6905

La méthode de résolution de problèmes, vraiment bien appliquée ?

Lorsqu'on fait référence au modèle de police communautaire, on ne peut passer sous silence les quatre composantes qui y sont associées. La politique ministérielle ne fait pas exception à la règle et par l'occasion lui donne une reconnaissance accrue. Il nous est donc apparu important de consacrer un numéro exclusif à chacune de ses composantes. Dans les numéros 22 et 23, nous avons traité du rapprochement avec les citoyens ainsi que du partenariat. Dans le présent numéro, nous abordons la troisième composante, à savoir la résolution de problèmes.

Il s'agit d'un concept qui a vu le jour aux États-Unis et qui a ensuite été adopté au Québec, au cours des années 90. Dès 1996, *Intersection* a voulu inciter les services policiers et leurs partenaires à travailler davantage en résolution de problèmes en lançant les prix d'excellence *Intersection*. Lors du séminaire *Intersection/MSP 2003* se tenait la huitième cérémonie de remise des prix. Au fil des années, le nombre d'organisations policières à soumettre des cas s'est accru, et la qualité de cas présentés s'est améliorée.

Cette méthode de travail nouvellement appliquée au domaine policier a peu à peu gagné les organisations policières dans le monde. Elle est cependant encore trop souvent mal exécutée ou employée de façon incomplète. En effet, dans plusieurs cas ou projets, les étapes de l'analyse et de l'évaluation sont malheureusement escamotées ou insuffisamment étoffées. De plus, l'apport de la communauté fait souvent défaut. Sans réduire l'importance du rôle des services policiers dans le processus, ceux-ci auraient avantage à privilégier davantage le principe du rapprochement afin de mobiliser tous les savoirs de la communauté desservie.

Une autre faiblesse notée, est le manque de rigueur. Une meilleure utilisation des unités de renseignements criminels pourrait pallier cette faiblesse. En effet, ces unités n'échappent pas aux mouvements de transformation au sein des services policiers. Ainsi, elles auraient maintenant, entre autres, des objectifs proactifs. Il sera intéressant de voir si les services policiers québécois appliqueront les nouvelles orientations du *National Criminal Intelligence Service* de Londres.

Si vous n'avez pas encore lu le numéro portant sur le partenariat, nous vous invitons à le faire, puisque l'application de la méthode SARA ou SMARE utilisée en résolution de problèmes et le concept de partenariat sont indissociables. Cet état de fait se traduit notamment par la multiplication des sources de renseignements pertinents pour la définition et l'analyse d'un problème et pour inclure les partenaires dans le processus. Quant à l'évaluation, tous gagnent à ce qu'elle soit objective et qu'elle indique réellement les forces et les faiblesses manifestées lors de la mise en œuvre de la réponse. Pour s'assurer d'avoir correctement effectué le processus de résolution de problèmes, nous offrons aux lecteurs quelques trucs ou un aide-mémoire. Nous présentons également un exemple concret d'intégration de ce concept tant à la gendarmerie qu'aux enquêtes par l'entremise du Service de police de la Ville de Québec.

Enfin, nous espérons que ce numéro convaincra les services policiers d'étendre ou de favoriser l'usage de la méthode SARA ou SMARE qui, malheureusement, demeure encore l'apanage de quelques policiers. Nous souhaitons également aider ceux dont la pratique est intégrée à l'organisation à mieux l'appliquer et à la documenter.

*Bonne lecture!***Le comité de rédaction**

La publication d'*Intersection* est rendue possible grâce au soutien du ministère de la Sécurité publique du Québec, des services de police de Laval, de Gatineau, de Québec, du SPVM, de la Sûreté du Québec, de la Gendarmerie royale du Canada, de l'École nationale de police du Québec ainsi que du Bureau d'assurance du Canada. L'appui du Collège de Maisonneuve permet également d'assumer une partie des coûts liés aux activités du bulletin.

Survol historique sur la résolution de problèmes

Par : *Lionel Prévost*

Chargé de cours à l'École de criminologie de l'Université de Montréal

La résolution de problèmes a d'abord été appliquée en éducation, vers la fin des années 60, plus particulièrement dans la formation scientifique afin de remédier aux déficiences d'apprentissage des étudiants tant dans les universités américaines que canadiennes. En 1987, l'Université de Sherbrooke a été la première université au Québec à implanter dans son programme d'études médicales cette approche.

En sécurité publique, la résolution de problèmes qui a été développée au Québec est principalement d'inspiration américaine. Au cours des années 60 et 70, des chercheurs américains ont effectué des études sur diverses formes de criminalité. Ils ont constaté l'insuffisance de renseignements recueillis afin de cerner les causes des événements criminels. En effet, l'approche policière était principalement réactive aux événements et se concentrait sur la recherche de preuves en vue de faire condamner les coupables.

Vers la fin des années 70, un chercheur américain, Herman Goldstein¹ lançait l'idée de mettre l'accent sur la résolution plus en profondeur des problèmes liés à la sécurité publique. Cette nouvelle philosophie, *Problem Oriented Policing*² (POP) a été développée en partenariat avec le *Police Executive Research Forum*. Elle vise à établir un meilleur équilibre entre les aspects réactifs et proactifs de la police tout en faisant participer la communauté.

Au début des années 80, une importante recherche a été conduite par le *National Institute of Justice* aux États-Unis afin d'évaluer cette approche. Les résultats des expérimentations ont été positifs tant chez les policiers que parmi la population.

En 1990, Goldstein a publié un ouvrage qui introduisait l'approche SARA en police communautaire³ : S pour situation, A pour analyse, R pour réponse et A pour appréciation (dans le sens d'évaluation). Deux autres chercheurs, John Eck et William Spelman⁴ de la *Police Foundation*, ont également pris part à l'élaboration de cette approche.

Au Canada, cette approche s'est implantée progressivement au cours des années 80 et 90 dans les organisations policières qui

avaient mis en place le modèle communautaire. Les services policiers d'Edmonton, de Toronto et de Montréal comptent parmi les premières organisations à l'avoir utilisée.

En 1992, à la demande du Solliciteur général du Canada et également de celui de l'Ontario, Christopher Murphy de l'Université de Dalhousie présente un rapport de recherche⁵ sur la résolution de problèmes adaptée aux services policiers. Il met en évidence le fait que l'intervention par incidents est une réponse aux symptômes plutôt qu'aux causes réelles des problèmes de sécurité publique. Son rapport a été une source d'inspiration pour de nombreuses organisations policières.

En 1993, André Normandeau et Barry Leighton⁶ présentaient l'approche par résolution de problèmes comme faisant partie des douze éléments de la police communautaire. Les auteurs mettaient l'accent sur le rapprochement avec les citoyens pour cerner les causes des problèmes de criminalité et leur participation pour trouver des solutions à ces problèmes. Le groupe Intersection fait également la promotion de cette approche. Le bulletin publie dans la rubrique *Artère principale* divers cas, sous la forme SARA, provenant d'organisations policières.

En mai 1999, le ministère de la Sécurité publique lançait un plan d'action visant l'adoption d'une politique ministérielle en matière de police communautaire. L'approche en résolution de problèmes est un des quatre principes à la base de la politique adoptée en décembre 2000.

Selon la stratégie policière axée sur la résolution des problèmes, plutôt que de s'attaquer aux symptômes du problème (stratégie réactive), les organisations policières doivent chercher à comprendre les causes des problèmes et tenter, avec la participation de la communauté, de les résoudre à l'aide de mesures proactives. La recherche des causes des problèmes de criminalité et d'insécurité avec le concours de la communauté a permis aux organisations policières de réduire considérablement certains problèmes liés à la sécurité publique.

1. GOLDSTEIN, Herman, *Policing a Free Society*, Cambridge, Mass. : Ballinger, 1977.

2. GOLDSTEIN, Herman, «Improving Policing : A Problem Oriented Approach» *Crime and Delinquency*, n° 25, 1979, p.236-258.

3. GOLDSTEIN, Herman, *Problem Oriented Policing*, New-York, McGraw-Hill, 1990.

4. ECK, John ; SPELMAN, William, *Problem Solving : Problem-Oriented Policing* in Newport News, Washington DC : Police Executive Research Forum, 1987.

5. MURPHY, Christopher, *La police et la résolution de problèmes - Rapport pour spécialistes*, Solliciteur général du Canada, 1992.

6. *Community Policing in Canada*, Edited by James Chacko et Stephen E. Nancoo, Canadian Scholars Press, Toronto, 1993.

La résolution de problèmes : d'une expertise policière à une pratique communautaire

Par : **Benoît Dupont**

Professeur adjoint au Centre international de criminologie comparée de l'Université de Montréal.

Théorisée d'abord par Herman Goldstein dans deux ouvrages de référence¹, puis développée par John Eck et William Spelman dans un numéro spécial de la revue *Crime and Delinquency* consacré à la police communautaire², la police axée sur la résolution de problèmes a élargi le mandat des policiers, qui étaient jusque-là perçus comme de simples auxiliaires de la justice criminelle, pour en faire de véritables experts en sécurité publique.

Sans reprendre en détail les arguments développés par Goldstein, Eck et Spelman, rappelons simplement que la police axée sur la résolution de problèmes dresse le constat de la fragmentation et du légalisme des solutions policières aux problèmes de délinquance et d'insécurité. La stratégie traditionnelle des services de police consiste à déployer les maigres ressources de l'organisation afin de pouvoir intervenir sur un chapelet interminable d'incidents isolés, ce qui ne permet pas de déceler et de traiter les problèmes récurrents dont ils sont la manifestation.

Un changement radical de l'état d'esprit policier passant par une conception analytique et proactive des problèmes de toute nature pour lesquels on fait appel à l'institution policière s'impose donc. Il importe d'insister sur la variété des problèmes pouvant nécessiter l'attention de la police, et pas seulement de ceux qui sont immédiatement sanctionnés par des dispositions légales répressives. Selon Goldstein, une telle démarche doit passer par le regroupement d'incidents isolés, similaires dans leurs caractéristiques, en catégories plus vastes de problèmes pouvant être résolus par une intervention coordonnée. Il propose de délaissier la conception des problèmes comme unités du travail policier définies par des dispositions légales ou réglementaires pénales au profit de catégories plus souples. Celles-ci doivent être définies par des caractéristiques communes d'ordre géographique, comportementale, économique, etc. afin de mieux saisir les limites de la réponse traditionnelle et de jeter les bases d'une solution novatrice taillée sur mesure.

Celle-ci passe par l'adoption de solutions de remplacement à l'orthodoxie du système pénal. Eck et Spelman soulignent à cet

égard que les meilleures solutions engagent souvent dans un effort commun de coopération des individus et des organisations dont l'intérêt converge vers la résolution du problème. On obtient alors une efficacité maximale dans le traitement des problèmes ainsi reconfigurés. Une évaluation systématique est par ailleurs encouragée afin de mettre au point constamment les solutions apportées.

