

CONSULTATIONS SUR LE LIVRE VERT DU MINISTÈRE DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE

LA RÉALITÉ POLICIÈRE
Modernité, confiance, efficacité

MÉMOIRE DE LONGUEUIL

Octobre 2020



Service de police
AGGLOMÉRATION DE LONGUEUIL

longueuil

TABLE DES MATIÈRES

SECTION 1

INTRODUCTION	6
PRÉSENTATION DU SERVICE DE POLICE DE L'AGGLOMÉRATION DE LONGUEUIL (SPAL)	7
COMMENTAIRES SUR LES PISTES DE RÉFLEXION	8
PARTIE 1. L'ENVIRONNEMENT SOCIAL ET CRIMINEL	8
PARTIE 2. LES ENJEUX ACTUELS	12
PARTIE 3. LES PRÉOCCUPATIONS RELATIVES À LA CONFIANCE DES CITOYENS	17
CONCLUSION	21
SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS	22
SECTION 2	
MÉMOIRE EXPLICATIF SUR LE MODÈLE DE LA « POLICE DE CONCERTATION »	24

SECTION 1

INTRODUCTION



Le 18 décembre dernier, le gouvernement du Québec dévoilait le livre vert intitulé *Réalité policière au Québec : modernité, confiance et efficacité*, un document qui dresse un état des lieux de la situation et qui propose des pistes de réflexion sur la réalité policière d'aujourd'hui.

Suite à cette annonce, le Québec a été confronté à une crise pandémique qui a notamment mené à des questionnements sur le rôle de la police au sein de notre société. À la lumière des vulnérabilités, des inégalités et des fragilités mises au jour par cette crise, il convient de reconnaître toute l'importance de la présence d'un service de police pour une ville et ses citoyens. En effet, son action quotidienne et sa capacité à répondre aux besoins de la population s'étendent et ne se limitent plus strictement à la sécurité. Cette crise est donc venue appuyer toute la pertinence de tenir une profonde réflexion sur les nouvelles réalités policières au Québec.

PRÉSENTATION DU SERVICE DE POLICE DE L'AGGLOMÉRATION DE LONGUEUIL (SPAL)

Le SPAL dessert une population totale de plus de 430 000 habitants. Ceux-ci sont répartis à travers les 310 km² du territoire de l'agglomération de Longueuil, qui comprend les villes de Boucherville, Brossard, Longueuil, Saint-Bruno-de-Montarville et Saint-Lambert.

Positionné parmi les principaux services de police municipaux au Québec, le SPAL compte plus de 1 000 employés, incluant 660 policiers. L'organisation offre un service de niveau 3 et intervient dans un large champ d'activités et dans un environnement urbain densément peuplé, avec une population de plus en plus diversifiée. Bien que depuis quelques années le volume d'appels qu'il reçoit demeure stable, leur nature a changé. On constate en effet une hausse des appels à caractère non criminel, davantage en lien avec la santé mentale et des détresses multiples.

C'est dans ce contexte que le SPAL a choisi d'orienter son service de police vers une police dite de concertation, qui se

veut une réponse à l'interdépendance des problématiques rencontrées par les policiers. Son implantation permet le renforcement d'une présence policière de proximité, en impliquant plus étroitement ses partenaires institutionnels et communautaires afin d'apporter la meilleure réponse aux diverses situations vécues sur le terrain.

Le SPAL a par ailleurs mis en place le projet IMMERSION, un programme de développement professionnel pour ses policiers, afin d'assurer la transition entre le modèle traditionnel de police à celui de concertation. Cette initiative novatrice et sans précédent au Québec et au Canada permet aux policiers participants de comprendre les différentes réalités du territoire de Longueuil et de développer une connaissance accrue du milieu dans lequel ils interviennent dans l'exercice de leur fonction.

COMMENTAIRES SUR LES PISTES DE RÉFLEXION

PARTIE 1. L'ENVIRONNEMENT SOCIAL ET CRIMINEL

1. Quels outils et moyens sont nécessaires aux policiers pour s'adapter aux nouvelles technologies?

La formation d'équipe mixte, au niveau provincial, semble être un bon moyen pour faciliter l'adaptation des policiers aux nouvelles technologies. En procédant ainsi, il serait possible de regrouper les efforts des services de police pour optimiser les coûts et développer des expertises sur différents points.

1. Des équipes de cybersurveillance

Les actions de ces équipes doivent être axées sur la détection des crimes et des enjeux sociétaux tels que la pornographie juvénile, le leurre d'enfant, les fraudes et la préparation de manifestation illégale ou violente, et ce, avec une attention particulière à l'analyse et la mise en commun des informations colligées. Ces procédures permettraient aux services de police de gagner en efficacité, grâce à la coordination centralisée des efforts.

Par exemple, lors des manifestations étudiantes, un agent de renseignement du SPAL assurait une veille sur les réseaux sociaux afin de récolter des informations à propos d'événements à venir sur son territoire. Lorsqu'il obtenait des informations concernant d'autres territoires, il les transmettait aux services de renseignement appropriés. La problématique, à cet égard, réside dans le fait qu'eux aussi transféraient au SPAL des informations qu'ils trouvaient le concernant. Par conséquent, il était possible de recevoir la même information de la part des services de renseignement de Laval, de Montréal et de la Sûreté du Québec, ceux-ci étant tous présents sur les mêmes réseaux sociaux, à assurer une veille. Cette façon de procéder n'est pas efficace, puisque des ressources auraient alors pu effectuer d'autres tâches, évitant ainsi le dédoublement du travail.

2. Des équipes d'enquête sur la cybercriminalité

Les équipes de cybersurveillance permettent de collecter et d'analyser des informations, alors que les groupes d'enquête mixte sur la cybercriminalité profitent des expertises de chacun des services qui la composent, mais surtout, développent des compétences d'enquête transfrontalières (intraprovinciales, interprovinciales et internationales). Ainsi, l'obtention des différentes autorisations judiciaires en est facilitée, tout comme le développement d'un réseau de contacts, et ultimement, une connaissance plus précise des parties prenantes dans ces domaines.

3. Des équipes de perquisition informatique

Ces équipes permettent l'optimisation des coûts grâce à la mise en commun des achats quant au matériel nécessaire à ce type de perquisition, que ce soit pour le matériel informatique ou les logiciels.

RECOMMANDATION 1

- Mettre sur pied une équipe de cybersurveillance mixte avec les services de la région métropolitaine et la Sûreté du Québec;
- Mettre sur pied des équipes de cyberenquête mixte avec les services de niveaux 3, 4, 5 et la Sûreté du Québec.

2. Comment renforcer la lutte contre le crime organisé? Existe-t-il des modèles de collaboration?

En matière de crime organisé, le renseignement est l'élément central de la lutte. Il faut donc optimiser chacune des étapes du cycle de renseignement, soit la planification, la collecte, la validation, le classement, l'analyse, la diffusion et l'évaluation, et ce, afin de proposer des actions efficaces et justes pour contrôler les groupes criminels. Plusieurs actions pourraient aussi améliorer le cycle.

1. Étape de la collecte

À ce jour, l'étape de la collecte n'est pas optimale, puisque le type d'information colligé n'est pas uniforme et que les services de police travaillent sur des plateformes informatiques trop nombreuses, disparates et parfois désuètes. C'est le cas pour les photos des sujets d'intérêt, qui ne se retrouvent pas toutes dans la même base de données, ce qui entraîne des délais importants, en raison des multiples démarches pour l'acquisition de ces photos. La centralisation et le partage de l'information sont indispensables pour moderniser la pratique policière.

Il existe une multitude de systèmes qui permettent de colliger les données : ceux-ci sont variés au sein d'une même organisation et le sont davantage inter-organisations. L'incapacité de centraliser les données constitue un enjeu majeur à l'efficacité du travail policier. En plus d'allonger considérablement les délais de recherche, le risque de ne pas capter un renseignement pertinent est important. La possibilité de fusion des différentes bases de données et la capacité d'exploiter adéquatement les informations qui s'y trouvent doivent être réfléchies collectivement, afin non seulement d'économiser temps et argent, mais aussi d'envisager la perspective d'accroissement de la performance. Outre les bases de données, les services de police doivent améliorer leur connaissance du monde interlope en augmentant entre autres le nombre d'informateurs et le partage de données inter-organisations.

2. Étape de l'analyse

Aussi, à l'étape de l'analyse, l'octroi de ressources financières et humaines au Service du renseignement criminel du Québec (SRCQ) permettrait de lui attribuer le rôle de centre de fusion du renseignement. La neutralité du SRCQ pourrait venir désamorcer les frictions liées à l'appartenance d'origine, souvent présentes dans les escouades mixtes.

Combinée aux efforts du SRCQ, l'optimisation des capacités d'analyse doit se faire aussi au sein des organisations, à tous les paliers : stratégique, opérationnel et tactique. Le SRCQ pourrait contribuer à obtenir une vision macro de certains phénomènes ou groupes. Toutefois, pour y arriver, les processus d'analyse des différents services de police doivent être forts, collaboratifs et structurés, et ce, de manière similaire et cohérente. L'analyse des projets en fin d'enquête devrait être faite de manière systématique, afin de faire ressortir le renseignement émanant et découvrir les nouvelles pistes à enquêter en les combinant au renseignement existant. De plus, la collecte de données devrait être orientée par l'analyse de l'environnement et l'identification des lacunes en renseignement plutôt que par l'analyse du seul renseignement collecté par les opérations courantes, lequel est souvent impartial.

Enfin, le processus de redistribution des sommes saisies devrait aussi être revu, afin, par exemple, que la proportion soit haussée et que le processus de redistribution soit accéléré pour la récupération des sommes saisies. En procédant ainsi, la charge fiscale des citoyens pourrait être diminuée, ou les services augmentés.

RECOMMANDATION 2

- Améliorer les étapes du cycle du renseignement, en affinant l'étape de la collecte, notamment, et en renforçant le rôle du Service du renseignement criminel du Québec (SRCQ);
- Modifier le processus de redistribution pour le rendre plus efficace.

3. Comment les corps policiers peuvent-ils tirer profit du partenariat ou de la complémentarité des missions avec d'autres acteurs pour améliorer la qualité de leurs services ainsi que l'efficacité et l'efficience de leurs interventions? Quelles sont les opportunités? Les limites?

Le SPAL est à mettre en place une nouvelle philosophie, soit la « Police de Concertation », ainsi que les pratiques qui y sont associées. Son fondement repose sur le travail permanent et soutenu des services de police avec les acteurs de tous les autres secteurs, milieux et institutions, et ce, de diverses façons, telles que les concertations locales, les partenariats formels et les collaborations ponctuelles. Cette approche, moderne et novatrice, est fondée sur une collaboration et un dialogue soutenu qui permettent de rapprocher les différentes communautés et de bâtir des liens durables.

Les besoins et constats propres au contexte policier et à celui de l'agglomération témoignent de la nécessité de s'extraire d'une mission policière principalement guidée par une logique sécuritaire, et ce, en misant sur l'action policière en amont des problèmes et en investissant les champs de recouvrement où se superposent de nombreux organismes et institutions. L'objectif est de proposer, par le biais d'un travail concerté autant avec les intervenants concernés issus de divers milieux qu'avec les personnes dans le besoin elles-mêmes, des solutions adaptées aux attentes de ces dernières. Il s'agit également pour les services de police, dans une perspective de contribuer à la cohésion sociale, d'être un acteur à part entière de son milieu et d'être présent avec et pour l'ensemble des acteurs sur le territoire. Ainsi, la « Police de Concertation » dépend de l'expertise et des services des acteurs environnants, y compris des citoyens eux-mêmes, qui peuvent s'avérer des ressources importantes pour venir en aide à une personne vulnérable.

L'implantation de modèles universels ne peut être considérée comme la solution à des problèmes divers et complexes. Il est donc nécessaire que la solution s'adapte à la réalité de chaque territoire, d'où l'intérêt de l'approche de « Police de Concertation », qui intègre la dimension locale, du fait de ses fondements (son approche et ses principes), mais aussi de son fonctionnement, grâce aux policiers dédiés aux quartiers et à l'exercice du leadership du SPAL dans le contexte inter-organisationnel. Les actions à caractère

préventif rejoindront les populations en situation de vulnérabilité de manière non pas ponctuelle mais durable.

L'élaboration de protocoles d'entente et d'ententes de service aux trajectoires bien définies s'avère nécessaire afin d'optimiser les interventions de première ligne de chacune des organisations. Si nous reconnaissons la valeur du principe de Pareto, 80 % de nos efforts sont sollicités par 20 % de nos clientèles, ce rapport se renverse en mobilisant des équipes multisectorielles, en deuxième ligne. Ainsi, des économies substantielles peuvent bénéficier aux différentes organisations, et ce, non seulement par l'augmentation de l'efficacité des interventions, mais aussi par une réduction de la surcharge de travail.

LE MÉMOIRE EXPLICATIF DU SERVICE DE POLICE DE L'AGGLOMÉRATION DE LONGUEUIL VIENT PRÉCISER TOUTE L'APPROCHE DE « POLICE DE CONCERTATION ».

RECOMMANDATION 3

Comme mentionné dans la Politique ministérielle en prévention de la criminalité, la municipalité est l'instance la mieux placée pour assumer le rôle de maître d'œuvre de la prévention de la criminalité à l'échelle locale. Ainsi, il importe de :

- **Donner les moyens nécessaires aux municipalités de mieux coordonner les efforts locaux, par un plus grand partage aux municipalités des sommes issues des profits de la vente des biens obtenus illégalement et des sommes saisies. La coordination des sommes allouées pour l'agglomération de Longueuil devrait être faite au niveau local;**
- **Appuyer les initiatives du SPAL qui visent à répondre adéquatement aux nouvelles réalités policières, en octroyant une aide financière de 1,4 M\$ sur cinq ans, afin d'assurer la transition du modèle de police traditionnelle à celui de concertation.**

4. Faut-il baliser davantage les interpellations policières?

Les interpellations policières se doivent d'être fondées sur des faits observables et sans motifs discriminatoires. Le profilage racial et social demeure toutefois une problématique réelle que reconnaissent Longueuil et son service de police. Afin de contrer cette problématique, le SPAL s'est doté d'une directive qui lui permet de s'assurer que son personnel policier et civil favorise et maintient, dans le cadre de ses interactions avec les citoyens, une prestation de services exempte de pratiques de profilage racial ou social.

Par ailleurs, les comportements des policiers sont davantage observés lors des interventions. Les interpellations policières se doivent donc d'être fondées sur des faits observables et sans motifs discriminatoires. Bien qu'une tendance actuelle consiste à doter les policiers de caméras corporelles afin de contrer la discrimination systémique ou de créer des fiches d'interpellation, le SPAL est d'avis qu'il s'agit d'outils additionnels coûteux en regard des bénéfices escomptés. Par conséquent, il importe de miser davantage sur la prévention, en amont des problématiques, ce que propose le modèle d'intervention, la « Police de Concertation ». Ce modèle s'inscrit dans la volonté et les efforts de Longueuil et du SPAL de contrer le racisme et la discrimination, et se veut en adéquation avec la réalité policière d'aujourd'hui et les revendications exprimées par les diverses communautés du territoire.

RECOMMANDATION 4

Encourager des projets tels que le programme de développement professionnel IMMERSION qui permet de démystifier les préjugés.

5. Serait-il opportun de favoriser un développement accru de l'approche de police communautaire?

L'approche communautaire a ses mérites et a fait ses preuves. Toutefois, elle a ses limites. Pour cette raison, le SPAL a entrepris d'importants changements afin d'éviter que la « Police de Concertation » subisse la même trajectoire que l'approche de police communautaire, c'est-à-dire qu'elle soit reléguée à une unité composée de quelques membres seulement comme dans la majorité des organisations de partout dans le monde. Selon le SPAL, la « Police de Concertation » potentialise encore plus l'approche de la police communautaire et redéfinit en profondeur la notion d'éthique professionnelle.

Enfin, bien que mise en place dans le contexte de l'agglomération de Longueuil, la « Police de Concertation » est un modèle transposable à d'autres municipalités qui se confrontent aux mêmes enjeux issus de leurs réalités organisationnelles et environnementales. La « Police de Concertation » constitue donc une véritable proposition de réforme.

RECOMMANDATION 5

Voir recommandation 4.

PARTIE 2. LES ENJEUX ACTUELS

6. Les objectifs à la base de la réforme de 2001 sont-ils toujours valables pour l'avenir?

Les questionnements qui ont mené à la réforme de 2001 sont toujours valables. Toutefois, ceux-ci doivent s'adapter aux nouvelles réalités vécues par les services de police, telles que les changements sociodémographiques et les diverses problématiques qui en découlent.

1. Changements sociodémographiques

Les différents territoires desservis par les services de police ont connu d'importants changements sociodémographiques. Par exemple, à Longueuil, entre 2007 et 2017, le nombre de personnes de 65 ans et plus a augmenté de 50 %, ce qui contribue au vieillissement de la population. Aussi, la taille de la population immigrante ne cesse de croître et occupe aujourd'hui près du tiers de la population totale de l'agglomération, faisant de Longueuil le troisième pôle de concentration d'immigration au Québec, après Montréal et Laval.

2. Changements de problématiques

Outre les changements sociodémographiques, les services de police observent, depuis quelques années, des changements dans les problématiques pour lesquelles les policiers doivent intervenir. Par exemple, pour le SPAL, on note que les déplacements policiers en lien avec la criminalité ont représenté 30 % du nombre total des déplacements durant l'année 2018, alors que ceux non liés à la criminalité (problèmes d'ordre social, de santé mentale, de pauvreté ou d'itinérance, etc.), lesquels sont en forte progression, représentaient 70 % du total des signalements. Ceux-ci nécessitent un temps d'intervention plus long, soit un temps moyen pouvant aller au-delà de deux heures. Aussi, l'unité d'enquête et d'intervention auprès des personnes vulnérables (EIPV) du SPAL traite près d'une centaine de situations liées à des problèmes de santé mentale par semaine. La plupart du temps, ces situations se révèlent très complexes et délicates, et nécessitent souvent des solutions qui sortent du cadre conventionnel.

Ainsi constate-t-on sur le terrain une réalité changeante dans laquelle doivent évoluer les services de police, et ce, en plus du nombre grandissant d'opposants à la profession, mais aussi de leur complexité. Les conditions devant lesquelles la pratique policière d'aujourd'hui doit s'exercer ont profondément changé et obligent à revoir les façons de faire, tout comme la formation offerte aux policiers, afin de bien les outiller pour répondre aux nouveaux défis de ce métier. En somme, cette situation vient affecter le niveau de service des services policiers ainsi que leur capacité à intervenir efficacement selon le contexte.

Bref, ces constats confirment que le rôle traditionnel de répression du crime doit être remis en question. Il apparaît donc clair que les objectifs à la base de la réforme de 2001 sont toujours valables, mais que des ajustements seront nécessaires, afin de permettre aux services de police de s'adapter aux nouvelles réalités.

LES RECOMMANDATIONS QUI SUIVENT VIENNENT PRÉSENTER LES CHANGEMENTS SOUHAITÉS POUR L'AVENIR, AFIN D'ADAPTER LES SERVICES DE POLICE AUX RÉALITÉS ACTUELLES.

7. Les exigences légales et règlementaires sont-elles toujours adéquates?

Comme rapporté dans le livre vert, la Loi sur la police a été adoptée en juin 2000. Celle-ci est venue introduire de nouvelles mesures visant la professionnalisation de la fonction policière au Québec. Ensuite, le ministère de la Sécurité publique adoptait sa politique ministérielle en matière de police communautaire, dont les principes de base proposent un rapprochement entre les services de police et les citoyens, un partenariat avec les organismes du milieu et les institutions locales, une intervention policière modernisée et orientée vers la résolution de problèmes et un renforcement des actions préventives pour contrer l'apparition des comportements délinquants.

Par la suite, en 2001, la Loi sur la police a de nouveau été modifiée pour établir des niveaux de services policiers à fournir, selon le nombre d'habitants que comporte le territoire à desservir, ainsi que le partage de responsabilités entre les services de police, ce qui a entraîné la reconfiguration de ce qu'on appelle la « carte policière », soit la répartition territoriale de la desserte policière au Québec. Concernant les niveaux de services, les services de police doivent répondre aux exigences prévues au Règlement sur les services policiers que les services de police municipaux et la Sûreté du Québec doivent fournir, selon leur niveau de compétence, soit l'ensemble des services compris dans quatre catégories d'activités : la gendarmerie, les enquêtes, les mesures d'urgence, ainsi que les services de soutien.

Selon la répartition des niveaux de services et du partage des responsabilités, la Sûreté du Québec devrait se charger des problématiques qui dépassent le cadre territorial des municipalités. Toutefois, les structures actuelles ne permettent pas de répondre aux problématiques régionales ou interrégionales. À titre d'exemple, les vols de catalyseurs, les vols de véhicules, ou encore, les crimes contre la propriété commis par des groupes du crime organisé étrangers sont des problématiques de trop grande envergure pour être travaillées efficacement de manière locale.

Le partage des tâches entre les niveaux de services se fait plutôt bien en ce qui concerne le crime organisé. Toutefois, cela s'applique plus difficilement aux autres problématiques, et ce, en raison de ressources limitées ou de l'ampleur des problématiques qui les place dans une zone grise auprès des municipalités en manque de ressources nécessaires pour les gérer, comme c'est le cas pour la Sûreté du Québec qui peine à les adresser adéquatement. Par conséquent, les problématiques de plus grande envergure ont un impact direct sur le sentiment de sécurité des citoyens et ébranlent leur confiance envers les services de police dans leur ensemble.

RECOMMANDATION 7

Mettre à jour les exigences légales et réglementaires, afin notamment de modifier les niveaux de services, sans élargir les responsabilités et alourdir le fardeau financier des grandes villes du Québec.

8. Doit-il y avoir un assouplissement des règles en vigueur concernant la modification de dessertes policières et des niveaux de service?

Comme mentionné précédemment, les exigences légales et réglementaires doivent être révisées, et ce, afin d'inclure plus de souplesse, en réponse aux changements que connaissent les services de police. Par exemple, cette souplesse pourrait se traduire par des regroupements volontaires de ressources et d'entités policières, afin d'échanger des services.

De plus, il importe aussi de miser davantage sur l'autonomie des services de police et tenir compte de l'expertise policière municipale qui a les connaissances et l'agilité pour répondre rapidement et adéquatement à différentes situations.

RECOMMANDATION 8

Revoir les niveaux de services d'il y a vingt ans, sans élargir les responsabilités et alourdir le fardeau financier des grandes villes du Québec.

9. Est-ce que la répartition territoriale de la desserte policière au Québec doit être revue?

Il apparaît important que les services de police ne desservent pas des territoires trop étendus, et ce, afin de maintenir un service de proximité et d'être près des citoyens pour répondre à leurs besoins.

Toutefois, dans le cas d'interventions pour lesquelles les crimes ne sont pas circonscrits sur un territoire défini, comme dans un cas de fraude, par exemple, il convient alors de mettre en place des équipes mixtes qui pourront partager leurs connaissances pour lutter rapidement et efficacement contre ce crime. En procédant ainsi, il sera possible d'accroître l'expertise, tout en optimisant le dollar citoyen et en réduisant les redondances.

RECOMMANDATION 9

- Définir des territoires qui permettent de maintenir un service de proximité;
- Encourager la mise en place d'équipes mixtes lorsque les infractions ne sont pas délimitées sur un seul territoire.

10. Faut-il privilégier le regroupement de corps de police pour créer des organisations aux capacités accrues?

Le regroupement des services de police peut être privilégié afin de répondre plus adéquatement et de manière plus efficiente aux enjeux actuels qui sont nombreux et variés et qui interpellent plusieurs services de police, comme c'est parfois le cas pour les services de police limitrophes opérant sur un même territoire géographique.

Ainsi, pour la région métropolitaine de Montréal, des enjeux peuvent concerner les services de police de Longueuil, de Laval et de Montréal. La réalité propre à une métropole, la complexité de ses enjeux et les défis qui y sont liés nécessitent que les efforts soient davantage coordonnés et concentrés. Une réorganisation policière devrait donc considérer le partage des responsabilités et la possibilité de regrouper certaines tâches entre différents services de police lorsque le crime commis s'étend sur plus d'un territoire, et ce, afin de permettre des gains d'efficience et de renforcer la capacité organisationnelle et la rationalisation des ressources.

RECOMMANDATION 10

Permettre une plus grande flexibilité des organisations policières afin de pouvoir déployer des ressources sur un territoire étendu lorsque le crime commis s'étend sur plus d'un territoire, et ce, dans le but de fournir une prestation de services qui réponde aux attentes et aux besoins de la population.

11. Comment atteindre un meilleur équilibre entre les attentes envers la police et la capacité de payer des contribuables?

