

# INTERSECTION

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

N° 23 - juin 2003

ZOOM   
sur le

# partenariat



PISTES D'ACTION

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

Numéro 23

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

Marc Bérubé (SM de Sherbrooke)  
Johanne Blanchette (Collège de Maisonneuve)  
Jean Côté (SQ)  
Marie-Claude Côté (consultante)  
Lyette Fusey (SM Longueuil)  
Paul Garside (GRC)  
Danny Johnson (MSP)  
Gaétan Labbé (SM Québec)  
Claude Lavoie (consultant)  
Martin Lizotte (SPVM)  
Sylvie Mantha (SM de Gatineau)  
Caroline Mohr (ENAP)  
André Normandeau (Univ. de Montréal)  
Lison Ostiguy (SPVM)  
Marc Paré (ÉNPQ)  
Lionel Prévost (consultant)  
Katherine Suchecka (SQ)

### Coordination

Johanne Blanchette

### Comité de rédaction

Johanne Blanchette  
Lyette Fusey  
Danny Johnson  
Claude Lavoie  
Caroline Mohr

### Adresse de correspondance

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

### Dépôt légal

Bibliothèque nationale du Québec, 2003  
Bibliothèque nationale du Canada, 2003  
ISBN 1 198-6905

## Qui prend l'initiative ?

Nous n'avons plus à convaincre de la nécessité du partenariat. Il est notoire aujourd'hui que la police ne peut, à elle seule, lutter contre les nouveaux types de criminalité et résoudre les problèmes de sécurité publique. Voilà pourquoi l'établissement de partenariats stratégiques constitue un élément de base du modèle de police communautaire.

D'ailleurs, dans le cadre du colloque sur le taxage et l'intimidation de février 2003, l'ex-ministre de l'éducation, M. Sylvain Simard, a demandé aux établissements scolaires de se doter d'un plan de prévention contre le taxage et l'intimidation. Ce plan, élaboré en collaboration avec le milieu, devra être intégré à leur plan de réussite d'ici 2005.

Pendant longtemps, trop d'écoles ont été des consommatrices de services et ont peu ou pas ouvert leurs portes aux organismes externes. D'un autre côté, les services policiers se sont cantonnés dans un rôle de fournisseur de services et ont surtout mis en valeur leurs habiletés réactives. Aujourd'hui, tous les intervenants s'entendent pour se concerter. Mais qui prend le leadership d'initier cette mobilisation ? Comment s'organisera le travail en partenariat entre les nombreux organismes qui travaillent directement et indirectement sur les multiples dimensions de ce phénomène de taxage et d'intimidation ? À qui donc appartient la responsabilité d'agir comme une cellule de veille qui met en alerte les maillons du filet de sécurité lorsqu'un danger est détecté ?

Nous sommes tous fort occupés à remplir nos missions respectives et il ne sert à rien de se lancer la balle pour déterminer qui jettera les bases d'un projet. Travailler de manière concertée sur des phénomènes complexes comme le taxage, le clonage de cartes de débit ou de crédit, les gangs de rue et les incivilités rend tous les partenaires imputables, garantit de meilleurs résultats et permet à ces partenaires de mieux remplir leur mission. Sans concertation, ces derniers risquent ne de pas atteindre leurs objectifs, d'avoir peu d'impact, de se dédoubler ou même de se contredire, créant ainsi une confusion auprès de la clientèle ciblée. Ne ressortiront donc de leurs démarches que peu de bénéfices et beaucoup d'efforts inutiles.

Ces partenariats à créer présentent ainsi un niveau de difficulté pratique élevé quant à leur mise en œuvre et leur développement. Pourtant, si tout le monde s'accorde sur leur nécessité, l'on n'aborde qu'en de rares occasions ces difficultés. *Intersection* prend donc l'initiative de provoquer quelques réflexions sur ce sujet.

Bonne lecture !

Le comité de rédaction

---

Graphisme (page couverture) : Direction des communications du ministère de la Sécurité publique.

La publication d'*Intersection* est rendue possible grâce au soutien du ministère de la Sécurité publique du Québec et de l'École nationale de police du Québec ainsi qu'à des participations financières (à la production) provenant du Bureau d'assurance du Canada, de la Gendarmerie royale du Canada, de la Sûreté du Québec, des services de police de Laval, de Gatineau, de Québec, de la MRC-des-Collines de l'Outaouais et du SPVM. L'appui du Collège de Maisonneuve permet également d'assumer une partie des coûts liés aux activités du bulletin.

# SAVIEZ-VOUS QUE TANDEM MONTRÉAL CÉLÉBRAIT SES 20 ANS ?

## Une longue histoire de prévention et de partenariat

(tiré de CITÉ-SÛRE, Volume 4, Numéro 2, Novembre 2002)



**T**andem Montréal est le programme de prévention de la criminalité de la Ville de Montréal. Coordonné par le Service du développement social et communautaire, il est géré par des organismes communautaires dans les divers arrondissements de la ville. Son mandat est de répondre aux besoins locaux afin de développer et d'implanter des projets visant la responsabilisation des citoyens.

En juin 1982, l'administration Drapeau offrait au « Bureau d'interventions cliniques et communautaires » un contrat pour prévenir la criminalité domiciliaire. Opération Tandem était née.

Pourquoi cette initiative? Parce que Montréal en 1981 avait connu une année record en matière de cambriolages avec 21 234 introductions par effraction. La police de la CUM et la Ville de Montréal avaient donc conçu une opération de cinq ans dont l'objectif était d'amener des civils, regroupés par districts policiers, à aider les citoyens à modifier leur comportement afin de diminuer leurs risques de devenir des victimes de cambriolages.

En 1987, un petit groupe de travail était formé afin d'évaluer les cinq ans de l'opération. Le programme ayant été considéré comme un succès, on décida de l'étendre à tous les districts de la ville.

En 1989, le nom du programme passa d'« Opération Tandem » à « Tandem Montréal ». En 1992, la Ville de Montréal décidait de rassembler les bureaux et le personnel pour permettre au programme de prendre ses distances avec les postes de police et de se rapprocher des régions, aujourd'hui arrondissements, de la ville. On en profita pour laisser tomber le numéro du district de police.

Lors de la première décennie, l'accent était mis sur les cambriolages, mais les équipes de Tandem Montréal travaillaient également sur des sujets comme la sécurité des Montréalaises, des enfants et des aînés. Chaque équipe étudiait et développait des programmes qui répondaient aux besoins de son propre quartier.

Même si la sécurité domiciliaire demeurait une préoccupation importante, on s'attaquait à des problèmes sociaux comme la prostitution, les sans-abri et des problèmes qui touchaient davantage au développement social qu'à la simple prévention.

En 1996, après deux années d'intenses discussions, les coordonnateurs, incluant tous les directeurs et le personnel d'animation, se réunissaient pour créer des comités traitant de volets spécifiques: la sécurité des Montréalaises, la sécurité des enfants de 12 ans et moins, la sécurité domiciliaire, la sécurité dans les parcs et espaces publics, la sécurité des aînés, et enfin la prostitution. Ce dernier

volet fut transformé quelques années plus tard en comité des problèmes sociaux, afin d'inclure des questions comme les prêteurs sur gages, les graffitis, le vandalisme, etc.

Vingt ans plus tard, près de cinquante employés de Tandem Montréal travaillent dans les neuf arrondissements de l'ancienne ville, alors que de nombreuses collaborations se développent avec les arrondissements de la nouvelle. Toujours soutenus par des organismes communautaires, et avec l'aide d'un coordonnateur général, les intervenants du programme n'ont cessé pendant toutes ces années d'augmenter leur degré de connaissance et de professionnalisme.

Félicitations et longue vie à Tandem Montréal !

### Quelques honneurs

- 1990** Prix du Solliciteur général pour la prévention du crime, Canada
- 1992** Prix du ministère de la Sécurité publique, gouvernement du Québec
- 1994** Certificat de mérite, Québec
- 1995** Certificat de mérite, Québec
- 1996** Prix spécial du jury, CAFSU
- 1998** Prix de l'association « L'amitié n'a pas d'âge »
- 1999** Méritas de la Fondation Téléglobe
- 2000** Mention de mérite, Réseau québécois Villes et Villages en santé
- 2001** Prix d'excellence Intersection

Pour de plus amples renseignements, vous pouvez contacter Michel R. Magnan du comité communication au (514) 935-4711 ou Patrice Allard à la coordination générale au (514) 872-1274.

# LE PARTENARIAT : une composante essentielle de l'approche de la police communautaire

Par Julie Nadeau, t.s., m.s.s.

Candidate au doctorat en service social, Université Laval

Par les temps qui courent, on entend très souvent parler de partenariat. Il semble que les actions de tous les secteurs doivent faire référence à ce terme. Est-ce une mode? Est-ce une solution miracle? Le milieu de la sécurité publique ne semble pas faire exception avec, notamment, la publication en décembre 2000 de la politique ministérielle « *Vers une police plus communautaire* », qui renforce l'utilisation de cette pratique. Mais qu'est-ce au juste que le partenariat? Comment fait-on pour le mettre en œuvre? Avec qui doit-on le pratiquer? De telles questions sont soulevées par les acteurs confrontés à sa mise en place. Le but de cet article est de définir ce que doit essentiellement comporter une pratique partenariale. Bien que nous ne puissions clore le débat à la suite de cette publication, nous espérons que les personnes intéressées pourront en retirer des bénéfices. Dans cet article, il sera question du partenariat comme pratique, de ses composantes essentielles et de son application dans le milieu policier.