Jean-Paul Brodeur a déjà souligné en détail les multiples écueils qui se dressent sur la voie de la police de résolution des problèmes, notamment les difficultés d'une évaluation rigoureuse et l'ambiguïté de son positionnement dans le cadre plus large de la police communautaire. Dans son dernier ouvrage, il fait par ailleurs état d'une lettre d'Herman Goldstein qui se déclare tout à fait d'accord avec son analyse³. Nous partageons cette position et, selon nous, le peu de place qu'accorde la police à la résolution des problèmes dans une communauté visée, que celle-ci soit résidentielle ou d'intérêt, est problématique. Dans ses multiples formulations, la résolution de problèmes est avant tout un nouveau moyen destiné à diversifier la boîte à outils des organisations policières, et repose sur une expertise au sein de l'institution. Le rôle de la police éclipse celui de la communauté, même s'il s'agit de résoudre les problèmes de cette dernière. Le pluralisme de la solution policière est souligné, dépassant le cadre légaliste réducteur qui prévalait par le passé, mais une relation hiérarchique implicite est établie entre les experts de la sécurité capables de mettre en œuvre une méthode complexe et ceux au nom desquels ils agissent.

Mais qui mieux que ceux qui y font face sont capables de reconnaître les problèmes les plus graves et de proposer des solutions durables ? Dans une perspective de police communautaire, il peut ainsi être tout aussi productif de concevoir la résolution de problèmes comme une procédure mise en œuvre par les communautés en fonction de leurs connaissances et de leurs capacités locales. En effet, même si on note une fragmentation et une perte de cohésion sociale dans les sociétés modernes, chaque citoyen dispose d'un savoir qui lui est propre sur l'environnement dans lequel il évolue et sur les autres individus qu'il côtoie. La mobilisation de ces savoirs par les services de police et

1. H. Goldstein, *Policing a free society*, Ballinger, 1977 et H. Goldstein, *Problem-oriented policing*, Temple University Press, 1990.

2. J. E. Eck et W. Spelman, « Who ya gonna call? The police as problem-busters », *Crime & Delinquency*, 1987.

3. J.-P. Brodeur, *Les visages de la police*, PUM, 2003, p. 194.

la participation de ceux qui les détiennent dans le processus de résolution de problèmes permettraient ainsi à la police communautaire d'effectuer un rapprochement de nature plus égalitaire avec les communautés. Le modèle de gouvernance des capacités locales que développe Clifford Shearing et un groupe de chercheurs internationaux en Afrique du Sud, en Argentine et au Brésil dans des communautés pauvres aux prises avec de nombreux problèmes de délinquance et d'incivilités constitue un exemple de la mise en œuvre d'une telle approche⁴.

Ce modèle repose sur l'engagement volontaire de membres de la communauté dans des comités ou forums locaux chargés de résoudre certains conflits interpersonnels. Ces comités qui existent à l'échelle d'un quartier ont aussi pour mandat de proposer des solutions aux problèmes persistants ayant des répercussions négatives sur la sécurité des personnes et des biens, peu importe leur importance. Les « petits problèmes » font en effet l'objet d'une attention aussi importante que les plus gros. Afin que ces comités fonctionnent de manière démocratique et que la voix de chacun puisse être entendue, un code de bonne pratique et une procédure « pas à pas » encadrent la tenue de chaque réunion, et des facilitateurs ou organisateurs veillent au respect de ces règles de conduite.

Le recensement des problèmes se fait de plusieurs manières. Les membres du comité peuvent réaliser des sondages d'opinion dans leur communauté. Les éléments qui ressortent des procédures de résolution des conflits constituent également une source essentielle de renseignements. Les débats qui animent ces comités lors de leurs réunions régulières permettent de compléter les sources de renseignements précédentes. Une fois ce bilan complété, les connaissances et les capacités de la communauté se mobilisent pour identifier les causes principales et secondaires d'un problème, et de formuler une réponse qui s'appuie principalement sur les ressources locales. Ce processus de nature délibérative, permet aux meilleures idées de se dégager, quelle que soit la position d'autorité de celui qui les émet. L'accent mis sur les savoirs et les ressources locales a tout autant pour objectif d'apporter une réponse adaptée à un problème donné que de favoriser le renforcement de la cohésion sociale et de l'efficacité collective.

Le rôle de la police ou d'autres agences gouvernementales n'est pas rejeté dans un tel modèle, au contraire, puisque leurs représentants sont fréquemment invités à participer aux débats et que les plans d'action des comités sont mis en œuvre à l'intérieur de partenariats avec ces différents acteurs. Cependant, ces partenariats sont extrêmement équilibrés, ce qui est un facteur central de leur succès et de leur efficacité⁵.



Bien entendu, ce modèle de résolution communautaire des problèmes a été initialement développé à l'intention de pays en voie de développement où l'État et les services de police sont absents, voire défaillants. Mais les valeurs démocratiques qui animent ce modèle, et sa capacité à mobiliser de manière intensive les diverses ressources de la communauté le rendent tout aussi pertinent pour des sociétés plus développées. À Chicago, le programme CAPS et ses *Beat meetings* font appel à une logique similaire, même si les décisions quant aux solutions appropriées restent du ressort de la police⁶. Au Canada, certaines organisations, comme la *Toronto Community Housing Corporation* ou la *Ontario Provincial Police* ont ainsi manifesté leur intérêt pour ce modèle et sont sur le point de l'implanter dans des sites expérimentaux, en l'adaptant à leurs besoins.

Il n'est pas ici question de discréditer le modèle de police par résolution de problèmes, qui représente l'une des initiatives les plus abouties de repenser l'organisation du travail policier. Il s'agit plutôt de montrer comment il peut être adapté à plusieurs modes, l'un d'eux faisant appel aux capacités locales, et comment la combinaison de ces approches complémentaires peut produire un rapprochement entre la police et les communautés pour ainsi produire les conditions d'une véritable coproduction de la sécurité.

4. J. Cartwright, M. Jenneker et C. Shearing, « Sécurité, gouvernance et communautés marginales », *Les Cahiers de la Sécurité Intérieure*, 2002.

5. Pour un examen en profondeur du concept de partenariat dans le cadre de la police communautaire, voir le numéro 23 d'Intersection intitulé « Zoom sur le partenariat », juin 2003.

6. W. G. Skogan, S. M. Hartnett, J. DuBois, J. T. Comey, M. Kaiser & J. H. Lovig, *On the beat: police and community problem solving*, Westview Press, 1999.

Des renseignements criminels à la résolution de problème

Par : *Frédéric Lemieux*

Professeur adjoint à l'École de criminologie de l'Université de Montréal.

Depuis une dizaine d'années et en dépit de sa grande popularité, l'approche par résolution de problèmes a connu plusieurs ratés. En effet, Scott (2000), à la suite d'un examen approfondi de plusieurs centaines d'études de cas soumis au «Herman Goldstein Award», a observé un traitement superficiel et un manque de rigueur dans la résolution de problèmes par la police. Plus précisément, il est ressorti que les problèmes étaient mal précisés et qu'il y avait de nombreuses faiblesses concernant l'analyse et l'évaluation de la réponse. En somme, les critiques adressées à l'endroit de ce modèle suggèrent qu'il gagnerait en efficacité et en rigueur s'il était appuyé par un «savoir expert». En ce qui a trait à l'analyse de l'information, les renseignements criminels proposent aujourd'hui une expertise en la matière et offrent également des connaissances sur une gamme variée de phénomènes criminels. Ancrés dans un mouvement de transformation du modèle réactif traditionnel, les services de renseignements criminels s'orientent vers des objectifs proactifs tels que la définition des «cibles» criminelles prioritaires, la «gestion» des problèmes criminels et des points chauds du crime ainsi que l'application de mesures préventives dont le développement de partenariats locaux (NCIS 2000).

Par ailleurs, il va de soi que la résolution d'un problème requiert l'accumulation d'information dans le but de saisir la nature du problème criminel sur lequel la police doit intervenir. Toutefois, est-ce là le seul lien qui puisse exister entre l'approche par résolution de problèmes et les renseignements criminels? En fait, nous estimons que la contribution réciproque de ces deux approches est plus complexe. Nous proposons donc d'examiner comment les renseignements criminels peuvent contribuer à la résolution de problèmes à l'intérieur de trois grandes étapes : **la détection, la compréhension et la prévention d'un problème criminel**. Il sera également question de dégager quelques limites quant à leur intégration mutuelle. Notons aussi que l'appellation «résolution de problèmes» sera employée dans le sens d'une approche basée sur la réduction du crime.

La détection du problème

Tout d'abord, il est indéniable que le modèle SARA (Situation, Analyse, Réponse et Appréciation), largement utilisé dans la résolution de problèmes, est étroitement lié au processus de production de renseignements. En effet, la détection de phénomènes émergents est l'une des principales fonctions d'un service de renseignements criminels. Par exemple, la détection d'un problème peut s'effectuer

à partir de l'agrégation de données policières permettant ainsi de repérer les incidents récurrents dans le temps et/ou dans l'espace. Cette détection primaire peut s'effectuer notamment en portant attention aux renseignements courants (appels au 9-1-1, plaintes, rapports de situation, etc.). Une fois la série d'incidents détectés, une opération de collecte d'information pourra être enclenchée. À cet égard, l'approche par résolution de problèmes suggère deux procédures à suivre au moment de la détection : d'abord, la rencontre avec les membres de la communauté afin de les conscientiser sur l'occurrence d'un ou plusieurs incidents ; ensuite, la sollicitation de ces derniers dans le but de trouver des pistes de solutions durables. En règle générale, de bons contacts avec les membres de la communauté signifient une collecte d'information de qualité. Ces procédures permettront ainsi d'amasser plusieurs renseignements complémentaires destinés aux unités de renseignements. Ces dernières pourront par la suite mettre en perspective les modèles définis plus tôt. De plus, la contribution de l'approche par résolution de problèmes s'effectuera dans l'orientation du travail des unités de renseignements criminels en déterminant le niveau de priorité à accorder au traitement d'un problème.