Afin d'atteindre un meilleur équilibre entre les attentes envers les services de police et la capacité de payer des contribuables, le partage des coûts des équipements entre les services de police, le travail axé sur la prévention et une contribution plus juste de la part du gouvernement apparaissent comme des pistes de solution à envisager.

1. Partage des coûts des équipements entre les services de police

Comme mentionné précédemment, le partage des coûts des équipements entre les services de police, par exemple, pourrait entraîner une diminution des dépenses et donc, du budget du SPAL. Cette approche respecterait la capacité de payer des contribuables et encouragerait une gestion rigoureuse des budgets.

2. Prévention

Aussi, comme le système de santé l'a déjà démontré, la prévention est à long terme plus rentable que le curatif, que ce soit socialement ou économiquement. Il en va de même pour ce qui est de la criminalité et de la sécurité. Au Canada, le préjudice causé par une personne victime de crime coûte environ 55 milliards de dollars annuellement. Dans un contexte municipal, les coûts cumulés dus à la criminalité sont, sur 10 000 personnes, estimés à 15 millions de dollars annuellement, ce qui représente une somme de 645 millions de dollars pour l'agglomération de Longueuil. Ainsi, des programmes de prévention bien coordonnés et financés adéquatement, qui se penchent sur les conditions et les facteurs de risque des situations de criminalité, offrent les meilleures perspectives d'économies pour les contribuables, tout en améliorant leur qualité de vie. Si la police ne se donne pas les moyens d'intervenir plus tôt, en amont de la situation, plus au stade de l'inquiétude que d'un problème dont la trajectoire vers la criminalité est jugée presque inévitable, elle demeurera le réceptacle de situations judiciairisables.

De ce point de vue, en privilégiant une posture réactive, la police ne se donne pas les moyens d'apporter une ou des solutions permanentes à la multitude de situations qui lui parviennent. Notamment, une telle posture organisationnelle fait en sorte que la police se retrouve seule à travailler des situations où la judiciarisation n'est bien souvent qu'une mesure de dernier recours plutôt qu'une solution adaptée à la complexité de la situation. Ajoutons à cela les nombreuses situations d'ordre non criminel qui composent la grande majorité du travail policier et qui se heurtent à une offre de service policière non adaptée à leurs besoins.

3. Contribution gouvernementale

Dans un tel contexte, le gouvernement doit appuyer financièrement les municipalités et leurs services de police municipaux, afin d'assurer une réponse coordonnée permettant la transition du modèle traditionnel d'intervention policière au modèle de concertation avec le milieu. Ainsi, les municipalités assureront les dépenses liées à leurs responsabilités, en respect de leur budget et donc, de la capacité de payer des contribuables, puisqu'elles n'auront plus à assumer des dépenses pour des services sous la responsabilité du gouvernement du Québec.

RECOMMANDATION 11

Appuyer financièrement les municipalités et leurs services de police municipaux afin d'assurer une réponse coordonnée permettant la transition du modèle traditionnel d'intervention policière au modèle de concertation avec le milieu, ainsi qu'une équité par rapport aux coûts assumés par les municipalités desservies par la Sûreté du Québec.

12. Est-ce que le recours à des civils par des corps de police devrait être accentué?

Le SPAL, tout comme plusieurs services de police, intègre du personnel civil au sein de son organisation pour mieux comprendre la criminalité à travers ses fondements. Le SPAL s'appuie donc sur des civils ayant des compétences en sciences sociales, tels que des criminologues, des sociologues ou des anthropologues. La présence d'experts civils permet d'accroître la performance organisationnelle à différents paliers, tant par l'embauche d'universitaires formés en criminologie pour l'analyse du renseignement que de sociologues-anthropologues pour contribuer aux relations avec la communauté. C'est aussi l'intention du SPAL de miser sur l'apport de gestionnaires civils de haut niveau pour occuper des postes qui nécessitent des habiletés particulières.

RECOMMANDATION 12

Encourager la présence de civils au sein des services de police afin de développer une expertise sur différents enjeux les concernant.

13. Est-ce que le profil des candidats admis à l'École nationale de police du Québec (ÉNPQ) correspond toujours aux besoins des organisations policières?

Le SPAL est d'avis que la formation des candidats à l'ÉNPQ est déjà adéquate. Toutefois, dans un souci d'amélioration continue, celle-ci devrait davantage être axée sur les aptitudes sociales, en complémentarité des connaissances et des techniques à acquérir. À cet égard, les critères de sélection des candidats en Techniques policières mériteraient d'être revus afin d'assurer la sélection de personnes ayant un profil émotionnel et relationnel plus développé.

L'exercice de la profession est complexe et les candidats doivent trouver leurs repères dans tous les aspects liés au travail policier : prévention, répression, communautaire et urgence, d'où la nécessité d'intégrer des critères de sélection basés aussi sur les capacités relationnelles et sociales des candidats. En ce sens, il serait important d'assurer un suivi de la formation des policiers, afin que ceux-ci puissent s'adapter rapidement aux nouvelles réalités de leur métier.

Le SPAL a révisé ses critères de sélection et s'affaire à élaborer une nouvelle grille d'évaluation qui sera congruente ainsi qu'une autre destinée aux policiers et aux cadres déjà en poste.

RECOMMANDATION 13

Favoriser davantage les compétences sociales des candidats admis à l'ÉNPQ afin de permettre aux services de police de répondre adéquatement aux besoins des communautés locales.

14. La formation offerte est-elle suffisante et adéquate?

Le SPAL considère que la formation offerte est suffisante et adéquate. Toutefois, il devient nécessaire d'adapter la formation à la nouvelle réalité policière, et ce, en ajustant l'approche à préconiser lors des appels de détresse ou dans la désescalade. La formation par l'ÉNPO doit donc s'intéresser davantage aux phénomènes sociaux afin d'anticiper les changements et de s'arrimer aux attentes de la population.

Bien qu'elle soit adéquate sur certains aspects, la formation doit aussi se montrer flexible, pour que des projets tels que IMMERSION puissent se multiplier et évoluer en cours de carrière d'un policier, en adéquation aux exigences de la nouvelle réalité policière. Et, surtout, elle doit aller au-delà des connaissances en confrontant davantage les candidats aux expériences sur le terrain, afin de les former dans des situations réelles auxquelles ils devront répondre.

RECOMMANDATION 14
Intégrer davantage de formations centrées sur l'apprentissage par expérience directe dans différents milieux et partagées avec les acteurs de ces milieux.

15. Comment fournir un meilleur accès aux ressources spécialisées en santé mentale et de prévention du suicide chez les policiers?

Une attention particulière doit être portée à l'égard de l'impact des situations récurrentes et complexes émotionnellement sur la santé mentale des policiers. Dans l'exercice de leur fonction, les policiers font face à d'importantes situations de stress, en raison de la nature et de l'imprévisibilité des interventions qu'ils sont appelés à traiter au quotidien.

Du fait de sa formation et de son expérience, le policier est préparé à gérer de façon efficace ces différentes situations d'urgence. Toutefois, la réalité du travail policier requiert aujourd'hui de plus en plus d'habiletés à traiter avec des personnes qui sont, par exemple, en grande détresse psychologique. Cet état d'usure de compassion finit par provoquer chez le policier une baisse considérable d'énergie qui peut mener à un affaiblissement de ses capacités d'attention et de concentration, à l'émergence de désintérêt professionnel, à de l'irritabilité et à une absence d'empathie et d'insensibilité lors de ses interventions d'urgence, ce qui est susceptible d'engendrer de sérieuses problématiques dans ses fonctions.

RECOMMANDATION 15
Mettre à la disposition des policiers des thérapeutes spécialisés auprès des intervenants d'urgence.

PARTIE 3. LES PRÉOCCUPATIONS RELATIVES À LA CONFIANCE DES CITOYENS

16. Est-ce que de nouveaux mécanismes pour s'assurer de la compétence des policiers et des dirigeants devraient être mis en place?

Les changements à apporter au sein des services de police doivent s'effectuer au niveau du système, de même qu'au niveau du policier, à titre individuel. Concernant la culture organisationnelle, les hauts gradés des services de police doivent fournir les efforts nécessaires pour instaurer le changement. Aussi, la sélection des cadres au sein d'un service de police exerce une influence particulière sur l'attitude des policiers. Il serait donc opportun pour les services de police de revoir les critères de sélection, afin d'accorder une place plus importante aux aptitudes sociales des cadres.

Le SPAL a implanté de nouveaux critères de sélection depuis 2019. Il a notamment entamé ce changement en établissant une nouvelle grille d'évaluation de rendement appelée PÉRISCOPE, qui préconise l'évaluation des compétences relationnelles et émotionnelles, et ce, en complément des compétences techniques qui sont plus traditionnellement considérées au sein des services de police. Cette grille s'applique actuellement aux dirigeants et elle est en voie de s'appliquer aux policiers qui souhaitent devenir cadres. Ces derniers devront correspondre au profil recherché, en plus de posséder de solides habiletés de gestion.

RECOMMANDATION 16

- **Intégrer de nouveaux mécanismes qui permettront d'évaluer les compétences relationnelles et émotionnelles des policiers et des dirigeants, et ce, dans le but de parvenir à un réel changement organisationnel au sein des services de police;**
- **Afin d'assurer un meilleur transfert des connaissances, offrir plus de flexibilité aux policiers au moment du départ à la retraite pour que ceux-ci puissent demeurer en poste temporairement et soient attirés exclusivement à la formation de la relève.**

17. Les communications publiques des corps de police sont-elles adéquates et suffisantes?

Le SPAL reconnaît l'importance de communiquer avec les citoyens, et ce, afin notamment de faire preuve de transparence en ce qui a trait aux activités du service de police et de rapprocher les services de police des citoyens. Avoir des canaux de communication s'inscrit comme un moyen fort utile de prévention, ce qui en fait un incontournable.

1. Présence sur les réseaux sociaux

À cet effet, la communication est déjà bien établie entre le SPAL et la population, puisque le SPAL est présent, au quotidien, sur les réseaux sociaux, via les plateformes de Facebook, Twitter et Instagram. Ces canaux de communication sont très utilisés par les citoyens qui s'y réfèrent pour établir un premier contact avec les policiers. Il s'agit pour bien des gens d'une option de remplacement au 911. Le lien de confiance a été créé dans ces lieux virtuels où le SPAL diffuse de l'information et où le public interagit, permettant ainsi de faire avancer certains dossiers, comme les disparitions, la veille de quartier, la dénonciation, la recherche de suspects et les alertes AMBER, ou en suivant les recommandations concernant une réglementation, une nouvelle loi ou des conseils de sécurité. Cette proximité avec les citoyens sur les différentes plateformes contribue à assurer une longueur d'avance en matière de communication qui sera par la suite relayée, analysée et décortiquée via les autres médias traditionnels.

2. Dialogue et rencontre avec les citoyens

Aussi, le SPAL s'est doté de plusieurs autres moyens de communication. Au printemps 2019, l'Institut du nouveau monde (INM) a réalisé pour le SPAL un Dialogue public sur le Service de police de l'agglomération de Longueuil auprès des citoyens, des organismes communautaires et des institutions locales de l'agglomération. Le rapport final a été présenté à l'été 2019. De plus, au printemps dernier, le SPAL avait organisé une Rencontre du directeur du SPAL avec les citoyens et les organismes communautaires, afin de se rapprocher de ceux-ci. Toutefois, en raison du contexte pandémique, cette rencontre a été annulée.

3. Participation aux instances

Enfin, le SPAL est également actif auprès de plusieurs instances de concertation, comités de consultation et groupes de travail de l'agglomération où siègent des organismes communautaires, des services et institutions locales et des citoyens.

RECOMMANDATION 17

Favoriser une communication participative entre les citoyens et les services de police, en mobilisant les moyens et instances disponibles, tels que les réseaux sociaux, les pages Web des organisations, la structure de participation civique et de concertation, et ce, afin d'échanger en temps réel sur les pistes de solution à envisager.

18. Les balises encadrant les relations entre les autorités politiques et policières sont-elles adéquates et offrent-elles les leviers nécessaires pour intervenir sans compromettre l'indépendance de la police tout en maintenant la confiance du public?

Les balises actuelles sont considérées comme adéquates, permettant d'offrir les leviers nécessaires pour intervenir sans compromettre l'indépendance des services de police, tout en maintenant la confiance du public.

Pour Longueuil, tout comme pour le SPAL, il importe que ces balises qui encadrent les relations entre les autorités politiques et policières s'appliquent avec rigueur et sans compromis, pour assurer une étanchéité qui ne compromet pas l'indépendance des services de police. Ceux-ci devraient pouvoir exercer dans un environnement neutre, exempt de toutes pressions extérieures, et ce, de sorte à concentrer leurs actions qui viendront répondre aux besoins des citoyens.

Le respect de ces balises s'avère primordial. En ce sens, Longueuil s'assure qu'il n'y ait aucune ingérence politique dans le choix des dirigeants et dans la gestion des opérations policières. Le SPAL a donc l'indépendance nécessaire pour exercer ses activités. Toutefois, cette indépendance de la direction du service de police ne l'exclut pas de sa responsabilité de rendre des comptes en matière de gestion financière et administrative, comme l'ensemble des autres

directions. Son indépendance ne va donc pas à l'encontre de la reddition de comptes au service des citoyens. Cette reddition de comptes est d'autant plus importante, puisque Longueuil, à titre de gouvernement de proximité, est aussi redevable auprès de ses contribuables.

RECOMMANDATION 18

Maintenir des balises qui respecteront l'indépendance et la neutralité des services de police, tout en s'assurant d'une reddition de comptes aux municipalités, ce qui permettra de maintenir un bon niveau de confiance de la part des citoyens envers les services de police.

19. Les processus de sélection et les qualités recherchées pour occuper un poste de direction au sein d'une organisation policière sont-ils adéquats?

Comme discuté précédemment, une municipalité est responsable du service de police qui dessert son territoire. Celle-ci doit donc conserver toute l'autonomie administrative qui est actuellement prévue par la loi et le pouvoir de choisir son équipe de direction et d'établir les processus de sélection qui en découlent. Toutefois, Longueuil reconnaît aussi l'importance de respecter la neutralité des processus de sélection, exempts de toute partisanerie. Au cours des dix dernières années, les élus de Longueuil et de l'agglomération ont été exclus des processus de sélection du directeur, de son état-major et de tous les effectifs policiers.

1. Processus de sélection

Les municipalités, notamment les grandes villes du Québec, se doivent de décider des processus de sélection, puisqu'elles détiennent toutes les ressources et les connaissances relatives au territoire que doit desservir leur service de police. Elles sont les mieux placées pour cerner les besoins et les enjeux locaux, ainsi que pour dresser un portrait du candidat recherché au poste de directeur du service de police, lequel fait partie intégrante de l'organisation municipale. Bien que les candidats à un poste de direction soient sélectionnés selon leurs compétences et leurs habiletés de gestion, leur savoir-être est primordial. Il importe de veiller à ce que leur profil corresponde à l'environnement de travail dans lequel ils devront exercer leur fonction. Ainsi, les municipalités doivent-elles être responsables de la sélection des candidats.

Aussi, afin de faciliter les processus de sélection et de s'assurer que les candidats correspondent au profil recherché pour le poste de direction, il est opportun de miser sur les plans de relève. Un gestionnaire déjà en poste pourrait ainsi cibler les policiers qui ont le potentiel d'occuper un poste de direction et, ensuite, les accompagner et les encadrer de sorte qu'ils acquièrent toutes les connaissances et les compétences requises pour une telle fonction, ce qui permettrait de maintenir l'expertise au sein d'un même service de police.

2. Coûts et rémunération des services de police

À titre de services de proximité, il est nécessaire que la question des coûts et de la rémunération des services de police demeure au niveau local, puisque ce sont les contribuables qui paient pour ces services. Les municipalités doivent donc être aussi responsables de la négociation du salaire de leur directeur, afin de respecter leur capacité de payer ainsi que celle des contribuables à qui elles sont redevables. Et cela, tout en assurant le maintien de l'équité interne et externe au sein de l'organisation, ainsi que l'équité de direction. Les municipalités connaissent leur capacité de payer et assurent une gestion rigoureuse des leurs budgets.

RECOMMANDATION 19

- **Maintenir l'autonomie des municipalités dans les processus de sélection des candidats à des postes de direction et de leur rémunération;**
- **Miser sur les plans de relève dans le cadre des processus de sélection pour maintenir l'expertise au sein d'un service de police et faciliter les processus de sélection.**

20. Les plans de relève des corps policiers préparent-ils correctement les gestionnaires de la police de demain?

Comme mentionné précédemment, les plans de relève s'avèrent nécessaires pour les futurs gestionnaires qui seront confrontés à un environnement fort changeant et à des enjeux multiples. Les organisations policières ont une réalité et une structure qui leur sont bien spécifiques, ce qui exige une formation qui préparera adéquatement les futurs gestionnaires à leur prestation de travail. Les contraintes de temps et de ressources rendent toutefois difficilement applicables ces plans, et donc, le transfert de connaissances qui serait essentiel pour un nouveau gestionnaire lors de son entrée en poste.

RECOMMANDATION 20

Favoriser l'enrichissement des connaissances et habiletés de gestion des cadres en priorisant les stages intersectoriels et prêts de service externe.

21. Les mécanismes de reddition de compte et de contrôle applicables aux policiers, aux corps de police et à leurs dirigeants contribuent-ils au maintien de la confiance de la population?

La « Police de Concertation » considère le lien de confiance comme fondamental à sa raison d'être puisque sans confiance, le policier ne peut prétendre agir en concertation et encore moins en prévention. Le lien de confiance s'avère d'autant plus important dans les relations qui se créent entre policiers et personnes vulnérables. Ce lien de confiance sera non seulement nécessaire en matière de concertation avec les différentes personnes, populations et organismes communautaires et institutionnels, mais aussi, de manière plus générale, dans les relations que la police entretient avec cet ensemble de personnes et d'entités.

Afin d'y répondre, le SPAL propose une approche singulière en matière d'intervention policière, en misant sur un renforcement du lien avec le citoyen, passant ainsi d'un service géographique à un service à échelle humaine. De ce fait, Longueuil et le SPAL partagent l'importance de rapprocher les services de police de leur milieu et des citoyens. Le modèle de « Police de Concertation » apparaît donc comme étant la solution à prioriser puisqu'elle permet

de répondre aux nombreux enjeux actuels rencontrés par les policiers. En ce qui a trait à la confiance des citoyens envers leurs services de police, il importe de rappeler que la « Police de Concertation », comme le propose le SPAL, poursuit l'objectif d'accroître le niveau de confiance des citoyens. En articulant ses actions autour de la prévention, le SPAL encourage le dialogue entre les différentes parties prenantes et la population.

1. Comités de concertation et groupes de travail

Comme mentionné précédemment, le SPAL est présent sur plusieurs comités de concertation et groupes de travail de l'agglomération de Longueuil qui réunissent, selon le thème et les objectifs, des organismes communautaires, services et institutions locales et citoyens. Ainsi, le SPAL est en relation directe et permanente avec les autres acteurs locaux et au fait des nouveaux enjeux sociaux, économiques et de santé. Cette présence se traduit par la participation à titre de membre actif aux projets réalisés sur le territoire de l'agglomération, de la conceptualisation jusqu'à la mise en place, y compris, ceux qui concernent des questions traditionnellement plus d'ordre policier. Par exemple, en 2018, les membres de la table de concertation Prévention Jeunesse ont contribué à la rédaction du plan de lutte à l'exploitation sexuelle.

Les mécanismes de reddition de comptes en silo en place dans la majorité des organisations policières contribuent à une perception déformée des interventions qui ont lieu autour d'une situation. Par exemple, les policiers qui interviennent auprès d'un groupe de jeunes dans un parc ne réalisent pas toujours l'impact de leur intervention sur les efforts du travailleur de rue auprès d'un jeune ou sur les avancées des derniers mois du travailleur social auprès d'un autre. Cette méconnaissance du travail des uns et des autres, tout comme la reddition de comptes en silo, ne favorise pas la collaboration. Depuis deux ans, le SPAL a donc intensifié ses collaborations avec les autres services et institutions de l'agglomération, dont notamment le Bureau de développement social et communautaire de la Ville de Longueuil, avec lequel il collabore étroitement, ce qui change fondamentalement la position du SPAL qui devient ainsi un acteur important pour la cohésion sociale et le bien-être de l'ensemble des citoyens.

Aussi, dans le contexte de la pandémie liée à la COVID-19, une structure de concertation a été mise en place. Celle-ci est composée d'un comité interrégional et de plusieurs comités thématiques qui réunissent une diversité d'acteurs issus des milieux scolaires, des services sociaux et de santé, des services communautaires, institutionnels, et d'économie sociale. À cet égard, le SPAL est cofondateur et animateur avec le Bureau de développement social et communautaire de deux instances au niveau de l'agglomération. La première est le comité Résilience qui se propose de développer collectivement les conditions de la résilience individuelle et communautaire tant nécessaire en ces temps de pandémie. La deuxième, les Rencontres du vendredi de l'agglomération de Longueuil : partage d'expérience et réflexion collective, est un espace d'échanges ouvert à tous.

2. Comité ad-hoc contre le racisme

Le SPAL participe aussi au comité ad hoc contre le racisme. Suite à plusieurs rencontres avec les membres des organismes et groupes qui œuvrent auprès de personnes issues de l'immigration et de la diversité culturelle, il a été décidé d'entamer plusieurs projets de cocréation d'outils destinés aux policiers, aux jeunes des minorités visibles et à leurs parents, ainsi que des projets de co-organisation des rencontres entre policiers, intervenants et citoyens, notamment des jeunes.

Enfin, la révision des modalités d'évaluation de la performance constitue un enjeu important pour renforcer la collaboration. Une évaluation en silo, sans tenir compte des activités du service de police sur sa communauté, peut s'avérer préjudiciable pour les citoyens. En ce sens, il ne faut pas uniquement évaluer la performance des policiers. Il faut aussi considérer les actions collectives réalisées en collaboration avec les divers types d'acteurs locaux. La performance locale d'une ville est donc tributaire de l'action de multiples acteurs, dont celles du service de police.

RECOMMANDATION 21

Réaliser la transition du modèle de police traditionnelle à celui de concertation, ce qui permettra de maintenir et de renforcer le lien de confiance entre les services de police et les citoyens.

CONCLUSION

Longueuil et le SPAL partagent l'importance de rapprocher les services de police de leur milieu et de leurs citoyens. De ce fait, le modèle de « Police de Concertation » nous apparaît comme étant la solution à prioriser, puisqu'elle se veut une réponse aux divers enjeux rencontrés par les services de police. La transition du modèle dit traditionnel vers celui de la concertation doit toutefois se réaliser avec l'appui du gouvernement afin, notamment, de respecter les responsabilités de chacune des parties prenantes. En s'impliquant ainsi dans le changement du modèle des services de police, le gouvernement obtiendra aussi des améliorations notables dans d'autres services sous sa gestion, dont ceux qui sont intégrés au système de santé et de services sociaux ou au système de justice.

Il convient de préciser que la transition vers une « Police de Concertation » mènera à des économies substantielles par la suite. Par exemple, en misant sur la prévention et en agissant en amont des problématiques, un individu qui aurait pu être pris en charge par le système de santé et avoir recours au système judiciaire sera plutôt dirigé vers des ressources qui pourront mieux l'accompagner et l'aider. Plus concrètement, un jeune qui est membre d'un gang de rue n'est pas aisément judiciaire et lorsqu'il l'est, la sentence qui l'attend est relativement mineure comparativement à la quantité de travail d'enquête fourni pour amasser la preuve suffisante afin de garantir son incarcération et cela ne garantit en rien que la situation se résorbera suite à son incarcération. En fait, au Québec, le taux de récidive post-incarcération, toutes catégories confondues, est de 55 %. En somme, la judiciarisation d'une situation n'en assure pas l'atténuation. En ce sens, la prévention et le travail en amont, tel que le préconise la « Police de Concertation », se doivent être au cœur des actions des services de police. Comme mentionné précédemment, des initiatives telles que la mise en place d'équipe mixte (projet ESIP) se doivent d'être encouragées puisqu'elles permettent de mieux répondre aux besoins des citoyens et d'être présents en amont de situations qui pourraient se complexifier.

Ainsi, en privilégiant une posture réactive et une mission campée dans une vocation sécuritaire, le modèle de police traditionnelle ne se donne pas les moyens d'apporter de solutions permanentes aux multiples situations qui lui

parviennent. Une telle posture organisationnelle fait en sorte que la police se retrouve seule à travailler des situations où la judiciarisation n'est bien souvent qu'un dernier recours plutôt qu'une solution adaptée à la complexité de la situation. S'ajoutent à cela les nombreuses situations d'ordre non criminelles qui composent la majorité du travail policier et qui se heurtent à une offre de service policière non adaptée à leurs besoins. En quelque sorte, maintenir un modèle de police traditionnelle a des répercussions financières importantes, puisque les systèmes de santé et de justice sont fortement sollicités.