## Une définition du terme

Il existe autant de définitions du partenariat qu'il existe d'auteurs qui ont écrit sur le sujet. La définition de Frank et Smith campe le mieux ce que doit être un partenariat :

*(...) une relation dans laquelle au moins deux parties ayant des objectifs compatibles s'entendent pour faire quelque chose ensemble. Les partenariats concernent les gens qui travaillent ensemble dans une relation qui leur procure des avantages communs et qui leur permet de faire ensemble des choses qu'ils ne pourraient accomplir seuls. (Frank, F. et Smith, A., 2000: 5)<sup>1</sup>*

## Les conditions du partenariat

À partir de cette conception, qui s'avère plus opérationnelle que celles proposées par d'autres chercheurs, nous pouvons conclure que le partenariat doit comporter quelques éléments essentiels, à savoir un regroupement de deux ou plusieurs acteurs, dont les

objectifs sont clairs, et entre qui la relation n'est possible que si les bénéfices de travailler ensemble dépassent les coûts. La motivation qui unit ces acteurs est pratique et mutuelle, c'est-à-dire qu'elle procure à chacun des avantages tangibles et un enrichissement réciproque.

*« (...) le partenariat doit se faire entre des acteurs de différents organismes. On ne peut parler de partenariat si la relation concerne deux individus d'une même organisation. On peut alors utiliser les termes collaboration ou consultation, mais certainement pas partenariat (...) »*

Ces éléments ne semblent pas de prime abord définir de façon exclusive la pratique partenariale. Il importe également de considérer un ensemble d'autres caractéristiques primordiales. D'abord, **le partenariat doit se faire entre des acteurs de différents organismes**. On ne peut parler de partenariat si la relation concerne deux individus d'une même organisation. On peut alors utiliser les

termes collaboration ou consultation, mais certainement pas partenariat. Ensuite, **la relation doit impliquer un engagement de la part de tous les participants**, que ce soit par écrit ou de manière plus implicite. Chacune des parties doit pouvoir déterminer pourquoi elle s'est associée à cette forme de travail, mais également savoir quelle est sa contribution particulière. Enfin, **la relation partenariale doit comprendre un plan d'action clair et déterminé à l'avance**. Cette projection permet aux membres de connaître non seulement la nature de leur action, mais aussi d'évaluer les gains que leur organisation récoltera.

## La construction du partenariat

La mise en place d'une action partenariale répond *grosso modo* à quatre grandes phases. Au demeurant, une action qui escamoterait l'une ou l'autre de ces étapes successives échouerait à la tâche.

### 1) La phase pré-partenariale

Cette étape vise à mettre sur pied les bases sur lesquelles s'appuiera toute l'action subséquente. Elle est essentielle en ce sens qu'elle permet de définir quels seront les principes qui guideront l'action collective. Cette étape s'amorce avec le constat qu'un acteur seul ne pourra suffire à la tâche et qu'il a besoin de partenaires pour remplir un mandat.

<sup>1</sup> Frank, F. et Smith, A. (2000). Guide du partenariat. Ottawa, Ministère des travaux publics et services gouvernementaux Canada.

## 2) La construction du projet collectif

Cette seconde étape recèle plusieurs éléments. D'abord, il faut préparer un projet de partenariat. L'organisme responsable doit souligner quels sont ses buts et dans quelle mesure il compte les atteindre. Par la suite, il doit cibler des partenaires potentiels selon ses objectifs. À cet effet, le résultat recherché par cet organisme doit être la bonification mutuelle des acteurs et non la confirmation de sa propre conception de la réalité. Ultérieurement, on procèdera à la mise en place de la « nouvelle » culture émergeant du regroupement des différents acteurs. Il faut penser à définir la mission, l'apport de chacun des partenaires, mais surtout sceller l'engagement entre chacune des parties mise à contribution. Or, ce que l'on retient des écrits, c'est que le seul regroupement de personnes ou d'organismes ne consiste en rien en du partenariat. Il faut qu'il y ait création d'un acteur collectif qui dépasse la somme des groupes participants. Pour ce faire, il importe de mettre en place les conditions les plus propices à l'établissement d'une relation basée sur la collaboration et le partage des savoirs.

## 3) La réalisation du plan d'action

L'étape suivante est la pratique proprement dite des actions entreprises par le regroupement de personnes. Elle variera donc selon les objectifs que s'est donnés l'équipe. À ce moment, divers éléments relatifs à la vie du groupe apparaîtront primordiaux. Notons la communication efficace, les relations égalitaires entre les membres, les procédures des rencontres, les échéanciers, les questions d'ordre organisationnel (temps consacré au partenariat, lieu des rencontres, etc.), de même que la répartition du travail selon la compétence et les possibilités de chacun. Il ne faut pas oublier que le partenariat doit être conçu selon les règles du travail en équipe : on doit y retrouver un climat de collégialité et de partage entre les membres.

## 4) L'évaluation et la rétroaction

Bien que cette étape fasse souvent défaut dans la majorité des pratiques, elle ne doit pas être escamotée. En effet, c'est le moment où les différents acteurs concernés doivent évaluer le travail collectif d'un double point de vue : ce qu'il leur a apporté et ce qu'ils croient avoir apporté à l'ensemble du groupe. Ils sont également en mesure, à la fin du processus, d'évaluer leur démarche collective sous l'angle des résultats pour la pratique.

## Le partenariat dans le milieu policier

Le partenariat répond à une des quatre exigences liées aux principes de la police communautaire. Dans une optique de rapprochement avec les citoyens, les forces policières sont appelées à travailler de concert avec la population. Dans cette perspective, un changement de mentalité par rapport à ce qui existait chez les policiers des générations précédentes est nécessaire.

Divers enjeux ressortent de cette réflexion sur le partenariat. D'abord, dans la conception classique qui fait de la police l'institution ayant le contrôle de la force et du pouvoir, le partage de ce même pouvoir peut être difficile à concevoir. Pourtant essentiel, ce partage entre les différents partenaires concernés doit trouver sa place dans les structures de décisions. Il doit être véritable et, comme le mentionne la politique ministérielle, dépasser la simple consultation. Tous les acteurs visés dans la définition et l'élaboration des moyens à prendre pour lutter contre la criminalité doivent avoir la place qui leur revient.

Un autre enjeu soulevé par le partenariat concerne le « terrain » sur lequel il se pratique. Le concept de police communautaire doit dépasser les directions des services policiers. La pratique partenariale doit inclure les patrouilleurs dans leur fonction. Ils doivent

partager à la base cette conviction que les acteurs du milieu peuvent les aider à définir et solutionner les problèmes qu'ils ont identifiés. Cela revient donc à dire que le partenariat doit être conçu comme une forme d'action spécifique et nullement comme un objectif irréaliste.

Enfin, cette nouvelle perspective de rapprochement avec les citoyens par la pratique du partenariat doit trouver écho dans la formation policière. Les théories

enseignées aux futurs policiers doivent inclure cette préoccupation, sinon les objectifs du gouvernement resteront des vœux pieux.

Le partenariat se veut une forme de travail en équipe. Ce type de pratique doit être construit autour d'acteurs aux préoccupations communes et convaincus des avantages de s'ouvrir à d'autres perspectives pour remplir leurs objectifs. Cela met donc en évidence l'importance d'utiliser cette forme de travail pour son essence même et non seulement dans une perspective de conformité avec des politiques.

*« (...) dans la conception classique qui fait de la police l'institution ayant le contrôle de la force et du pouvoir, le partage de ce même pouvoir peut être difficile à concevoir. Pourtant essentiel, ce partage entre les différents partenaires concernés doit trouver sa place dans les structures de décisions. »*

# Réaliser le partenariat stratégique

Par **Danny Johnson**

*M. Johnson est conseiller en prévention de la criminalité au ministère de la Sécurité publique et représentant de ce ministère auprès d'Intersection*

Dans un texte précédent, madame Julie Nadeau s'est penchée sur la définition et la théorie du partenariat de même que sur son application au domaine policier. Le présent article a pour objectif d'en présenter plus spécifiquement un modèle concret. D'où vient le partenariat? Pourquoi l'instaurer? Quels en sont les objectifs? Comment initier et réaliser une démarche de partenariat stratégique? Enfin, qui sont nos partenaires? Toutefois, vous ne trouverez pas ici une recette infallible pour réaliser et réussir votre partenariat, mais plutôt les grandes lignes vous permettant de cibler vos principaux partenaires, ainsi que les actions essentielles à réaliser dans ce domaine. Puisque chaque communauté est différente et que ses interactions lui sont propres, une recette toute faite risquerait d'échouer dans plusieurs milieux, étant donné leurs spécificités. Alors, à vous de déterminer vos partenaires!

## D'où vient le partenariat dans le domaine de la sécurité publique?

Interpellées par la complexité croissante des causes de la criminalité et de ce qui affecte le sentiment de sécurité, les communautés ont pris conscience de l'importance du partage des chantiers reliés à la sécurité publique. Le partenariat stratégique appliqué au domaine policier se serait développé à la suite de ce constat. Désormais partagée à l'intérieur de ces partenariats, la responsabilité de la sécurité au Québec ne relève plus uniquement des corps de police.

Tel que le mentionnait madame Nadeau dans son texte, le partenariat implique des organisations différentes, dont les objectifs sont clairs et tendent vers un résultat commun.

## Pourquoi instaurer un partenariat?

Pour que les organisations policières puissent répondre aux aspirations légitimes de la population en ce qui a trait à sa sécurité, elles doivent être en mesure de bien connaître ses attentes et ses besoins. À cet égard, le partenariat stratégique permet de prendre en charge les problèmes de criminalité et de sécurité qui préoccupent les citoyens et les citoyennes, et d'en assurer le suivi.

Les solutions nécessaires pour combattre la criminalité et rehausser le sentiment de sécurité sont aussi de plus en plus complexes, variées et multidisciplinaires. Ces solutions prennent désormais la forme de stratégies globales relevant de plusieurs partenaires en sécurité publique, tels les services de police, les CLSC, les maisons de jeunes, la municipalité, etc.

Les services de police contemporains ne peuvent à eux seuls mettre de l'avant de telles stratégies; ils doivent être en liens constants

avec ces autres interlocuteurs de la sécurité publique. Ainsi, il est souhaitable qu'ils puissent faire appel aux connaissances des organismes du milieu, engagés à l'échelle locale. Pour agir efficacement sur les causes de la criminalité et de l'insécurité, il faut intégrer et coordonner les interventions des différents partenaires, y compris les interventions policières, dans le cadre de stratégies entérinées par tous.