La compréhension du problème

Compte tenu des critiques avancées par Scott, il va de soi que l'analyse joue un rôle fondamental dans la compréhension du problème. La résolution de problèmes, pratiquée dans les règles de l'art, doit mettre un accent particulier sur l'analyse, tant pour trouver la cause commune à un ensemble d'incidents que pour déterminer et évaluer correctement la réponse policière ainsi que ses effets. À titre d'exemple, la Gendarmerie royale du Canada a développé un modèle de résolution de problème (CAPRA) qui intègre à sa démarche l'acquisition et l'analyse des renseignements dans la compréhension d'un problème. À cet égard, les services de renseignements criminels ont les capacités matérielles (logiciels de traitement de l'information) et l'expertise dans l'analyse concernant différents types de problèmes criminels. Ils possèdent également une large gamme d'information de base (banques de données) qui leur fournit un historique des problèmes, leur évitant ainsi de perdre un temps précieux dans la duplication des analyses et du traitement des cas déjà rencontrés. Finalement, un service de renseignements évolue en réseau et dans une «communauté» pouvant lui fournir l'information nécessaire à la compréhension d'un problème déjà solutionné par un autre service de police.

La neutralisation ou la prévention du problème

Si le processus analytique est effectué en profondeur, les pistes de solutions et le choix de l'intervention devraient être plus faciles à déterminer. En effet, une analyse rigoureuse permettra de dégager des recommandations quant aux actions à prendre, tout en déterminant les interventions appropriées compte tenu des paramètres du problème. En d'autres termes, les services de renseignements criminels peuvent jouer le rôle de conseiller dans la planification des étapes de la réponse. Ainsi, une planification éclairée de la réponse permet d'assurer une meilleure utilisation des ressources selon les résultats visés. En règle générale, une réponse couronnée de succès dépend, entre autres, d'une gestion intégrée des partenariats et d'une coordination efficace des ressources. Bref, tout comme l'approche par résolution de problèmes, le recours aux renseignements criminels a pour objectif d'améliorer le rendement de la police concernant la réduction du crime. Finalement, neutralisation et prévention sous-tendent également une évaluation des effets produits par la réponse. L'approche par résolution de problèmes permettra de recueillir de nouveaux renseignements à l'aide de rétroactions avec les partenaires. Par la suite, ces derniers pourront être analysés par les services de renseignements criminels afin d'ajuster, d'étendre, d'abandonner ou de maintenir les initiatives en cours.

Défis et limites

Au cours des étapes précédentes, nous avons démontré que le recours aux services de renseignements criminels s'inscrivait dans le prolongement du modèle de la police de résolution de problèmes. En effet, les renseignements criminels peuvent être utiles dans l'analyse des causes, dans la planification opérationnelle et dans le choix de méthodes efficaces d'intervention. Néanmoins, les renseignements criminels ne doivent systématiquement pas

être utilisés dans la résolution de tous les problèmes rencontrés par un corps de police. Pourquoi ? D'une part, parce qu'il possède des ressources professionnelles et une expertise qui devraient uniquement servir à résoudre les problèmes de « gravité » moyenne ou élevée et, d'autre part, parce qu'il existe un risque réel de saturation des services de renseignements en raison d'un trop grand nombre de « petits » problèmes locaux. En effet, les problèmes criminels de faible gravité (au jour le jour) nécessitent une approche analytique et méthodologique de moins grande envergure et la mobilisation des services de renseignements criminels irait contre l'objectif d'efficacité.

Par ailleurs, dans un contexte de redéfinition des niveaux de services, les organisations policières seront probablement tentées de privilégier le développement des ressources axées sur la production de résultats, négligeant par le fait même les ressources affectées au travail de bureau dont les activités sont souvent mal connues et dont les résultats ne sont pas nécessairement immédiats. De plus, l'implantation d'un service de renseignements criminels correspond à un changement organisationnel, en particulier à l'égard d'une pratique peu reconnue dans les milieux policiers, soit le partage de l'information. Incidemment, la compatibilité entre les renseignements criminels et l'approche par résolution de problèmes reste conditionnelle à l'existence d'unités fonctionnelles dans les services policiers et à l'acceptation des pratiques qui y sont inhérentes.

Références

Scott, M. 2000, *Problem-oriented policing: Reflections on the first 20 years*. Rapport final du Office of community-oriented policing services. États-Unis: Département de la justice. National criminal intelligence service (NCIS) 2000, *The National Intelligence Model*. Londres: National criminal intelligence service.

Méthodologie

Modèle de présentation

De façon à normaliser la présentation des cas, nous avons adopté un modèle que nous vous invitons à suivre pour nous faire parvenir des cas touchant le domaine de la sécurité publique traités par l'approche en résolution de problèmes. Ce modèle comporte les éléments suivants :

Situation :

définition du problème et des facteurs environnants.

Analyse :

ampleur du problème, méthodes ou sources d'analyse et présentation des acteurs et de leur rôle.

Réponse :

solution adoptée et plan d'action élaboré.

Appréciation / évaluation :

efficacité du plan d'action, résultats obtenus et ajustements nécessaires.

Définition et classement

Pour permettre de classer et de repérer rapidement les cas présentés dans le Bulletin, chacun d'entre eux aura un code indiquant la nature du problème et son niveau de complexité. Quatre catégories ont été retenues, soit :

Criminalité :

cas prenant sa source dans un événement de criminalité rapporté (**C-001 à ...**)

Sécurité routière :

cas traitant d'un problème constaté ou appréhendé de sécurité routière (**S-001 à ...**)

Désordre (et problèmes sociaux) :

cas exposant un comportement troublant l'ordre public et justifiant ou non l'application d'une loi ou d'un règlement. Ex. : désordre à la fermeture d'un bar, rassemblement de jeunes. Dans le cas de problèmes sociaux, il s'agit d'interventions policières qui font suite à des situations reliées à la pauvreté, le décrochage scolaire, etc. (**D-001 à ...**)

Insécurité (sentiment d') :

cas pouvant être contenu dans l'une des trois autres catégories mais dont l'accent majeur concerne un sentiment d'insécurité provenant de la population ou de certains groupes en particulier. Ex : isolement de personnes âgées, climat de violence à l'école, etc. (**I-001 à ...**)

Niveau de complexité

Quant au niveau de complexité, on distingue le niveau micro, intermédiaire et macro. Plusieurs critères servent à déterminer le niveau de complexité du cas rapporté : amplitude du problème, étendue géographique, personnes concernées, pouvoir des intervenants, portée des actions et informations utiles. Voici, de façon générale, ce qui caractérise chacun des niveaux de complexité :

Niveau micro :

Il s'agit d'un problème simple, dans le secteur de patrouille d'un policier qui ne concerne que les personnes directement touchées par le problème. La solution est à la portée du policier du secteur.

Niveau intermédiaire :

Le problème est de gravité moyenne et comporte des facteurs associés. Il se présente dans un secteur impliquant plus d'un policier et plusieurs personnes sont concernées. La solution est à la portée des policiers d'un poste et nécessite une coordination des ressources locales et une participation des intervenants-clés de la communauté.

Niveau macro :

Le problème augmente en gravité et devient plus complexe. Il touche l'ensemble du territoire desservi par une organisation policière et concerne non seulement plusieurs personnes mais interpelle également des décideurs politiques et corporatifs. La solution exige la compétence de policiers de plusieurs sections et demande un degré élevé de coordination et de concertation entre les membres de l'organisation policière et les partenaires de la communauté.

PROJET SKIMMING

Service de police de la Ville de Longueuil

Division des enquêtes criminelles, district Est

s i t u a t i o n

Depuis les dernières années, le phénomène des fraudes s'est grandement modifié, tant par les méthodes utilisées que par les importantes sommes d'argent en cause. Au cours de la dernière année, une augmentation de plus de 15% du nombre de plaintes a été constatée, comparativement à 2001. De plus, il est difficile d'en estimer la projection en raison de l'évolution rapide de la technologie.

Concernant la fraude de cartes de crédit, on parle de plus en plus de *skimming* ou de clonage. La fraude débute par le prélèvement de la bande magnétique d'une carte valide, à l'insu de son détenteur lors de paiements dans des commerces. Le clonage de cartes de crédit est rendu possible par la complicité de commis qui ont été sollicités sur promesse de sommes d'argent importantes.



a n a l y s e

Le clonage n'est pas inscrit au *Code criminel*, mais l'article 342.1(1)b) fait mention d'un dispositif électromagnétique permettant d'intercepter toutes les fonctions d'un ordinateur. Le moyen principalement utilisé pour contrer le clonage de cartes de crédit consiste à répertorier le commerce commun où plusieurs clients victimes y ont fait des achats avec leur carte de crédit. Ces lieux de fraude, appelés «points de compromis» sont en grande expansion. Ils sont connus bien après que les cartes ont été clonées et utilisées par les fraudeurs. L'enquête de ces dossiers est difficile, car plusieurs étapes sont effectuées avant qu'une carte de crédit frauduleuse puisse être utilisée: clonage de la carte; obtention de faux plastique; encodage de la bande magnétique; embossage du numéro et du nom du détenteur et finalement utilisation de la carte frauduleuse pour les achats. Avant son utilisation, plusieurs

personnes prennent donc part aux étapes de fabrication.

Les principaux commerces ciblés pour le clonage sont des stations-services, des dépanneurs, des resto-bars et autres commerces comptant peu d'employés. Les fraudeurs effectuent des approches directes auprès des commis, surtout ceux travaillant la nuit et les fins de semaine, afin de les convaincre de prélever les bandes magnétiques des cartes des clients de leur commerce. Les fraudeurs leur promettent des sommes d'argent importantes ou d'autres biens matériels tels des jeux électroniques. Ces commis sont vulnérables face à l'appât du gain, car ils sont peu rémunérés, très jeunes et n'ont pas d'objectifs d'emploi à long terme envers leur employeur.

Outre les institutions bancaires qui subissent des pertes financières, ce type de fraude a de nombreuses incidences sur les détenteurs

de cartes fraudés. Ils doivent entreprendre de nombreuses démarches pour rétablir la situation, démontrer qu'ils ne sont pas impliqués dans la fraude et faire l'objet de vérification de crédit. Cette situation mine la confiance des consommateurs envers le système bancaire.

Une attention particulière doit aussi être portée aux commis qui sont recrutés comme victimes potentielles. Souvent, ceux-ci n'auraient jamais à devenir des criminels sans les sommes alléchantes proposées par les fraudeurs. Ils sont parfois l'objet de menaces pour collaborer à la fraude, et certains quittent leur emploi par crainte de représailles. Également, considérant la valeur du matériel utilisé pour le clonage, il ne faudrait pas se surprendre si un commis était blessé ou même tué lors d'une dispute de paiement, au même titre que lors d'une transaction de drogue.

r é p o n s e

Les objectifs visés par le projet sont: de cibler les commerces potentiels; d'obtenir du financement des services bancaires pour payer des informateurs; de rencontrer les commis pour leur proposer de devenir informateurs; de saisir le matériel utilisé pour le clonage et de procéder à des arrestations.

Les principales méthodes d'exécution du projet consistent à: désigner des personnes-ressources par secteur; déterminer les commerces ciblés; sensibiliser le personnel policier au projet; élaborer un formulaire et un dépliant explicatif; visiter les commerces ciblés et s'assurer de la disponibilité des sommes pour les informateurs.