De plus, les événements récents et les manifestations qui se tiennent partout dans le monde viennent appuyer la nécessité de mener une réflexion sur les réalités policières. Le mouvement *Defund the police* soulève une question fort pertinente sur le financement des services de police et des organismes communautaires. Bien que nous n'appuyons pas les revendications visant le définancement des services de police, le financement des organismes communautaires devrait effectivement être revu à la hausse, car ceux-ci occupent un rôle important sur le terrain, en appui au travail des policiers. À cet égard, l'exemple du projet IMMERSION du SPAL prend toute sa pertinence puisqu'il est axé sur l'écoute des communautés et la collaboration avec les organismes. Les résultats de cette première expérience sont positifs et prometteurs et démontrent avec justesse que l'approche préconisée par le SPAL est la voie à suivre au Québec.

Enfin, nous tenons à souligner que depuis 2017, la nouvelle philosophie du SPAL repose sur trois principes importants qui sont : l'humain, l'intelligence et l'efficacité. Ces principes sont en parfaite adéquation avec la réflexion que vise le gouvernement dans le cadre du livre vert. Nous souhaitons fermement que nos explications et nos recommandations contribuent à la réflexion sur la nouvelle réalité policière et à la mise en place de solutions pérennes qui amélioreront le modèle actuel des services de police au Québec. Ainsi, Longueuil et le SPAL tiennent à réitérer leur collaboration et appuient le gouvernement dans la mise en place d'une police en phase avec les nouvelles réalités, axée sur la modernité, la confiance et l'efficacité.

SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS

RECOMMANDATION 1

- Mettre sur pied une équipe de cybersurveillance mixte avec les services de la région métropolitaine et la Sûreté du Québec;
- Mettre sur pied des équipes de cyberenquête mixte avec les services de niveaux 3, 4, 5 et la Sûreté du Québec.

RECOMMANDATION 2

- Améliorer les étapes du cycle du renseignement, en affinant l'étape de la collecte, notamment, et en renforçant le rôle du Service du renseignement criminel du Québec (SRCQ);
- Modifier le processus de redistribution pour le rendre plus efficace.

RECOMMANDATION 3

Comme mentionné dans la politique ministérielle en prévention de la criminalité, la municipalité est l'instance la mieux placée pour assumer le rôle de maître d'œuvre de la prévention de la criminalité à l'échelle locale. Ainsi, il importe de :

- Donner les moyens nécessaires aux municipalités de mieux coordonner les efforts locaux, par un plus grand partage aux municipalités des sommes issues des profits de la vente des biens obtenus illégalement et des sommes saisies. La coordination des sommes allouées pour l'agglomération de Longueuil devrait être faite au niveau local;
- Appuyer les initiatives du SPAL qui visent à répondre adéquatement aux nouvelles réalités policières, en octroyant une aide financière de 1,4 M\$ sur cinq ans, afin d'assurer la transition du modèle de police traditionnelle à celui de concertation.

RECOMMANDATION 4

Encourager des projets tel que le programme de développement professionnel IMMERSION qui permet de démystifier les préjugés.

RECOMMANDATION 5

Voir recommandation 4.

RECOMMANDATION 6

Voir section 2.

RECOMMANDATION 7

Mettre à jour les exigences légales et réglementaires, afin notamment de modifier les niveaux de services, sans élargir les responsabilités et alourdir le fardeau financier des grandes villes du Québec.

RECOMMANDATION 8

Revoir les niveaux de services d'il y a vingt ans, sans élargir les responsabilités et alourdir le fardeau financier des grandes villes du Québec.

RECOMMANDATION 9

- Définir des territoires qui permettent de maintenir un service de proximité;
- Encourager la mise en place d'équipes mixtes lorsque les infractions ne sont pas délimitées sur un seul territoire.

RECOMMANDATION 10

Permettre une plus grande flexibilité des organisations policières afin de pouvoir déployer des ressources sur un territoire étendu lorsque le crime commis s'étend sur plus d'un territoire, et ce, dans le but de fournir une prestation de services qui réponde aux attentes et aux besoins de la population.

RECOMMANDATION 11

Appuyer financièrement les municipalités et leurs services de police municipaux afin d'assurer une réponse coordonnée permettant la transition du modèle traditionnel d'intervention policière au modèle de concertation avec le milieu, ainsi qu'une équité par rapport aux coûts assumés par les municipalités desservies par la Sûreté du Québec.

RECOMMANDATION 12

Encourager la présence de civils au sein des services de police afin de développer une expertise sur différents enjeux les concernant.

RECOMMANDATION 13

Favoriser davantage les compétences sociales des candidats admis à l'ÉNPQ afin de permettre aux services de police de répondre adéquatement aux besoins des communautés locales.

RECOMMANDATION 14

Intégrer davantage de formations centrées sur l'apprentissage par expérience directe dans différents milieux et partagées avec les acteurs de ces milieux.

RECOMMANDATION 15

Mettre à la disposition des policiers des thérapeutes spécialisés auprès des intervenants d'urgence.

RECOMMANDATION 16

- Intégrer de nouveaux mécanismes qui permettront d'évaluer les compétences relationnelles et émotionnelles des policiers et des dirigeants, et ce, dans le but de parvenir à un réel changement organisationnel au sein des services de police;
- Afin d'assurer un meilleur transfert des connaissances, offrir plus de flexibilité aux policiers au moment du départ à la retraite pour que ceux-ci puissent demeurer en poste temporairement et soient attirés exclusivement à la formation de la relève.

RECOMMANDATION 17

Favoriser une communication participative entre les citoyens et les services de police, en mobilisant les moyens et instances disponibles, tels que les réseaux sociaux, les pages Web des organisations, la structure de participation civique et de concertation, et ce, afin d'échanger en temps réel sur les pistes de solution à envisager.

RECOMMANDATION 18

Maintenir des balises qui respecteront l'indépendance et la neutralité des services de police, tout en s'assurant d'une reddition de comptes aux municipalités, ce qui permettra de maintenir un bon niveau de confiance de la part des citoyens envers les services de police.

RECOMMANDATION 19

- Maintenir l'autonomie des municipalités dans les processus de sélection des candidats à des postes de direction et de leur rémunération;
- Miser sur les plans de relève dans le cadre des processus de sélection pour maintenir l'expertise au sein d'un service de police et faciliter les processus de sélection.

RECOMMANDATION 20

Favoriser l'enrichissement des connaissances et habiletés de gestion des cadres en priorisant les stages intersectoriels et prêts de service externe.

RECOMMANDATION 21

Réaliser la transition du modèle de police traditionnelle à celui de concertation, ce qui permettra de maintenir et de renforcer le lien de confiance entre les services de police et les citoyens.

SECTION 2

**MÉMOIRE EXPLICATIF
SUR LE MODÈLE DE LA
« POLICE DE CONCERTATION »**

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	26
1. L'AGGLOMÉRATION DE LONGUEUIL : LA COMPLEXITÉ D'UN CONTEXTE EN ÉVOLUTION	28
1.1. LA POPULATION LONGUEUILLOISE EN ÉVOLUTION	28
1.2. PROJETS DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET URBAIN DE GRANDE ENVERGURE	29
1.3. LES CONSTATS ET LES RECOMMANDATIONS ISSUS DE LA CONSULTATION CITOYENNE ORGANISÉE PAR L'INSTITUT DU NOUVEAU MONDE (INM)	29
1.4. MUTATION DES PRINCIPALES PROBLÉMATIQUES DES APPELS D'URGENCE AU SPAL	30
2. ENVISAGER LA POLICE AUTREMENT	34
2.1. QU'EST-CE QUE LA POLICE?	34
2.2. « POLICE DE CONCERTATION » : LA POLICE COMME ACTEUR SOCIAL	36
3. PRINCIPES DE LA « POLICE DE CONCERTATION »	39
4. LA « POLICE DE CONCERTATION » COMME PROPOSITION DE RÉFORME	50
4.1. NOUVELLE VISION DU SPAL	50
4.2. CHANGEMENTS STRUCTURELS AU SERVICE DE POLICE DE L'AGGLOMÉRATION DE LONGUEUIL DEPUIS 2018 : LES CHANTIERS DE LA PHILOSOPHIE DE LA « POLICE DE CONCERTATION »	50
4.3. COMITÉ DE PILOTAGE DE LA MISE EN PLACE DE LA « POLICE DE CONCERTATION » AU SEIN DU SPAL	53
4.4. INITIATIVES AMORCÉES S'INSCRIVANT DANS LA LIGNÉE D'UN CHANGEMENT DE CULTURE EN LIEN AVEC LA « POLICE DE CONCERTATION ».	53
CONCLUSION	60
NOTE	62
BIBLIOGRAPHIE	65
REVUE DE PRESSE SUR LA « POLICE DE CONCERTATION »	68

INTRODUCTION

En décembre 2019, le ministère de la Sécurité publique, sous les auspices de la vice-première ministre Geneviève Guilbault et ministre de la Sécurité publique, publiait le livre vert portant sur l'organisation policière, intitulé *Réalité policière au Québec*¹ faisant état de constats vis-à-vis d'un large éventail d'enjeux auxquels sont actuellement confrontés l'ensemble des services de police du Québec. L'intention exprimée quant à la publication de ce livre vert est qu'il fonde la nécessité d'une réforme en profondeur de la fonction policière et de la loi qui en régit l'exercice. Cette initiative est amplement justifiée et trouve toute sa pertinence dans un contexte policier actuel marqué par des changements et des enjeux qui mettent à l'épreuve la durabilité de la mission policière telle qu'elle est énoncée dans l'article 48 de la Loi sur la police.

Comme le souligne le livre vert, la police au Québec est confrontée depuis plusieurs années à un certain nombre de paradoxes. La criminalité, dans son ensemble et comme dans plusieurs autres villes dans le monde, baisse continuellement depuis une dizaine d'années, entre autres, en raison du vieillissement de la population. Cependant, elle se diversifie et se complexifie; si les vols sont en chute libre, les fraudes sur Internet sont en croissance exponentielle. De plus, les services de police sont confrontés aujourd'hui à des populations aux besoins diversifiés. La santé mentale et l'itinérance représentent une part importante de ces situations particulièrement récurrentes et complexes dont les réalités et les besoins s'arriment difficilement avec l'offre de service policière et tendent à occasionner du stress, de la mécompréhension et parfois même des hostilités entre ces personnes et les policiers. Les solutions à mobiliser ne sont pas évidentes puisqu'elles appellent les services de police à s'extraire d'un cadre organisationnel qui, de prime abord, structure sa raison d'être selon les trois grands axes de la mission policière au Québec : le maintien de l'ordre, la sécurité publique et la lutte à la criminalité. Tel que l'énonce le livre vert, la police et son contexte ont beaucoup évolué depuis la dernière réforme en date de la Loi sur la police.

Ce qu'est et ce que devrait être la police est désormais remis en question. Cette interrogation se veut d'autant plus d'actualité que la légitimité de l'institution policière est, depuis plusieurs années, remise en question profondément, notamment dans ses pratiques à l'égard de populations vulnérables et racisées. La question du profilage racial est à nouveau d'actualité; les pratiques policières en matière de contrôle de routine, par exemple, étant pointées du doigt

quant aux biais systémiques qui en caractérisent l'emploi. Le manque de formation adéquate ainsi que la complexité et la grande diversité des situations de santé mentale requérant une intervention policière ne mettent pas cette dernière à l'abri de heurts et de bavures professionnelles éventuelles. Ces événements souvent très médiatisés ne représentent, cependant, que la face visible d'un iceberg de situations à caractère non criminel, dont de nombreuses se caractérisent par la présence de détresses et de besoins multiples auxquels la police est difficilement en mesure de répondre efficacement par elle-même. Il subsiste un contraste entre les besoins que manifestent les différentes personnes et populations qui entrent en contact, souvent par le biais de la ligne d'urgence, avec la police et la capacité du cadre organisationnel à y répondre efficacement.

Ce que ces différents constats mettent en lumière, c'est la nécessité pour la police d'examiner en profondeur ce qui définit le champ des fonctions dont elle s'acquitte en ce moment. Les trois grands axes (maintien de l'ordre, sécurité publique et lutte à la criminalité) qui balisent l'activité de la police au Québec ne nous semblent plus suffisants pour répondre efficacement à la diversité des populations et des besoins qui mobilisent l'attention et l'activité policière. Ceux-ci mettent en évidence les limites de son offre de service. Notamment, la population québécoise se diversifie de plus en plus, entre autres par le biais de l'immigration; ce qui implique non seulement des réalités hétérogènes, mais aussi des besoins de plus en plus variés, imposant un contraste frappant avec une offre de service policière standardisée qui limite son champ d'action aux questions de sécurité, et ce, malgré le fait que le quotidien du policier au Québec dicte une réalité tout autre.

De ce point de vue, la solution réside dans la réforme de la police, de ses pratiques et de sa vision. Le taux de criminalité au Québec est en baisse presque constante depuis les trente dernières années. La part des appels d'urgence annuels concernant une situation à caractère criminel ne dépasse pas les 15 %² à 30 % (d'autres études concordent avec cette estimation, suggérant que la lutte à la criminalité représente entre 20 % et 35 % de l'activité policière comparativement au « rôle social³ » prédominant de la police). Il est temps d'interroger ce paradoxe entre une police très axée sur des questions de sécurité et une réalité policière qui, en pratique, dicte une posture tout autre à l'égard des attentes et des besoins que lui communiquent les différentes populations.

La solution, à cet égard, ne nous apparaît pas si simple. Elle requiert que la police se remette en question non seulement dans ses façons de faire, mais aussi dans son rôle en société, c'est-à-dire dans les valeurs qui devraient guider son action. Nombreux appels à la réforme de la police venant notamment de la sphère politique, sont avides d'invoquer la « police communautaire » comme remède aux écarts de conduite des policiers. Mais qu'en est-il véritablement aujourd'hui? Comment celle-ci a-t-elle évolué au fil des décennies et des nombreuses innovations, souvent concurrentes et même opposées à ces préceptes théoriques? Quarante ans après son émergence comme réforme providentielle à la précédente crise de légitimité des années 1980, est-elle encore en mesure de répondre aux attentes et aux besoins des diverses populations du Québec?

Les réformes des années 1980, en marge de vives remises en question à l'égard des pratiques policières et de leur légitimité en tant qu'institution, ont vu l'émergence de la philosophie de la « police communautaire ». Arrivée au Québec également, celle-ci a bénéficié d'un fort soutien de la part des instances politiques de l'époque, y compris du milieu policier. Cependant, la prédominance de cette philosophie organisationnelle paraît s'être estompée graduellement au fil d'innovations parallèles et concurrentes qui semblent, ironiquement, avoir encouragé la police à renouer avec ces mêmes pratiques qui visaient à être réformées initialement par la mise en œuvre de la « police communautaire ». La logique prédominante au sein de nombreux services de police québécois s'accorde désormais avec une recherche d'efficacité et d'efficience (« *what works* »)⁴.

Ce revirement n'est pas sans conséquence. Bien qu'une recherche d'expertise policière demeure nécessaire et précieuse à entretenir, les innovations qui s'inscrivent dans cette quête d'expertise ou de professionnalisation répondent aujourd'hui à des objectifs « corporatistes »⁵, c'est-à-dire principalement orientés vers l'accomplissement d'objectifs et de priorités organisationnels définis par la police elle-même⁶.

Paradoxalement, le contexte dans lequel intervient cette évolution se heurte à une réalité qui dicte une tout autre posture. Au recroquevillement des services de police dans une mission policière balisée et orientée exclusivement selon leurs besoins et priorités organisationnels, les

demandes des populations à leurs égards témoignent d'une volonté de voir la police renouer avec une orientation « communautaire ». Cependant, là où celle-ci se proposait d'accroître les relations entre la police et la « communauté » à des fins de prévention de la criminalité, les besoins qui se manifestent relèvent davantage de la vulnérabilité et de la détresse. Le type de prévention que ces nouvelles situations revendiquent n'est pas du ressort d'une prévention ou d'une dissuasion de la criminalité, mais de **la gestion de besoins multiples, qui cadrent souvent difficilement avec l'offre de service policière et qui mettent à mal toute volonté de les travailler quasi exclusivement par le biais de la réponse en urgence.**

Deux réalités s'opposent ainsi : celle propre au Québec dictée dans son fonctionnement par un effort de cadrer le plus possible son champ d'action au carrefour d'une mission de sécurité publique, de maintien de l'ordre et de lutte à la criminalité telle que la définit l'article 48 de Loi sur la police⁷, et celle d'un contexte de plus en plus en décalage avec l'offre de service policière actuelle. Encore une fois, une distance s'est créée. Il convient de repenser la police en fonction de cette nouvelle réalité. La baisse de criminalité, le taux de résolution d'enquêtes ou le nombre de constats d'infraction ne peuvent être les seuls indicateurs d'évaluation de la police. Cette dernière **tire sa légitimité avant tout de la confiance que lui porte la population québécoise.** Or, les nouvelles réalités indiquent que la prévention, la concertation et le rapprochement avec les populations représentent une avenue nécessaire pour la police québécoise au 21^e siècle.

C'est dans cette optique que le Service de police de l'agglomération de Longueuil (SPAL) a entamé depuis deux ans déjà une réforme en profondeur de ses pratiques, dans un souci d'adapter son offre de service aux attentes multiples d'une population de plus en plus hétérogène. C'est ce que nous avons appelé la « **Police de Concertation** ». Bien qu'elle soit née dans le contexte de l'agglomération de Longueuil, la « Police de Concertation » est un modèle transposable à d'autres municipalités qui se confrontent aux mêmes problématiques et dilemmes issus à la fois de leurs réalités organisationnelles et environnementales. Tout au long de ce mémoire, nous allons identifier et décortiquer ces contextes, afin de montrer en quoi la philosophie et le modèle pratique de la « Police de Concertation » constituent une véritable proposition de réforme.

1. L'AGGLOMÉRATION DE LONGUEUIL : LA COMPLEXITÉ D'UN CONTEXTE EN ÉVOLUTION

Si la « **Police de Concertation** » a émergé à Longueuil, c'est bien parce qu'un besoin s'en est fait ressentir, tant au niveau des nouvelles réalités et des besoins du contexte environnant du SPAL, que des enjeux de plus en plus émergents dans le quotidien du policier. Ces deux dimensions sont intimement liées. L'évolution que connaît actuellement l'agglomération de Longueuil reflète les défis croissants qu'éprouve le SPAL à s'y adapter. Les attentes explicites comme implicites des populations de l'agglomération traduisent une distance entre l'offre de service souhaitée et l'offre de service actuelle du SPAL. Placer le lien de confiance avec la population au cœur de la mission du SPAL nécessite de bien saisir l'ampleur des enjeux, sans les minimiser, afin d'y répondre adéquatement. Le bon fonctionnement de l'organisation est, de ce point de vue, intimement lié à l'adaptabilité de son offre de service.

1.1. La population longueuilloise en évolution

Depuis plus de dix ans, l'agglomération de Longueuil connaît des changements exponentiels sur le plan démographique. La population, de plus de 430 000 habitants, se diversifie de plus en plus à de nombreux égards, et le SPAL, dans un souci de mieux desservir sa population, se doit de mieux la connaître afin de s'adapter et d'innover dans ses façons d'intervenir.

Il ne s'agit pas seulement d'une augmentation de l'immigration sur le territoire, mais aussi d'une nouvelle diversité populationnelle qui s'ajoute à celle déjà existante (géographique, linguistique, culturelle, religieuse et sociale) (Beaudry-Godin, 2018a, 2018b). Nous en citons les deux principales évolutions.

a) Population beaucoup plus diversifiée du point de vue culturel⁶

En 2016, quelque 32,4 % (soit 134 620) de la population totale de l'agglomération était immigrante (première génération) ou d'origine immigrante (deuxième génération). Considérant ses 8 % de représentation dans toute la province, l'agglomération de Longueuil représente ainsi le troisième pôle de concentration en immigration au Québec, après Montréal (54 %) et Laval (11 %).

Particulièrement, entre 2006 et 2016, le nombre de personnes immigrantes de première génération a augmenté

de 39 % (+23 145 personnes) comparativement au reste du Québec (+18,2 %) au cours de la même période. De plus, cette croissance s'est accentuée; entre 2006 et 2011, le nombre d'immigrants de première génération avait augmenté de 13 %, mais cette proportion a presque doublé (23 %) entre 2011 et 2016. Ces derniers totalisaient donc, en 2016, quelque 82 290 personnes (soit 20,3 % de la population totale de l'agglomération). Cela représentait donc 58,5 % des immigrants de première génération de toute la région de la Montérégie. Comparativement au reste du Québec, cette proportion de 20,3 % était nettement plus importante que celle à l'échelle de l'ensemble de la province (13,7 %).

Parmi les caractéristiques socio-économiques de cette population issue de l'immigration, notons à titre d'exemple :

- **Des 82 290 immigrants de première génération, 27 % vivent sous le seuil de faible revenu et 28,1 % vivent dans un logement inabordable.**
- **Sur le plan éducatif, en 2019, quelque 55 % des élèves du Centre des services scolaire Marie-Victorin étaient issus de l'immigration, soit de 80 origines différentes.**

La croissance de l'immigration à l'échelle de l'agglomération devrait se poursuivre, surtout en raison du fait que la proportion de ménages comptant une famille avec trois enfants et plus est plus importante chez les ménages avec immigrants (24 %) que chez les ménages sans immigrants (18 %).

b) Personnes âgées.

En 2016, 19,3 % de la population de l'agglomération était âgée de 65 ans et plus (la moitié étant des femmes). Ces dynamiques s'insèrent dans un contexte s'étalant sur dix ans :

- Entre 2006 et 2016, le nombre de personnes de 75 ans et plus, vivant seules, a augmenté de 21 %.
- De même, entre 2007 et 2017, on enregistre une augmentation de 50 % du nombre de personnes de 65 ans et plus.

Si les personnes âgées de 65 ans et plus se concentrent principalement dans la ville de Longueuil, le reste de l'agglomération demeure néanmoins concerné par cette croissance, même si c'est à plus petite échelle. La croissance

importante de ce segment de la population soulève une panoplie d'enjeux liés à la vulnérabilité qu'on lui connaît, à savoir la tendance pour ces aînés à éviter de rapporter à la police des situations de victimisation vécues telles que des fraudes ou de l'intimidation. D'ailleurs, cette tendance s'accompagne fréquemment d'un taux élevé de perception d'insécurité parmi les personnes issues de cette tranche d'âge.

1.2. Projets de développement économique et urbain de grande envergure

L'agglomération de Longueuil voit actuellement émerger une variété de projets de développement économique et urbain d'envergure, dont les impacts et les retombées demeurent difficiles à anticiper; notamment :

- Le réaménagement du centre-ville de Longueuil et de la zone environnant le Terminus Longueuil, ainsi que la création de 8500 condos et de logements locatifs;
- La venue du REM (Réseau express métropolitain) qui reliera la Rive-Sud au centre-ville de Montréal et qui prévoit trois stations sur le territoire: Brossard, Du Quartier et Panama⁹;
- Le pôle Roland-Therrien situé à proximité du plus grand cégep au Québec avec l'ajout de plus de 6300 condos et logements locatifs;
- Le projet Solar Uniquartier de la Ville de Brossard qui prévoit l'ajout, entre autres, de 2 500 unités résidentielles, d'espaces commerciaux, d'un centre des congrès, d'un complexe sportif, d'une place publique et d'un grand parc¹⁰.

Bien que les effets ressentis de ces projets demeurent actuellement difficiles à anticiper, il ne fait aucun doute que leur réalisation engendrera des déplacements ainsi qu'une concentration de population importants, lesquels nécessiteront de miser sur une présence policière plus accrue et à l'affût des problématiques émergentes.

1.3. Les constats et les recommandations issus de la consultation citoyenne organisée par l'Institut du Nouveau Monde (INM)

Le 26 février 2019, le SPAL a donné le coup d'envoi à un dialogue public, une consultation sans précédent, avec la collaboration de l'Institut du Nouveau Monde (INM). Les objectifs de ce dialogue consistaient à mieux comprendre l'expérience, la perception et les attentes de la population de Longueuil à l'égard de son service de police, ainsi qu'à identifier les meilleurs moyens permettant d'établir un contact continu avec les citoyens dans l'optique de mieux répondre à leurs préoccupations.

a) Présence, visibilité et accessibilité policières jugées insuffisantes

Du point de vue de nombreux citoyens interrogés, la police est peu visible; ce qui engendre un certain degré de sentiment d'insécurité. Entre autres, ceux-ci mentionnent être favorables aux patrouilles à vélo plutôt qu'à bord d'un véhicule. Ils souhaitent également voir **une présence policière plus investie** dans une volonté d'interaction avec la population, et que les patrouilleurs sortent de leur voiture de temps à autre pour discuter avec eux.