En fait, le partenariat stratégique permet d'accomplir des gestes ou des actions irréalisables par des individus seuls. Le principe de «l'union fait la force» prend ici tout son sens. L'action commune permet également d'éviter les dédoublements d'activités ou d'efforts reliés à la résolution de problèmes et favorise le renforcement du sentiment de sécurité des collectivités. Cela peut être particulièrement vrai dans le cas des organismes communautaires ou autres organismes du milieu, qui travaillent souvent auprès des mêmes clientèles, avec des objectifs semblables et sur des territoires communs.

Les bénéfices du partenariat sont de faire connaître les priorités et les problématiques de criminalité ou de désordre, et de conscientiser la population aux difficultés locales. Cela peut avoir pour effet de recentrer les efforts humains et financiers autour des situations ciblées. Il est ainsi possible d'augmenter la visibilité et la reconnaissance publique de certains phénomènes qui, autrement, auraient pu être négligés. Enfin, il est souvent dit que les gens heureux n'ont pas d'histoires. Dans le cas du partenariat stratégique, une histoire à succès en attire souvent une autre et offre quelquefois de nouvelles occasions d'appliquer les méthodes de résolution de problèmes inhérentes à l'approche de police communautaire.

Tous ces bénéfices se feront sentir à divers degrés selon les communautés. Au-delà de la résolution même du problème, il faut prendre conscience de ces retombées non négligeables qui peuvent parfois nécessiter une gestion particulière.

## Comment réaliser le partenariat stratégique?

Pour avoir une compréhension commune de ce qu'est l'approche de police communautaire et pour connaître les attentes de la population à son endroit, il est souvent préférable d'initier une forme de partenariat lors de l'implantation du modèle. En effet, celui-ci vise à répondre aux besoins des citoyens, tout comme le modèle traditionnel répressif, mais en écoutant ces derniers et en les faisant participer davantage. Cette forme de partenariat ressemble davantage à un premier comité-conseil qui peut être mis en place lors de l'implantation du modèle communautaire dans la collectivité.

Toutefois, après discussion avec des policiers et autres personnes concernées par l'approche de police communautaire, trois tendances principales semblent ressortir dans la réalisation concrète de partenariats stratégiques. Il s'agit en fait de ce qu'on pourrait appeler la « hiérarchie » des partenariats.

Puisque la police ne détient plus le monopole de la sécurité, et que les solutions développées interpellent plusieurs acteurs, chacun d'eux doit prendre une part active dans leur application. Afin de mobiliser ces acteurs, il est préférable de les réunir en permanence autour d'une même table de concertation locale. Cela évite d'avoir à créer des partenariats spécifiques pour la mise en œuvre de chaque solution, assurant ainsi une efficacité accrue dans la lutte à la criminalité.

À titre d'exemple, cette table pourrait rassembler des représentants majeurs des organisations suivantes : municipalité, service de police, lutte aux incendies, CLSC, comité de citoyens, organisme communautaire du milieu, commission scolaire, organisme de développement économique, etc.

Ce **premier niveau** de partenariat ciblant les hauts gradés du service de police et des autres organisations vise essentiellement à développer une stratégie globale et communautaire de la sécurité publique. Cette table de concertation doit donc déterminer les principales problématiques criminelles et les préoccupations de sécurité dans la communauté visée, et poser des diagnostics justes sur ces phénomènes. De plus, à partir de ces informations, les membres doivent s'entendre sur les priorités d'intervention.

Les intervenants présents doivent aussi pouvoir proposer d'autres membres de leur organisation ou de leur réseau à même de participer à l'effort entrepris. Il devient dès lors très pertinent de mettre sur pied un groupe intermédiaire composé d'intervenants chargés d'élaborer conjointement et de façon concrète les interventions à réaliser pour agir efficacement sur les éléments jugés prioritaires. Alors que la table principale se compose de décideurs locaux échangeant sur les problématiques et priorités locales, le groupe intermédiaire doit rassembler des personnes ayant un rôle à jouer sur le plan opérationnel dans leur organisation respective, et capable de mettre en œuvre les solutions développées. Il s'agit ici du **second niveau** de partenariat.

Enfin, le **troisième niveau** concerne plus spécifiquement la dimension « terrain » représenté par les patrouilleurs. Pour ceux-ci, connaître davantage la communauté locale qu'ils desservent et être mieux connus par elle constitue un atout important. Ce partenariat peut prendre la forme d'une mise en application des solutions aux problématiques locales. Il peut aussi viser à recueillir de l'information à la base concernant ces problématiques ou en rapport avec la commission de délits. À ce titre, il doit exister des liens étroits entre les patrouilleurs, les enquêteurs et les autres membres du corps de police. Cette collaboration doit s'exercer de façon continue,

être efficace et fonctionner dans les deux directions. C'est seulement à ces conditions que le patrouilleur pourra établir un partenariat de qualité dans sa collectivité.

Un partenariat stratégique est efficace dans la mesure où il va au-delà d'un simple processus de consultation et influence concrètement les priorités opérationnelles des services de police. Toutefois, la plupart des intervenants visés par une démarche partenariale soulignent plusieurs éléments favorisant sa réussite. Il faut respecter les structures existantes, partager le leadership, les responsabilités et les risques, tout en créant des liens de confiance. Il faut aussi savoir reconnaître l'apport des partenaires locaux quant aux résultats obtenus.

De plus, sur le plan des partenaires eux-mêmes, la réussite d'un partenariat efficace dépend d'un engagement réel et formel. Il importe aussi de bien comprendre les rôles de chacun, de savoir reconnaître leurs attentes, de mesurer leur capacité d'action et de respecter leurs contraintes, tout en développant avec eux un système de communication et d'échange d'informations continu et bidirectionnel. Enfin, le fait de savoir travailler en équipe, de se donner du temps et le droit à l'erreur sont d'autres éléments qui favoriseront la réussite du partenariat.

### Quelques défis<sup>1</sup>

Aujourd'hui encore, l'action de certains services de police serait parfois mal appréciée, alors que le degré de confiance de la population envers certaines organisations serait plutôt bas. Cela peut être le cas dans des communautés où la pauvreté est plus présente, où le niveau d'instruction est plus faible et où la criminalité est plus élevée. Difficile dans ces conditions, de mettre en place un partenariat stratégique efficace. Pourtant, dans ces communautés, la fréquence de victimisation et les taux élevés de criminalité démontrent souvent le réel besoin d'une police en mode communautaire, axée sur la résolution de problèmes et la sécurisation des milieux de vie. Une plus grande transparence s'impose ici pour recouvrer toute la confiance de la population.

Le partage de l'information constitue également un des points critiques du partenariat stratégique. Pour chaque organisation présente, notamment celles à caractère plus social où l'intervention policière répressive est souvent considérée comme la dernière option possible, le partage de l'information est souvent assimilé à de la délation ou à de la perte de pouvoir. Il est vrai que pour les organisations policières, la préservation des enquêtes et des renseignements confidentiels freine souvent le partage équitable de l'information. Mais encore ici, la transparence est de mise. Les policiers et leurs organisations doivent apprendre à partager l'information tout en préservant ses aspects sensibles.

Bien que d'autres éléments puissent nuire à l'élaboration de partenariats stratégiques efficaces, les deux défis précédents constituent souvent la pierre angulaire d'une démarche partenariale réussie.

1. Pour plus de détails à ce sujet, voir l'article *Community Policing vs. Policing the Community* de John M. Crew.

## Conclusion

L'approche de police communautaire est composée de quatre éléments principaux : le rapprochement avec les citoyens, le partenariat stratégique, l'analyse stratégique en résolution de problème et le renforcement des mesures préventives. Il s'agit résolument d'une approche client, et les corps de police qui offrent des services

de sécurité publique doivent tenir compte de cet aspect en se tournant vers les citoyens en tant que clients et partenaires potentiels. Le partenariat stratégique, composante vitale du modèle communautaire, ne réussira que si tous et chacun mettent l'épaule à la roue dans le respect des différences et des intérêts particuliers.

## Tableau synthèse du partenariat stratégique

Théorie du partenariat				
<b>Définition</b>	<i>(...) une relation dans laquelle au moins deux parties ayant des objectifs compatibles s'entendent pour faire quelque chose ensemble. Les partenariats concernent les gens qui travaillent ensemble dans une relation qui leur procure des avantages communs et qui leur permet de faire ensemble des choses qu'ils ne pourraient accomplir seuls. (Frank, F. et Smith, A., 2000: 5)</i>			
<b>Conditions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regroupement de deux acteurs ou plus provenant d'organismes différents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectifs clairs dépassent les coûts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les bénéfices réel et respect des différences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagement</li> </ul>
<b>Réalisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Phase pré-partenaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construction du projet collectif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalisation du plan d'action</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation et rétroaction</li> </ul>
Partenariat stratégique appliqué au domaine policier				
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Répondre aux aspirations de la population</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboration et application de stratégies globales de sécurité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordination des intervenants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalisation d'activités impossibles à réaliser seul</li> </ul>
<b>Types de partenariat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partenariat de gestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partenariat au niveau opérationnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partenariat terrain</li> </ul>	



## CONTRE LE DÉCROCHAGE SCOLAIRE EN PARTENARIAT. L'exemple de Ville de Mont-Tremblant

Pour l'année scolaire 2002-2003, la direction de la Polyvalente Curé-Mercure située à Saint-Jovite s'est donné comme mandat principal de contrer le décrochage scolaire et d'augmenter la réussite des élèves.

Compte tenu du taux élevé de consommation et de vente de drogue à la polyvalente (comme dans plusieurs autres écoles secondaire du Québec), la direction de l'école, appuyée par la direction générale de la Commission scolaire des Laurentides, a accepté l'offre du Service de police de la Ville de Mont-Tremblant de procéder à des enquêtes sur le phénomène.

Deux opérations parallèles ont été menées, l'une préventive et l'autre répressive. Tout d'abord, le projet « Policier Parrain » a été implanté à la polyvalente en septembre 2002. Ce projet consiste à assigner un policier à un groupe d'élèves tout au long de son cheminement scolaire. Ce programme, qui vise non seulement la polyvalente, mais toutes les écoles du territoire de la ville, a été déterminé avec les directions des écoles participantes et les professeurs concernés. De plus, à chaque jour d'école, un policier est assigné aux situations associées aux écoles.