La direction de la surveillance du territoire, l'Association des banquiers canadiens, les commerces visés par le clonage, les employés de ces commerces et les médias locaux sont engagés dans la mise en place des moyens d'actions.

ARTÈRE PRINCIPALE I

Criminalité

Le projet est divisé en deux phases. La première phase, autant préventive que répressive, comprend trois types de moyens : la formation du personnel policier, la visite des commerces ciblés et le suivi auprès des informateurs. La deuxième phase, essentiellement préventive, vise la sensibilisation du grand public.

Pour former le personnel policier, une relève a été choisie par arrondissement et un enquêteur y agissait à titre de personne-ressource. Une séance d'information d'environ une heure a été donnée aux patrouilleurs (y compris le film *Skim City* sur les méthodes d'utilisation des fraudeurs et leur équipement). Les patrouilleurs y ont appris comment utiliser le formulaire et le projet leur a été présenté.

Les patrouilleurs de chacune des relèves ciblées doivent, lors de leur quart de travail de nuit et les fins de semaine, répertorier les commerces ciblés et les visiter. Cette visite permet d'expliquer le projet et de solliciter la collaboration des employés dans le cas où ils seraient approchés par des fraudeurs. Ils sont ainsi mis au courant qu'une somme de 1000\$ est remise s'il y a

saisie du matériel et arrestation. Ils doivent aussi comprendre que leur déclaration écrite est nécessaire et qu'ils pourront être assignés à la cour. Les employés reçoivent la consigne d'appeler le 9-1-1 s'il y a sollicitation au clonage. Un protocole d'intervention a été élaboré à cet effet.

Le suivi est assuré par le chargé de projet qui reçoit de chaque responsable d'arrondissement les formulaires prévus à cette fin. Cette personne-ressource est avisée de chaque arrestation ainsi que de la saisie de matériel. De plus, elle accompagne le chargé de projet lors de la remise des récompenses. Elle doit également faire le lien avec les enquêteurs.

Le personnel policier affecté aux réseaux de fraude est très limité et dispose de peu de ressources. Afin de maximiser les interventions, il est important de connaître les façons de faire des fraudeurs et de mettre en œuvre un réseau d'informateurs avant de procéder à des arrestations. Ainsi, par une simple surveillance, il serait possible d'arrêter un suspect possédant du matériel utilisé pour le clonage lorsqu'il l'apporte au commis ou encore lorsqu'il revient le

recupérer au commerce. Habituellement, plusieurs approches sont effectuées auprès du commis précédant la journée où le matériel lui est livré. Généralement une date et une heure sont déterminées à l'avance pour la livraison de ce matériel. L'intervention policière est donc simplifiée et très rapide.

La possession de matériel servant au clonage de cartes de crédit n'est pas interdite. C'est pourquoi la déclaration du commis «informateur» est essentielle pour le dépôt des accusations à la cour ainsi que sa présence lors du procès. L'article 464 du *Code criminel*, soit l'incitation à commettre le crime, ainsi que les articles 342(1) et 342(3) sont les accusations applicables à l'endroit des personnes arrêtées avec ce type de matériel.

L'expertise en laboratoire des données internes du matériel permet de porter d'autres accusations si les mémoires électroniques contiennent des numéros de cartes déjà enregistrés. En plus du travail avec les informateurs et des arrestations, des perquisitions peuvent être effectuées dans les véhicules et les résidences des suspects pour compléter les opérations répressives.

évaluation

Depuis novembre 2002, le projet mis sur pied afin de freiner les fraudes par cartes de débit et de crédit sur le territoire de Longueuil a conduit à l'arrestation de neuf personnes et à la saisie de matériel servant au clonage surtout durant la première semaine. Un total de 3000\$ a été remis par l'Association des banquiers à des commis de dépanneurs ayant participé au projet.

Le phase I du projet démontre une grande efficacité, car aucun point de compromis n'a été répertorié aux endroits ciblés, soit les 250 dépanneurs et stations-services alors que le fléau est toujours présent à Montréal et sur la Rive-Sud, notamment à Saint-

Basile et à Belœil où des fraudeurs ont cloné des cartes de débit dans des dépanneurs.

Cette première phase a permis de réduire de 39% le nombre de plaintes liés à ce type de fraude par rapport à la même période de l'année précédente. La deuxième phase, qui s'adresse particulièrement aux gérants et aux propriétaires des commerces ciblés, a été mise en place en avril 2003 afin d'instaurer des mesures pour rassurer les utilisateurs de cartes et ajouter des éléments de vérification pour déceler les commis fraudeurs. Une série de conseils de sécurité pour les transactions avec carte de débit ou de crédit a été élaborée et diffusée auprès des clients. Également, il a

été recommandé aux différents commerçants d'installer le terminal de point de vente sur le comptoir pour que le client puisse voir les opérations effectuées par le commis sans perdre de vue sa carte. À ce jour, la deuxième phase du projet n'a pas encore été évaluée.

Pour obtenir plus de renseignements, veuillez communiquer avec :

Germain Lebeau, sergent-détective
Division des enquêtes criminelles,
district Est
Service de police de Longueuil
Tél. : (450) 463-7100, poste 5047
Télec. : (450) 445-7893

VOLS DANS DES VÉHICULES DANS LE STATIONNEMENT D'UN IMMEUBLE COMMERCIAL

Service de protection des citoyens de Laval

s i t u a t i o n

Une augmentation très importante de vols dans des véhicules a été notée dans le stationnement d'un immeuble commercial. La plupart des commerçants travaillent en restauration. Les victimes sont surtout des gens d'affaires qui fréquentent les restaurants à l'heure du dîner et du souper, transportent dans leurs véhicules de l'équi-

pement nécessaire à leur travail, à savoir des ordinateurs portatifs, des agendas électroniques, des porte-documents, des téléphones cellulaires, autant de biens convoités par des réseaux de vols structurés. En 2001, un seul vol dans un véhicule d'une valeur de moins de 5 000\$ a été commis, alors qu'en 2002, on en compte 21 de

cette nature et plus de 40 vols dont la valeur dépasse les 5 000\$. Également, plusieurs méfaits ont été commis sur d'autres véhicules qui ont tous été fouillés, y compris le coffre arrière. Les commerçants sont alarmés par cette vague de vols. Cette situation inquiète leur clientèle.

a n a l y s e

En 2002, le service de police a reçu 56 appels concernant des vols dans des véhicules comparativement à un seul en 2001, ce qui a donné lieu à 23 déplacements policiers et 33 appels transférés au poste de quartier pour la prise de rapports. Les commerçants craignent de perdre leur clientèle, et celle-ci met en doute la sécurité du stationnement. En 2001, des recommandations avaient été faites au propriétaire

du site, et du matériel préventif lui avait été remis. Toutefois, celles portant sur le système de caméra et d'éclairage n'avaient pas été suivies.

Selon le CRPQ, le 9-1-1, la section analyse du service de police et le personnel des commerces, les crimes sont commis majoritairement à l'heure du dîner et du souper. Aucun indice sur l'identité du ou des suspects n'est répertorié. *Le modus operandi*

est toujours le même: vitre fracassée, véhicule et coffre arrière fouillés. Les malfaiteurs volent principalement des ordinateurs portables. La valeur des objets volés est parfois supérieure, parfois inférieure à 5 000\$. Le recel d'un ordinateur portatif représente des gains variant de 600\$ à 1000\$. La demande pour ce type de matériel étant forte, les groupes criminels s'adaptent et ont établi des centres de recel.

r é p o n s e

L'approche par résolution de problèmes vise à rétablir le sentiment de sécurité des commerçants et des clients en enrayant les vols dans les véhicules à cet endroit précis. Les objectifs visés par le projet sont de réduire le nombre de vol de 50%, de faire participer les commerçants et les employés dans la diminution du nombre de vols et d'inciter la clientèle à adopter de nouvelles habitudes (ne rien laisser d'attrayant dans sa voiture).

Stratégie d'intervention (concertation, partage des responsabilités et sensibilisation):

L'agent d'intervention communautaire doit organiser une rencontre de remue-méninges avec tous les partenaires concernés afin de trouver des solutions à ce problème. Chaque commerçant doit s'investir avec le service de protection des citoyens tant dans la formation de ses employés que dans la transmission aux clients du matériel de prévention. Les employés sont sensibilisés au problème, ayant été formés par l'agent d'intervention communautaire afin de détecter toute situation suspecte. Lors de l'accueil des clients, les employés doivent

conscientiser les clients aux risques de vols et de s'assurer qu'ils n'ont pas laissé leur ordinateur dans leur véhicule. Le propriétaire de l'immeuble doit appliquer les recommandations faites par l'agent d'intervention communautaire pour augmenter la sécurité physique des lieux. De plus, comme des opérations répressives seront menées pour arrêter les voleurs, l'apport du service des enquêtes criminelles est nécessaire.

ARTÈRE PRINCIPALE I

Criminalité

appréciation

Évaluation de l'implantation : Une rencontre a eu lieu avec les différents partenaires le 13 décembre 2002. Tous les locataires étaient présents. Grâce à la séance de remue-méninges, de nombreuses solutions ont été proposées, notamment l'éducation de la clientèle. Il a été convenu d'appliquer certaines règles de prévention afin de rendre le stationnement moins attrayant pour les voleurs :

- Chaque locataire et ses employés s'engagent à stationner leurs véhicules personnels loin du commerce à chaque quart de travail, ce qui leur permettra d'observer toutes situations ou individus suspects sur les lieux. En cas de situation suspecte, le 9-1-1 sera contacté immédiatement.
- Certaines personnes se sont offertes pour rencontrer, dans le stationnement, toute personne qui semble rôder. Il a été convenu de ne pas intervenir, mais simplement de demander avec politesse au rôdeur s'il cherche quelque chose ou s'il a besoin de quoi que ce soit. Cette démarche devrait avoir un effet de dissuasion sur celui-ci.

Après la période des Fêtes, l'agent d'intervention communautaire a remis les recommandations au propriétaire de l'immeuble. Il a été très réceptif et s'est dit d'accord avec la philosophie d'intervention. Voici ce qui a été décidé :

- Le propriétaire communiquera avec les centres hôteliers à proximité pour étudier la possibilité de partager les coûts liés aux services d'une agence de sécurité privée.
- Le personnel recevra une formation continue, et un système de récompense pourra être implanté si les locataires le souhaitent.

- En accord avec les locataires, un système de caméra perfectionné sera installé. Le coût d'environ 8 000\$ sera ajouté à celui du loyer.
- Le propriétaire installera des panneaux de prévention qui seront déplacés régulièrement.