D'autre part, certains citoyens déplorent la rotation continue des patrouilleurs et le manque de stabilité des affectations par secteur. Pour beaucoup d'entre eux, l'absence d'affectation permanente à un secteur nuit au lien de confiance avec la population et au développement d'une meilleure connaissance du terrain de la part des patrouilleurs. Selon eux, le roulement des effectifs a pour effet de dépersonnaliser la qualité du service rendu et de décontextualiser les situations sur lesquelles le policier intervient. Autrement dit, un policier qui ne connaît ni le secteur ni ses habitants est à même de standardiser de manière récurrente son travail. Ainsi, il finit par moins tenir compte du contexte propre à chaque individu et à chaque situation à laquelle il est confronté. Évoquée à maintes reprises lors de la consultation, l'affectation permanente des agents à une zone précise est souhaitable afin de créer un lien de confiance.

b) Nécessité que les policiers adaptent leurs interventions en fonction des citoyens, particulièrement les plus marginalisés

Un autre thème récurrent est celui de la nécessité de voir le SPAL investir davantage en prévention qu'en répression et faire preuve de plus de souplesse en matière d'application de la loi en faisant en sorte de recourir, selon le contexte, à de l'éducation ou de la sensibilisation; et ce, particulièrement dans la gestion des situations à caractère non criminel qu'il sera amené à traiter. Cette recommandation s'applique surtout pour les événements concernant des personnes qui présentent des risques de marginalisation (dans l'itinérance, avec des problèmes de santé mentale, issues de l'immigration, avec une déficience intellectuelle, etc.). En l'occurrence, les représentants d'organismes communautaires ayant participé à cette consultation ont insisté sur la nécessité de voir les interventions policières non seulement s'adapter au contexte respectif de leur clientèle très diversifiée, mais aussi que celles-ci mettent à profit les services de ces organismes afin de minimiser le recours au Code criminel et de privilégier une approche plus sociale destinée à aider la personne plus qu'à la pénaliser.

c) Sommaire des recommandations issues de la consultation de l'INM

De manière générale, cette consultation a donné lieu aux recommandations suivantes :

- **Intégrer la mission ainsi que les objectifs du SPAL et de ses policiers à une approche de prévention et de santé publique en partenariat avec le milieu communautaire;**
- **Former les policiers pour les outiller face aux enjeux de santé mentale;**
- **Augmenter la présence et la visibilité des policiers;**
- **Affecter à chaque territoire de l'agglomération les mêmes équipes pour une meilleure implication;**
- **Créer des occasions de dialogue entre policiers et citoyens grâce à des comités et des événements spéciaux;**
- **Aider les policiers à améliorer leurs interactions avec les citoyens en favorisant une approche humaine qui est empreinte d'ouverture, d'écoute, de dialogue et d'aide aux citoyens;**
- **Recruter des personnes avec différents profils et issues de la diversité pour accroître la représentativité du SPAL.**

1.4 Mutation des principales problématiques des appels d'urgence au SPAL

À l'échelle de l'agglomération, la part des appels d'urgence 911 en lien avec des situations à caractère non criminel concerne désormais 70 % des appels d'urgence du SPAL, tandis que ceux ayant trait au volet criminel s'avèrent minoritaires (30 %). Les deux schémas ci-dessous (Figure 1) illustrent cette tendance à l'échelle de l'agglomération. Ainsi, entre 2014 et 2018, bien que le total des appels avec déplacement policier demeure à peu près stable d'année en année, on constate une croissance de ceux liés à des événements non criminels, ainsi qu'une faible décroissance des appels d'urgence en lien avec des situations à caractère criminel. D'autre part, on constate aussi que les appels liés au volet criminel tendent à se concentrer sur un certain segment restreint de l'agglomération (la ville de Longueuil), tandis que les appels liés au non-criminel s'étalent sur la quasi-totalité du territoire.

Appels avec déplacement policier

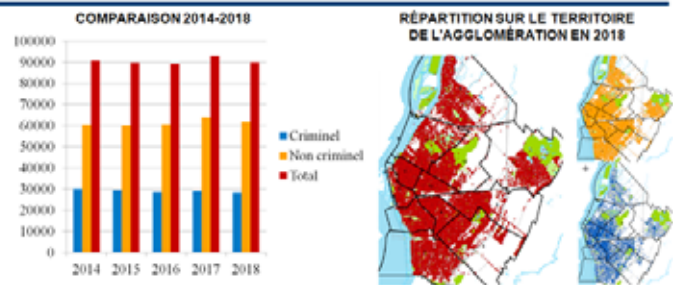


Figure 1 – Appels avec déplacement policier, SPAL, 2019

a) La croissance des appels d'urgence en lien avec la santé mentale

Par ailleurs, depuis quelques années, le SPAL est titulaire d'une croissance importante de situations de vulnérabilité, particulièrement en ce qui a trait à la santé mentale et aux détresses multiples. La santé mentale, notamment, est une facette récurrente des appels d'urgence reçus par le SPAL. En l'espace de trois ans (2016-2019), le SPAL a vu une augmentation de près de 20 % des appels liés à cette problématique (détresse, suicide, spectre de l'autisme, schizophrénie) (Figure 2). À titre illustratif, l'unité spécialisée du SPAL en intervention de deuxième ligne auprès des personnes vulnérables, l'EIPV (Enquêtes et interventions

auprès des personnes vulnérables) reçoit en moyenne près d'une centaine de dossiers en santé mentale par semaine. Si un faible nombre de ces dossiers représente un risque imminent nécessitant d'agir par le biais d'une hospitalisation d'urgence ou parfois d'une intervention en désescalade, la plupart requièrent un travail de plus longue haleine, exigeant de collaborer étroitement avec le milieu de la santé et le milieu communautaire afin de trouver des solutions temporaires, sinon (dans le meilleur des cas) permanentes. Ces interventions, dont la plupart découlent d'appels d'urgence récurrents, constituent néanmoins un défi de taille quant à la réduction de leur volume. Nombreux agents croisent fréquemment les mêmes citoyens dans le besoin; ce qui, outre la frustration engendrée par leur répétition, a également tendance à mobiliser un temps d'intervention important, estimé à plus de deux heures, en raison de leur complexité.

Appels liés aux problématiques de santé mentale

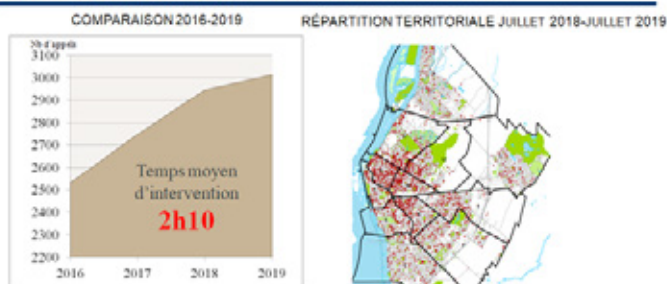


Figure 2 – Appels liés aux problématiques de santé mentale, SPAL, 2019

b) La complexité des situations de détresses multiples et sévères

Nous les connaissons sous différentes appellations : plaintes de bruits, conflits entre voisins, conflits entre couples, conflits intrafamiliaux, etc. La santé mentale tend à s'y immiscer également. Ces exemples composent une bonne part du quotidien des agents qui répondent aux appels d'urgence. Selon la plainte formulée, l'intervention policière s'adapte en fonction des faits relatés et la classification à laquelle elle correspond. La catégorisation oriente les démarches, les faits examinés, les questions posées et les solutions envisagées (s'il y a lieu). Mais, au-delà des catégories qui leur sont assignées, **ces situations se révèlent souvent très complexes, cadrant difficilement avec l'offre**

de service policière et les solutions que celle-ci est typiquement en mesure d'offrir. Sous-jacent à ces catégories qui s'arrêtent à décrire la situation selon les faits relatés, la complexité de celle-ci ne se révèle qu'à la mesure du contexte dans lequel intervient la réponse policière. Détresse, pauvreté, précarité, santé mentale sont autant d'appellations pour décrire des situations dont les besoins sont souvent criants. Les agents qui répondent à ces appels sont pleinement conscients de l'étendue des demandes dont ils sont témoins, et des réponses qu'ils s'efforcent du mieux possible d'apporter (souvent en allant bien au-delà de ce que préconisent leurs fonctions; par exemple par l'achat d'un sac d'épicerie). Il n'est pas rare que certains agents s'investissent en dépassant ce que le cadre organisationnel permet. Notamment, certains policiers s'impliquent en donnant non seulement de leur temps professionnel, mais aussi personnel, pour le compte de personnes particulièrement vulnérables. Cette tendance s'observe également en dehors du SPAL et caractérise de nombreux policiers à travers le Québec.

En raison de leur complexité et du fait qu'elles cadrent difficilement avec la desserte policière, les détresses multiples et les situations de santé mentale sont amenées également à revenir dans les appels, sous différentes formes, différentes catégories ou différents degrés de compatibilité avec l'offre de service policière. Ce qui n'était la première fois qu'une dispute de couple pour un trou budgétaire de quinze dollars peut devenir, lors d'une seconde intervention policière, une situation de violence conjugale. Ce dernier point est important à préciser. De nombreuses situations, selon les faits et les réponses apportées par les agents, se voient étiqueter de « non criminelles » ou de « criminelles ». Cette dichotomie tend à simplifier ces situations et à restreindre le champ et l'étendue des réponses envisageables.

c) Les difficultés inhérentes à la gestion de ces problématiques

Quand le cadre nuit à la réalité : ce que ces événements non criminels mettent en évidence, ce sont les limites d'une police axée exclusivement sur la sécurité publique et donc sur la *sûreté avant tout*. Parce que cette mission est dictée par une logique qui « tend à privilégier les problèmes de sécurité¹¹ », le cadre d'intervention que s'imposent les organisations policières se limite à camper leur offre de service dans cette logique, c'est-à-dire à l'affût des situations

risquant de présenter un danger pour la sécurité publique. Or, camper la fonction policière dans une telle logique se heurte aux réalités que nous décrivions précédemment, à savoir des situations de détresses multiples ou de santé mentale qui sollicitent l'attention de ces services. En retour, la police se voit contrainte d'y répondre, mais de par le fait que son mandat ne lui octroie pas les moyens d'élargir son champ d'action et de s'adapter aux demandes de ceux qui en sollicitent le soutien, la réponse policière ne peut souvent proposer que des demi-solutions, par le biais d'une référence à un organisme ou à une institution connue, tout en espérant que la personne s'y rende et que le service en question cadre explicitement avec les besoins formulés. Ces problématiques qui reflètent des besoins qui dépassent à la fois les compétences et le champ d'action de la police, ne peuvent, dans de nombreux cas, que s'apaiser temporairement à la suite de l'intervention policière. Celles-ci sont ainsi condamnées à revenir continuellement dans les appels d'urgence 911, comme dans une espèce de cercle vicieux continu où policiers et usagers se croisent et se recroisent au détriment de tous. Sans compter **l'impact non négligeable sur les ressources financières de la police comme sur le plan humain**, leurs récurrences peuvent engendrer une usure psychologique au niveau des agents, de l'amertume et du désarroi. Le cadre organisationnel est donc inadapté dans l'offre de service qu'il propose à une large part de clientèle.

Le cadre organisationnel peut constituer également un facteur de risque en lui-même. Puisque ces interventions liées à la santé mentale ou à des détresses multiples mobilisent continuellement les services policiers, ils ne peuvent offrir de solutions adaptées. Les situations se dégradent petit à petit au point de revêtir, éventuellement, les caractéristiques d'un événement véritablement à risque de violence. Ce n'est alors qu'à ce moment que l'intervention policière, appuyée par le recours au Code criminel, peut réellement prendre tout en charge et que des solutions peuvent être proposées. En réalité, un tel scénario ne présente aucun avantage pour personne; que ce soit pour l'utilisateur qui aura dû attendre que sa condition se dégrade suffisamment pour bénéficier d'une offre de service policière, ou pour les policiers qui sont amenés à intervenir de manière récurrente auprès de la même personne, ou bien pour le service de police qui, d'un point de vue financier, aura mobilisé ses ressources sur une certaine période pour parvenir à trouver une solution qui, malheureusement, n'est pas toujours permanente, ou encore

pour le système judiciaire dans son ensemble qui devra subséquemment prendre en charge la personne à ses frais.

La santé psychologique des policiers : une attention particulière doit ici être portée à l'égard de l'impact émotionnel sur la santé mentale des policiers. Le livre vert du ministère de la Sécurité publique y fait écho¹², traduisant l'ampleur d'une problématique souvent occultée par la place que prend l'examen en profondeur des erreurs commises sur le terrain. Le métier de policier, particulièrement celui du patrouilleur, n'a rien de simple. C'est un travail gratifiant et stimulant, mais qui n'en demeure pas moins exigeant, autant sur le plan physique qu'émotionnel. Chaque intervention est différente et possède son lot de stress et de dangerosité. Le patrouilleur n'est jamais à l'abri d'une surprise. Entre la description initiale et synthétique de l'appel 911 et l'ampleur et la complexité de la situation qui se révèlent aux patrouilleurs réside un contraste souvent très important. Ce qui peut ne ressembler, dans la description initiale de l'événement, qu'à une dispute conjugale, par exemple, peut en l'espace de quelques minutes devenir un homicide. À cet égard, les situations de santé mentale représentent un aspect du travail policier contemporain particulièrement hasardeux non seulement en raison de la complexité qu'elles peuvent revêtir, mais aussi de l'impossibilité de prévoir leur déroulement. Au quotidien, le patrouilleur emmagasine une importante dose de stress due à la nature des événements qu'il traite au jour le jour et à l'imprévisibilité que ces derniers lui réservent.

Du fait de sa formation et de son expérience quotidienne, le policier est habituellement préparé à gérer de façon efficace les différentes situations d'urgence en lien avec son mandat de servir et de protéger les citoyens. Or, sa réalité de travail aujourd'hui requiert de sa part, en plus de son savoir-faire technique, des habiletés à traiter avec des personnes aux prises avec diverses fragilités telles que des vulnérabilités psychologiques ou des maladies mentales graves. Ceci exige de développer de nouvelles méthodes d'intervention axées sur la désescalade de situations de crise grâce à la capacité du policier à établir une communication avec la personne en difficulté. Cette dernière nécessite deux composantes essentielles, à savoir, la capacité d'assurer à son interlocuteur un espace physique ainsi qu'un espace psychique.

L'espace physique : sur le terrain, le policier tente d'évaluer, selon la situation, la distance adéquate et sécuritaire qui

favorise le sentiment de contenance chez la personne et qui réduit au maximum chez cette dernière la perception de menace. Le fait de savoir définir la distance physique optimale augmente les chances du policier d'entrer en communication pacifique avec la personne.

L'espace psychique : l'interaction entre deux personnes implique l'enclenchement d'un processus psychique qui permet de recevoir, de traiter et de générer un sens à celle-ci. Les réactions qui s'ensuivront en dépendent. Un bon espace psychique permet une meilleure capacité à identifier, à comprendre et à maîtriser ses propres émotions, ainsi qu'à composer efficacement avec les émotions des autres.

Dans leur travail au quotidien, les policiers sont exposés à des situations extrêmement difficiles et/ou traumatisantes, liées à des cas de viol, de violence, de suicide, de maltraitance de femmes et d'enfants, de scènes de crimes, d'accidents mortels, etc. **Cette exposition souvent répétitive est susceptible de provoquer chez eux une forme de dévastation émotionnelle et un envahissement par des sentiments d'incompétence et d'insignifiance, les entraînant progressivement dans un état d'usure de compassion.** Cet état d'usure de compassion finit par provoquer chez le policier une baisse considérable d'énergie psychique avec un affaiblissement au niveau de ses capacités d'attention et de concentration. Il s'en suivra aussi un désintérêt professionnel, de l'irritabilité et une absence d'empathie ou une insensibilité lors de ses interventions d'urgence. Tout ceci est susceptible d'engendrer un dérapage lors d'événements.

L'entretien du bien-être psychologique des policiers est l'un des facteurs de protection qui prévient le risque de sombrer dans un état d'usure de compassion ou de fatigue professionnelle, et qui **permet de développer et d'améliorer l'intelligence émotionnelle.**

d) « Travailler en même temps dans le même espace » : les champs de recouvrement

Du point de vue du policier ou du gestionnaire, on pourrait aisément conclure que ces situations ne sont pas du ressort de la police. Cependant, du fait de leur complexité, elles ne sont en vérité du ressort d'aucun service en particulier. Une situation de détresse multiple ou de santé mentale se résume généralement peu à un seul besoin à assouvir. Et le

cadre organisationnel de la police n'est pas le seul auquel elle se heurte. Il est requis de mettre au travail plusieurs services et divers intervenants, y compris la police. Une multitude d'acteurs, qui sont chacun régis par un cadre organisationnel spécifique, s'efforcent de répondre au besoin de l'utilisateur sans nécessairement être au fait que d'autres services gravitent également autour de l'individu. Un foisonnement d'activités s'opère de celui-ci, sans grande cohérence et donc sans grand effet. Les fonctions et les mandats se chevauchent au lieu de se compléter. On assiste ainsi à ce que Lemaire et Halleux (2005 : 14) appellent des « champs de recouvrement¹³ ».

Parce que chacun des intervenants œuvre selon un cadre spécifique, avec des critères de service particulier, l'utilisateur est ainsi contraint de cadrer en tout point avec l'offre de service. Autrement dit, pour reprendre la formulation de Lemaire (n. d. : 76), l'intervenant étant « la porte d'entrée du service », « il en [dessine] lui-même la serrure ad hoc, en demandant par là même à l'utilisateur d'adapter sa demande clé à la forme de la serrure ». Ici, répondre au besoin de l'utilisateur implique qu'il réponde d'abord au nôtre; chose qui n'avantage ni les professionnels ni les usagers. Les premiers se bornent à n'entrevoir les besoins des usagers que par la « serrure » de leur cadre organisationnel, et les usagers ne voient qu'une partie de leurs besoins comblée. Un paradoxe s'installe : la situation bénéficie à la fois de trop d'attention et en même temps de pas assez. Le besoin à assouvir reste donc entier. Pour la police, cela implique que la problématique revienne continuellement dans les appels, mobilisant temps, personnel ainsi que ressources matérielles et financières.

2. ENVISAGER LA POLICE AUTREMENT

La police, nous dit Monjardet (1993 : 15-16), peut être aisément comparée à un marteau. Si l'on se l'imagine communément comme un outil dont la fonction se résume « à enfoncer des clous, on sait aussi que, abrité dans une petite boîte rouge fixée à la paroi d'un wagon ou d'un autocar, il sert à 'briser la vitre' pour se délivrer en cas d'accident rendant les portes inaccessibles. Dans sa variante de piolet, il aide à escalader les montagnes. On sait aussi qu'il peut permettre de briser un crâne... En tant qu'instrument, le marteau n'a pas de finalité propre, il sert (plus ou moins efficacement selon ses caractéristiques techniques) les finalités de celui qui le manie¹⁴ ». Autrement dit, **la police est ce que l'on en fait**. Le rôle qu'elle exerce en société lui est conféré par ceux qui l'instrumentent.

2.1. Qu'est-ce que la police?

Si l'on s'interroge sur ce qu'est la police, la tâche devient vite ardue, car un consensus sur sa définition n'existe pas. On en trouve des dizaines qui se rejoignent autant qu'elles s'opposent. Si on peut la définir de manière très générale comme « une institution, un groupe social, exerçant une certaine fonction¹⁵ », la difficulté à cerner adéquatement le terme émane d'au moins deux facteurs : le premier pose la question à savoir en quoi consiste la fonction policière pendant que le second interroge la nature de l'entité qui exerce cette fonction.

a) Premier facteur

Celui-ci pose la question à savoir en quoi consiste la fonction policière. Là aussi, les tentatives de la cadrer dans une définition à la fois exhaustive et imperméable à l'épreuve du temps, des époques, de nouvelles exigences et de nouvelles attentes qu'on lui impose pourraient donner l'impression d'avoir affaire à un exercice futile¹⁶. Un détour rapide par l'histoire (récente) de la fonction policière au Québec en illustre toute la difficulté.

À Québec, « les premiers agents de police apparaissent... en 1651 et sont responsables de la sécurité des citoyens 'pendant leur sommeil' et de la prévention des feux¹⁷ ». Une décennie plus tard et jusqu'en 1759, le rôle de la police au Québec « est de servir les nobles¹⁸ et de « contenir les désordres causés par les populations¹⁹ » susceptibles de porter atteinte aux biens de la noblesse. La conquête de la Nouvelle-France en 1759 par les Britanniques voit l'essor

d'une première « organisation de policiers salariés²⁰ » inspirée du modèle de la police métropolitaine de Londres, lesquels se voient confier la responsabilité de maintien de l'ordre, de prévention du crime et de surveillance des activités des populations potentiellement rebelles. En 1845, la crainte d'émeutes ouvrières verra la création ad hoc et temporaire de « petits corps de police à cheval pour gérer les émeutes ouvrières²¹ ». La GRC, créée dans la foulée de l'indépendance du Canada en 1867, se voit assignée pour rôle « de s'occuper de l'arrivée des colons sur de nouveaux territoires [...] d'y contrôler le trafic d'alcool [et] d'imposer les lois canadiennes à des communautés aux origines diverses de même qu'aux Autochtones, jouant à la fois le rôle d'agents de police, de juges lors des procès et chargés d'exécuter les sentences par la suite²² ». La croissance de l'industrialisation au Québec à la fin du XIXe 21^e siècle verra l'apparition de « corps autonomes provinciaux et municipaux structurés²³ » dont les agents cumulent désormais, parmi d'autres, les fonctions de « geôlier, de pompier, de collecteur de taxes et d'huissier, en somme, tout rôle qui peut servir la municipalité, et surtout l'aider financièrement²⁴ ». Il faudra attendre une première crise de la police, à partir de 1910 jusqu'en 1930, attisée par des allégations de corruption tant à son égard qu'à celui de la classe politique et des rapports un peu trop étroits qu'elle entretient avec le milieu de l'industrie, pour voir le rôle de la police se modifier à nouveau. La réforme de la police québécoise et canadienne, dans un souci « de redevenir crédible » aux yeux de la société aboutit en 1924 aux recommandations de la Commission Coderre de « professionnaliser » la police. La notion de profession pour désigner la police apparaît et avec cela la « perception [d'un] groupe de personnes qui possèdent une expertise et une autonomie décisionnelle²⁵ ». De nouvelles fonctions lui sont désormais octroyées « dont [pour la première fois] la prévention du crime²⁶ ». C'est aussi l'époque d'une révolution technologique « avec l'arrivée de l'auto-patrouille, et dans les années 1950, avec l'implantation de standards téléphoniques²⁷ » qui permettent aux citoyens de rejoindre désormais en tout temps la police. Ainsi émergent, entre 1930 et 1940, « les débuts de la police moderne au Canada²⁸ ».

L'évolution de la police au Québec démontre ainsi la difficulté de camper la multitude et l'évolution constante des tâches policières dans une définition exhaustive susceptible de résister à l'épreuve du temps et des époques. Mais, tel que le souligne Loubay del Bayle (2016 : 146), ces

tâches constituent des fonctions « *secondes*²⁹ », endossées au rythme des époques, des besoins et attentes exprimées, mais qui ne renvoient pas à ce que le sociologue français considère l'« *essence*³⁰ » de la fonction policière., dans nos sociétés modernes, l'émergence d'une institution telle que la police relève de la nécessité pour ces sociétés d'assurer une fonction de contrôle social susceptible de réguler les comportements individuels, au nom de la liberté des individus³¹. En somme, la police puise sa raison d'être dans la nécessité pour toute société d'assurer la « régulation sociale interne³² » par le biais d'une institution déléguée à cette fonction et dont elle s'acquitte dans *l'intérêt général*. Cependant, la question se pose légitimement de savoir à qui revient cette fonction de contrôle social. La « police publique » en a-t-elle véritablement le monopole?

b) Deuxième facteur

La question sur la fonction policière introduit donc également un deuxième facteur faisant figure d'obstacle à l'élaboration d'une définition englobante et surtout permanente : la question de savoir *qui* est la police. La grande variété de tâches qui caractérisent à travers le temps la fonction policière laisse entendre que celui qui l'exerce lui donne sens. Or, la multiplicité d'acteurs susceptibles d'exercer la fonction policière confère à cette dernière un sens encore plus ambigu. Si, pour beaucoup, la police « publique » évoque la seule manière d'envisager le terme police, cette dernière revêt des formes tout à fait variées, selon les pays dans lesquels on l'exerce et selon les acteurs qui l'endossent.