Le volet répressif a débuté en faisant appel aux services d'un agent d'infiltration. Son rôle :

- Acheter des stupéfiants à l'intérieur de la polyvalente;
- Arrêter et traduire devant les tribunaux les trafiquants et leurs fournisseurs;
- Rendre compte de l'ampleur du problème à la direction de l'école et aux parents.

L'activité d'infiltration s'est exercée sur une période d'un mois durant laquelle 120 élèves ont été côtoyés sur les 1 200 jeunes de la polyvalente, pour un total de 31 transactions. Le 28 novembre 2002, une vaste opération policière a eu lieu à Mont-Tremblant, Huberdeau, Labelle et Sainte-Lucie-des-Laurentides. Elle a permis la saisie de 1 400 grammes de cannabis, l'arrestation de onze trafiquants de stupéfiants ainsi que la rencontre de neuf individus et trois de leurs fournisseurs pour possession de stupéfiants. Dix d'entre eux fréquentaient la polyvalente. Seulement 10% des étudiants rencontrés par l'agent d'infiltration ont été arrêtés, ce qui laisse deviner l'ampleur du phénomène.

Le service de police, de concert avec la direction de l'école, a rencontré dès le lendemain de l'opération tous les étudiants dans

chaque classe afin de leur expliquer les conséquences de vendre et de consommer des stupéfiants, ainsi que les démarches qui seraient entreprises dans l'éventualité où ils adopteraient de tels comportements. Les dossiers des jeunes concernés par l'opération du 28 novembre ont été présentés au comité exécutif de la commission scolaire pour déterminer les décisions à prendre à leur égard.

Il est important de souligner que des services d'aide sont disponibles à la polyvalente pour les jeunes ayant des problèmes de toxicomanie et que la présence policière journalière à l'école met l'accent sur la fonction éducative de la police. Comme autres moyens pour contrer le décrochage et augmenter la réussite des élèves, la polyvalente poursuit le développement de différentes options ou activités parascolaires. À cet égard, la concentration musique, l'option édu-football ainsi que les équipes sportives parascolaires ont fait leurs preuves, et d'autres options sont en développement (langues, plein air et arts) pour augmenter la motivation des jeunes à l'école.

De plus, un projet de partenariat avec les employeurs de la région est en marche et vise à sensibiliser ces derniers à l'importance de bien doser études et travail de façon à ce que les jeunes poursuivent leur scolarité et obtiennent leur diplôme. Également, les parents ont un rôle essentiel dans les efforts déployés pour faire prendre conscience aux jeunes de l'importance de leur présence à l'école. En effet, beaucoup trop de jeunes s'absentent sans motif valable.

L'objectif de contrer le décrochage scolaire et d'augmenter la réussite ne peut se réaliser sans une collaboration étroite entre élèves, parents, enseignants, direction de l'école, employeurs, service de police et organismes communautaires. En étant de réels partenaires, ces acteurs permettront à l'école de devenir une vraie communauté éducative. La région en retirera d'énormes bénéfices, puisqu'avec le développement économique qu'elle connaît, elle aura grandement besoin d'une main-d'œuvre spécialisée. Il serait plus qu'intéressant que ce soient les jeunes de la région qui aient accès à ces emplois. Et il est certain qu'ils ne pourront y parvenir que s'ils sont diplômés !!!

Pour plus de renseignements sur le programme de prévention, vous pouvez entrer en contact avec :

George-Mathieu Hinse  
Agent aux relations communautaires  
Service de police de la Ville de Mont-Tremblant  
(819) 425-2723  
Site internet : [police@villedemont-tremblant.qc.ca](mailto:police@villedemont-tremblant.qc.ca)

## 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.

# ENSEMBLE dans le traitement et la prévention du suicide

Sûreté du Québec

« Il faudra que la médiatisation de ce rapport se fasse parcimonieusement quant à l'ajout de détails afin de protéger tout individu déjà traumatisé par ces événements et que la prudence prime dans le choix des comptes rendus afin de ne pas glorifier les gestes posés et d'éviter l'imitation »

Cette recommandation à la prudence du coroner Roger Michaud nous a incité à éluder le plus possible les détails permettant d'identifier les personnes et les lieux de cette tragédie. Cet article souhaite démontrer l'importance d'établir et de maintenir des partenariats stratégiques avec les organismes œuvrant dans la communauté. Lorsque le malheur semble prendre de l'ampleur, la cohésion entre les différents organismes constitue un élément majeur dans la prise en charge des événements et l'identification des meilleures solutions.

## s i t u a t i o n

Dans une région du Québec, plusieurs adolescents se suicident dans une période de temps relativement courte. Les enquêtes menées sur chacun d'eux concluent à l'auto-destruction volontaire, ce que confirmera aussi l'investigation du coroner. Le seul lien existant entre les personnes décédées est qu'elles fréquentaient toutes la même polyvalente. Toutefois, les victimes n'assistaient pas aux mêmes cours et n'étaient pas membres des mêmes groupes scolaires.

La fréquence et le nombre de suicides inquiètent à juste titre la population. Qui sera la prochaine victime? On s'alarme devant des personnes déprimées ou qui semblent présenter un risque. Bientôt les demandes d'intervention débordent rapidement la capacité des organismes. L'importante couverture médiatique alimente la crainte que, par un effet d'entraînement, d'autres adolescents passent aux actes. Bref, la communauté vit une véritable situation de crise.

La situation interpelle la majorité des organismes du milieu. Ils se mettent à chercher

dans leur domaine de compétence la solution qui permettrait un retour rapide à une certaine normalité. Mais chacune des interventions spécialisées atteint ses limites, et les intervenants se retrouvent confrontés à un phénomène dont le traitement nécessite une intervention multisectorielle.

### Mesures transitoires

Devant le constat de leur incapacité à agir seul, les principaux organismes décident de former deux comités: le *Comité d'urgence* et le *Comité de concertation*. La formation de ces comités vise à:

- Coordonner les actions des organismes concernés dans la situation.
- Assurer la cohérence des messages en agissant à titre de porte-parole officiel.
- Coordonner les actions à prendre advenant un nouveau suicide.

Participent à ces comités les centres jeunesse, le CLSC, la commission scolaire, la MRC, la polyvalente, la municipalité, la Régie régionale de la santé et des services

sociaux, une fondation concernée par le problème, le service de police municipal et la Sûreté du Québec. Chacun des comités possède une structure de fonctionnement et de disponibilité logistique, le tout soutenu par une entente de partage des coûts financiers entre les organismes.

En étant directement relié aux décideurs de chacun de ces organismes, le *Comité de concertation* peut embaucher un coordonnateur des relations avec les médias pour la tenue d'un point de presse exposant la prise en charge du problème. Il est aussi convenu de faire parvenir aux parents des élèves de la polyvalente une lettre leur transmettant des informations claires sur la situation. Ces mesures transitoires amènent immédiatement une accalmie dans la croissance de l'insécurité. On peut alors poursuivre l'analyse de la situation sans devoir continuellement « éteindre des feux ».

## a n a l y s e

Les personnes concernées par le problème se retrouvent parmi les étudiants de la polyvalente, l'ensemble du personnel, les parents (au sens large) et les amis des élèves, la communauté, les représentants des médias d'information, le Bureau du coroner, les intervenants sociaux et communautaires. Une étude a été effectuée pour déterminer comment la situation affectait chacune de ces catégories de personnes. Par exemple, il apparut que les proches des victimes n'obtenaient pas assez de support de la part des organismes compétents, trop débordés

par la situation d'urgence. La crainte des parents persistait d'autant plus qu'ils ignoraient où demander de l'aide lorsqu'ils croyaient que leur enfant vivait une certaine détresse. La mission éducative de la polyvalente devenait ainsi compromise. Cette analyse des impacts de la crise se poursuivait sur plusieurs pages.

La consultation des nombreuses sources d'information sur le suicide a permis de bien cerner le phénomène. C'est sous cet éclairage qu'a été examinée la réaction de chacun des organismes concernés à la suite

du premier suicide. Si chacun des cas a bénéficié du traitement recommandé, on a constaté que rien n'était prévu lorsque plusieurs suicides survenaient dans le même espace-temps. Une telle situation entraîne des traumatismes sur l'ensemble d'une communauté, ce qu'une intervention individuelle ignore et ne peut traiter efficacement. À l'évidence, une série d'actes suicidaires au sein d'une communauté et sur une courte période de temps est un problème en soi, qui doit être traité selon sa spécificité et qui exige des ressources.

# ARTÈRE PRINCIPALE |

Insécurité (Sentiment d')

## analyse (suite)

De plus, l'analyse permet de mettre en lumière qu'à la suite du premier suicide, l'absence de concertation entre les organismes avait entraîné quelques irritants.

Lorsque chacun se perçoit comme un expert dans son domaine d'intervention, il devient facile de sombrer dans la critique des actions d'autrui. La méconnaissance des méthodes

de travail de ses partenaires et de leurs objectifs entraîne parfois un jugement prématuré.

## réponse

Deux grands objectifs étaient poursuivis pour résoudre la situation :

- 1) Retrouver un climat de quiétude au sein des familles et de la communauté.
- 2) Augmenter la cohésion et l'efficacité des ressources concernées.

Pour atteindre ces objectifs divers moyens ont été proposés dont :

- Donner le support nécessaire aux familles et aux personnes éprouvées par le suicide d'un adolescent.
- Détecter les personnes à risque et leur donner accès à des services.
- Diminuer le sentiment de vulnérabilité communautaire.

- Déterminer clairement les ressources disponibles auprès de la population.
- Assurer une prise en charge rapide du signalement des personnes à risque.
- Établir un protocole d'intervention entre les organismes.
- Dresser une grille d'analyse des suicides.