Une rencontre avec l'enquêteur affecté au dossier a eu lieu, les opérations répressives s'étaleront sur une période de trois semaines. Le service de police s'occupe du matériel lié à l'éducation de la clientèle.

Évaluation des effets de l'implantation :

La séance de remue-méninges lors de la rencontre avec les différents partenaires a suscité chez les participants un sentiment de responsabilisation face à la situation. La solution du problème n'appartient plus dorénavant qu'à la police, qui agit à titre de partenaire. La formation des employés et les différentes règles mises en place ont eu des répercussions positives. En effet, les employés étant plus vigilants, plusieurs appels ont été faits au 9-1-1. Également, quelques clients sont retournés dans leurs véhicules pour y chercher leur portable à la suite de la sensibilisation effectuée à l'accueil dans les restaurants.

À deux reprises, des rôdeurs ont été interpellés dans le stationnement par le propriétaire et leur présence a été signalée au 9-1-1. Dans les deux cas, l'un semblait faire le guet et l'autre était à bord d'un véhicule. Le guet se faisait au même endroit. L'analyse effectuée avant la phase répressive a démontré que les vols n'avaient plus lieu le jour, mais le soir entre 18 h et 23 h. Les mesures mises de l'avant ont eu comme effet de reporter la commission des vols en soirée, et ont permis à l'enquêteur de cibler l'opération.

La première opération répressive a été planifiée. Un plan d'opération a été remis à l'agent d'intervention communautaire et le propriétaire en a été informé. Il a donné aux agents l'accès à ses locaux et il était présent lors de l'opération. L'équipe a procédé à l'arrestation de deux suspects. La marchandise récupérée est évaluée à 22 000\$. Les entrevues ont permis de relier ce méfait au crime organisé. Le lendemain de la remise en liberté des deux suspects, quatre vols ont eu lieu. Une équipe a surveillé les malfaiteurs, qui ont été arrêtés le soir même dans une autre ville.

Pour contrer le déplacement de la criminalité, car il n'y a plus eu de vols dans ce stationnement (la dernière vérification remonte à février 2003), l'agent d'intervention communautaire a mis sur pied un programme complet de prévention nommé AU VOL. Les services policiers avoisinants ont été informés du risque de déplacement sur leur territoire et un partenariat pourra voir le jour.

Tous les objectifs ont été atteints, le temps investi par le service de police a été beaucoup moins considérable qu'il avait été prévu grâce à l'exceptionnelle participation des partenaires. Le propriétaire n'a pas fait appel à une agence de sécurité privée et le système de caméra a été installé en mars 2003.

Pour obtenir plus de renseignements, veuillez communiquer avec :

**Maxime Rheault, agent
Service de protection des citoyens de
Laval**

Tél. : (450) 978-6840

Bibliographie sur la résolution de problèmes

Outre la bibliographie ci-dessus, nous attirons l'attention du lecteur, désireux d'obtenir des exemples de cas en résolution de problèmes, à consulter dans le site Intersection les numéros précédents qui y sont archivés. La rubrique « Artère principale » présente à chaque numéro des résolutions de problèmes réalisées pour la grande majorité au Québec.

- Bazemore, G. et Cole, A. 1994, Police in the «laboratory» of the neighborhood: Evaluating problem-oriented strategies in a medium-sized city, *American Journal of Police*, 13 (3), 119-147.
- Braga, A. A., Weisburd, D. L., Waring, E. J., Mazerolle, L. G., Spelman, W. et Gajewski, F. 1999, Problem-oriented policing in violent crime places: a randomised controlled experiment, *Criminology*, (37)3, 549-555.
- Brito, C. S. et Allan, T. 1999, *Problem-oriented policing: Crime-specific problems, critical issues and making POP work: Vol. II*, Washington: Police Executive Research Forum.
- Brito, C. S. et Gratto, E. E. 2000, *Problem-oriented policing: Crime-specific problems, critical issues and making POP work: Vol. III*, Washington: Police Executive Research Forum.
- Buerger, M. 1994, The problems of problem-solving: Resistance, interdependencies and conflicting interests, *American Journal of Police*, 13 (3), 1-36.
- Capowich, G. et Røehl, J. 1994, Problem-oriented policing: Actions and effectiveness in San Diego, Dans D. Rosenbaum (Dir.), *The Challenge of community policing: Testing the promises*, (chapitre VII), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cordner, G. W. 1988, A problem-oriented approach to community-oriented policing, Dans J. D. Greene et S.A. Maskofski (Dirs.), *Community policing rhetoric or reality*, New-York: Praeger. 135-152
- DeParis, R. 1998, Organizational leadership and change management: Removing system barriers to community-oriented policing and problem solving, *The Police Chief*, 65 (12), 68-76.
- Eck, J. E. 2002, *Assessing responses to problems: An introductory guide for police problem-solvers*, Washington: Dept. of Justice, Office of Community Oriented Policing Services, Problem-Oriented Guides for Police Series.
- Eck, J. et Spelman, W. 1987, *Problem Solving: Problem-oriented policing in Newport news*, Washington: Police Executive Research Forum and the National Institute of Justice.
- Eck, J. et Spelman, W. 1987, Who ya gonna call? The police as problem busters, *Crime and Delinquency*, (33), 31-52.
- Eck, J., Spelman, W., Hill, D., Stephens; D., Stedman, J. et Murphy, G. 1987, *Problem-solving: Problem-oriented policing in Newport News*, Washington: Police Executive Research Forum.
- Glensor, R. et Peak, K. 1996, Implementing change: Community-oriented policing and problem solving, *Law Enforcement Bulletin*, 65 (7), 14-21.
- Glensor, R., Correia, M. et Peak, K. 2000, *Policing communities: Understanding crime and solving problems*, Los Angeles: Roxbury Publishing.
- Goldstein, H. 1987, Toward community-oriented policing: Potential, basic requirements, and threshold questions, *Crime and Delinquency*, (33)1, 6-30.
- Goldstein, H. 1990, *Problem-oriented Policing*, New-York: University of Wisconsin-Madison, McGraw-Hill Publishing.
- Goldstein, H. 1991, Improving policing: a problem-oriented approach. Dans Klockars, C. et Mastrofski, S. (Dirs), *Thinking about police: Contemporary readings*. New-York: McGraw-Hill. 480-494
- Jesilow, P., Meyer, J., Parsons, D. et Tegeler, W. 1998, Evaluating problem-oriented policing: a quasi-experiment, *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, (21)3.
- Leigh, A., Read, T. et Tilley, N. 1996, Problem-oriented policing, Londres: Crime Detection and Prevention Series, Paper 75, Home Office.
- Ministry of the Solicitor General (Ontario). 2000, *Problem-oriented policing and crime analysis resource package*, Ontario: Ministry of the Solicitor General, Policing Services Division.
- Mitchell, W. 1990, Problem-oriented policing and drug enforcement in Newport News, *Public Management*, 72, 13-16.
- Murphy, C. 1992, *La police et la résolution de problèmes - Guide pour l'élaboration et la mise en application de services policiers axés sur la résolution de problèmes*, Solliciteur Général, coll. Police communautaire: Rapport pour spécialistes.
- O'Connor, S. T. et Grant, A. C. 1998, *Problem-oriented policing: Crime-specific problems, critical issues and making POP work: Vol. I*, Washington: Police Executive Research Forum.
- Schmerler, K. 2002, *Problem-solving tips: a guide to reducing crime and disorder through problem-solving partnerships*, Washington: Dept. of Justice, Office of Community Oriented Policing Services.
- Skogan, W. G. et Hartnett, S. M. 1997, *Community Policing, Chicago Style*, New York et Londres: Oxford University Press.
- Skogan, W. G., Hartnett, S. M., DuBois, J., Comey, J. T, Kaiser, M et Lovig, J. H. 2000, *Problem solving in practice: Implementing Community Policing in Chicag*, Washington: National Institute of Justice.
- Skogan, W. G., Hartnett, S. M., Jill DuBois, Jennifer T., Comey, Kaiser, M. et Lovig, J. H. 1999, *On the Beat: Police and Community Problem Solving*, Boulder, CO: Westview Publishing Co.
- Skogan, W. G. 1998, Community Policing in Chicago, Dans G. Alpert and A. Piquero (Dirs), *Community Policing*. Prospect Heights: Waveland Press. 159-174
- Stephens, D. W. 1990, Community problem-oriented policing: Measuring impacts, Dans L. T. Hoover (Dir.), *Quantifying quality*, 95-130, Washington: Police Executive Research Forum (PERF).
- Sûreté du Québec. 1994, *Approche stratégique en résolution de problèmes*, Québec: Sûreté du Québec, Direction des relations communautaires.
- Toch, H. et Grant, J. D. 1991, *Police as problem solvers*, New York: Perseus Publishing.

Pourquoi l'évaluation en matière de résolution de problèmes ?

Par : **Luc Hébert Ph.D.**

M. Hébert est policier retraité de la Sûreté du Québec et responsable du certificat en Gestion appliquée à la police et à la sécurité de la Faculté de l'éducation permanente de l'Université de Montréal. Il est aussi chargé du cours en résolution de problèmes à ce même certificat. M. Hébert est détenteur d'un doctorat en criminologie de l'École de criminologie de l'Université de Montréal.

Introduction

Depuis plusieurs années, la résolution de problèmes, en tant que méthode, a fait l'objet de nombreuses discussions, au Québec et ailleurs en Amérique du Nord. Or, dans le domaine policier, il est légitime de se questionner sur les façons de la mettre en pratique. Notre expérience nous amène à constater qu'elle est davantage utilisée de façon occasionnelle, dans des situations fort problématiques qui ont suscité une montée des pressions externes provenant d'appels de citoyens ou d'une médiatisation, que d'une manière systématique et organisée. De plus, lorsqu'elle est mise en œuvre, deux phases sont davantage escamotées : l'analyse et l'évaluation. Dans les faits, les gens ont tendance à passer directement de la collecte de renseignements à l'élaboration d'une solution en omettant l'analyse et, encore plus important, l'évaluation du processus. Cette dernière phase est souvent perçue comme moins attirante, car elle suppose une démarche plus longue.

Malgré un contexte d'utilisation, avouons-le, mitigé, nous sommes convaincus de la pertinence et de l'efficacité de cette méthode systématique et rigoureuse. Les problèmes soulevés ne concernent pas la méthode, mais plutôt les situations à traiter, souvent fort complexes. Cette méthode permet justement de mieux gérer la complexité des problèmes. Dans cet article, nous clarifierons les différentes étapes du processus de résolution de problèmes, mais nous nous concentrerons sur la phase finale de la méthode, soit l'évaluation.