Ainsi, comme le souligne Valverde (2010 : 59), la « police » dans un pays comme la Colombie est un concept particulièrement ambigu. Bien que la police fédérale existe et bénéficie, en tant qu'institution, de la légitimité de l'État, aux yeux de citoyens colombiens, cette légitimité est contestable puisque celle-ci ne démontre que le désir de se préserver elle-même, de répondre à ses propres besoins aux dépens de ceux de la population. La présence de groupes paramilitaires dans certaines régions, certaines villes et certains villages du pays engendre un conflit où ces groupes forment eux-mêmes les services policiers (à leur manière). Ce qui, malgré la brutalité de leurs tactiques, leur donne aux yeux des habitants colombiens une certaine légitimité³³. Cette ambiguïté à l'égard de *qui* véritablement peut revendiquer le *label* de police se vérifie également dans

nos sociétés, y compris au Québec³⁴, notamment avec l'existence de forces de sécurité privées ou des « polices privées³⁵ ».

La police n'a donc pas d'identité propre. Si l'essence de sa fonction peut être universellement définie, *l'entité* qui l'exerce lui confère son identité, et la manière dont elle est exercée lui confère sa légitimité. La sauvegarde et la promotion de l'intérêt général ne dépendent ni du mandat que l'on octroie à la police, ni de l'identité de celui qui s'en revendique. C'est ainsi que des paramilitaires peuvent se voir conférer par la population plus de légitimité que la police fédérale colombienne lorsque les premiers s'efforcent (*a contrario* de leur raison d'être) de répondre à leur manière à l'intérêt général et que les seconds s'en défilent. C'est aussi pour cela que la police américaine a, pour beaucoup de personnes noires, davantage les allures d'une force oppressive, et ce, malgré l'intérêt général qu'elle est censée, en théorie, défendre dans un État de droit comme les États-Unis. Ainsi, plusieurs personnes en viennent à considérer son abolition comme seul remède envisageable. C'est aussi pour cela **qu'une « police privée », même lorsqu'elle tire son mandat de l'État, ne peut être considérée comme légitime** puisque la manière dont on tend à appliquer les fonctions qui lui sont déléguées est indivisible du « caractère privé de son origine et de son fonctionnement. Ce qui la met logiquement et par définition au service des intérêts particuliers de ses clients et de ses initiateurs. Alors qu'une police publique, quant à elle, est censée être indistinctement au service de toute la population et de l'intérêt général³⁶ ».

À cet égard, la sauvegarde de l'intérêt général est davantage une question de posture organisationnelle et de valeurs qui animent la police dans l'exercice de son mandat que du mandat en lui-même ou de la nature de l'entité qui l'exerce.

Comme le souligne Loubay del Bayle (2016 : 188), la police existe et exerce son mandat au carrefour de trois types d'influence :

- celui dont l'influence trouve « son origine dans le système politique »³⁷ et qui résulte des jougs que celui-ci fait peser sur elle;
- celui dont l'influence a sa source « dans les pressions de l'environnement sociétal, envisagé dans sa totalité ou dans certaines de ses parties »³⁸;

■ enfin, celui dont l'influence provient de l'institution policière elle-même et est liée à « ses préoccupations corporatives et à ses caractéristiques organisationnelles, fonctionnelles et culturelles propres »³⁹.

Or, il est apparent que depuis les années 1980, malgré l'émergence de la « police communautaire », la police au Québec (comme de manière générale en Amérique du Nord) n'a cessé de bonifier ses pratiques par le biais de nombreuses innovations, chacune guidée par un souci d'efficacité comme d'efficacités⁴⁰. Ce faisant, elle s'est, consciemment ou inconsciemment, orientée vers une quête d'autonomie de plus en plus accrue, **au point désormais de faire difficilement la part entre les priorités et attentes des citoyens**, et celles que l'organisation valorise intérieurement. Tout ceci en étant dictée par l'imaginaire qu'elle entretient à l'égard de son rôle et de ce que constitue le « vrai » travail policier. En soi, l'institution policière semble avoir conforté ce qui lui était déjà reproché lors de la crise des années 1980 : une dépendance et une valorisation de la réponse en urgence, la défiance à l'égard d'un rapprochement avec la population, sa forte tendance à privilégier un mode hiérarchique et centralisé, et la mesure de son efficacité (et légitimité) seulement en fonction de la fluctuation du taux de criminalité. L'intérêt général de ce point de vue peine à se distinguer lorsque les besoins organisationnels figurent au premier plan de leurs préoccupations.

À cela s'ajoute que dans un État de droit comme le Québec, la mission policière s'exerce selon un cadre de référence qu'est la *Charte canadienne des droits et des libertés*. Cette dernière impose ainsi à la police l'obligation constante de contrebalancer sa mission d'assurer la sécurité des populations avec la nécessité de préserver et de respecter leurs droits et libertés fondamentales⁴¹. La justice s'entrevient donc à travers une action policière destinée avant tout à sauvegarder les droits et libertés fondamentales des personnes. Ce qui est, sans aucun doute, crucial dans un État de droit et en démocratie. **Cependant, on peut s'interroger si une conception de la justice qui vise avant tout l'égalité devant la loi ne défavorise pas les besoins des plus vulnérables.** Sachant que nous sommes tous vulnérables à un moment où à un autre de notre vie⁴², la vulnérabilité est une question de justice, au même titre que les besoins qui en découlent.

2.2. « Police de Concertation » : la police comme acteur social

La « Police de Concertation » se veut une police pour tous, ce qui implique une égalité de traitement, mais surtout une **équité de traitement**, c'est-à-dire « d'une attention aux situations et aux personnes particulières [et] d'un engagement à répondre aux besoins concrets toujours liés à des circonstances spécifiques⁴³ ». Car, il ne s'agit pas seulement de justice, mais aussi de **justesse** : justesse du regard, justesse du jugement autant que justesse de l'action. Dans cette perspective, « l'idéal de justice d'une société est alors que **les besoins** de tous et de toutes soient pris en considération et comblés, ce qui suppose attention, inclusion, collaboration et égalité réelle⁴⁴ ».

Ainsi, la justice ne peut se restreindre à la garantie de la sécurité de la personne et de la protection des libertés fondamentales. Le rôle de la police dans un État de droit se situe au carrefour de ces deux prérogatives, lesquelles imposent au service de police de préserver constamment un juste équilibre entre leurs pouvoirs de coercition (enquête, répression, interpellation, arrestation et surveillance) et leur respect des libertés⁴⁵. Ce rôle et les responsabilités qu'il engage à l'égard d'un service sont fondamentaux. Cependant, se limiter à préserver les *droits* des personnes suffit-il à répondre à leurs *besoins*? La justice n'a-t-elle de sens que dans son rapport aux droits des personnes? Répondre aux besoins n'engage-t-il qu'une responsabilité privée? Peut-on réellement affirmer que justice est faite lorsque les droits des personnes et leur sécurité sont sauvegardés, mais non leurs besoins? Opérer dans une telle logique revient en quelque sorte « à séparer les sujets de droits et ceux de besoins, alors qu'il s'agit en réalité des mêmes personnes⁴⁶ ».

Cette interdépendance entre droits et besoins fait écho à une seconde : celle de la police et de la population. Tel que le souligne Noddings (2015 : 72), les droits sont essentiellement des besoins exprimés qui ont au fil du temps acquis le pouvoir d'être satisfaits. Cela implique que certains besoins font aujourd'hui suffisamment consensus pour que leur préservation soit non seulement acquise, mais défendue. D'autres, en revanche, particulièrement ceux de personnes vulnérables, demeurent dans l'ombre et se heurtent à une offre de service policière qui n'est ni en capacité ni dans l'obligation d'y répondre. Cela implique

que ces besoins auxquels la police ne répond pas ou délègue à d'autres peuvent avec le temps se dégrader au point de revêtir un enjeu de sécurité à court, moyen ou long terme. Et c'est seulement à ce moment-là que ce dernier mobilise les efforts de la police. Il convient de se poser la question à savoir si la police au Québec sert encore l'intérêt général, notamment celui des personnes les plus vulnérables.

La « Police de Concertation » est née d'une telle réflexion, d'un souci d'envisager un rôle policier en société susceptible d'en faire un acteur social, aux pratiques plus justes et pas seulement ancrées dans une mission où la sécurité est une fin en soi. Malgré que cette dernière demeure un principe important à garantir et à maintenir, les besoins de la population québécoise ne convergent pas tous vers la sécurité. Et les attentes que les citoyens entretiennent à l'égard de ce service public ne s'y limitent pas.

En faisant de la police un véritable acteur social, la philosophie de la « Police de Concertation » considère désormais que sa mission, comme ses pratiques, s'inscrit dans un registre de valeurs plus larges, intimement reliées à **la cohésion sociale**.

La cohésion sociale est « la capacité de la société à assurer de façon durable le bien-être de tous ses membres, incluant l'accès équitable aux ressources disponibles, le respect de la dignité dans la diversité, l'autonomie personnelle et collective et la participation responsable [...], ce qui implique l'engagement social à réduire les disparités au minimum et à éviter toute polarisation⁴⁷ ». Dans ce sens, la cohésion sociale est considérée comme une des caractéristiques fondamentales d'une ville ou d'une société se voulant résiliente face aux enjeux économiques, sociaux et physiques auxquels nous faisons aujourd'hui face. Une ville ou société résiliente, de ce point de vue, est un endroit où « les personnes ont l'opportunité de vivre ensemble dans toutes leurs différences⁴⁸ ».

Certainement, la cohésion sociale est un concept qui se développe continuellement et qui s'inscrit dans une longue tradition intellectuelle. Son émergence date de la fin du 18^e siècle avec les travaux de Gustave Le Bon et d'Émile Durkheim. Ses définitions et ses perspectives abondent, notamment parce que sociétés et villes diffèrent considérablement sur le plan géographique, politique et socio-économique⁴⁹. Ce qui nous intéresse est que l'idée que la cohésion sociale «


tient dans l'articulation de principes et dimensions jugés essentiels pour faire société⁵⁰ ». Autrement dit, il s'agit « de penser ce qui nous rassemble et comment nous continuons de nous rassembler en dépit de ce qui nous sépare », comme l'avancent Forsé et Parodi (2009 : 9).

Du fait de sa nature englobante (puisqu'elle suggère une interdépendance entre « l'individu, la communauté et les institutions⁵¹ »), la cohésion sociale, au même titre que la démocratie, représente un idéal ou un objectif qui ne peut véritablement être atteint⁵², principalement parce que le mérite d'y adhérer réside moins dans l'espérance que dans l'effort perpétuel de l'atteindre. De plus, elle n'est pas donnée une fois pour tout; c'est un processus qui est une fin en soi⁵³.

En tant qu'institution, la police a son rôle à jouer en matière de contribution à cette cohésion sociale. Cette dernière guide son action, notamment dans la promotion de l'intérêt général qu'elle défend. Mais, un service policier n'est qu'une composante d'un échiquier bien plus large. Et puisque la promotion de cet idéal est une responsabilité partagée et élargie à la ville et/ou la société tout entière, il ne peut donc qu'y contribuer. De cette manière, la « Police de Concertation » devient la solution.

La « Police de Concertation » convertit le service policier en un *acteur social*. Ici, l'expression ne renvoie pas à la manière dont elle a pu être décrite ailleurs, notamment dans le contexte de l'émergence des pratiques d'ilotage et donc de la police de proximité en France, par exemple. Dans cette forme de pratique, en plus « des missions traditionnelles, [la police endosse] une fonction d'aide et d'assistance, voire d'éducation, afin de prévenir les comportements délinquants ou prédélinquants, et de diminuer sinon l'insécurité, du moins le sentiment d'insécurité⁵⁴ ». Sans négliger l'importance de préserver l'aspect préventif du travail policier qui est lié à l'aspect sécuritaire, **l'acteur social au sens où l'entend la « Police de Concertation » élargit le rôle de policier à une fonction non plus seulement sécuritaire, mais aussi de soin**.

À cet égard, une précision s'impose au risque d'engendrer de la confusion. **La « Police de Concertation » n'est pas une philosophie visant à privilégier une logique du soin au détriment d'une logique sécuritaire**. Ces deux logiques ne sont pas mutuellement exclusives⁵⁵ en raison de



la pluralité des fonctions dont s'acquitte la police et des types de situations qu'elle est amenée à traiter au quotidien. Ici, il est important de souligner la mise en garde qu'adressait Loubay del Bayle (2016 : 36) à la « police communautaire » (mise en garde qui, selon nous, devrait être soulevée à l'encontre de toute innovation au sein de la police) : « À trop privilégier la réflexion sur ce que *devrait être la police*, ne néglige-t-on pas ce qu'elle est, en oubliant que le discours unanime sur son rôle préventif n'empêche pas l'action de la police de conserver des aspects coercitifs et répressifs [...] » [*Nous soulignons*] Au-delà des aspirations que l'on puisse avoir à l'égard de la police, il ne faut donc jamais occulter l'essence de la fonction policière, telle qu'elle est évoquée ci-dessus. Sa raison d'être s'ancre dans une fonction de contrôle social. Avant tout, c'est la raison de son émergence et de sa nécessité dans une société moderne. La régulation des comportements individuels que cette fonction de contrôle social sous-entend implique que la police soit amenée de temps à autre à employer, dans un recours « *ultime*⁵⁶ », la force physique. De même, les fonctions *secondes*⁵⁷ de répression et de prévention de la criminalité, bien qu'encadrées dans leur exercice par les principes de la « Police de Concertation », demeurent parmi les pierres angulaires de la mission policière telle que l'envisage cette philosophie. **Le « combattant du crime » a sa place au sein de cette nouvelle manière d'envisager la police**, la différence étant dans la manière dont le policier exerce ce rôle. Ce que la « Police de Concertation » propose, c'est la manière dont les fonctions policières s'exercent et les fins auxquelles elles sont employées.

3. PRINCIPES DE LA « POLICE DE CONCERTATION »

Traduire cet idéal en pratique nécessite d'élaborer des principes qui guident l'action policière à la fois à l'échelle individuelle, mais aussi organisationnelle. Contribuer à la cohésion sociale n'est pas une tâche qui repose uniquement sur le policier de façon individuelle. L'organisation policière a non seulement la responsabilité de promouvoir l'action de son personnel sur le terrain, mais aussi les choix stratégiques, tactiques, politiques, économiques et sociaux qu'elle formule.

Les termes « valeurs » et « principes » sont souvent employés de manière interchangeable. Leurs différences, aux fins du présent mémoire, sont donc importantes à distinguer. À nos yeux, une valeur est ce qui revêt de l'importance, inspire et motive notre action (dignité, paix, justice et liberté)⁵⁸. Tandis qu'un principe est « une règle comportementale » [notre traduction]⁵⁹ régissant l'action. « Quand on connaît le principe, on sait quoi faire » [notre traduction]⁶⁰. C'est ce qui aiguille le comportement et le raisonnement. En droit pénal par exemple, le juge s'appuie sur le principe aristotélicien *d'in dubio pro reo* (« le doute doit profiter à l'accusé ») afin de guider son jugement. Le principe est ainsi sous-jacent à l'action et à la décision⁶¹.

La philosophie de la « Police de Concertation » est ainsi guidée dans sa pratique par un certain nombre de principes *fondamentaux*. Ces derniers ont une portée généralisée, au sens où ils encadrent et guident l'action du **policier et de l'organisation policière** au quotidien. Chacun de ces principes est dès lors d'importance équivalente; ceci sous-entend qu'aucun ne peut être privilégié *d'avantage* (par degré d'importance) qu'un autre, tout comme aucun ne peut être utilisé *au détriment* (en faisant l'impasse sur un ou plusieurs principes) d'un quelconque autre. Étant une philosophie organisationnelle, la « Police de Concertation » puise son identité dans les principes énumérés ci-après.

a) Principe 1 - Principe de la concertation :

Sans figer la pratique de concertation du SPAL dans une définition existante, on peut considérer que la concertation se définit, de manière générale, comme « un processus de négociation mené par des groupes ayant un intérêt divergent vis-à-vis d'une ressource, mais dont la coopération est essentielle à l'existence de celle-ci et où les acteurs n'exercent pas leur pouvoir de confiscation⁶² ».


Même si la concertation recherche idéalement le consensus, c'est avant tout « un processus de discussion », c'est-à-dire

une avenue privilégiée pour aborder un problème et en faire le « diagnostic⁶³ » à travers l'échange et la confrontation de perspectives divergentes et la recherche de solutions. Tel que le soulignent Tremblay et Rolland (2003 : 8), elle se distingue du consensus, car elle met en présence des acteurs pour lesquels « la définition du problème n'apparaît pas évidente »⁶⁴.

La concertation est donc « à la fois un mode et une attitude de transaction entre des partenaires qui cherchent à développer, de façon consensuelle, un ensemble de solutions et d'engagements face à la résolution d'une problématique particulière⁶⁵ ». Cependant, elle présuppose également que le conflit est « sinon présent, du moins latent, et elle le reconnaît⁶⁶ ». Ainsi, l'objectif auquel elle répond est « d'amener les acteurs à concilier leurs positions et à incorporer l'intérêt des collectivités environnantes⁶⁷. Il s'agit alors de reconnaître que nos intérêts peuvent diverger de ceux d'autres acteurs. La concertation permet de mettre en dialogue et donc en conflit (constructif) des perspectives, des points de vue, des besoins et des objectifs différents⁶⁸. D'ailleurs, ce principe n'est pas simplement un outil destiné à optimiser le travail en commun. C'est aussi une pratique guidée par la recherche de « l'intérêt commun⁶⁹ » et d'un rapport égalitaire entre « différents acteurs d'une collectivité qui reconnaît la légitimité des différences et qui cherche à développer de nouvelles bases pour assurer un minimum d'hygiène et de cohésion sociale⁷⁰ ».

Le terme *concertation* se distingue également d'autres, tels que *consultation* (le pouvoir décisionnel dépend d'un intervenant en particulier au lieu d'être soumis « au processus de la discussion ou de l'échange et de mener à l'atteinte d'un consensus⁷¹ »), *partenariat* (collaboration entre différents organismes « dont les risques, les capacités et les ressources sont mis en commun et partagés au sein de projets profitant à chaque partenaire⁷² ») ou encore *négociation* (« processus, où les parties prenantes aux préoccupations incompatibles sont unies par un conflit, et où leur coopération, caractérisée par l'utilisation de stratégies d'influence, peut les mener à un compromis⁷³ »).

Du fait des nouvelles réalités auxquels le SPAL et l'agglomération dans son ensemble sont confrontés, travailler en concertation, au sens que l'entend la « Police de Concertation », nécessite de reconnaître que l'envergure d'un problème ou d'une problématique dépasse le seul



mandat d'une institution en particulier. Notamment, la « Police de Concertation » considère que les solutions à une problématique donnée ou à une situation individuelle *dépendent* d'une mise en commun, d'une concertation et donc des efforts de l'ensemble des citoyens, des organismes communautaires et des institutions présents sur un territoire.

Parce qu'elle œuvre dans l'optique de promouvoir et de garantir la cohésion sociale, la « Police de Concertation » n'entrevoit pas le bénéfice du travail avec les différentes communautés, institutions, organismes communautaires et citoyens dans la seule optique de les faire participer à la résolution d'un « problème » sécuritaire. Certes, ce dernier demeure important. Et, il est essentiel de travailler au contact des populations, des organismes communautaires et des autres institutions aux fins d'identifier des solutions qui conviennent à *toutes* les parties mobilisées. Cependant, travailler en concertation implique de sortir du cadre organisationnel afin de s'efforcer de travailler « bien en amont » sur des problématiques de nature diverses.

Dans une optique de faire primer le lien de confiance et la cohésion sociale, la « Police de Concertation » considère l'entraide réciproque comme un élément crucial, susceptible de nourrir le lien de confiance entre intervenants et policiers. Cela implique que la police peut être mise à profit pour tout problème que les populations, les organismes communautaires ou les institutions sur le territoire de l'agglomération souhaitent lui soumettre ou la voir participer.

Il s'agit également pour la police, d'être un acteur à part entière de son milieu qui s'investit dans la vie communautaire auprès des citoyens comme des organismes et des institutions. Il s'agit d'être présent avec et pour l'ensemble des acteurs sur le territoire. Il ne s'agit pas de limiter son investissement à ces situations où la mission policière sécuritaire est explicitement concernée. La police, en tant qu'acteur social, préconise le fait de répondre présent quand elle est sollicitée. Une logique du soin ne dicte pas seulement de l'être à l'égard des personnes dans le besoin, mais aussi à l'égard de l'ensemble des acteurs communautaires et institutionnels.

Il va sans dire que cette philosophie n'est pas possible sans la présence, sur le territoire de l'agglomération, d'une grande variété de partenaires susceptibles d'appuyer son

travail « bien en amont ». Elle dépend de l'expertise et des services des acteurs environnants y compris des habitants eux-mêmes qui peuvent s'avérer des ressources précieuses lorsqu'il est question d'aider une personne dans le besoin. La concertation implique une forte relation de confiance, mais aussi une forte interdépendance entre les parties prenantes.

Selon le raisonnement de la « Police de Concertation », le principe de concertation est une pratique inclusive. Répondre aux divers besoins exprimés et identifiés nécessite de ne pas se limiter à une vision « partenariale » de la concertation. Cette dernière n'est ni le privilège ni au service de *certaines*, mais de tous. **Citoyens, organismes, institutions et milieux concernés ont une place et une voix importante et égale dans tout ce que la « Police de Concertation » entreprend. Notamment, les personnes intimement concernées par les problématiques ou les situations auxquelles répond le SPAL ont une importance et un rôle capital à jouer.** Par exemple, répondre aux besoins de personnes en situation d'itinérance n'implique pas uniquement de mettre à profit les professionnels qui œuvrent dans le domaine. L'expertise sur la question de l'itinérance et des solutions appropriées est également du ressort des personnes en situation d'itinérance, car elles en vivent et ressentent les effets au quotidien. La concertation, dans sa mise en pratique, est intimement liée ici à une logique du soin. Au même titre que le bienfait d'une pratique du soin s'élabore en fonction des besoins exprimés et se confirme en fonction de la réaction de la personne pour laquelle elle s'exerce, **une pratique concertative n'a pas grand sens si elle n'implique pas, à toutes les étapes du processus, les personnes intimement concernées par les actions qui en découlent.**

Ce raisonnement s'applique de manière générale à toute problématique (santé mentale, prostitution, gangs de rue, violence conjugale, personnes âgées, etc.), mais aussi à toute situation individuelle où des besoins s'expriment. **La personne est l'experte de sa propre détresse**⁷⁴. Ce point est fondamental lorsque l'on parle de concertation, selon le sens que lui donne la « Police de Concertation »; dans sa pratique, celle-ci se révèle incompatible avec une posture exclusivement de « surplomb⁷⁵ », comme le définissent Lemaire et Halleux (2008 : 23). Dans cette dernière, l'intervenant qui « se place au-dessus de l'objet qu'il prend en considération et, dans une démarche

totalisante, vise à en rendre compte à partir d'un point de vue externe et radicalement autre ».

Enfin, puisqu'il s'agit d'une pratique d'ensemble, précisons que d'un point de vue organisationnel, la concertation s'opérationnalise de manière extrêmement flexible. **Elle n'est pas confinée aux seules compétences ou responsabilités d'une unité en particulier.** La « Police de Concertation » étant une philosophie organisationnelle, elle laisse entendre qu'une volonté de travailler en concertation avec les citoyens, le milieu communautaire et/ou institutionnel peut être instaurée et entreprise par n'importe quel membre de l'organisation policière (peu importe le grade). Du fait que la concertation répond à une logique qui travaille des problématiques ou des problèmes « bien en amont », elle se veut mobilisable par toute section au sein de la police, que ce soit la patrouille, les enquêtes, les sections de prévention ou les groupes d'intervention tactique. Chaque section a une réalité qui lui est particulière et des besoins qui lui sont propres. Que le besoin soit d'ordre sécuritaire ou non, il peut être travaillé en concertation entre les personnes directement concernées (policiers et citoyens, organismes communautaires et institutions) de manière à trouver des solutions adaptées aux besoins et à la réalité de tous.

b) Principe 2 - Principe de la prévention « bien en amont », avant même qu'un problème existe

Lorsqu'elle campe son cadre organisationnel dans les limites que lui impose le triumvirat (maintien de l'ordre, lutte à la criminalité et sécurité publique) de la mission policière au Québec, la police se place dans une posture perpétuellement réactive. Conséquemment, son champ d'action ne lui confère de l'efficacité et de l'emprise véritable sur une situation donnée que lorsque cette dernière colle en tout point avec l'offre de service policière (et donc le cadre organisationnel). Cela n'empêche pas le fait que la police intervient fréquemment de manière préventive pour détourner un jeune à risque de se joindre à un gang de rue, par exemple. Mais ces efforts, pour la plupart, n'envisagent leur rôle qu'à partir du moment où une situation dite « à risque » prend forme, plaçant le service dans une posture continuellement réactive. Ici s'entrevoient les limites d'une mission policière campée dans une logique sécuritaire. En ne se donnant pas les moyens d'intervenir plus en amont de

la situation, c'est-à-dire à un stade où cette dernière revêt encore l'apparence d'un doute, d'un pressentiment, d'un soupçon d'inquiétude plutôt que d'un problème dont la trajectoire vers la criminalité est jugée presque inévitable, la police demeure le réceptacle de circonstances judiciarisables.