La première tâche fut de dégager les responsabilités de chacun des organismes dans la prévention et le traitement du suicide, en répondant à la question : qui fait quoi et quand ? Une fois l'exercice terminé, une grille a été confectionnée illustrant le cheminement d'un appel concernant une tentative de suicide ou un suicide. Le dessin de cette pyramide d'appel semble simple, mais sa

réalisation a consolidé le nouveau partenariat entre une douzaine d'organismes et a permis de faire ressortir les devoirs et les responsabilités de chacun d'eux.

Le CLSC a mis sur pied un plan d'intervention auprès des personnes endeuillées, de manière à leur offrir des services spécialisés. Des séances d'information furent dispensées dans toutes les municipalités de la MRC ainsi qu'à des groupes spécifiques. Le personnel de la polyvalente et les étudiants reçurent une formation sur la prévention du suicide. Un questionnaire dit de victimologie fut également confectionné. Cette grille d'analyse permet aux enquêteurs de rechercher des similitudes entre des cas de suicides survenant dans le même laps de temps.

## évaluation

Les membres des comités et la communauté ont été très satisfaits de constater qu'aucun autre suicide ne s'était ajouté à la liste des victimes. Il faut reconnaître que cette situation, si elle s'était présentée, aurait rendu plus ardu le travail à accomplir.

Pour ce qui est du premier objectif visé par la résolution de problème, soit le rétablissement d'un climat de quiétude, les mesures transitoires et la réalisation d'une partie du plan d'action ont ramené la confiance des citoyens à un niveau permettant aux organismes de faire face à la situation. L'état de crise exprimé par la communauté s'est estompé au fur et à mesure que les travaux des deux comités progressaient. Cet objectif a été pleinement atteint.

Le deuxième objectif consistait à améliorer la cohésion et l'efficacité des ressources dans les cas éventuels de suicide. La concertation exigée par l'importance et l'urgence de la situation a permis d'identifier clairement les devoirs et les responsabilités de chaque organisme. Il semble évident que si la même situation se présentait maintenant, la prise en charge s'effectuerait de manière plus efficace. De plus, l'examen de la situation a permis de dégager une méthode pour

analyser les cas de suicides multiples. Il s'agit d'un outil que l'ensemble des enquêteurs policiers pourra utiliser dans des situations similaires.

### Conclusion

Travailler en partenariat n'est pas une chose facile, car la spécialisation développe chez les intervenants une attitude autonomiste et crée des territoires de chasses gardées. Mais devant des phénomènes sociaux aussi complexes que le suicide, l'alcoolisme, les toxicomanies ou la pauvreté, il est impératif d'agir de façon concertée. Le décès de ces adolescents aura forcé l'apprentissage d'une meilleure connaissance mutuelle et surtout la prise de conscience qu'il est plus efficace de travailler ensemble. La leçon majeure à tirer de cette expérience est qu'il vaut mieux établir et maintenir des partenariats stratégiques avant qu'une situation urgente se présente.

Le point faible du partenariat semble être la mobilité du personnel dans les nombreux organismes. On dit que les organismes doivent travailler en partenariat, mais dans la réalité ce sont les personnes qui doivent

le faire. Avec chaque nouvel intervenant, il faut reprendre les techniques de rapprochement et veiller à s'approprier de nouveau. Mais dans ce contexte, qui doit prendre l'initiative du maintien du partenariat ? C'est une question à laquelle il faut réfléchir.

Il existe de nombreux protocoles d'intervention entre différents organismes, portant sur des problèmes sociaux tels que les abus sexuels commis contre des enfants, la violence conjugale, etc. Ils se traduisent dans des textes sous la forme de procédures et de communiqués. Qui s'assurera donc qu'à long terme, vu la faible fréquence de ces événements, ces protocoles demeureront viables ? L'évolution rapide et diversifiée que connaît notre société nous oblige à relever de nouveaux défis. Celui du travail en partenariat en est un.

**Pour obtenir plus de renseignements sur le cas présenté, vous pouvez entrer en contact avec :**

**Capitaine Louis Dulude  
Bureau de la Surveillance du territoire,  
Sûreté du Québec  
Tél. : (819)-572-6009.**

# PROBLÉMATIQUE de désordre et d'intimidation

Ville de Waterloo (Sûreté du Québec)

## s i t u a t i o n

Le centre-ville de Waterloo, plus précisément la rue Foster, est aux prises avec un problème impliquant des individus qui consomment des boissons alcoolisées et des drogues dans des endroits publics. Ils s'intoxiquent, intimident les piétons, provoquent des bagarres et troublent la paix des citoyens. Le problème se reproduit chaque été et expose presque toujours les

mêmes individus. Le phénomène prend de l'ampleur et les incidents sont de plus en plus violents.

Ainsi, au mois de juin 2000, un meurtre a été commis dans un parc du centre-ville. Un fort sentiment d'insécurité s'est installé parmi les résidents. Les policiers font face à un nombre important d'appels nécessitant un déplacement. Ainsi, 40% de tous les

appels proviennent de la rue Foster. La population montre de plus en plus d'insatisfaction à l'égard du travail des policiers et exerce des pressions sur la municipalité. Celle-ci, en retour, formule des plaintes au service de police et demande que des actions soient entreprises afin de trouver une solution au problème qui semble dégénérer.

## a n a l y s e

Plusieurs personnes sont touchées par cette situation : **les jeunes** waterlois qui sont victimes de voies de fait, de harcèlement et d'incitation à la consommation de drogues et d'alcool; **les citoyens** qui ne se sentent plus en sécurité dans leur ville et évitent de se promener le soir au centre-ville; **les commerçants** qui, en plus d'être victimes de vandalisme, constatent une baisse d'achalandage et voient leur chiffre d'affaires diminuer; **les autorités municipales** qui écopent du mécontentement de la population et voient les plaintes s'accumuler (plusieurs citoyens menacent de quitter la ville et la réputation de celle-ci est de plus en plus mauvaise dans la région); **enfin**, plusieurs effectifs de la **Sûreté du Québec** qui sont constamment monopolisés par des interventions répétitives.

L'analyse des cartes d'appel ainsi que des dossiers et des statistiques criminelles a permis de constater que les événements en cause se produisent principalement durant la période estivale, soit d'avril à septembre, et que ceux-ci s'intensifient au début du mois, les fins de semaine et après 16h00.

L'analyse a également permis d'identifier certains facteurs qui favorisent le problème. Tout d'abord, les individus impliqués dans les incidents sont généralement des jeunes adultes (18 à 30 ans), sans emploi ou autre forme d'occupation. Or, la ville de Waterloo ne possède aucune infrastructure susceptible d'offrir des activités à cette clientèle. De plus, les commerçants du centre-ville font preuve d'un certain laxisme et acceptent que les jeunes s'attroupent sur leurs propriétés.

Un autre facteur a trait à un sentiment de méfiance de la Ville de Waterloo et de ses citoyens à l'égard des institutions étatiques (Sûreté du Québec, CLSC de la Haute-Yamaska, etc.), jugées comme étant « externes » à la communauté waterloise. Ce manque de confiance fait en sorte que les citoyens ne s'engagent pas et rendent la mobilisation extrêmement difficile.

Il faut aussi mentionner qu'en 1998, la Ville de Waterloo a procédé à l'abolition de son service de police. Le manque de consensus entourant cette décision ajouté au fait que durant les premiers mois, la

Sûreté du Québec desservait Waterloo à partir d'un poste situé à Granby, ont fortement teinté les relations entre les parties. Cet état de choses est clairement perceptible dans les comptes rendus des Comités de sécurité publique (CSP) ainsi que dans de nombreux articles parus dans la presse locale. Par ailleurs, du côté des policiers issus du poste desservant Waterloo, on constate d'importantes lacunes dans la compréhension des problèmes particuliers de cette ville.

Devant la détérioration rapide de la situation, la SQ décide d'entreprendre dès le printemps 2000 une série d'actions, tant répressives que préventives : patrouille à pied de jour et de soir sur la rue Foster, patrouille à vélo, rencontres des commerçants, émissions de constats d'infraction, arrestations de délinquants, présence des policiers de l'Unité d'urgence les fins de semaine, publication de capsules préventives dans la presse locale. Ces actions, perçues comme insuffisantes par la population, n'ont pas donné les résultats escomptés.

# ARTÈRE PRINCIPALE I

Désordre (et problèmes sociaux)

## réponse

Au mois de septembre 2000, la Sûreté du Québec a organisé une première rencontre réunissant les principaux partenaires susceptibles de contribuer à la mise en place d'une solution durable. Étaient présents la Direction des ressources humaines Canada, à titre de partenaire financier potentiel, le CLSC, la maison des jeunes, des travailleurs de rue, des représentants de la municipalité ainsi que des policiers de la SQ. La réunion a permis de dégager un consensus à l'effet que seul un travail concerté et commun permettra de restaurer la sécurité dans la municipalité. C'est donc à la suite de cette première rencontre que les intervenants ont décidé de créer une table de concertation permanente, avec comme objectifs de :

- Éradiquer les problématiques de nuisance publique et de violence ciblées et restituer le centre-ville aux résidents.
- Tisser des liens entre divers organismes œuvrant sur le territoire de Waterloo, la municipalité et les citoyens, et amorcer ainsi un mouvement de mobilisation.
- Susciter un rapprochement entre la population et la Sûreté du Québec.
- Restaurer le sentiment de sécurité des citoyens.
- Augmenter la satisfaction de la municipalité et des résidents quant à la desserte policière.

Cette rencontre a également permis de préciser de façon préliminaire les responsabilités de chaque partenaire. Ainsi, en plus de participer activement aux activités de la Table, chacun se voit assigner des tâches, réparties comme suit :

- **La Sûreté du Québec :** coordination de la Table, vérification systématique des secteurs à risques, enquêtes sur les personnes ciblées, émission de constats d'infraction lorsque requis, implantation de programmes de prévention, participation à toutes les activités communautaires.
- **La municipalité :** réaménagement des infrastructures locales, financement et participation au projet « Rues tranquilles ».
- **La Maison des jeunes :** sensibilisation des jeunes de la rue, participation des travailleurs de rue, implantation du projet Picasso.
- **Les commerçants :** ne pas tolérer les attroupements et demander à la SQ d'intervenir; aménagement extérieur des façades, participation au programme de prévention « La prévention, un investissement sûr ».