L'évaluation : son contexte, sa pratique

Situons d'abord le modèle que nous avons privilégié : le CAS-RÉ¹³. Ce modèle se compose des cinq phases suivantes : Collecte, Analyse, Solutions, Réponse et Évaluation. La phase **collecte** doit comporter trois sous-phases : la validation de la problématique, le plan de collecte des renseignements et la recherche de ces derniers. Cette première phase vise à soutenir la phase de l'**analyse**. La phase **solution** implique, quant à elle, un exercice de remuement qui consiste à exposer toutes les solutions appropriées pour traiter le problème. La phase **réponse** suppose l'établissement

de critères qui permettront de choisir la meilleure solution, la sélection finale de la solution, le développement d'un plan d'action adéquat ainsi que sa mise en œuvre. La phase **évaluation** comprend deux volets : l'évaluation de l'implantation et l'évaluation des résultats.

Ainsi, pour nous, la phase évaluation consiste en une démarche bidimensionnelle qui exige des préalables incontournables, notamment des objectifs stratégiques, intermédiaires et opérationnels, la détermination des moyens utilisés, de même que les échéanciers. L'absence ou l'insuffisance de ces objectifs pourrait avoir des conséquences sur la qualité et la validité de l'évaluation et, par conséquent, sur le processus de résolution de problèmes.

L'évaluation doit être planifiée dès le début d'une démarche de résolution de problèmes, soit lors de la rédaction de l'énoncé du problème. Pour pouvoir rédiger un énoncé réellement représentatif du problème, il faut déjà avoir une idée générale de ce que l'on désire voir modifier à l'intérieur de celui-ci. En d'autres mots, la rédaction de l'énoncé doit comporter un objectif stratégique qui couvre l'ensemble visé par le projet de résolution de problèmes. Le plan de collecte doit refléter les besoins d'information qui doivent se traduire par des questions clés. Par exemple, quels sont les conséquences et les effets du problème (évidents et subtils) ? Qui est touché par les conséquences de la problématique ? Qui sont les individus responsables du problème ? Qu'est-ce que l'on veut voir changer dans la situation ? Quels sont les enjeux politiques sous-jacents au problème ? Cette réflexion doit être faite dès le début du processus de résolution de problèmes, car elle constitue l'un des principaux préalables à l'évaluation.

Par la suite, il faut traduire l'objectif stratégique en objectifs opérationnels. Ces objectifs doivent correspondre à certains critères pour être valides.

Critères de validité (des objectifs opérationnels)

- **Être cohérents**, c'est-à-dire établir une logique de complémentarité avec les objectifs de niveaux supérieurs (stratégiques et intermédiaires) et ceux sur le terrain (opérationnels et individuels).

13 NDLR : le modèle CAS-RÉ est en pratique similaire au modèle SMARE ou SARA utilisé dans plusieurs organisations policières du Québec.

- **Être mesurables**, c'est-à-dire en déterminer le progrès et le niveau de réalisation. Ces mesures doivent comprendre des dimensions tant quantitatives que qualitatives.
- **Être limités dans le temps**, c'est-à-dire comporter des échéanciers clairs qui indiquent le début et la fin de chacune des étapes du plan d'action, et de l'atteinte des résultats.
- **Être réalistes**, c'est-à-dire prendre en compte la disponibilité des diverses ressources, les moyens nécessaires à la réalisation des activités de même que les contraintes externes ou internes. Il s'agit de trouver le meilleur équilibre entre les efforts, les risques et les moyens disponibles
- **Être stimulants**, c'est-à-dire susciter chez les personnes qui sont responsables de l'atteinte des objectifs, le goût de l'engagement et de l'investissement des efforts nécessaires pour l'atteinte des objectifs. Ce critère est centré sur la motivation, condition incontournable de la réussite.

Une fois les objectifs précisés, il s'agit d'analyser des renseignements afin de bien définir toutes les causes pouvant être à l'origine de la problématique. Le résultat de cette analyse débouche sur la combinaison de moyens d'intervention qui constitueront la solution.

Établir un protocole d'évaluation

À la suite de ces étapes, il est possible d'élaborer le protocole d'évaluation qui, comme nous l'avons indiqué plus haut, se décline en deux volets complémentaires : le suivi de la mise en œuvre du plan d'action et l'atteinte des résultats.

Mais qu'entend-t-on par évaluation ? Elle implique un processus méthodologique systématique et rigoureux, de comparaison entre deux choses, qui permet de détecter les écarts, de les documenter et de les corriger. Plus particulièrement, l'évaluation sert à analyser l'état de progrès des choses, à déceler les écarts et à les comprendre afin de prendre des décisions justifiées et réfléchies.

Les activités d'évaluation doivent être lancées en même temps que le plan d'action. On associe souvent cette étape aux seuls résultats terminaux. Or, à notre avis, cette façon de procéder est dangereuse dans la mesure où elle ne permet pas d'apporter des correctifs et de mettre en place des ajustements en cours de processus.

La solution est d'intégrer l'évaluation de façon continue dans le suivi des opérations. Cette forme d'évaluation vise à suivre, à comprendre et à élucider les difficultés présentes dans la dynamique interne des opérations et des activités découlant de la mise en œuvre du plan d'action. Plus particulièrement, elle répond aux questions suivantes : quoi, comment, qui et pourquoi en matière de contraintes, de difficultés et de dérapage. Mais pour y arriver, cette évaluation requiert, au préalable, une description détaillée

des moyens, des opérations, des activités et des modalités propres au déroulement du processus de résolution de problèmes. Ces descriptions se trouvent généralement dans le plan d'action. Le suivi d'implantation correspond, quant à lui, à des activités de contrôle, qui permettent de vérifier et d'évaluer les ressources (humaines, matérielles, financières et temporelles) utilisées au cours de la mise en œuvre du plan d'action. Le suivi se réalise, notamment, à l'aide des éléments suivants : les objectifs (opérationnels et individuels), les horaires, les budgets, les politiques, les moyens, les rapports, les comptes rendus, les rétroactions de supervision personnalisées et les observations directes sur le terrain.

L'évaluation de la mise en œuvre du plan d'action donne accès à des renseignements qui alimentent les processus de décisions, de coordination, de réorientation ou même de suspension des activités. Comme valeur ajoutée, à la fin d'un processus de résolution de problèmes, les résultats de cette évaluation permettent de valider les bonnes pratiques ou d'en repérer de meilleures pour le futur.

Le second volet de la phase d'évaluation est de vérifier l'atteinte des résultats. L'approche de l'évaluation la plus accessible aux besoins opérationnels est celle de la distinction d'un pré-test, et d'un post-test. Le pré-test consiste à mesurer les caractères d'une situation problématique, soit les dommages, les torts, les pertes et le post-test, à mesurer cette situation après y être intervenu. La période pendant laquelle les mesures sont prises, soit avant et après, doit être identique. Par exemple, on peut décider d'une période d'une semaine ou encore d'un mois. Une fois la phase de l'évaluation des résultats complétée, on compare les deux mesures et on peut apprécier l'ampleur de l'écart, s'il y a lieu.

Lorsqu'un plan d'action s'échelonne sur une longue période, plus de six mois, il peut être utile de recourir à une variante de cette évaluation. Elle consiste à construire une série chronologique de périodes temporelles courtes, par exemple, d'une semaine. Ainsi, on peut suivre l'évolution des résultats au long des semaines et établir un schéma de réalisation des objectifs. Par ailleurs, on peut surveiller le progrès des effets au cours de l'intensification des moyens prévus à la mise en œuvre du plan d'action.

La combinaison des résultats produits par les deux volets d'évaluation décrit ci-dessus fournit des renseignements qui permettent de dresser un portrait représentatif et riche, tant sur le plan du processus de résolution que de celui des résultats.

En terminant, on peut dire que, dans l'ensemble d'un processus de résolution de problèmes, l'évaluation est une phase tout aussi importante que l'intervention ou la collecte des renseignements. À cet égard, on doit y investir autant d'efforts que de rigueur. L'évaluation est le moyen privilégié pour s'assurer que toutes les ressources sont investies, de façon efficace et efficiente.

Des trucs de créativité pour le résolution de problèmes

Par : *Claude Lavoie, consultant*

Nous invitons le lecteur à consulter également le résumé de l'atelier N° 10 du dernier séminaire apparaissant à la page 19 de la précédente publication d'Intersection, N° 24- août 2003.

Grâce au modèle d'organisation policière basé sur les théories industrielles, les policiers ont développé d'excellentes habiletés réactives, qui sont tout à fait nécessaires lors d'interventions en situation d'urgence ou de crise. Mais ces habiletés deviennent souvent un handicap lorsqu'on se trouve confronté à une situation inconnue ou mal analysée. L'évolution de notre société y contribuant, les policiers contemporains doivent apprendre à innover dans leurs interventions et à utiliser leurs capacités créatrices. Leur participation dans le domaine de la résolution des problèmes procure une occasion exceptionnelle d'apprentissage de ces nouvelles habiletés.

Lorsqu'on cherche à résoudre efficacement un problème, nous devons recourir aux deux hémisphères de notre cerveau, c'est à dire à notre sens logique et à notre imagination. Comme les réflexes professionnels acquis suscitent d'abord une utilisation de la logique, il faut apprendre à la paralyser momentanément pour pouvoir utiliser notre potentiel de créativité. Cette interruption du sens logique s'obtient notamment par la maîtrise de techniques de production d'idées tel le remue-méninges. Les nouvelles idées produites par le processus de créativité sont alors soumises à notre sens logique. C'est ainsi qu'on arrive souvent à trouver des solutions nouvelles à des problèmes nouveaux ou récurrents.

Au regard de la résolution de problèmes, l'utilisation rigoureuse de la méthode SMARE (Situation, Mesures temporaires, Analyse, Réponse, Évaluation) permet aussi de freiner les élans d'impulsivité et de paralyser les premières conclusions logiques. En procédant par étapes, l'utilisateur en arrive à distinguer clairement les symptômes ou les conséquences inhérents à la situation et à mettre le focus sur les conditions qui permettent l'émergence du problème véritable. Le présent article vous propose quelques trucs de créativité pour améliorer les processus en résolution de problèmes.

«S» pour Situation : Première étape qui consiste à définir le problème, à le cerner, à entrevoir un but à atteindre, à envisager qu'il est possible d'apporter un changement bénéfique à la situation. Trois trucs qui aident à définir un problème :

• **Comment faire pour... ? Comment éviter que... ?**

Il est souvent pertinent de définir un problème en commençant par l'une ou l'autre de ces expressions. Ces formules orientées vers l'action permettent de trouver différents angles d'attaque du problème. Comme on agit selon ce qu'on perçoit, les solutions risquent de varier selon l'angle d'attaque.

• **Pourquoi ? Pourquoi ? Pourquoi ?**

Pourquoi répéter si souvent pourquoi ? Tout simplement pour s'assurer de travailler sur le vrai problème plutôt que sur une conséquence ou un symptôme.