Dans son ouvrage introductif à la théorie de l'*Intelligence-Led Policing* (ILP), Jerry Radcliffe (2016 : 34) souligne l'inefficacité, visible encore aujourd'hui, de la vocation pour la plupart répressive (c'est-à-dire restreinte à l'application du Code criminel) de l'appareil policier. Particulièrement, lorsque celui-ci consacre l'ensemble de ses ressources humaines et matérielles aux enquêtes et à la réponse « à la mitaine » (« *fire brigade policing* », « *incident-driven policing* » ou encore « *whack-a-mole policing* » en anglais) aux situations d'urgence. L'analyse comparée de Radcliffe à l'échelle de plusieurs sociétés occidentales démontrera qu'en consacrant le plus gros de leurs ressources à une gestion répressive et « à la mitaine » des événements, les services policiers dépendent intimement, dans l'efficacité de leur travail, de celle du système judiciaire et carcéral. Les situations « criminalisables » sont acheminées vers un jugement qui produira une condamnation ou une incarcération. Or, cette efficacité, d'un point de vue quantitatif, fait pâle figure. Radcliffe la schématisera par le biais de ce qu'il appellera l'« entonnoir du crime⁷⁶ » (*crime funnel*) (Figure 3); lequel reflète la trajectoire progressive des situations et de leur occurrence jusqu'à leur mise sous écrou. Tel que le démontre ce schéma, en moyenne, sur 99 situations communiquées par la police aux instances judiciaires, la moitié (50) bénéficiera d'un verdict de culpabilité et seulement quatre (4) d'entre elles se verront écrouées.

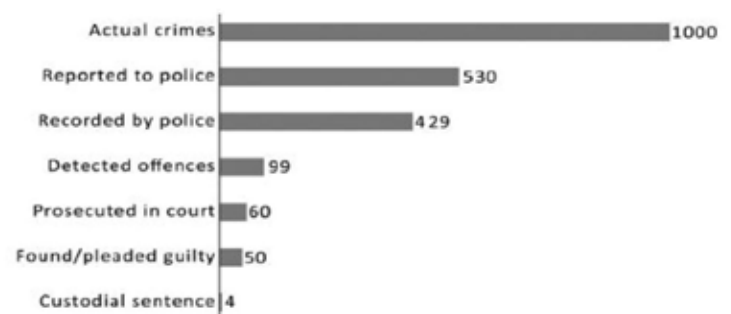


Figure 3 : L'entonnoir du crime

Le paradoxe d'une offre de service qui restreint son champ d'action à ces situations « au bord du gouffre » est qu'il rend le travail policier bien plus pénible. Un jeune dans un gang de rue n'est pas aisément judiciariable et lorsqu'il l'est, la sentence qui l'attend est d'une part relativement mineure comparativement à la quantité de travail d'enquête fourni pour amasser la preuve suffisante afin de garantir son incarcération. D'autre part, cela ne garantit en rien que les infractions vont s'apaiser post-incarcération (rappelons que le taux de récidive, post-incarcération, au Québec, est estimé à 43 % dont 54 % de ces sortants de prison sont en fin de peine continue et 33 % de ces sortants de prison sont en fin de peine discontinue⁷⁷). En somme, la judiciarisation d'une situation n'en garantit pas l'atténuation. Le contraire est tout autant une possibilité, c'est-à-dire que la situation ne s'aggrave pas à la sortie de prison⁷⁸. De ce point de vue, en privilégiant une posture réactive dans une vocation sécuritaire, la police ne se donne pas les moyens d'apporter une ou des solutions permanentes à la multitude de problématiques qui lui parviennent. Notamment, un tel cadre organisationnel fait en sorte que le service se retrouve seul à travailler des situations où la judiciarisation n'est bien souvent qu'un premier recours plutôt qu'une solution adaptée à la complexité de la situation. S'ajoutent à cela les nombreuses interventions d'ordre non criminel qui composent la grande majorité du travail policier et qui se heurtent à une offre de service policière non adaptée à leurs besoins. En quelque sorte, il ne serait pas exagéré de suggérer qu'actuellement, cette dernière n'a d'efficacité et de pertinence véritable que dans une faible minorité de situations.

Le concept de prévention « bien en amont » renvoie à une volonté de travailler au-delà de la manifestation des signes apparents constituant un « problème ». La manière dont la police conceptualise traditionnellement celui-ci est intimement liée à la manière dont elle perçoit son mandat et son rôle. Si son cadre d'intervention se limite à voir ce rôle comme régi par le souci de maintien de l'ordre et de la sécurité publique, une logique de prévention ne pourra demeurer que réactive. Car les « problèmes » dont se soucie la police, notamment lorsqu'elle cadre son champ d'intervention dans une logique sécuritaire, sont ceux dont les facteurs de risque sont immanquablement associés à un risque de violence autodirigée ou hétérodirigée; il s'agit de ceux dont il y a un passage à l'acte et où l'intervention policière se révèle, bien évidemment, capitale. À ce titre,

la prévention est donc avant tout réactive, déclenchée par la nécessité de réagir à un danger dont les conséquences sont palpables, mesurables et, dans une certaine mesure, quantifiables.

Cela ne revient pas à dire que la prévention réactive soit nécessairement et uniquement orientée vers la répression. Car, lorsqu'elle est déployée le plus en amont possible, elle devient une forme d'efforts d'éducation et de sensibilisation, mais qui repose en grande partie sur le pouvoir de coercition de la police; comme une épée de Damoclès qui ne manque pas de s'abattre sur le « problème », faute de s'atténuer. De nombreuses situations requièrent une telle approche, particulièrement lorsqu'un danger imminent pour la sécurité publique se fait sentir. Selon notre réflexion, c'est une logique qui, lorsqu'elle est justifiée, est difficilement contestable. Même si nous en soulignons les limites, loin de nous l'idée de s'en détourner ou de s'en défaire. Mais, c'est précisément parce que la prévention réactive, tel que son nom l'indique, ne se mobilise que lorsqu'une situation s'est suffisamment dégradée pour revêtir l'apparence d'un « problème » identifiable, catégorisable, judiciariable. Autrement dit, une circonstance ne devient problématique qu'à partir du moment où celle-ci cadre explicitement avec une compréhension legaliste du mandat de la police. S'imager la prévention réactive revient à schématiser la collision inévitable entre la trajectoire d'un « problème » mature et celle d'une force d'opposition explicitement mobilisée pour en contrer les effets directs. Le résultat dépend intimement de la complexité et de l'envergure du « problème » ainsi que de la capacité de la réponse préventive de lui opposer une solution adaptée, équilibrée et non excessive.

La « Police de Concertation » opère dans une optique d'éviter le plus possible qu'une situation ne se détériore au point d'atteindre un stade nécessitant de judiciariser la personne. Cette philosophie entrevoit son rôle à l'opposé de celui d'une courroie de transmission vers le système judiciaire. L'action policière ne vise pas à judiciariser des problèmes sociaux, mais bien plus à reconnaître que les solutions les plus durables surtout dans l'intérêt de la population (et de manière indirecte, de la société en général) résident davantage dans le travail concerté sur les causes sous-jacentes. Le bien-être d'une population est bien mieux servi lorsque l'action policière se veut réparatrice plutôt que déstabilisatrice, voire destructrice.

Cela ne néglige aucunement l'importance du recours au système judiciaire et pénal particulièrement lorsque celui-ci représente un avantage clair pour la collectivité. Mais, la prévention « bien en amont », en s'efforçant de travailler de manière concertée les causes sous-jacentes et les besoins des personnes, doit permettre d'éviter le plus possible de recourir à une judiciarisation.

La prévention « bien en amont » se fait donc avant que des problèmes ne surgissent et se concentre sur ce que l'on pourrait communément appeler des « fibrillations ». Ces dernières se traduisent par des signes avant-coureurs qui laissent entendre qu'une personne est dans le besoin (mais pas nécessairement « à risque »). Au stade des « fibrillations », le « problème » en tant que tel n'existe pas. Cela ne retire rien à la nécessité d'agir, mais intervenir à ce stade permet de travailler autrement que dans l'urgence et de prendre le temps de trouver, de concert avec la personne concernée et les organismes et institutions compétentes, des solutions pérennes qui sont susceptibles de combler les besoins et d'accroître les facteurs de protection.

Dans son action, parce qu'elle est guidée par une logique du soin, la « Police de Concertation » veille avant tout au bien-être des personnes. Il ne s'agit pas d'étendre le champ d'action de la police aux fins de collecte de renseignements, de surveillance ou de meilleure emprise sur la criminalité. Il s'agit plutôt de se mettre à la disposition des populations et des organismes communautaires ainsi qu'institutionnels, dans une optique de les soutenir. Parce que la « Police de Concertation » se veut être un acteur social et dicte une action policière guidée avant tout par le souci de contribuer à la cohésion sociale, puisque l'objectif est de fournir de l'aide et du soutien envers l'autre (qu'il s'agisse d'une personne, d'un organisme ou d'une institution), non pas aux fins d'en tirer nécessairement un avantage quelconque, mais parce qu'un devoir moral s'impose.

La prévention « bien amont » œuvre dans un souci de bienveillance à l'égard de la personne concernée. Il ne s'agit pas ici de produire un mécanisme de détection, mais plutôt d'accompagner lorsqu'une nécessité se fait sentir. En raison de cette logique, elle se désintéresse de savoir si une situation est « à risque ». De plus, elle n'anticipe pas de trajectoire éventuelle pour une situation quelconque. L'objectif est de « prendre soin » du citoyen parce que lui ou une tierce personne en formule la demande. Il ne s'agit pas

de catégoriser un individu en fonction de la trajectoire que l'on soupçonne, car ses besoins doivent cadrer avec ceux qu'il mentionne. C'est selon ce raisonnement que la réponse policière découle avant tout d'un souci de bienveillance, et de s'assurer que notre clientèle sera suffisamment épaulée par rapport aux besoins qu'elle formule.

D'autre part, cette prévention dite « bien en amont » s'inscrit dans une nécessité de travailler de manière concertée avec les personnes concernées, les organismes communautaires, les institutions et les services présents sur le territoire. Il s'agit d'investir les « champs de recouvrement » et de permettre à l'ensemble des acteurs de se concerter au-delà de leur cadre organisationnel autour des solutions à mobiliser.

L'usager, à ce titre, n'est plus seulement sujet à l'intervention, il est partie prenante aux solutions, étant avant tout l'« expert » de sa propre détresse et de ses besoins. Il ne s'agit pas de faire conformer la personne à l'offre de service policière, par exemple, mais bien plutôt l'inverse.

c) Principe 3 : Principe du soin

Penser la société sous l'angle du risque est une tendance bien ancrée dans nos pratiques contemporaines. Cette forme de pensée n'échappe pas non plus à la police, laquelle est communément identifiée comme la « profession du risque⁷⁹ ». Cependant, tel que le souligne Stanford (2012 : 21), le risque représente une manière de concevoir le monde qui ne relève pas du « bon sens⁸⁰ » ; autrement dit, la notion du risque renvoie à une idée préconstruite et hautement polarisante du monde. Axé sur la recherche constante de sécurité et la minimisation du danger, son emploi, notamment dans le milieu policier, tend à cultiver une certaine vision du monde qui entretient des préconceptions et des jugements stéréotypés et négatifs à l'égard des populations appréhendées comme étant à la fois « un risque » et « à risque⁸¹ ». De ce fait, une distinction est à faire entre ces personnes « responsables » qui évitent activement le risque, et celles souvent plus vulnérables qui n'ont pas les mêmes capacités de le faire. Une logique du risque distingue ainsi entre les « bons » citoyens « responsables » et les « mauvais » citoyens « irresponsables⁸² ».

Tel que le souligne Tronto (2012), une logique du risque cultive « l'image d'un monde risqué. Ce qui induit une

compréhension du monde social comme dangereux et lié à la tâche humaine de protection et d'administration ». La gestion du risque vise ainsi « une transformation vers un cadre assurant une plus grande sécurité⁸³ ». Sans minimiser la pertinence d'entrevoir certaines situations sous l'angle du risque, de nombreuses autres requièrent de faire appel à une perspective détachée du seul souci sécuritaire. Elles relèvent davantage de la vulnérabilité et du besoin. Elles relèvent davantage de la vulnérabilité et du besoin. Cependant, parce qu'elle présuppose « qu'il n'existe pas de manière de contrôler la production du risque, mais seulement de tenter d'en juguler les conséquences⁸⁴ », cette perspective se concentre sur les coûts à court terme plutôt que de les envisager à long terme. Ici réside la différence entre cette logique en quête perpétuelle « d'un contrôle et d'une maîtrise du danger » et une logique du soin où l'action s'inscrit moins dans la recherche du danger que dans la bienveillance et la sollicitude à l'égard de personnes vulnérables. Ces deux termes traduisent différentes manières d'entrevoir une situation (et, de manière plus générale, les problèmes sociaux); le risque étant plus essentialiste et le soin étant contextuel, c'est-à-dire qui nécessite « beaucoup d'attention aux détails précis de chaque situation⁸⁵ ».

Précisons ce que nous entendons par besoin, au risque d'engendrer de la confusion entre les besoins supposés et les besoins *exprimés*⁸⁶. Certains d'entre eux peuvent être supposés lorsqu'il concerne par exemple de la nourriture, des vêtements ou un logement. Cependant, même ces nécessités « de base » peuvent induire en erreur lorsqu'ils ne sont pas précédés par une communication adéquate avec ceux que l'on pense dans le besoin. À ce titre, l'aide humanitaire est un bon exemple où des besoins en vêtements sont supposés, alors que les besoins réels sont davantage de l'ordre de la nourriture. Ou encore, lorsque la nourriture est supposée comme un besoin, alors que les personnes auxquelles elle est destinée expriment plutôt des besoins en matières premières.

Donc, un besoin, au sens que l'entend la « Police de Concertation » doit *être exprimé*. Celui que la personne mentionne et non celui que l'on présuppose ou qu'on lui attribue en fonction de notre propre grille de lecture. Cette précision est fondamentale, car une pratique du soin n'est pas sans potentiel de conflit entre « dispensateurs » et « récipiendaires ». Comme le souligne Le Goff (2008 : 222) « celui qui reçoit le soin peut avoir une autre idée de la manière dont ses besoins devraient être satisfaits et celui

qui le dispense peut aussi estimer que le soin prodigué à autrui contrecarre celui qu'il devrait prendre de lui-même ». Le principe de logique du soin, de ce point de vue, est indissociable d'un autre principe fondamental de la « Police de Concertation », à savoir l'importance du lien de confiance qui est décrit plus haut. Les erreurs sont courantes dans une pratique de soin. La relation de confiance que l'on entretient avec un citoyen est ce qui nous permet de corriger nos erreurs et de continuer à s'efforcer pour lui apporter des solutions⁸⁷.

Travailler selon une logique du soin refaçonne ainsi la réponse policière en ce que le travail du policier n'est plus seulement évalué selon la conformité de son action à un principe quelconque (par exemple, la garantie de la sécurité et la protection des libertés fondamentales). Mais, c'est *surtout* selon la conformité de son action aux besoins exprimés de la personne, et la reconnaissance qui en découle⁸⁸.

La « Police de Concertation » conçoit que son rôle sous-entend un devoir moral d'agir sur les causes sous-jacentes d'une situation (qu'elle soit à risque de criminalité ou non) afin d'éviter son escalade. Agir selon les besoins des personnes revient à limiter au minimum le réflexe à entrevoir une situation par le seul prisme d'une évaluation du risque. Une personne vulnérable, en détresse et/ou dans le besoin dont la police prend connaissance représente une situation qui, potentiellement, serait amenée à se dégrader s'il n'y a pas de soutien concerté entre l'utilisateur, les policiers et les acteurs communautaires et institutionnels présents sur le territoire de l'agglomération. **La question à se poser n'est donc pas de savoir si la circonstance présente un danger et encore moins si elle est du ressort de l'offre de service policière. Le fait que le citoyen soit dans le besoin est une raison suffisante pour agir.** La situation, quelle qu'elle soit, concerne la police à la fois d'un point de vue moral (la vocation de tout service public n'est-elle pas d'œuvrer pour le bien commun?) et d'un point de vue utilitaire (la problématique pourrait revenir dans les appels d'urgence à un stade plus grave ou plus complexe, engendrant des déplacements d'effectifs, du temps d'intervention, du stress aux agents et des coûts budgétaires). Ainsi, l'efficacité policière ne se mesure donc pas en fonction de son rendement quant à la réduction de la criminalité, mais à sa manière de répondre efficacement aux besoins des personnes; et ce, en privilégiant en tout temps le lien de confiance et en préservant leur intégrité.

Cela n'enlève rien à l'importance de réduire la criminalité. Mais, en plaçant l'organisation policière dans une posture de répondre « bien en amont », c'est-à-dire d'agir avant même que ces situations revêtent l'allure de « problèmes », l'atténuation de la criminalité devient un effet secondaire des actions entreprises. Également, cela exclut bien souvent toute tentative de prédire son potentiel d'aboutir à la criminalité, si aucun traitement n'est appliqué dans un futur rapproché ou lointain. Dans une logique du soin, s'efforcer d'établir une telle corrélation n'est de toute manière pas l'objectif. L'importance avant tout est de répondre aux besoins de la personne.

d) Principe 4 : Principe de l'interculturel

Du fait que la « Police de Concertation » insiste sur le rapprochement avec les populations à des fins de prévention, et notamment qu'elle souligne l'intérêt d'opérer selon une logique du soin et non plus seulement d'une logique du risque, les rapports que cette approche facilite sont nourris par un souci de bienveillance à l'égard de la personne.

Aussi, se rapprocher de manière constante et soutenue des citoyens et des acteurs communautaires et institutionnels crée de meilleures conditions pour l'interconnaissance et la confiance réciproque, au bénéfice de tous. Le SPAL ancre sa philosophie de « Police de Concertation » en harmonie avec celle de l'interculturel québécois. Ce dernier reconnaît l'identité de l'un et de l'autre, la richesse de toutes les cultures présentes sur le territoire tout en mettant de l'avant « la continuité du noyau francophone et le lien social » (Bouchard et Taylor, 2008 : 121), et prône « l'intégration et la participation » à travers « la pratique des interactions » (Bouchard et Taylor, 2008 : 121). Cette reconnaissance, ainsi que les répercussions qui en découlent dans la vie des citoyens, mais aussi des institutions (écoles, hôpitaux, police, etc.), sont d'autant plus importantes que depuis dix ans, l'ethnoculturel est devenu une dimension fondamentale de la population de l'agglomération de Longueuil.

Le SPAL en tant qu'acteur social important dans la construction de la cohésion sociale intègre les principes de l'interculturel au sein de sa philosophie de « Police de Concertation » en les élargissant pour toute la population qu'il dessert. À cet égard, **toutes les activités et les projets menés avec les citoyens ainsi que les partenaires communautaires et institutionnels contribuent à la**

réduction des distances culturelles et sociales, à la diminution des tensions, des stéréotypes, des préjugés et, ultimement, à l'intégration des personnes et des groupes à risque de marginalisation. Évoquons, à titre d'exemple, le Programme de développement professionnel - IMMERSION, celui de la Police-Famille et tous les autres projets ou activités qui impliquent la participation directe des citoyens, ainsi que des organismes communautaires, des écoles, ou des lieux de culte. Dans cet effort commun de renforcement de la cohésion sociale et de la lutte contre les inégalités et les discriminations de tout genre (racisme, islamophobie, antisémitisme, etc.), tous les habitants desservis et les partenaires bénéficient du rapprochement policier et des programmes du SPAL. Leurs besoins et leurs attentes sont tout aussi importants.

e) Principe 5 : Principe de la confiance

Certains pays, où la police jouit d'une légitimité particulièrement exceptionnelle comme au Danemark, considèrent « que la pierre de touche de leur système est l'obtention de la confiance des citoyens⁸⁹ ». La formation policière danoise est entièrement façonnée autour de « l'ambition première [de] **construire une relation de confiance avec les citoyens**⁹⁰ ». L'importance pour le policier de « comprendre la société, l'organisation et l'individu⁹¹ » y occupe une place également fondamentale : « concernant les connaissances sur la société, les policiers sont formés à la diversité des populations et aux droits des personnes. Tout au long du parcours, on leur apprend que la police appartient à la société et qu'en conséquence, la confiance est fondamentale pour réaliser leur travail. Les mécanismes et la culture de l'organisation policière sont également étudiés afin que les agents aient une vision d'ensemble du fonctionnement interne. Les jeunes policiers sont sensibilisés au fait que la police, par son action individuelle dont ils ont la responsabilité, doit « gagner la confiance de la population⁹² ».

Lorsque l'action d'un service public est guidée par un « principe d'universalisme⁹³ », c'est-à-dire par une volonté de garantir un service égal pour tous, la confiance générale des personnes à l'égard de la société dans son ensemble augmente. La cohésion sociale, en ce sens, est pleinement promulguée : « **la confiance naît du lien; les interactions fabriquent une confiance sur laquelle on peut construire des sociétés et des institutions**⁹⁴ ».

À l'inverse, « lorsque les organisations publiques se montrent injustes ou partiales, elles contribuent à créer de la défiance⁹⁵ ». Un service public tire sa légitimité de la confiance que les citoyens lui accordent. Ici, elle ne se mesure pas souvent de manière simpliste dans un sondage où la question « avez-vous confiance en la police ? » est posée. Mais, elle renvoie davantage à l'« image » générale que l'on a de la police et qui « traduit avant tout l'adhésion au principe de l'existence d'une force publique⁹⁶ ». L'opinion que l'on a d'une organisation ne nous renseigne pas sur « la qualité de la police [...] le souhait de coopérer avec elle ou encore sa légitimité⁹⁷ ». Par « confiance », nous entendons plutôt la « sincérité interpersonnelle », c'est-à-dire « l'expérience intime que nous faisons des autres⁹⁸ ».

La « Police de Concertation » considère le lien de confiance comme fondamental à sa raison d'être. Cette philosophie est bâtie autour de ce principe. Car sans confiance, la police ne peut prétendre agir en concertation et encore moins en prévention, selon une logique du soin et dans l'optique de travailler, de manière concertée et rapprochée, les besoins des personnes et des groupes avec le milieu communautaire et institutionnel. La confiance engage une réciprocité dans toute relation. Espérer pratiquer la « Police de Concertation » implique de cultiver et d'entretenir continuellement le lien de confiance avec les personnes, les populations, les organismes, les institutions et l'ensemble de la société.

À l'**échelle organisationnelle**, garantir le lien de confiance se manifeste en plaçant l'ensemble de l'organisation au service de ce principe, tant sur le plan individuel que sur le plan populationnel. En d'autres termes, cela implique que le service de police soit soucieux, au quotidien, de s'assurer la confiance (et donc la légitimité) de tous les groupes présents sur l'ensemble de son territoire. Tout ceci en garantissant un service de qualité et une « expérience de la police » équivalents pour tous (tout en tenant compte et en valorisant, en tout temps, les différences propres à chacun dans le jugement policier). L'ensemble des activités policières se structure autour de ce lien de confiance. Ce dernier intervient autant dans les interactions d'ordre ponctuel que dans les interactions à plus long terme, c'est-à-dire celles qui sont amenées à se répéter dans le temps et où son entretien est primordial. À ce titre, il devient source de légitimité, mais aussi d'efficacité policière.

Les interactions d'ordre ponctuel sont celles qui occasionnent une relation très brève entre la police et les citoyens. Les contrôles de routine en sont un exemple. Pour garantir le bien-fondé de leurs interventions, les policiers doivent rechercher une « qualité de la relation », basée sur « sa neutralité et son impartialité dans la décision prise (par exemple de rédiger un constat d'infraction) », la justification de leurs « motifs et des intentions crédibles », un traitement des personnes fondé sur la « dignité et le respect (quels que soient leur statut social ou leur groupe ethnique) », le droit de l'usager de s'exprimer librement et, au besoin, de « formuler ses objections ». Aux principes d'égalité et d'impartialité qui sous-tendent ces critères s'ajoute celui de prêter une attention capitale à la manière d'interagir avec la personne⁹⁹.