De plus, il a été décidé de faire participer aux travaux de la Table un représentant des citoyens.

Concernant la planification pour la période automne 2000 — été 2001, les membres de la Table ont décidé de mettre sur pied et de mener de front plusieurs projets et activités :

- **Le projet Picasso**, subventionné par Développement des ressources humaines du Canada, a permis d'engager dix jeunes adultes pour réaliser des activités artistiques et communautaires dans la ville, et ce, durant six mois. L'objectif du projet était de développer chez ces jeunes « hors-réseau » des compétences professionnelles et des habiletés sociales, dans le but d'un éventuel retour aux études ou encore d'une réintégration sur le marché du travail.
- **Le projet « Rues tranquilles »**, financé par la ville, consiste en une patrouille formée de trois étudiants en Techniques policières et en Techniques en travail social, arpentant les lieux jugés problématiques. Le travail de l'équipe était supervisé et coordonné par des policiers de la SQ. Les interventions visaient un double objectif : la prévention et la dissuasion.

Parallèlement à ces projets, les policiers de la SQ ont sensiblement accentué leur « présence familière » (patrouille à pied et à vélo, présence aux activités communautaires, publication dans la presse locale). De plus, tous les policiers concernés ont été sensibilisés à la spécificité et aux problèmes particuliers de la Ville de Waterloo, par l'entremise d'un guide mis à leur disposition par le CLSC. En plus d'y dresser un portrait sociodémographique, on y propose un mode d'intervention adapté à la spécificité waterloise.

## évaluation

L'analyse comparative des cartes d'appel montre une nette diminution de la criminalité et du désordre au centre-ville de Waterloo. Cette tendance est particulièrement marquée pour les appels relatifs au délit de « troubler la paix », dont le nombre a diminué de près de 50 %. Le phénomène est également perceptible lorsqu'on analyse les cartes d'appel pour l'ensemble du territoire de Waterloo. Il ne semblerait donc pas qu'il y ait eu déplacement des problèmes ciblés.

Sur le plan du rapprochement entre les policiers et la population, les résultats sont également très satisfaisants : les policiers affirment être beaucoup plus à l'aise dans leurs interactions avec les citoyens, et

l'analyse des cartes d'appel par événement démontre que ces derniers s'adressent beaucoup plus à la police, qu'il s'agisse de signaler des choses suspectes ou encore de dénoncer des actes délinquants.

Pour ce qui est de l'augmentation de la satisfaction de la municipalité et des résidents quant au travail policier, une très nette diminution du nombre des plaintes permet là encore de conclure que l'objectif a été atteint. Ce constat est corroboré par de nombreux articles élogieux parus dans la presse locale.

Enfin, probablement la plus importante réussite du projet a trait à la mobilisation d'une communauté qui, dans le passé, s'était

montrée très réticente sur ce point. De plus, le succès remporté a produit un effet d'entraînement. Ainsi, la ville a embauché un intervenant communautaire pour le projet « Rues tranquilles ». Le CLSC, quant à lui, a engagé un organisateur ayant pour mandat de favoriser la concertation et l'interdisciplinarité. La Table a par ailleurs planifié plusieurs autres projets pour l'année 2002.

**Pour de plus amples renseignements, vous pouvez contacter :**

**Caporale Danielle Bouchard, responsable URC Sûreté du Québec — Estrie (819) 572-6015**

**Agent Ghislain Desrochers Sûreté du Québec — MRC de la Haute-Yamaska (450) 539-3252**

# LE PARTENARIAT, UN MAL NÉCESSAIRE OU UNE OPPORTUNITÉ COMMUNE ?

## L'exemple de *Médiation conciliation de quartier des Laurentides*

*Par Alain Desmarais*

*Directeur général à Mesures alternatives des vallées du Nord*

*Raymond Lachance*

*Policier communautaire au Service de police de Saint-Jérôme*

Bien que le terme partenariat semble être très à la mode tant dans le domaine économique que social, disons, d'entrée de jeu, qu'il s'agit d'un processus exigeant une somme considérable d'énergie, de patience et la nécessité d'ajouter «de l'eau dans son vin» comme le dit l'expression consacrée. Confronter des idées, en construire de nouvelles, «faire du pouce» sur les réflexions des autres demandent des habiletés de haute voltige.

Le partenariat, pour se réaliser, doit s'appuyer sur des valeurs communes, non sur des enjeux incompatibles. La confiance s'avère, dans les circonstances, la seule bougie capable d'éclairer tous les participants vers la même finalité.

### Mais qui sommes-nous pour parler de partenariat ?

Mesures alternatives des vallées du Nord est un organisme de justice alternative (OJA) mis en place en 1985 dans le cadre du programme de mesures de rechange prévu par la *Loi sur les jeunes contrevenants* (LJC). Cette loi fut modifiée le 1<sup>er</sup> avril 2003 pour devenir la *Loi sur le système de justice pénal pour adolescents* (LSJPA). Elle comprend deux niveaux de mesures extrajudiciaires : la discrétion policière (avertissement, renvoi, etc.) et les sanctions extrajudiciaires (médiation, travaux communautaires, etc.) qui sont l'équivalent du programme de mesures de rechange de la LJC. Les mesures judiciaires (i.e. les mesures ordonnées dans l'ancienne loi par le juge de la Chambre de la jeunesse) viennent compléter les options disponibles.

Les OJA ont donc comme mandat de superviser les mesures de réparation pour les jeunes contrevenants de 12 à 17 ans, dont les cas sont renvoyés par le Directeur provincial (à l'aide des délégués à la jeunesse) ou par les juges de la Chambre de la jeunesse.

En plus des mesures extrajudiciaires, notre organisme a élaboré depuis plusieurs années six autres programmes de sensibilisation pour les jeunes et les citoyens. Ils ont comme fil conducteur la communication et la gestion de conflits dans une démarche de sensibilisation et d'information populaire.



Encourageant une approche alternative qui intègre le potentiel de la communauté, nous percevons les erreurs de parcours comme des opportunités de changement. Cela motive notre désir d'envisager la criminalité de manière plus nuancée et de confronter des hypothèses de cause à effet, en invitant le milieu sociojudiciaire ainsi que les gens d'affaires à une réflexion plus large.

Pour ce faire, nous avons toujours été soucieux de mettre à contribution différents partenaires dans l'élaboration de nouveaux services. Cela nous a permis de forger des liens de confiance tant dans la communauté qu'auprès des collaborateurs sociojudiciaires de notre région et dans le reste du Québec.

## **Médiation conciliation de quartier des Laurentides (S'en parler d'abord pour mieux vivre ensemble)**

*Médiation conciliation de quartier des Laurentides* est un service gratuit de gestion de conflit, par lequel un médiateur neutre facilite la communication entre des citoyens, jeunes ou adultes, afin qu'ils arrivent à un accord à l'amiable sans passer par le processus de justice traditionnel. *Médiation conciliation de quartier des Laurentides* est donc une alternative qui permet à la communauté d'avoir une place active en rétablissant son sentiment d'appartenance.

### **Sa petite histoire**

Initié en 1998 à la suite d'une demande d'un policier communautaire, le projet prend son envol sur le plan local avec une première subvention de 13 000\$ de la Gendarmerie royale du Canada.

En 1999, *Impact Jeunesse*, organisme de justice alternative des Basses-Laurentides, se joint à notre organisme dans cette aventure. On s'affaire donc à la mise sur pied d'un comité-conseil, et une deuxième subvention est décrochée pour une période de deux ans dans le cadre du Fonds de lutte à la pauvreté pour étendre le projet au niveau régional.

En 2001, notre projet est choisi comme expérience pilote sur le plan national. Une subvention d'une durée de trois ans provenant du Centre national de prévention du crime du Canada et de la Régie régionale des Laurentides lui est accordée. De plus, une autre subvention est obtenue dans le cadre d'une recherche action à l'Université de Montréal afin d'évaluer le projet sur trois ans.

En 2002, *Médiation conciliation de quartier des Laurentides* élargit son intervention aux adultes, notamment pour des conflits de voisinage. Le projet est présenté à différents colloques nationaux et fait l'objet d'une attention particulière sur le plan provincial.

### **Le partenariat, une notion de partage**

Dès le début du projet, nous avons décidé de mettre à contribution différents acteurs. Cette initiative de partenariat et d'entraide a été à notre avis l'élément clé de sa réussite. Nous avons pu ainsi entamer « ensemble » les réflexions sur le système de justice des mineurs. Cette première confrontation d'idées posait les bases d'une forme d'adhésion entre les principaux acteurs concernés par le projet. Trois questions importantes ont guidé les discussions préliminaires : 1) Quels sont les besoins ? 2) Qui est dérangé par cette situation ? 3) Quelles sont les personnes qui devraient être mises à contribution ?

**1) Quel est le besoin ?** : Plusieurs délits mineurs se retrouvent dans le processus judiciaire, ce qui provoque un effet de surcharge. Dans plusieurs cas, une fermeture de dossier est inévitable. Le jeune contrevenant reçoit ainsi des messages contradictoires, et les parents perdent confiance dans le processus d'intervention. Les délais sont considérables dans le système de justice et, dans bien des cas, cela laisse une perception négative aux citoyens. De plus, le milieu judiciaire laisse peu de place aux victimes, qui ne sont souvent utilisées que pour responsabiliser les contrevenants. La

personne victime hésite trop souvent à porter plainte, considérant que de toute façon les intérêts des jeunes contrevenants sont mieux servis que les siens. Dans d'autres cas, la victime se fait justice elle-même, mettant de l'avant son droit à la réparation.

Quant aux policiers, l'acheminement d'une plainte à travers l'appareil administratif leur demande une somme considérable de temps et d'énergie. À cela s'ajoute le fait qu'ils reçoivent peu d'information une fois la plainte déposée. Il leur est donc difficile de se concentrer sur des actes criminels qui réclament une plus grande intervention et un suivi particulier.

**2) Qui est dérangé par la situation ?** : Les personnes victimes et les acteurs du milieu sociojudiciaire sont les principales personnes affectées par la situation. La mise en place d'un projet de médiation de quartier pourrait répondre à ce besoin, mais comment l'intégrer aux pratiques ?