• **Changer un mot par un synonyme**

Certains mots utilisés dans la définition d'un problème peuvent être plus significatifs ou plus stimulants pour attaquer le problème. L'utilisation de synonyme augmente nos chances de trouver une meilleure solution.

«M» pour Mesures temporaires : Là, il s'agit de mettre en place des mesures qui empêchent ou limitent les conséquences immédiates d'un problème encore mal défini. Ici, la créativité ne peut pleinement s'exprimer, car l'urgence de la situation oblige à puiser dans les solutions connues. Mais les personnes créatives réussissent parfois à trouver des réponses inédites à certaines situations.

«A» pour Analyse : C'est la partie la plus importante qui inclut la phase de collecte de données, l'analyse critique de ces renseignements et l'inventaire des solutions. Il s'agit de décortiquer les éléments de la situation qui concourent à l'existence du problème et son occurrence dans le temps.

1. **La collecte de données :** Tout comme Sherlock Holmes, c'est le temps d'utiliser au maximum nos capacités rationnelles, déductives et de chercher des faits à partir desquels on peut bâtir des hypothèses à vérifier par la suite. Les créateurs doivent être capables de faire la distinction entre des faits, des opinions et des déductions lorsqu'ils recueillent des données et qu'ils les interprètent. Voici quelques définitions utiles : a) **Un fait** ne peut être énoncé qu'après une observation ou une expérience particulière. Sa formulation se limite à ce qui a été observé. C'est ce qui est le plus près possible de la certitude. b) **Une déduction** peut être formulée n'importe quand : avant, pendant ou après une observation. Elle va au-delà du fait observé et possède un degré variable de certitude et c) **Une opinion** reflète le point de vue d'une personne par rapport à un fait ou une déduction. Elle possède un fort degré de subjectivité et d'émotivité. Une opinion peut constituer un fait ou une déduction pour la personne qui l'exprime.

Seuls les faits serviront à formuler correctement le problème. Voici un échantillon des questions permettant de recueillir des

faits: 1- Qui? Quoi? Quand? Comment? Combien? Où? Pourquoi? Etc. 2- C'est quoi le problème? Quels sont les besoins que l'on cherche à satisfaire par la solution? 3- Qui est concerné par le problème? Combien de personnes sont affectées par le problème? Combien de personnes tirent avantage de l'existence du problème? 4- Quelle serait la solution idéale? A-t-elle été tentée et sinon pourquoi? Qu'est-ce qui a été fait jusqu'à maintenant et quels sont les résultats? 5- Quelles sont les hypothèses que l'on peut faire et comment les vérifier?

Mais la créativité possède aussi sa place dans l'analyse. À preuve ces quelques questions: Qu'est ce qu'on peut faire pour amplifier le problème? Que se passerait-il si on ne faisait rien? Comment s'y prendre pour faire durer le problème le plus longtemps possible? Quel est le vécu des gens concernés? Comment expriment-ils ce vécu? D'autres personnes vivent-elles le problème de la même façon? Quel serait le contraire de ce problème? En se posant diverses questions, on en arrive à trouver des sources d'information qui ajoutent à la connaissance de la situation, à des croisements d'information qui facilitent leur interprétation.

2. **Faire une analyse critique de cette information:** Il faut analyser en profondeur les données recueillies, les critiquer, juger de l'importance relative de chacune par rapport à l'ensemble du problème. Cette étape cruciale risque d'être entachée de subjectivité. Il est bon de se connaître soi-même: sommes-nous impulsifs? trop soupçonneux? trop naïf?

Il faut aussi porter attention à deux phénomènes, le premier étant **l'extrapolation ou la généralisation** qui est la transposition d'une caractéristique à un ensemble à partir d'un ou de quelques faits. Par exemple, les jeunes fument tous de la drogue. Le second, **l'inférence ou la conclusion hâtive** consiste à tirer une conclusion à partir d'un fait qui n'est pas suffisant en soi pour comprendre la situation. Par exemple, la cause de la tristesse de Ginette, ce matin, est attribuable au fait que son ami l'a quittée la semaine dernière, alors qu'il peut exister un tas d'autres raisons pour expliquer sa tristesse.

Également, pour effectuer une analyse intelligente, il faut savoir éviter **cinq écueils**:

- a) La **fabulation** est cette manie qui amène certaines personnes à prendre le produit de leur imagination pour la réalité. Elle s'exprime sous plusieurs formes, anodines ou malades et empêche ses adeptes de voir la réalité telle qu'elle est.
- b) La **paralogique** se traduit par la facilité possédée par certaines personnes à argumenter de manière apparemment logique. Plusieurs n'hésiteront pas à se défendre, consciemment ou non, avec des arguments biaisés, en tronquant la vérité, en prenant des positions qui outrepassent largement ce qu'ils

pensent, en portant des coups bas sur la personne plutôt que sur l'objet de l'argumentation.

- c) La **personnalisation** est le besoin de trouver un coupable, un bouc émissaire pour tout problème. Les problèmes ont souvent des causes multiples.
 - d) La **simplification à outrance** s'avère cette propension à synthétiser au point de rendre la réalité méconnaissable. Se contenter d'une seule cause explicative est une simplification d'une réalité complexe. Par exemple, dire que les jeunes commettent des vols pour se payer de la drogue.
 - e) **L'opposition binaire** est cette attitude qui tend à diviser le monde en deux: les bons et les méchants. Le monde n'est pas structuré de manière oppositionnelle, c'est notre cerveau qui l'est.
3. **Dresser l'inventaire des solutions possibles:** C'est le domaine de la créativité, car c'est ici qu'interviennent toutes les techniques d'inventivité. Dans cette phase, il faut faire le tour de toutes les solutions possibles. Si l'on s'arrête dès que l'on a isolé une première solution, on est à peu près assuré qu'on aura une solution facile, voire traditionnelle au problème posé. Les solutions les meilleures sont habituellement celles qui se sont dessinées après qu'on a fourni un effort de recherche pour accéder à la découverte.

«**R**» **pour Réponse au problème:** L'analyse devrait nous avoir permis de comprendre suffisamment le problème pour savoir qu'en posant tel geste, telle action, en prenant telle mesure, il sera plus que probable que la situation de départ sera avantageusement modifiée. Il s'agit alors de décider de la solution souhaitable, de planifier sa mise en œuvre en n'oubliant pas de fixer les objectifs mesurables et de passer à l'action. Décider de la solution idéale nécessite un certain flair. La meilleure solution n'implique pas qu'elle soit la meilleure dans l'absolu, la meilleure en théorie. La meilleure, c'est la meilleure compte tenu des circonstances de temps, d'espace, de coûts, de goûts, etc.

«**E**» **pour Évaluation:** Il a fallu de la créativité pour cibler les solutions possibles et les critères d'efficacité. Mais une fois le plan d'action réalisé, il faut mesurer tel que prévu, les résultats. Parfois, il arrive des résultats imprévus que la créativité peut aider à mesurer, particulièrement dans des résultats qualitatifs.

Conclusion

Bref, la résolution de problèmes n'est pas un exercice théorique ou une recette que l'on suit aveuglément. La méthode SMARE représente un guide qui permet de suivre une démarche systématique et qui canalise utilement les sentiments et l'imagination. Les techniques de résolution de problèmes agissent comme un rhéostat entre les hémisphères droit et gauche de notre cerveau.

Analyse stratégique et résolution de problèmes : un exemple organisationnel

Par : Gaétan Labbé

Directeur adjoint à la gendarmerie au Service de police de la Ville de Québec

La majorité des organisations policières du Québec maîtrisent relativement bien la méthode SMARE, qui fait maintenant partie de la formation de base des policiers. Chaque policier québécois devrait normalement être en mesure de déclencher un processus de résolution de problèmes qui relève de sa compétence. Dans cet article, nous nous attarderons aux outils que le Service de police de la Ville de Québec a mis en place afin de détecter les occasions de déclencher un processus de résolution de problèmes.

Le Service de police de la Ville de Québec regroupe, depuis janvier 2002, six organisations policières, soit : Québec, Sillery, Sainte-Foy, Val-Bélair, La Haute-Saint-Charles et Charlesbourg. En octobre 2002, cette nouvelle organisation déposait au ministère de la Sécurité publique, un projet de plan d'organisation de niveau 4. Ce plan, longuement réfléchi, permet d'offrir et de donner des services de police conformes à la *Loi sur la police* ainsi qu'aux attentes et aux besoins réels de la population et des nombreux visiteurs du territoire. Il constitue un outil de gestion indispensable aux dirigeants, aux gestionnaires et aux membres de notre organisation. Il délimite la configuration, les activités, les responsabilités et les compétences de chaque sous-système de l'organisation. De plus, il précise le champ de spécialisation, le rôle de chacun des membres et les spécificités inhérentes à chaque emploi.

Le plan d'organisation du nouveau Service de police de la Ville de Québec facilite, pour chacun de ses membres policiers et civils, leur participation concrète à l'atteinte de la mission policière selon des normes professionnelles et éthiques contemporaines. Ce plan a été conçu en fonction de quatre influences prépondérantes :

- les orientations ministérielles en matière de police communautaire ;
- la *Loi sur l'organisation policière au Québec* ;
- la politique ministérielle en matière de prévention de la criminalité ;
- la politique de sécurité urbaine.

Ces influences font en sorte que l'approche stratégique en résolution de problèmes se situe au cœur même de l'ensemble des stratégies organisationnelles. Le mandat policier consiste principalement à contribuer au maintien et à l'amélioration de la qualité de vie des citoyens. Éliminer, éviter, détecter, diminuer des problèmes deviennent des verbes à la mode dans les nombreuses stratégies d'une organisation policière de type communautaire. Ceci étant dit, nous sommes d'avis que les nombreuses habiletés et compétences du personnel policier et civil constituent l'élément central concernant l'efficacité de toutes les stratégies. Les policiers et le personnel civil doivent avoir le désir de se dépasser pour trouver des façons de faire originales et ingénieuses, pour solutionner les problèmes nouveaux et complexes. Il appartient cependant aux dirigeants d'encourager l'émergence de ce désir, de l'entretenir et de le reconnaître officiellement.

Voici les quelques outils qui, sans l'ombre d'un doute, permettront d'avoir des résultats concluants au regard de l'atteinte de la mission du Service de police de la Ville de Québec.