Le lien de confiance s'avère d'autant plus capital dans ces relations qui se créent entre policiers et personnes dans le besoin. Qu'elles mettent au travail le policier via un contact direct ou par le biais d'une demande d'assistance formulée par une personne, un organisme ou une institution, ces personnes vulnérables formulent des besoins dont les solutions cadrent souvent assez peu avec l'offre de service policière actuelle, comme nous l'avons déjà évoqué. Y répondre dans une logique du soin nécessite de s'extraire du cadre organisationnel et de s'efforcer de trouver des solutions en commun en tendant la main à d'autres ressources sur le territoire de l'agglomération et en investissant les « champs de recouvrement ». D'autre part, il faudra régler les lacunes qui font que divers organismes et institutions, leurs divers mandats, divers intervenants et leurs actions se chevauchent, mais ne se consultent pas. Le soin et la confiance ne dictent cependant pas une action se résumant uniquement à passer le témoin (pour emprunter l'image à une course de relais) à un autre organisme ou à une autre institution et de se désengager de la situation subséquentement. Cela implique de demeurer investi auprès de la personne, de s'assurer de sa prise en charge ainsi que de maintenir un dialogue et un travail concertés avec les acteurs communautaires et institutionnels concernés.

La confiance est notamment cruciale en matière de concertation dans les relations que la police entretient avec cet ensemble de personnes et d'entités. Pour être efficace, elle nécessite la création d'un rapport d'entente réciproque entretenu à travers le temps et fondé sur l'entraide, mais aussi sur l'entretien d'une relation qui va au-delà de rencontres

périodiques ou ad hoc occasionnelles. La confiance existe lorsqu'une personne a le sentiment que l'autre a son intérêt à cœur, qu'il se soucie d'elle et n'entrevoit pas le bénéfice de sa relation par le seul prisme de l'utilité qu'il en tire. Ladite confiance se tisse en se rendant disponible, en étant à l'écoute et en démontrant une volonté d'aider les autres.

Enfin, garantir et maintenir cette confiance implique une responsabilité de la part de l'organisation policière afin que, tout le long du chaînon hiérarchique, soit préservé ce principe et que le personnel l'entretienne avec l'ensemble des personnes et des entités présentes sur le territoire. De ce point de vue, l'organisation est autant au service des membres de son personnel que l'inverse. Et, elle se doit de ne pas mettre en péril ou de nuire de quelque façon à ce lien de confiance individuel. La légitimité ainsi que l'efficacité du service dépendent du maintien de ces relations de sincérité individuelles. Car, ces dernières, bien qu'elles aient cours entre deux personnes entretenant un rapport régulier, dépendent, pour leur maintien, d'efforts qui dépassent leurs seules compétences et capacités d'action. Le policier, dans son action et les gestes qu'il pose (ou ne pose pas) reflète aux yeux des personnes avec lesquelles il interagit, une certaine image de l'organisation. Lorsque cette image est contredite par les actions, la confiance qu'on lui attribue est ébranlée. C'est en ce sens que l'employé et son organisation partagent une responsabilité de la préserver autant par souci de légitimité que d'efficacité. Parce que l'action policière individuelle doit être indissociable des valeurs que promulgue et défend l'organisation, cette dernière se doit de l'appuyer dans son travail, notamment en évitant de poser des gestes ou d'entreprendre des actions susceptibles d'ébranler le lien de confiance.

f) Principe 6 : Principe de la proximité (physique et sociale)

Comme nous l'avons évoqué précédemment, l'agglomération de Longueuil est sujette aujourd'hui à un certain nombre d'évolutions tant sur le plan démographique que sur le plan socio-économique. Les enjeux qui les caractérisent sont considérablement hétérogènes et nécessitent que la police demeure au fait de leurs évolutions afin d'être en mesure d'y répondre de manière préventive. Pour ce faire, il est important de miser sur la proximité avec les différentes communautés, et ce, dans le but de cultiver des relations saines et de demeurer attentif aux « fibrillations ».

La notion et l'importance d'une police proche de ses citoyens précèdent l'avènement de la « police communautaire ». Cela remonte à l'aube même de la création des services de police et nourrit l'imaginaire de ses premiers administrateurs¹⁰⁰. Ainsi, nous retrouvons les premières réflexions sur le sujet au cours du 18^e siècle en France où on voit la mise en œuvre d'une proximité police-citoyen dans « la première forme de police visible par le préfet Debelleye en 1829¹⁰¹ ». La police métropolitaine de Londres a été mise sur pied quelques semaines plus tard. Côté français comme britannique, cette volonté de rapprochement avec le citoyen a pour objectif d'« empêcher les malfaiteurs d'accomplir leur forfait [et] de mieux faire accepter et apprécier le policier par la population¹⁰² ». La proximité y devient une nécessité pour assurer l'efficacité et la légitimité policière; ces raisons seront également à la base de la création de la police de proximité. Cette dernière devait être « au contact permanent de la population, dans le triple but de prévenir la délinquance, répondre aux demandes locales de sécurité et instaurer une relation de confiance entre agents et citoyens¹⁰³ ».

Mais, dans la philosophie de la « Police de Concertation », la proximité doit se comprendre également au sens où l'entend Roche (2007 : 64) : « la proximité se définit d'abord par le regard que l'on pose sur l'autre, avant même d'engager une relation au travers de la parole. Déjà faut-il qu'il y ait regard. Que du regard soit en jeu. Et que ce regard ne soit pas celui qui dévisage avec violence¹⁰⁴ ». L'aspect physique ne suffit donc pas. Ce qui compte également, c'est de se doter d'une vision qui ne se campe pas uniquement dans une logique sécuritaire, où le regard policier est alors mis à profit de la détection du danger.

Être disposé à rencontrer l'autre, c'est avant tout de l'entrevoir avec bienveillance et de se soucier de lui. C'est donc opérer de façon à ce que **la rencontre de l'autre n'ait pas pour fonction de déceler un danger ou de soutirer de l'information**. Il s'agit d'un geste désintéressé, c'est-à-dire qui n'est pas motivé par un objectif autre que de s'assurer de son bien-être. Une relation de confiance se bâtit sur des fondations saines et non sur des rapports de pouvoir où la communication et l'entraide ne sont véritablement qu'à sens unique. De ce fait, on requiert du policier qu'il se soucie des besoins des personnes et qu'il évite de les comprendre au sens restreint de la sécurité.

Le rapprochement lié à la « Police de Concertation » est une avenue pour démontrer une présence, une visibilité et une accessibilité policières. Il sert à créer des contacts et à déceler, « bien en amont », toute une variété de besoins. Le policier se familiarise avec le contexte des individus, cultive des relations de confiance réciproques afin d'être en mesure d'adapter son intervention. Il intervient selon sa connaissance des particularités de chacun.

Miser sur une plus grande proximité entre la police et ses citoyens permet de demeurer à l'affût des besoins et d'être en mesure de mobiliser, le cas échéant, les organismes ou les services afin de proposer des solutions et d'accroître la résilience de la personne.

Tel que le souligne Roché (2016 : 29), « lorsque pour les citoyens, les agents sont visibles, accessibles et utiles pour répondre à leurs problèmes, cela produit de la confiance pour la société en général et pour ses membres individuels ».

g) Principe 7 : Principe de la « partialité multidirectionnelle »

Lorsque l'on parle de proximité entre police et population, un enjeu particulier apparaît : celui de tenir compte de l'ambiguïté inhérente à l'action policière lorsqu'elle se trouve aux prises avec une multitude d'intérêts et d'attentes souvent contradictoires à son égard. Tel que le souligne Skogan, « [u]ne action policière qui s'appuie sur la concertation est difficile là où la population est fragmentée en races, classes et modes de vie différents. **Si, au lieu de rechercher des intérêts dans cette diversité, la police travaille principalement avec des individus de son choix, [elle] ne sera plus neutre.** Il est aisé pour les policiers de centrer la police communautaire sur l'assistance aux personnes avec lesquelles ils ont des affinités et avec celles qui partagent leurs [points de vue]. Les priorités qu'ils signalent alors seront celles d'une partie de la communauté et non de la communauté tout entière¹⁰⁵ ». Reconnaître cette ambiguïté est important parce qu'elle traduit un enjeu essentiel à la volonté de tout administrateur policier de rapprocher ses employés de ses habitants. Cet enjeu, Loubay del Bayle le surnomme le « paradoxe du policier », c'est-à-dire « la difficulté pour le policier « intégré d'être [...] à l'écoute de tous, d'être un arbitre impartial, au milieu des pressions contradictoires qui peuvent s'exercer sur lui et compromettre l'exercice de sa fonction régulatrice¹⁰⁶ ».

Une plus grande proximité avec les différentes communautés de l'agglomération comporte nécessairement un certain nombre d'enjeux auxquels il convient de prêter attention, dans une perspective d'inclusion, d'équité et de maintien du lien de confiance. Du fait de la pluralité des opinions et des intérêts qui caractérisent ces divers citoyens, il est nécessaire d'agir avec un certain recul par rapport aux « problèmes » que recueille le policier. Ce que nous appelons « **partialité multidirectionnelle** » (terme emprunté à la psychothérapie et notamment à la thérapie familiale) renvoie à l'idée que le professionnel se trouve en présence « de sujets qui méritent tous d'être considérés et écoutés sur une base égale ». Leurs « réalités individuelles »¹⁰⁷ ont de l'importance. Le professionnel se doit de les reconnaître à leur juste valeur en prenant le parti de chacun avec « le même degré d'intérêt et la même intensité de préoccupation » sans pour autant succomber aux idées d'un usager au détriment des autres¹⁰⁸. Comme le souligne Heireman (2004 : 2), « il s'agit de prendre le parti de tous les membres du système, mais de ne jamais prendre le parti contre quelqu'un d'autre », d'où l'emploi du terme « multidirectionnelle ». On est donc partial « vers plusieurs directions¹⁰⁹ ». Traduit dans le contexte policier, **cette posture préconise de comprendre, de « saisir », mais pas d'accepter.**

h) Principe 8 : Principe du « bon jugement » policier

La police n'est pas « seulement et exclusivement un appareil administratif d'exécution¹¹⁰ ». Elle est davantage « une institution comportant des modes d'organisation et de fonctionnement spécifiques, tous éléments qui tendent à générer une autonomie de fonctionnement qui se répercute sur la façon dont la police exécute les tâches qui lui sont assignées, en étant susceptibles d'infléchir la façon dont ces tâches sont exécutées¹¹¹ ». Un service de police, tout comme n'importe quelle administration, dispose donc d'une certaine autonomie notamment dans sa capacité à influencer grandement sur les décisions qu'elle est censée appliquer. Les agents sont ceux qui ont le plus de capacité à influencer « les règles dont ils sont chargés d'assurer le respect ». Ce que l'on appelle le « *pouvoir d'appréciation*¹¹² » du policier (aussi dit « pouvoir discrétionnaire », mais en français, cette formulation a une connotation péjorative et constitue une mauvaise traduction de l'anglais *discretion*)¹¹³. C'est donc « une prise de décision qui n'est pas strictement gouvernée par des règles légales, mais qui comporte un élément significatif de jugement personnel¹¹⁴ ».

Ce pouvoir d'appréciation n'a rien de péjoratif et se justifie amplement; notamment, par le fait que cette « autonomie opérationnelle [...] tient à la généralité du mandat policier et aux interprétations nécessaires que suppose la gestion de problèmes aux multiples facettes, auxquels police et policiers doivent adapter leur action pour remplir la mission qui est la leur, dans un rapport étroit et quotidien avec leur environnement social¹¹⁵ ».

Cependant, ce pouvoir d'appréciation tend à s'exercer et à se moduler au contact d'influences diverses et en fonction de l'environnement ainsi que du contexte dans lequel se trouve le policier afin d'orienter la décision de celui-ci, bien qu'il puisse en avoir une connaissance limitée. Il faut rajouter que « le plus souvent, le policier ne peut savoir d'avance quelles situations il va rencontrer et quel devra être le comportement à adopter ». C'est donc un outil pour ajuster sa décision lorsqu'il est confronté, sans grand préavis, à des situations requérant de composer avec des « éléments nombreux, variés, fréquemment incohérents, parfois contradictoires, entre lesquels il faut trancher¹¹⁶ ».

Si le pouvoir d'appréciation du policier est incontestablement nécessaire dans sa capacité à adapter les règlements selon les circonstances plutôt que d'agir de manière mécanique, il est néanmoins limité par le fait que sans une bonne connaissance des milieux dans lesquels l'employé intervient, celui-ci ne peut qu'être restreint dans l'exactitude du jugement et dans la justice qui en découle.

La « Police de Concertation » considère primordial pour le policier d'être amplement familiarisé avec les milieux dans lesquels il travaille. Être au fait des circonstances entourant le quotidien d'une personne en situation d'itinérance, par exemple, permet au policier non seulement d'ajuster sa décision lors d'une intervention, mais aussi d'être plus en mesure de répondre aux besoins exprimés de cette personne.

Bien juger une situation ne relève pas seulement des faits en présence, mais aussi d'une attention au contexte propre à celle-ci. Saisir la réalité de l'autre permet au policier de se concentrer sur la subtilité du contexte (lequel varie constamment selon la situation) et de nuancer des jugements ou des *a priori* formulés sur la base de faits abstraits. Tout ceci traduit toute la complexité émotionnelle liée aux interventions sujettes à la diversité culturelle. Il vaut

mieux comprendre une situation au-delà des faits et d'une conception très générale et abstraite de la personne¹¹⁷. La justice ne s'obtient pas en étant aveugle aux différences, mais plutôt en donnant à celles-ci une place pour s'exprimer.

La disposition du policier à se laisser guider dans son action par une logique du soin l'amène à nuancer (sans pour autant la négliger) une logique du risque. Son pouvoir d'appréciation y prend toute son importance lorsqu'il tient compte de la subjectivité du contexte dans lequel il intervient. Il en découle non seulement un jugement professionnel plus éclairé et donc plus juste, mais aussi une plus grande confiance, une meilleure appréciation et un plus grand respect de la part des citoyens et des communautés à l'égard de la police. Les actions sont mieux accueillies, car ils sont source d'une impartialité et d'un professionnalisme. Soulignons qu'il ne s'agit pas pour le policier de s'identifier au contexte au point de perdre toute capacité de prise de distance avec la situation. Les faits propres aux circonstances ont leur importance. Cette réceptivité n'est pas pour autant symbole d'accepter aveuglément au détriment des faits. Il ne s'agit pas de biaiser le jugement professionnel, mais de l'enrichir.

En somme, la « Police de Concertation », en reconnaissant la valeur d'un pouvoir d'appréciation d'un agent informé et sensible aux spécificités des différents contextes dans lequel il est amené à s'exercer, considère ce pouvoir comme un atout à cultiver plutôt qu'un défaut à corriger, à encadrer et à limiter. Par ailleurs, cela devient même un formidable rempart au risque de profilage racial, de discrimination ou de violence policière.

4. LA « POLICE DE CONCERTATION » COMME PROPOSITION DE RÉFORME

4.1. Nouvelle vision du SPAL

Pour le mieux-être de sa population, le SPAL assume son rôle de leader vers la police de demain avec la « Police de Concertation », du fait de :

- Ses relations avec la collectivité desservie, basées sur le respect et la confiance mutuelle;
- Sa contribution à l'effort collectif et concerté avec ses partenaires;
- Sa sensibilité et son écoute face aux enjeux de société;
- Son humanité et son agilité qui lui permettent de se remettre continuellement en question;
- Sa culture organisationnelle qui vise à rendre compte de ses actions.

4.2. Changements structurels au Service de police de l'agglomération de Longueuil depuis 2018 : les chantiers de la philosophie de la « Police de Concertation »

La « Police de Concertation » ne va pas de soi. Il ne suffit pas de prêcher une plus grande proximité avec les citoyens pour obtenir une plus grande confiance. Promouvoir la cohésion sociale nécessite avant tout d'être disposé à le faire, à un niveau hiérarchique et organisationnel autant qu'au niveau individuel. Élargir la vision de la police, et donc le cadre organisationnel, implique de donner les moyens, notamment en matière de recrutement et de formation, à l'organisation et au personnel policier afin qu'ils s'acquittent de leur mission plus accrue. À cette fin, le SPAL entreprend depuis plus de deux ans une série de réformes structurelles internes destinées à faire de la « Police de Concertation » **une véritable philosophie organisationnelle, où la pratique soutient l'organisation et où l'organisation soutient la pratique**. Ces changements visent à la fois l'ensemble du service, mais aussi le policier à titre individuel. Au nombre de huit, ces chantiers visent à encadrer l'employé tout le long de son parcours, à partir de la phase de recrutement jusqu'à la fin de sa carrière.

À la suite des constats (évoqués précédemment) issus de la consultation et du dialogue engagés par le SPAL avec la collaboration de l'Institut du Nouveau Monde (INM) entre 2018 et 2019, il est devenu apparent que notre offre de service se devait d'amorcer un certain nombre de changements à l'échelle organisationnelle. Dès 2018, le

SPAL a entamé ces différents chantiers d'ordre majeur afin d'entreprendre une réforme en profondeur.

Pour cela, il était nécessaire de remettre en question plusieurs aspects de l'organisation, et ce, de manière transversale, du tout début des processus jusqu'à la fin (Figure 4). En effet, ce changement de culture (ou réforme) s'étend à toutes les sphères du Service : de la sélection des nouveaux candidats appelés à porter notre uniforme, au plan d'identification de la relève auprès des cadres, en passant par les « policiers coachs » ou agents formateurs qui entraîneront les recrues.



Figure 4 : Chantiers de la « Police de Concertation » au Service de police de l'agglomération de Longueuil

a) Premier chantier : Révision des profils de candidats

Ce premier chantier est considéré comme primordial pour bien mener le changement de culture actuelle. Afin d'être cohérent avec la réalité du type d'appels 911 (70 % des appels sont davantage caractérisés par des problématiques sociales, de détresse humaine, de santé mentale et des conflits familiaux, etc., comparativement aux 30 % des appels liés au volet criminel), il a été décidé de revoir la sélection des candidats en identifiant et en mettant plus en valeur ceux ayant une formation complémentaire dans un domaine connexe comme la criminologie, la sociologie, la psychologie, ou ceux ayant acquis une expérience de travail ou de bénévolat dans des milieux axés sur des aspects sociaux et humains.

L'embauche de candidats démontrant une certaine connaissance et une adhésion à la nouvelle philosophie organisationnelle du SPAL représente également un atout à long terme sur le plan de l'engagement personnel dans le travail et la diffusion de la « Police de Concertation ». Ceci occasionnera une réduction potentielle des départs de nouvelles recrues pour d'autres organisations policières. Le

futur candidat souhaitant travailler au SPAL connaîtra ainsi d'avance l'orientation et le type d'approche avant même de soumettre sa candidature (par exemple, via une vidéo d'information); ce qui limitera le potentiel de déception en clarifiant d'entrée de jeu les valeurs et les attentes qui caractérisent l'organisation.

Toutefois, le SPAL est actuellement confronté à la dure réalité de pénurie de main d'œuvre pour des postes dans le domaine de la sécurité publique. Or, comme le défi est de plus en plus grand, le Service se doit d'être proactif et créatif pour demeurer attractif. À titre d'exemple, nous avons visité des cégeps et avons participé à des journées portes ouvertes de l'ENPQ.

Comme le changement est systémique, la révision des profils ne s'arrête pas seulement à celui des candidats policiers. Le profil des employés des télécommunications (911) est également en cours de révision. D'autres postes clés au sein de l'organisation seront revus ultérieurement.

b) Deuxième chantier : Dotation-recrutement

Le processus visant à attirer des recrues désirant travailler selon les préceptes et les principes de la « Police de Concertation » a un caractère progressif afin de s'adapter et de bien répondre aux attentes de la société. Il est important d'embaucher les bons candidats ayant le dévouement, la motivation et la compétence qui permettront à l'organisation de réaliser ses objectifs.

Le système de pointage pour l'analyse des candidatures est en cours de révision afin de s'assurer que les postulants ayant des profils atypiques (dans le sens énoncé au premier chantier) seront considérés au même titre que ceux ayant un parcours plus classique ou plus conventionnel.

c) Troisième chantier : Intégration des recrues

Toute recrue faisant ses débuts dans un service de police se voit être soumise à une période d'induction ou d'intégration s'étalant sur une certaine durée de temps. Au SPAL, cette période est de trois semaines. C'est l'étape où la recrue s'acclimate à son nouveau milieu en recevant des formations et informations sur divers aspects de l'organisation.

À cette étape, nous avons introduit des aspects davantage en lien avec les réalités d'aujourd'hui, telles que la détresse humaine et les diversités sociodémographiques de l'agglomération de Longueuil, afin qu'ils mesurent la complexité dans laquelle ils évolueront au cours des prochaines décennies.

En cours d'élaboration, nous avons un programme intitulé *Introduction aux réalités de l'agglomération de Longueuil : Expérience de terrain*, dont l'objectif est de faire connaître aux futures recrues les réalités des divers milieux du territoire : santé mentale, itinérance, pauvreté, diversité culturelle. L'intention est d'offrir ce programme dans un régime optionnel aux candidats et aux candidates qui ont déposé leur dossier pour être engagés comme policier au SPAL. Ils auront la possibilité de passer un certain temps auprès de divers intervenants, de bénévoles et de bénéficiaires d'organismes communautaires, afin de mieux saisir leurs conditions particulières ainsi que les enjeux territoriaux et les dynamiques locales. Cette expérience les aidera à entamer une communication personnalisée, notamment avec les partenaires à qui ils pourront s'adresser directement, une fois engagés.

d) Quatrième chantier : Agents formateurs de recrue

Pour faire suite à sa période d'intégration, la recrue passera cinq semaines auprès d'un agent formateur de recrue (AFR). Il s'agit d'une étape cruciale pour son intégration au cœur du Service de police. L'AFR est le premier partenaire du nouveau policier. C'est lui qui l'introduit aux pratiques formelles et informelles de l'organisation et qui lui montrera les rouages du métier. Car, les premières interventions, interpellations, dialogues et échanges avec la population, auxquels la recrue est exposée, doivent être d'un haut niveau de qualité.

Le profil de l'AFR est en cours de révision afin de s'assurer que ce dernier maîtrise la philosophie de la « Police de Concertation » pour en devenir un ambassadeur. L'AFR a donc une lourde responsabilité liée au développement de la recrue et à son épanouissement. Cependant, il a également une imputabilité envers les citoyens quant à la qualité de service que la recrue dispensera dans son travail quotidien.

e) Cinquième chantier : Implantation du programme de développement professionnel IMMERSION

Le Programme de développement professionnel - IMMERSION (PDP-I) a permis à 30 policiers de s'immerger, pendant cinq semaines, au sein de diverses communautés de l'agglomération de Longueuil. Particulièrement, ils ont été au contact de différentes populations à risque de marginalisation et ont côtoyé leurs réalités de manière plus intime.

Ce programme vise à offrir aux policiers l'occasion d'enrichir leur coffre à outils et ainsi les aider à faire face aux attentes de la population dans un contexte de transformation sociopolitique, technologique et démographique. Par sa nature, il favorise, de part et d'autre, des rencontres, des dialogues, des échanges, mais surtout des questionnements, des sensibilisations et des prises de conscience. Connaître, comprendre et respecter l'autre dans ses différences, dans l'optique de mieux travailler ensemble, sont les clés du succès et les raisons d'être du programme. Cette immersion dans le quotidien des citoyens permet entre autres de démystifier des préjugés et des stéréotypes afin d'éviter le profilage racial et social.

Toutes les activités du stage, mais également le processus de préparation et d'organisation qui a occasionné plusieurs rencontres avec les partenaires des milieux communautaires et scolaires (plus de 35 organismes communautaires et écoles), ainsi qu'avec les citoyens qui ont reçu des policiers chez eux (32 familles), ont fait partie du Programme de développement professionnel - IMMERSION.

Ce programme continuera à être offert deux fois par an à 30 policiers volontaires issus de différentes sections de l'organisation, de tous les grades et de toute ancienneté. Un policier aura donc l'occasion de refaire le programme tous les cinq ans.

f) Sixième chantier : Révision des processus et procédures

Soucieux de demeurer cohérent avec l'ensemble de la démarche, le SPAL fait actuellement la révision de ses processus, de ses directives et de ses procédures au sein de l'ensemble de ses sections, afin de s'assurer qu'ils ne contiennent aucun élément pouvant biaiser le jugement et l'intervention des policiers.

g) Septième chantier : Création du formulaire d'évaluation *Périscope*

Un comité de travail a été mis sur pied pour élaborer un système d'appréciation de la performance, cohérent avec le changement de culture dû à l'implantation de la « Police de Concertation ». Différentes compétences à développer au sein du personnel du SPAL ont été ciblées.

Tous les employés du SPAL devront être évalués une fois par an quant à leurs compétences principalement génériques, techniques et de gestion. Parmi celles d'ordre générique figurent notamment les aptitudes interpersonnelles, l'ouverture d'esprit et d'adaptation à la différence, la disposition et l'habileté à prendre soin des personnes et la capacité à démontrer de la considération envers les gens.