**3) Qui devrions-nous mettre à contribution ?** : Nous avons choisi de mettre à contribution plusieurs acteurs qui, de près ou de loin, travaillent avec la *Loi sur le système de justice pénal pour adolescent*. Nous savions très bien que notre démarche risquait subtilement de créer des interrogations et des bouleversements. Déjà, nous avons une bonne idée des oppositions au projet et des insécurités exprimées par certains intervenants du milieu sociojudiciaire. Pour notre part, cela devenait un défi en soit de réunir tout ce monde à la même table, d'où la composition d'un comité-conseil.

### **Composition du comité-conseil**

Depuis 1999, le comité-conseil est composé des personnes suivantes : le policier communautaire de la Police métropolitaine de Saint-Jérôme et celui de Sainte-Thérèse, un policier enquêteur de la police de la MRC Rivière-du-Nord, le chef de service et des délégués des Centres jeunesse des Laurentides (Hautes et Basses), une avocate en matière de jeunes contrevenants de la MRC Rivière-du-Nord, la coordonnatrice et une médiatrice de *Médiation conciliation de quartier des Laurentides*, des citoyennes bénévoles de la région des Hautes et Basses-Laurentides, le directeur et la directrice des OJA des Hautes et Basses-Laurentides, le directeur du Centre d'aide aux victimes d'actes criminels des Laurentides, le responsable du projet au Centre national de prévention du crime du Canada et le coordonnateur du Regroupement des organismes de justice alternative du Québec.

Les premières rencontres nous ont déjà permis de mesurer les appréhensions concernant ce nouveau projet et d'avoir une idée du degré d'adhésion. Les discussions ont été très pertinentes, et l'expression des craintes et des peurs a favorisé des liens de transparence et de respect. Les principales questions soulevées étaient les suivantes : Comment s'assurer de ne pas créer une justice parallèle à ce qui existe déjà ? Comment éviter de créer une baisse indue de traitement des cas dans le réseau ? Quels seront les critères d'orientation ? Comment savoir si un jeune a bénéficié d'une mesure de médiation de quartier ? Le projet risque-t-il d'être illégal



compte tenu qu'aucune loi ne le prévoit ? Comment s'assurer que les droits des jeunes seront respectés dans le cadre du projet ? Les personnes victimes auront-elles les informations nécessaires pour faire un bon choix ? Comment garantir aux policiers que ce projet ne représente pas une nouvelle charge de travail ?

Même s'il était difficile de répondre à toutes les craintes, le comité-conseil décida d'aller de l'avant en considérant que le projet répondait à un réel besoin et s'inscrivait dans une démarche innovatrice pour les Laurentides.

Nous avons donc établi le mandat et le pouvoir du comité, déterminé des valeurs communes (transparence, entraide, respect et efficacité) et mis en place des comités de travail dans le but de faire avancer le projet et de répondre à différentes questions. Pour ne donner qu'un exemple, un des comités avait comme mandat d'élaborer les critères qui guideront les corps policiers, le milieu scolaire et les quartiers dans l'orientation des demandes de médiation. Chaque document était discuté en comité plénier et accepté par consensus.

Pour les policiers, un des plus grands défis était de faire la promotion du projet auprès de plus de 15 corps policiers dans les Laurentides et de les sensibiliser à cette nouvelle approche. De plus, bien que les policiers trouvaient le projet fort pertinent, chacun d'eux avait en pratique sa propre conception du pouvoir discrétionnaire et de son application. Une tournée de l'ensemble des corps policiers a été organisée afin de mettre en place des ententes de partenariat et d'élaborer un protocole de référence concerté. Cette initiative, supportée par les policiers du comité-conseil, nous a permis de signer huit protocoles de référence policière.

Par la suite, un plan de promotion et de visibilité a été élaboré et entériné par le comité-conseil afin d'informer l'ensemble des acteurs sociojudiciaires et la population. Nous avons tous la responsabilité de faire connaître le projet dans nos milieux.

Bien entendu, il est impossible ici de résumer plus de cinq ans de travail en partenariat. À travers l'implantation et l'application du projet de médiation de quartier, le partenariat est demeuré la trame de fond qui en a permis la réalisation. La clef de voûte de ce partenariat est sans contredit la franchise entre les personnes concernées. Instruits de l'expérience et des efforts de tous les participants du comité-conseil, nous sommes en mesure de faire ressortir quelques éléments ayant facilité notre démarche et permis au projet de prendre forme.

### Les incontournables règles de partenariat (dans l'élaboration d'un nouveau projet)

- D'abord, bien entendu, avoir une idée, un projet.
- Avoir déjà établi des liens de confiance et de partenariat dans sa région (crédibilité).
- Bien définir le besoin auquel répond le projet (les trois questions).

- Mettre rapidement à contribution les personnes intéressées (comité-conseil).
- Nommer une personne responsable des rencontres (secrétariat).
- Adapter les documents pour permettre une compréhension commune (attention au jargon professionnel, inaccessible aux non initiés).
- Composer un comité de travail représentatif du milieu (les pour, les contre et les modérateurs).
- Définir les règles de partenariat dès le début (nombre de rencontres, durée, etc.).
- Mettre en place des comités de travail multidisciplinaires (afin de répondre rapidement aux interrogations soulevées en cours de route).
- Établir les modalités d'animation des rencontres.
- S'entendre sur des valeurs communes dans une démarche de confiance.
- Répondre aux craintes et aux peurs de chacun (chercher une réponse acceptable pour tous).
- Élaborer de façon concertée un plan stratégique de promotion et de visibilité dont la responsabilité est partagée par le groupe.

### En bref

En 2003, avec plus de 1 300 000\$ de subvention en cinq ans et plus de 400 demandes de services, *Médiation conciliation de quartier des Laurentides* est un bel exemple de partenariat et d'entraide entre le milieu communautaire, les acteurs sociojudiciaires et les citoyens. Bien que nous ayons vécu des moments intenses et des discussions fort émotives, nous avons tous été soucieux de trouver des solutions nouvelles et mieux adaptées pour notre collectivité.

Dans le cadre de la nouvelle loi, *Médiation conciliation de quartier des Laurentides* trouvera enfin toute sa légitimité à travers les mesures extrajudiciaires, plus précisément en ce qui concerne le renvoi à un programme communautaire.

Le partenariat se définit dans un effort collectif où chacun joue un rôle déterminant. Déjà plusieurs projets sont expérimentés dans diverses régions du Québec, en tenant compte des réalités et des couleurs de chacune d'entre elles. Qu'il s'agisse des boutiques de droit, de la médiation scolaire, sociale ou de quartier, nous devons soutenir toutes les initiatives qui sont porteuses de changement et d'idées nouvelles. Dans cette optique, le partenariat s'inscrit comme une réelle opportunité commune et non comme un mal nécessaire.

# LA FORMATION À LA POLICE DE PROXIMITÉ DANS LA POLICE FRANÇAISE

Par Jean Côté, Lieutenant à la Sûreté du Québec

Propos recueillis à la suite d'une mission à la Police nationale française.

## Une révolution dans la formation

La mise en place de la police de proximité en France a débuté en mai 1999 dans quelques villes sélectionnées en tant que sites pilotes. Elle s'est généralisée ensuite progressivement dans toutes les circonscriptions de police, en trois phases successives jusqu'à l'été 2002 (voir encadré). Cette priorité gouvernementale, véritable révolution culturelle pour la police, a exigé la mise en œuvre d'un plan ambitieux de formation continue du personnel. En effet, la stratégie choisie par la direction centrale de la sécurité publique (DCSP) a été de mettre en place un dispositif à caractère national et obligatoire pour former, entre 1999 et la fin 2002, la moitié des effectifs concernés. Dans ce cadre, 40 000 policiers au total auraient à suivre une formation sur la police de proximité, répartis comme suit : 12 000 adjoints de sécurité (il s'agit de contractuels employés à des tâches simples pour un contrat de 5 ans), 24 500 gardiens de la paix, 3 000 officiers et 500 commissaires de police.

L'enjeu de la formation consistait à permettre aux policiers de s'approprier la doctrine de la police de proximité, constituée de principes d'action, de modes d'intervention et d'un arsenal d'outils techniques de pilotage.

## Une formation selon son poste de travail

Les modalités de la formation ont varié selon les fonctions des apprenants. Ainsi, les gardiens de la paix et les adjoints de sécurité ont reçu une formation divisée en quatre modules de trois heures chacun, espacés dans l'année, sur les thèmes suivants : 1) les principes généraux de la police de proximité; 2) l'environnement socioculturel; 3) le partenariat; 4) les moyens d'action opérationnels.

En ce qui concerne les officiers de police, ils ont été formés au sein de l'une des directions régionales relevant de la direction de la formation. Il ne s'agissait donc pas d'un stage sur site, mais d'un regroupement pédagogique extérieur, permettant par là même un échange entre officiers de services différents (issus toutefois d'une même région). L'objet de la formation consistait à développer leurs compétences en matière de gestion de la réforme et à leur fournir des outils de communication.

Enfin, les commissaires de police étaient conviés à un stage de trois jours au sein de l'École nationale supérieure de la police (chargée de la formation initiale des commissaires). Le premier jour était consacré au rappel de la doctrine; les deux autres jours aux outils du diagnostic de sécurité, au partenariat, et à la gestion par objectifs.

## Bilan de l'opération

Sur le plan quantitatif, les objectifs sont presque atteints. En effet, au 31 décembre 2002, 31 000 policiers de sécurité publique ont bénéficié de la formation. Compte tenu des autres impératifs de formation et de la disponibilité parfois limitée du personnel, le bilan chiffré est satisfaisant. Il s'avère toutefois exceptionnel sur un aspect : jamais dans l'histoire de la formation continue dans la police, un dispositif de formation n'aura touché autant d'employés.