Processus de veille

Un processus de veille est un outil qui sert à scruter les occasions nous permettant de travailler en analyse stratégique et en résolution de problèmes. Le service de police complète actuellement les devis finaux du nouveau RAO (répartition assistée par

ordinateur). Le nouveau RAO nous permettra bientôt de recueillir des renseignements pouvant définir les problèmes récurrents. Les caractéristiques du nouveau RAO favoriseront le dépassement des résultats déjà obtenus grâce à l'analyse périodique des appels. Ainsi, dès qu'un appel (intransit) entre dans le système informatisé, l'information est croisée avec l'ensemble des banques de données. Lorsqu'un croisement d'information détecte une possibilité de problèmes récurrents, le cas est acheminé au responsable de l'analyse stratégique. Ce dernier complète l'analyse de la situation et selon le besoin, déclenche un processus de résolution de problèmes. Le Service de police de la Ville de Québec met donc en place un véritable processus de détection des problèmes qui risquent de devenir récurrents.

Responsabilités territoriales

Le service de police met progressivement en place, une approche dite « territoriale » impliquant que chaque partie du territoire sera confiée à l'attention d'un patrouilleur. Dans d'autres organisations policières, on parle de parrainage ou d'ilotage. Cette décision requiert une affectation plus permanente de chaque policier, afin qu'il puisse développer une parfaite connaissance des caractéristiques humaines et physiques existant sur son territoire. Chaque titulaire territorial sera en mesure de dresser un profil sociologique de son territoire. Cette approche territoriale fait davantage appel à une présence policière rassurante pour la plupart des citoyens et inquiétante pour d'autres. Cette approche implique également que chaque titulaire assume le suivi des événements et cherche des solutions concernant les problèmes rencontrés.

De cette façon, le service de police maintient et favorise le rapprochement des policiers

avec les citoyens et les organismes de chaque milieu de vie. Il permet également le développement de partenariats stratégiques auxquels les policiers patrouilleurs et les enquêteurs peuvent avoir recours. Le patrouilleur demeure donc à l'affût des problèmes récurrents, car il se sent davantage concerné par la sécurité des résidents que dans un système d'alternance territoriale.

Lorsqu'un problème requiert un investissement de temps trop considérable de la part des patrouilleurs, ou qu'il dépasse leur sphère de compétence, la Division des communications et relations avec la communauté prend en charge la résolution du problème en y faisant participer autant que possible les patrouilleurs concernés. L'organisation a choisi de déconcentrer et de décentraliser les pouvoirs décisionnels en faveur des policiers sur le terrain.

L'union fait la force

Le service de police préconise le décloisonnement des activités de la Gendarmerie et des Enquêtes, afin de favoriser une meilleure circulation des renseignements et une plus grande facilité dans la résolution des problèmes récurrents. Cette volonté se traduit concrètement par l'affectation d'enquêteurs dans les postes de quartier. Ces derniers devront collaborer à la résolution de problèmes du milieu, devenant ainsi des alliés dans des stratégies globales et communes d'intervention.

De plus, nous trouverons dans chacun des postes de quartier, une section complète de policiers communautaires dirigés par un superviseur. Cette section sera composée d'un superviseur, de policiers communautaires, d'enquêteurs jeunesse et de policiers affectés à temps plein dans le réseau scolaire.

Ce regroupement de policiers spécialistes en matière d'approche de police communautaire favorisera hors de tout doute le règlement des multiples dossiers touchant les jeunes.

Analyse de la criminalité

Tout un processus de suivi concernant l'analyse de la criminalité est mis en place pour intervenir dans des situations particulières. Ces vérifications, au moyen de systèmes informatiques, sont effectuées

par six analystes-lecteurs qui possèdent comme mandat, de définir les cibles et de procéder à des interventions directes ou de diriger aux bons endroits, toutes demandes d'analyse stratégique auxquelles nous serions confrontés sur l'ensemble des territoires. Ceux-ci auront une formation particulière et pourront déterminer la pertinence de déclencher un processus d'analyse à la Gendarmerie ou aux Enquêtes spécialisées.

Programme RMS (request management system)

Il arrive fréquemment que les citoyens se plaignent de problèmes d'incivilité. Une enseigne d'arrêt obligatoire qui n'est pas suffisamment respectée, des véhicules qui circulent à une vitesse trop élevée, des règlements municipaux enfreints, représentent des raisons qui légitiment de nombreuses opérations policières. Mais ces opérations s'effectuent à la pièce en tentant le plus possible de satisfaire le ou les plaignants. Cependant, il n'est pas rare de voir le problème réapparaître après un certain temps. En adhérant au modèle de police communautaire, nous traiterons ces renseignements de manière à résoudre ces problèmes d'incivilité d'une façon plus durable.

Un programme informatique nous permettra de faire, avec l'aide des commandants et des commandants-adjoints des postes d'arrondissement, la gestion des requêtes des citoyens et citoyennes de la grande ville de Québec. Ce système nous permettra de répondre et de suivre adéquatement toutes situations problématiques vécues et rapportées par nos concitoyens. C'est à partir des renseignements recueillis que l'ensemble des officiers pourront évaluer la pertinence de déclencher un programme d'analyse stratégique et de résolution de problèmes avec le personnel des arrondissements ainsi que nos nombreux partenaires.

Enquêtes spécialisées et résolution de problèmes

Un nouveau poste de travail a été créé à la Division des enquêtes et services spécialisés. Vu son importance, ce poste est occupé par un officier cadre du service de police. Son mandat consiste à établir des stratégies favorisant la mise en place d'analyse stratégique

et de résolution de problèmes dans les enquêtes spécialisées. L'information pertinente provenant du renseignement criminel pourrait s'ajouter selon les règles de l'art dans ce domaine. La décision de la direction du service vise à favoriser l'approche en résolution de problèmes aux enquêtes spécialisées.

Conclusion

Le Service de police de la Ville de Québec estime que le modèle de police de type communautaire lui permet d'accomplir efficacement et de manière efficiente ses nombreux mandats. Le plan d'organisation de niveau 4 du service de police permettra d'élaborer diverses stratégies organisationnelles qui fera progresser l'organisation dans la maîtrise des nouvelles habiletés requises par le modèle communautaire.

La mise en place d'un processus de veille, la responsabilité territoriale confiée à des patrouilleurs désignés, la communication assurée entre le personnel de la gendarmerie et des enquêtes criminelles, l'analyse criminelle, le traitement des plaintes des citoyens et l'intégration de la résolution de problèmes aux enquêtes spécialisées représentent les nouvelles stratégies que le Service de police de la Ville de Québec mettra en place progressivement. Mais comme ces nouvelles stratégies nécessitent l'acquisition de nouvelles connaissances par notre personnel, leur plein effet sera remarqué dans les années qui suivent.

Ces nouvelles stratégies faciliteront l'expression du potentiel de créativité et la réalisation professionnelle du personnel policier et civil de l'organisation. Mais la tâche n'est pas terminée car il faut aussi mettre en œuvre des mécanismes de supervision davantage basés sur le soutien. L'institution policière demeure basée sur des rapports hiérarchiques provenant de la naissance de l'ère industrielle. Ses actions sont également encadrées par de nombreuses lois et nous devons rendre compte à beaucoup d'instances. Malgré ces contraintes, nous demeurons convaincus que l'atteinte de l'excellence est possible à travers les nouvelles manières d'être et de faire de la police dans la société d'aujourd'hui.

(Source: Plan d'organisation du Service de police de la Ville de Québec)

Psst! Une formation en résolution de problèmes, ça vous intéresse?

L'École nationale de police du Québec offre aux policiers un cours permettant d'appliquer la méthode de résolution de problèmes. D'une durée de trois jours, *Le maintien de l'ordre par la résolution de problèmes* vise essentiellement l'acquisition de compétences spécifiques qui permettent de maîtriser les concepts de la police contemporaine et d'être en mesure de les appliquer.

Un accent particulier est mis sur l'adoption et le développement de valeurs spécifiques qui guideront le policier dans son travail quotidien. Les principaux thèmes abordés sont les suivants: la situation policière au Québec, le rôle et les fonctions de la police, les besoins de changement, la « police professionnelle de type communautaire », l'approche stratégique en résolution de problèmes, les comités consultatifs et de résolution de problèmes et l'application pratique des concepts théoriques par la méthode de résolution de problèmes.

Pour vous y inscrire, vous devez d'abord en faire la demande au responsable de la formation des policiers dans votre organisation, car seul un corps de police ou une organisation reconnue par l'École peut inscrire un candidat à un cours. Une fois le formulaire d'inscription dûment rempli, vous aurez au plus tard **45 jours avant le début du cours prévu au calendrier** pour le faire parvenir. Le coût est de 208\$, incluant les frais d'inscription, de scolarité, d'hébergement et de repas.

N.B. Il est important de préciser que l'École, moyennant certaines conditions, peut diffuser ce cours en déconcentration afin de répondre aux besoins de sa clientèle.

Colloque deux mille - Version 2004

Tenu pour une cinquième années consécutive au Manoir des Sables dans le Canton d'Orford, le Colloque deux mille aura lieu les 21, 22 et 23 avril sous le thème « L'intervention et la prévention face à la criminalité: Solutions à partager ». Fort d'une nouvelle association avec le Regroupement des intervenants en matière d'agression sexuelle (RIMAS), la troisième journée du colloque sera exclusivement consacrée au phénomène de l'agression sexuelle. Pour obtenir de plus amples renseignements, vous pouvez communiquer avec M^{me} Josée Rioux au (819) 564-5127.

À INSCRIRE À VOTRE AGENDA

Le séminaire *Intersection/MSP 2004* sur la police professionnelle de type communautaire se tiendra cette année les 5 et 6 mai 2004 à l'hôtel Rond-Point de Lévis. Le Service de police de Lévis sera l'hôte de ce douzième séminaire. Sous le thème **Police jeunes et société: des leçons à tirer**, cet événement sera l'occasion de partager et de débattre des différents modèles de présence policière en milieu scolaire et d'interventions ciblées dans les milieux de vie de la jeunesse québécoise.

N'oubliez surtout pas de nous faire parvenir vos cas de résolution de problèmes dans le cadre des prix d'excellence *Intersection 2004* qui seront dévoilés lors de ce prochain séminaire. Pour assurer une uniformité des présentations, nous vous invitons à consulter le guide de présentation que nous avons mis à votre disposition à l'adresse suivante www.msp.gouv.qc.ca. Faites parvenir vos cas à l'École nationale de police du Québec, à l'attention de Marc Paré, 350, rue Marguerite-D'Youville, Nicolet (Québec) J3T 1X4. (mpare@enpq.qc.ca)

Semaine de la police

C'est du **9 au 15 mai 2004** que se tiendra la **Semaine de la police**. Durant cette semaine, les organisations policières sont invitées à organiser des activités autour du thème choisi.

INTERSECTION

BULLETIN D'INFORMATION ET DE LIAISON SUR LA POLICE DE TYPE COMMUNAUTAIRE Numéro 26

A quoi s'attendre pour la prochaine publication?

Dans le prochain numéro d'*Intersection*, nous traiterons du renforcement des mesures préventives