Sur le plan qualitatif, l'évaluation arrive à des conclusions plus mitigées. En premier lieu, lorsque l'on sait que bien se former dépend d'abord de la volonté de l'apprenant, on peut douter de la portée d'une formation obligatoire, dépourvue par ailleurs de toute individualisation pédagogique. À ce sujet, certains policiers stagiaires ont fait part de leur scepticisme, voire de leur désintérêt pour une réforme jugée purement politique, et donc conjoncturelle.

En second lieu, l'utilisation de personnes-ressources sur le site de travail, en tant que formateurs occasionnels, a parfois donné des résultats pédagogiques de faible qualité. Ce constat pose la question des formations dites de masse, qui caractérisent souvent la formation continue dans la police française. Ne vaut-il pas mieux former moins, mais former mieux ?

En troisième lieu, le choix d'une méthode pédagogique de regroupement en salle, purement classique et didactique, a faiblement contribué à l'acquisition ou au développement de compétences nouvelles en matière de polyvalence professionnelle, de remise en cause des habitudes de travail, et de réflexion sur les modes de travail. Des formations-actions, des séminaires d'échanges d'expériences (ponctuellement organisés d'ailleurs avec réussite) ou des stages auprès des sites pilotes auraient peut-être davantage permis une appropriation effective de la doctrine de proximité, bien au-delà d'un simple affichage quantitatif de formations effectuées.

Enfin et surtout, la formation à la police de proximité a trop souvent précédé et non accompagné la mise en place de la réforme. Dès lors, la tâche assignée de fait aux formateurs était considérablement compliquée. Il s'agissait pour eux de porter la réforme, de l'expliquer et de convaincre les stagiaires de son bien-fondé. Est-ce là le rôle de la formation ? Cette mission impliquée par le processus du changement a trop souvent transformé les formateurs, pourtant étrangers à la direction de la sécurité publique (sauf exception), en avocats de la police de proximité et en cibles des critiques portant sur les problèmes d'effectifs ou d'organisation de travail. Autant de préoccupations qui ne devraient pas toucher la sphère de la

formation. L'action pédagogique a ainsi été fortement freinée dans sa prestation par une obligation préalable d'écoute et de persuasion.

### **Correctifs : ajout de stages d'adaptation**

En 2001, après plus d'un an de formation, des besoins pédagogiques complémentaires ont été exprimés, particulièrement par les officiers. En effet, à l'occasion de ce stage national, certains thèmes de formation ont été réclamés. En réponse, des formations dites d'adaptation ont été élaborées, visant à développer des compétences spécifiques, liées à l'exercice de la police de proximité.

Des stages ont donc été proposés aux gardiens de la paix et aux officiers volontaires. Ils portaient notamment sur la conduite de réunions et la prise de parole, l'économie souterraine, la sensibilisation du personnel administratif à la police de proximité, et sur les gestes techniques et professionnels en intervention dans les quartiers difficiles. Au 31 décembre 2002, 134 stages d'adaptation ont ainsi été réalisés.

### **Perspectives d'avenir**

En ce début d'année 2003, le changement politique important survenu à la mi-2002 en France a induit de profonds changements doctrinaux dans l'approche de la police de proximité. Si son principe est maintenu par le nouveau ministre de l'Intérieur, ses modalités d'application seront beaucoup plus souples, et l'accent, surtout, fortement placé sur l'activité répressive. La direction de la formation tentera d'adapter les contenus de ses formations à ces nouvelles orientations. Déjà certains stages ne sont plus proposés, cela à la demande de la direction de la sécurité publique, et d'autres seront prochainement bonifiés. L'une des priorités porte aujourd'hui sur la réactivation des formations liées aux compétences judiciaires et procédurales.

La direction de la formation doit «coller» aux attentes du terrain, ce qui passe par une analyse fine des besoins, et donc par un processus de réelle ingénierie de formation. Cela exige du temps, or les délais de réalisation donnés par l'autorité politique s'avèrent souvent fort courts. En la matière, le défi de la section consiste à faire rimer le souci du professionnalisme avec la dictature de l'urgence.

**E**xpérimentée d'abord à Paris dans le cadre de la réforme de la préfecture de police, la police de proximité a été mise à l'essai, à partir de mai 1999, sur cinq sites pilotes puis 62 sites d'expérimentation. Elle est ensuite entrée dans sa phase de généralisation le 1<sup>er</sup> avril 2000. La première étape, d'avril à octobre 2000, a concerné 63 circonscriptions de police dans 37 départements (soit 353 communes pour 10,75 millions d'habitants). La deuxième étape, d'octobre 2000 à octobre 2001, a concerné 180 circonscriptions dans 80 départements (soit 621 communes pour 11,53 millions d'habitants). La troisième et dernière étape, commencée en juin 2001, concerne 219 circonscriptions dans 88 départements (soit 635 communes pour 7,39 millions d'habitants). La généralisation a été achevée à l'été 2002, date à laquelle tous les territoires en zone police ont été couverts (1 609 communes et 29,7 millions d'habitants). Deux ans après les premières expérimentations, le ministère de l'Intérieur a souhaité réaliser une enquête d'opinion afin de mesurer la perception, par la population, de la police de proximité ainsi que son impact dans les relations entre la police et le citoyen. Cette enquête montre que la police jouit d'une image très positive et que la police de proximité a déjà porté ses premiers fruits. (tiré du site du ministère de l'Intérieur : [www.intérieur.gouv.fr](http://www.intérieur.gouv.fr))

## Trois nouveaux outils de prévention pour les jeunes

Dans le cadre de la Semaine de la prévention de la criminalité, tenue du 4 au 7 novembre dernier, le Service de police de la Ville de Montréal (SPVM) ainsi que de précieux partenaires, dont la Gendarmerie royale du Canada (GRC) et l'organisme Éducaloi, ont donné une conférence de presse, afin d'assurer le lancement et la promotion de trois outils de prévention. Ces outils, en plus d'aider les policiers dans leurs tâches, constituent d'excellents exemples de ce qu'il est possible d'accomplir grâce au travail en partenariat.

Le premier outil, «**Sois prudent, c'est gagnant**», est un programme national interactif de sensibilisation à la sécurité qui s'adresse aux jeunes de 5 à 11 ans. La trousse comprend une vidéo et un guide de présentation qui aident les policiers à animer des discussions avec les jeunes et à répondre à leurs questions. La vidéo présente des situations de la vie quotidienne sur les thèmes suivants : le taxage, la sécurité et Internet, la diversité et le respect ainsi que la sécurité à bord des autobus scolaires. Cet outil est le fruit d'un partenariat entre la GRC, Scouts Canada, Patrimoine canadien, Industrie Canada, Transports Canada et le Fonds canadien du film et de la vidéo indépendants. Des conseillers de la SPRC ont également apporté leur contribution au volet taxage.

Le deuxième outil, «**Jeunes pour jeunes**», sera sans doute très populaire auprès des adolescents très friands d'Internet. Il s'agit d'un site créé par Éducaloi, un organisme appuyé par le ministère de la Justice du Canada et parrainé par le Barreau du Québec. La mission d'Éducaloi est de renseigner les citoyens sur leurs droits et obligations par le moyen d'une information vulgarisée de qualité. Le site offre plusieurs capsules juridiques sur des questions fréquemment posées par les jeunes. Il comprend aussi un jeu éducatif dans lequel ils sont invités à participer à un rallye virtuel portant sur la problématique du taxage. En outre, ils ont la possibilité de télécharger une bande dessinée. Cet outil peut permettre aux policiers de rendre plus attrayantes leurs présentations concernant la justice pénale pour adolescents, sur différents thèmes reliés au taxage, au complot, à la possession simple de drogues et à la possession d'une arme prohibée.

«**Tax**» est le troisième outil qui a été lancé. À l'origine, le projet mettait en œuvre les postes de quartier 16 et 17 et des partenaires locaux du SPVM. Il s'agit d'une trousse de prévention comprenant une vidéocassette sur le phénomène du taxage chez les jeunes, ainsi qu'un guide et des fiches d'animation destinés aux policiers qui présenteront la cassette aux jeunes et animeront par la suite une discussion. Cet outil est devenu corporatif et il est maintenant disponible pour tous les postes de quartier. Le SPVM en est très fier, car il témoigne des efforts des PDQ 16 et 17, faits en concertation avec des partenaires externes.

## Un livre à vous mettre sous la dent !

***L'annuaire du Québec 2003: toute l'année politique, économique, sociale et culturelle (2002) sous la direction de Roch Côté et Michel Venne. Édition Fides.***

Dans la lignée de l'annuaire économique et géopolitique mondial bien connu qu'est *L'état du monde*, voici un annuaire portant exclusivement sur le Québec. Cet ouvrage, qui en est à sa huitième année de parution, traite de questions ayant marqué le Québec en 2002, tant sur le plan territorial et régional, qu'au point de vue politique, économique et culturel. On y trouve également de l'information sur les conditions de vie et la démographie, sujets primordiaux pour mieux saisir les «tendances» sociales en mouvance. Deux articles portent sur des questions touchant au domaine policier. Dans l'article intitulé *Le virage communautaire des organisations policières*, l'ethnologue Sophie-Laurence Lamontagne trace un portrait de l'évolution de la police communautaire au Québec. Cette approche y est décrite comme un virage se voulant «un choix éclairé pour le présent et l'avenir». Divers obstacles à son implantation y sont abordés. Le modèle de police de proximité de la Sûreté du Québec y est également présenté, avec une attention particulière portée à sa formule de parrainage, moyen d'action pour renforcer les liens avec les collectivités et les élus. Dans l'article *Sécurité publique: la réforme de la desserte policière du territoire*, Marc Ouimet et Paul-Philippe Paré de l'École de criminologie de Montréal présentent la réforme et la situent dans un contexte historique et global. Les six niveaux de services y sont également explicités ainsi que les raisons qui ont guidé le ministère dans sa démarche.

### INTERSECTION

BULLETIN D'INFORMATION ET DE LIASON SUR LA POLICE DE TYPE COMMUNAUTAIRE Numéro 24

#### À QUOI S'ATTENDRE POUR LA PROCHAINE PUBLICATION ?

**Le numéro 24 de la revue fera le bilan du dernier Séminaire Intersection / ministère de la Sécurité publique 2003**

...