Ce type d'évaluation permet de jauger avec davantage de précision la maîtrise des aptitudes et des habiletés interpersonnelles ainsi que l'intelligence émotionnelle de nos policiers et de nos employés civils. La maîtrise de ces compétences est plus que nécessaire, en raison de la présence sur notre territoire, de populations plus diversifiées et plus complexes avec lesquelles le SPAL doit composer au quotidien.

Aussi, en fonction des nouveaux processus de sélection au SPAL, le profil du poste (policier) en lien avec les compétences liées au changement de culture est soumis à révision. Ainsi, l'intention est d'ajuster l'ensemble des fonctions de l'organisation afin de s'harmoniser avec la vision du SPAL.

h) Huitième chantier : Identification de la relève

Dans le souci de préparer la relève et de s'assurer d'une homogénéité à partir de l'embauche jusqu'aux examens de promotion de haut niveau, le SPAL a également remanié ses processus :

- Les examens psychométriques sont concentrés sur des aptitudes de gestion, mais surtout sur des compétences génériques (intelligence émotionnelle et relationnelle).
- Pendant une durée de 3 à 4 jours, les candidats sont retirés de leur quotidien et sont évalués sur des aspects plus comportementaux via des exercices expérientiels. Cela nous permet de mieux évaluer les candidats en action, plutôt que par le biais de processus plus traditionnels.

4.3 Comité de pilotage de la mise en place de la « Police de Concertation » au sein du SPAL

Instaurer un changement de culture et diffuser une nouvelle philosophie nécessite, outre l'adhésion du personnel de l'organisation, d'harmoniser le fonctionnement actuel du SPAL et ses différentes sections avec les objectifs et les principes de la « Police de Concertation ». Cette dernière ne prétend pas pouvoir s'imposer à toute l'organisation sans tenir compte des diverses réalités qui la composent. Parce qu'elle s'applique à l'entièreté du Service, la « Police de Concertation » reconnaît l'importance d'être à l'écoute des employés afin de faciliter sa diffusion et l'adhésion du personnel policier comme civil.

Donc, en marge des huit chantiers mentionnés ci-dessus, un comité de pilotage a été constitué, regroupant une variété d'acteurs policiers et civils représentant diverses sections au sein de l'organisation (enquêtes, renseignement, procédures, prévention, ressources humaines, patrouille, finances, technique et technologique, communications). Les objectifs énoncés du comité de pilotage consistent à :

- Permettre la concertation et la mise en dialogue d'une pluralité d'acteurs de l'interne autour des enjeux propres à la mise en place de la « Police de Concertation », notamment dans sa concordance avec leurs réalités respectives. L'idée est de faciliter l'intégration de cette nouvelle philosophie en permettant au reste de l'organisation d'ajuster ces pratiques en conséquence.
- Permettre aux membres du comité de pilotage de soulever auprès des autres participants une variété d'enjeux dont il convient de tenir compte (et possiblement de remédier), et qui représentent soit des barrières ou des sources de résistance à l'implantation de la « Police de Concertation », soit des réalités dont la mise en œuvre de cette philosophie organisationnelle doit considérer pour fonctionner au sein de l'organisation. Il ne s'agit pas de compromettre les préceptes et les principes de la « Police de Concertation », mais plutôt de moduler son intégration de sorte à accommoder les différentes réalités qui caractérisent chacune des sections.

- Confier aux membres du comité un ensemble de tâches identifiées et jugées d'importance par l'ensemble des participants, dont ils doivent s'acquitter au sein de leurs sections respectives afin de faciliter l'harmonisation entre les pratiques de travail actuelles et celles que nécessite la « Police de Concertation ».

Ce comité a la vocation de demeurer permanent aussi longtemps que le changement de culture s'opèrera. Notamment, il est, du fait de sa permanence, susceptible de pallier les imprévus et les difficultés rencontrées par la réforme. Une telle concertation interne, entre différents paliers de l'organisation, permet de garder une perspective globale sur l'avancement du changement de culture et sur la manière dont le personnel de l'organisation le vit.

4.4 Initiatives amorcées s'inscrivant dans la lignée d'un changement de culture en lien avec la « Police de Concertation »

i) Rencontre de coordination opérationnelle (RCO)

En 2017, le SPAL a mis sur pied une structure de rencontre de coordination opérationnelle (RCO) adaptée de différents modèles de police, comme la « police communautaire », l'« *Intelligence-led policing* » (ILP) et l'« approche par résolution de problèmes » (*Problem Oriented Policing*) (POP). Fort de l'embauche de plusieurs analystes civils spécialisés en criminologie, la capacité d'analyse de la Section de renseignement au SPAL permet désormais de présenter une lecture de l'environnement hebdomadaire aux cadres des opérations, en incluant non seulement l'aspect sécuritaire, mais également les impacts sociaux de ces situations. Le choix de stratégie, pour traiter les priorités ciblées, doit inclure l'approche par résolution de problèmes et l'attribution des ressources, les partenaires tant internes (autant les enquêteurs que les unités dédiées aux personnes vulnérables : EIPV, EISVES, etc.) qu'externes.

Ce modèle permet non seulement de demeurer en veille permanente vis-à-vis des courants et des tendances émergentes, mais aussi d'assurer un suivi par rapport aux manifestations se déroulant sur notre territoire. L'analyse, l'« approche par résolution de problèmes », les partenariats significatifs et la dextérité opérationnelle permettent de s'adapter constamment à un environnement parfois

imprévisible, complexe et en perpétuel changement. De plus, on peut y apporter un ensemble de solutions adéquates et adaptées aux réalités très hétérogènes qui cohabitent sur l'agglomération.

j) Groupe CONTACT

Mis sur pied au SPAL en 2016, le programme Groupe CONTACT consiste à identifier les groupes délinquants émergents au sein des écoles sur le territoire de l'agglomération de Longueuil et d'analyser les interactions de ses membres avec le service de police ainsi que leur comportement scolaire. Lorsqu'un groupe de jeunes présentent des caractéristiques susceptibles de laisser entendre qu'ils prennent une trajectoire à tendance délinquante à très court terme, une invitation formelle est livrée par un policier en uniforme aux parents de chaque jeune en faisant partie, afin de les convier à une rencontre (aussi appelée « soirée de Groupe CONTACT ») au quartier général du SPAL. La soirée est organisée avec la participation d'intervenants provenant du Centre Jeunesse, de l'école concernée et/ou par l'implication d'un membre influent de la communauté. Appuyée par des renseignements policiers, l'équipe d'animateurs démontre aux parents, souvent stupéfaits, les activités et les comportements délinquants de leurs jeunes.

L'équipe multidisciplinaire permet de mieux encadrer les jeunes, mais surtout d'outiller et d'appuyer les parents dans le futur. La soirée se termine par l'échange de coordonnées entre les parents qui se rencontrent souvent pour la première fois. Bien que nous n'ayons pas fait d'évaluation d'impact, les renseignements et rétroactions indiquent que la dynamique criminelle de ces jeunes est perturbée et affaiblie. Plusieurs d'entre eux abandonnent les groupes à tendance délinquante et reprennent des activités propres à leur âge.

Il importe par ailleurs de souligner les éléments précurseurs du changement de culture au SPAL. Mentionnons d'abord l'utilisation d'informations policières dans un but non répressif, mais plutôt dans celui de créer une relation d'aide aux parents et une voie de sortie honorable pour les jeunes ciblés par le projet. Ensuite, notons l'établissement d'une belle collaboration entre le SPAL, les institutions et les parents.

k) Projet MOBILIS : L'équipe intégrée d'intervention et de soutien des victimes d'exploitation sexuelle (EISVES-M)

L'équipe intégrée d'intervention et de soutien des victimes d'exploitation sexuelle – MOBILIS (EISVES-M) est l'aboutissement des efforts du SPAL pour soutenir le spectre complet d'aide aux victimes d'exploitation sexuelle. Dans un premier temps, le projet MOBILIS, amorcé en 2008, est soutenu par une entente de partenariat entre le Centre jeunesse de la Montérégie-Est (CISSS de la Montérégie-Est) et le SPAL, et dont le but principal est de prévenir ainsi que de contrer les occasions de recrutement d'adolescentes aux fins d'exploitation sexuelle dans un contexte de gangs de rue.

En 2018, grâce à la contribution issue du Fonds d'action en prévention du crime (FAPC) de Sécurité publique Canada, nous ajoutons le soutien aux victimes adultes d'exploitation sexuelle en misant sur l'accompagnement psychosocial en premier lieu, et ensuite sur la cueillette d'éléments de preuve.

Pour compléter l'éventail des actions afin de contrer l'exploitation sexuelle, l'EISVES-M s'implique dans le projet Prévention Jeunesse Longueuil (PJ-L), qui est un programme soutenu par le ministère de la Sécurité publique du Québec, et qui s'inscrit dans une vision d'optimisation des services offerts aux jeunes vivant des situations susceptibles de compromettre leur sécurité. La coordonnatrice de PJ-L anime un réseau d'échanges d'information et de coordination sur les gangs de rue et sur l'exploitation, auquel participent les établissements du CISSS de la Montérégie-Est, du CISSS de la Montérégie-Centre, le Service de police de l'agglomération de Longueuil, les écoles secondaires des Centres de services scolaires Marie-Victorin et des Patriotes, la Direction de la culture, du loisir et de la vie communautaire de la Ville de Longueuil et plusieurs travailleurs de proximité du milieu communautaire. Dans un effort de mobilisation, le plan de lutte à l'exploitation sexuelle du SPAL a pris la forme d'une collaboration avec les membres du comité stratégique de PJ-L. D'autre part, il inclut les efforts en prévention des partenaires. Avec les efforts combinés de l'EISVES-M et de PJ-L, la complémentarité des partenaires permet de disposer d'une offre de services la plus large et la plus complète possible. Grâce à leur travail d'équipe exceptionnel, les effectifs mobilisés par les partenaires du projet ont contribué à une meilleure connaissance de l'activité et du champ d'expertise de chacun, menant ainsi à des résultats dignes

de mention en matière de prévention, d'intervention, de protection et de répression.

Plusieurs éléments révélateurs démontrent le changement de culture au SPAL. Premièrement, le bien-être de la victime est priorisé au détriment de la preuve criminelle. Ce qui est en soi un changement de paradigme déstabilisant pour les membres issus de la Section des enquêtes. Deuxièmement, loin de vouloir nuire aux poursuites judiciaires, les enquêteurs ont pu développer des relations de confiance avec les victimes; ce qui contribue à augmenter le sentiment de sécurité de ces dernières et simplifie le travail des policiers. Troisièmement, la gouvernance des affaires policières est plus ouverte et démocratique grâce à l'implication des membres partenaires à la rédaction du *Plan de lutte à l'exploitation sexuelle*.

I) Embauche de trois conseillers civils en prévention de la radicalisation, mobilisation et concertation des communautés

En avril 2018, le SPAL a embauché trois conseillers civils en prévention de la radicalisation, mobilisation et concertation des communautés qui sont formés en sciences sociales (criminologie, psychologie et sociologie-anthropologie) et spécialisés en recherche et en intervention. Leur mandat s'inscrivait dans la vision du directeur de rendre prioritaires au sein de l'organisation, la prévention et le soutien aux citoyens et aux communautés locales. Ainsi, dans l'optique de prévention en amont, les conseillers ont eu pour objectif principal de renforcer les relations avec les communautés et avec les citoyens de l'agglomération de Longueuil. De manière spécifique, ils s'occupent de situations délicates qui pourraient, par exemple, englober les crimes haineux.

L'équipe entrevoit les diverses formes de criminalité et de délinquance comme des phénomènes aux résonances et aux effets à l'échelle de la société tout entière. Ceux-ci émanent de contextes sociaux marqués d'une part, par de fortes inquiétudes, des divergences collectives récurrentes et des épisodes de crise, et d'autre part, par des expériences socioaffectives personnelles qui témoignent d'expériences blessantes et de perceptions d'un vivre-ensemble fracturé (intimidation, discrimination). Selon le modèle intégratif de « prévention bien en amont » développé par le SPAL, les communautés, les individus et les institutions coopèrent autour des mêmes objectifs : la réduction des facteurs de

vulnérabilité et le renforcement des facteurs de protection, aussi bien sur le plan communautaire que sur le plan individuel.

Parmi leurs contributions se comptent la conceptualisation, la création et la mise en place du Programme de développement professionnel - IMMERSION, ainsi que l'élaboration de la philosophie de la « Police de Concertation » qui est une approche différente des situations impliquant des personnes vulnérables, le renforcement des relations avec le milieu communautaire et institutionnel, et la co-crédation de certains comités de partenaires de l'agglomération de Longueuil, notamment pour faire face aux conséquences de la pandémie du coronavirus.

m) Enquêtes et interventions des personnes vulnérables (EIPV)

Mise sur pied en 2018 également et afin de soutenir la surveillance du territoire, l'unité d'Enquêtes et interventions des personnes vulnérables (EIPV) répond à une hausse constatée d'appels en santé mentale depuis les dix dernières années. À titre d'exemple, en 2019, l'EIPV a traité 3 376 dossiers de santé mentale, dont la majorité émane des interventions faites par nos patrouilleurs. Cette section représente la deuxième ligne d'intervenants dans tous les cas des personnes qui constituent un danger pour elles-mêmes et pour autrui, tant pour des raisons liées à la santé mentale que pour tout autre type de vulnérabilité.

Voici quelques éléments nouveaux apportés par les activités de cette unité :

- Évaluation du risque de récurrence, de probabilité du passage à l'acte ou de victimisation;
- Orientation vers le Programme d'accompagnement justice et santé mentale (PAJ-SM) instauré avec les procureurs de Longueuil et une équipe multisectorielle (infirmière, juge, police, procureurs et intervenants), qui analysent les accusations portées et proposent une mesure de rechange aux accusations, comme un programme d'accompagnement en soins et des suivis; développement des stratégies et des interventions de manière à favoriser la collaboration multidisciplinaire (services sociaux, santé, justice) et le soutien au travail des policiers (patrouilleurs-enquêteurs) dans le but de faciliter l'accès à des suivis adaptés; que ce soit au niveau de la justice, de la santé ou du soutien à la communauté;

- Soutien et intervention auprès de personnes et de familles touchées par des problèmes de santé mentale;
- Stratégies de prise en charge des personnes vulnérables en cohésion avec l'Équipe de soutien en intervention psychosociale (ÉSIP – voir ci-dessous).

n) L'équipe de soutien en intervention psychosociale (ÉSIP)

L'équipe de soutien en intervention psychosociale (ÉSIP) a débuté ses activités le 20 septembre 2020, 7 jours sur 7, de 12 h à 22 h. En complémentarité avec l'EIPV, l'ÉSIP a pour mission de « favoriser la collaboration multidisciplinaire et de soutenir le travail policier lors d'intervention impliquant des personnes en crise ou dont l'état mental est perturbé. Et ce, afin de faciliter l'accès de ces personnes à des services adaptés, que ce soit au niveau de la justice, de la santé ou du soutien dans la communauté ». Cette équipe est composée d'un agent patrouilleur en uniforme et d'un intervenant du réseau de la santé, qui est habile à intervenir auprès de personne en crise ou dont l'état mental est perturbé. Le duo se charge d'intervention seulement lorsque les lieux sont sécurisés. Il demeure de la responsabilité du policier de l'ÉSIP d'évaluer les risques liés à l'intervention et de décider du retrait de l'équipe, si nécessaire.

La création de ce type d'équipe est le résultat de la rencontre des expertises et moyens de travail des policiers et des milieux des intervenants psychosociaux. Cette collaboration soutient également que « l'articulation entre les logiques d'intervention que sont l'ordre public, la promotion de la santé et la réinsertion sociale est pour le moins inhabituelle. Or, ce projet apparaît comme une occasion inestimable de définir conjointement un continuum entre différents registres d'intervention qui s'appuie sur une définition commune à propos d'une personne et d'une situation ».

L'initiative très similaire de l'équipe mixte de Sherbrooke, l'Équipe mobile d'intervention psychosociale (ÉMIP), qui a fait l'objet d'une recherche évaluative (Landry, et al., 2018), a démontré les gains sur les indicateurs quantitatifs, de part et d'autre, mais également l'apport de l'influence de l'intervention conjointe se reflétant notamment par une réponse policière moins répressive. De manière générale, les équipes mobiles multidisciplinaires sont considérées

comme une avenue prometteuse à l'égard des personnes vulnérables et marginalisées. À la lumière des expériences en la matière largement documentées et en lien avec la volonté partagée du SPAL et du CISSS de la Montérégie-Est, l'opportunité de mettre en place une équipe mixte d'intervention apparaît désormais comme la suite logique du solide partenariat établi entre les deux organisations.

Les objectifs du projet consistent à :

- Assurer une intervention mobile conjointe 7 jours/7 lors des situations de crise qui l'exigent;
- Soutenir le travail des patrouilleurs de première ligne en jouant un rôle-conseil lors de leur intervention auprès d'une personne vulnérable ou dont l'état mental est perturbé;
- Rejoindre cette clientèle dans leur milieu de vie;
- Identifier les sujets de façon précoce et éviter la détérioration de leur situation en répondant plus tôt à leurs besoins;
- Promouvoir les pratiques novatrices en matière d'intervention policière auprès des personnes vulnérables, en crise ou dont l'état mental est perturbé;
- Réduire le temps consacré à ces interventions par les patrouilleurs de première ligne afin qu'ils puissent être libérés plus rapidement et reprendre leur service auprès de la population.

Plusieurs politiques et plans d'action gouvernementaux ou ministériels en matière de santé et de bien-être viennent appuyer ce type d'intervention.

Les ÉSIPs apportent à la culture organisationnelle du SPAL de nouvelles façons d'envisager les choses et d'innover les pratiques. Notons par exemple les efforts constants de l'équipe pour trouver des mesures de remplacement à l'usage de la force, au transport à l'hôpital et à la judiciarisation des personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale, malgré les vieux réflexes induits par la tyrannie de l'urgence d'intervenir (plusieurs appels 911 en attente). De même, la concertation avec les partenaires institutionnels et communautaires amène tranquillement les agents à penser en termes de soins plutôt qu'en termes de sécurité.

o) Projet « Policiers dans mon jardin »

Le projet « Policiers dans mon jardin » représente une phase pilote du programme « Police-Famille » que le SPAL souhaite mettre en place. Dans le cadre de cette phase pilote, il se focalise sur des familles issues des communautés culturelles. Concrètement, deux policiers ayant participé à la première édition du Programme de développement professionnel - IMMERSION, qui a eu lieu en 2019, ont rendu visite à des familles de réfugiés originaires d'Afrique et du Moyen-Orient, « **dans leurs jardins** » (le contexte pandémique, en l'occurrence, ne permettait pas la tenue de ce projet dans un espace clos). À l'une de ces rencontres, était présente une famille (parents et enfants), ainsi qu'un des partenaires du SPAL issu du milieu communautaire qui avait aidé à organiser les visites. Les discussions entre les policiers et la famille portèrent sur leurs parcours à partir de leurs pays en guerre jusqu'au Québec, les diverses inquiétudes par rapport aux inscriptions à l'école des enfants en l'absence de documents officiels concernant leur statut au Canada, les difficultés d'accès à l'alimentation en raison de la distance des banques alimentaires, l'obtention de permis de conduire, etc. En plus de recueillir leurs soucis et de comprendre un peu plus leur quotidien, les policiers ont pu prodiguer des conseils de prévention par rapport aux fraudes liées aux cartes bancaires, à l'obtention frauduleuse de permis de conduire, ou encore aux gangs de rues. Plus ils passaient de temps ensemble, plus les discussions avançaient et plus les parents comme les enfants avaient des questions. Lors d'une visite à une autre famille, l'une des filles a rapporté aux policiers un incident survenu un jour alors qu'une personne, qui passait devant leur porte et voyant sa mère coiffée d'un voile, lui avait fait un doigt d'honneur. Le geste a choqué la jeune fille qui interrogea les policiers quant à l'attitude à adopter dans de pareilles situations.

Ce projet s'inscrit entièrement dans la lignée de la philosophie de la « Police de Concertation ». En plus des bénéfices qu'en récoltent les policiers, tant sur le plan personnel (enrichir leurs connaissances des communautés culturelles et des enjeux des parcours migratoires) et professionnel (acquérir plus de compétences interculturelles qui s'avèrent de plus en plus nécessaires dans leur travail), il y a également des avantages pour les familles (recevoir de l'aide personnalisée, avoir un accès direct aux informations sur la police et les lois, connaître les réalités policières,

avoir la possibilité d'apprendre différemment les valeurs et les fondements de la société québécoise, maintenir une relation avec des policiers qui pourront même devenir des référents dans différentes occasions). Ce projet contribue à établir des ponts, à mieux connaître les populations à risque de marginalisation, à approcher d'une autre manière les familles vulnérables, à bâtir des relations de confiance à long terme, à les mettre en contact avec des intervenants spécialisés ou des partenaires pour trouver ensemble des solutions et tant d'autres.

p) Policiers RÉSO

Le fondement de la « Police de Concertation » est basé sur une équipe d'agents appelés les policiers RÉSO (Réseau d'entraide sociale et organisationnelle). Les principes régissant les activités de ces policiers sont **la disponibilité, la visibilité et l'accessibilité**.

Ces policiers sont disponibles, car ils ne prennent en charge ni les appels 911 (laissés aux unités opérationnelles d'urgence) ni la résolution de problèmes complexes (laissés en deuxième ligne aux sections de prévention ou d'enquête). Sauf exception, leur patrouille se fait à pied ou à vélo dans des secteurs très circonscrits; ce qui les rend particulièrement visibles pour les résidents de ces quartiers et plus accessibles par le retrait de la barrière de l'auto-patrouille. Cette accessibilité se trouve décuplée par le savoir-être de l'agent RÉSO et son ouverture à l'égard de tous les citoyens. Dans son secteur, ce policier sera connu de tous et joignable par cellulaire et sur les réseaux sociaux. Selon la philosophie de « Police de Concertation », il élargit ses interventions à une sphère beaucoup plus grande; non seulement il agit auprès des gens « plus susceptibles de commettre un délit ou d'être victime d'un crime », mais également auprès de personnes marginalisées ou à risque de l'être, de citoyens en voie de désaffiliation sociale, et auprès de toute personne où nous pouvons intervenir AVANT que celle-ci ne se retrouve sous les étiquettes susmentionnées.

En même temps, le policier RÉSO ne peut à lui seul répondre aux besoins exprimés de tous les résidents de son secteur. Grâce à son réseau de contacts et aux trajectoires existantes, il travaille en partenariat avec les organismes et les institutions déjà en place. Du fait de ces types d'interventions et de gestes posés, il devient ainsi un agent de cohésion sociale.

En voici quelques exemples :

- Une mère parle à l'agent RÉSO de son enfant de 12 ans qui semble avoir momentanément perdu le contact avec la réalité et qui tient des propos violents. L'agent pourra accompagner la mère au CISSS pour le programme PEP (Premier épisode psychotique) et ainsi réduire les conséquences à long terme d'une première psychose non traitée;
- Le policier RÉSO qui constate les difficultés d'interaction entre un jeune et ses parents pourrait les accompagner vers le programme CAFE (Crise-Ado-Famille-Enfance) du CLSC local;
- Une personne issue de l'immigration parle de sa difficulté à se trouver un emploi, le policier pourra faire le relais avec un organisme spécialisé en employabilité comme l'ACT (Alliance carrière travail), la MIRS (Maison internationale de la Rive-Sud) ou encore l'organisme Vision Inter-Cultures (VIC).

Le citoyen qui voit le policier agir avec bienveillance à son égard, dans des circonstances et des situations qui le préoccupent beaucoup, sera plus disponible à lui faire confiance.

Grâce à cette proximité, les agents RÉSO saisiront mieux les contextes et les réalités auxquels les policiers en général ne sont habituellement confrontés que dans l'urgence. Ils auront donc la possibilité de comprendre les dynamiques et les nuances afin d'agir directement auprès de leur clientèle jusque dans leurs foyers. Cela devient des opportunités d'influencer bien en amont de la manifestation visible d'une situation.


L'agent RÉSO permettra au reste du SPAL d'adapter ses façons de « faire la police » qui dépendent intimement de notre capacité à adapter nos interventions, à envisager des solutions et à se doter d'une vue d'ensemble. Il lui faudra la capacité de nuancer et d'intervenir selon les circonstances particulières. En composant le 911 ou en interpellant l'agent préventionniste ou le policier RÉSO, le citoyen ne fait plus appel seulement à son service de police, il active le filet social au sens large.

Prenons à titre d'exemple une situation qui a eu lieu en avril dernier, durant le confinement dû à la pandémie du coronavirus, et qui illustre bien l'avantage d'un policier

attitré en permanence à un secteur. Un appel en provenance de la station de métro de Longueuil signale un homme agité et en crise. Six agents du SPAL sont mobilisés, car les usagers du terminus craignent pour leur sécurité. Les policiers localisent la personne en question et se déploient tactiquement de manière préventive afin de la contenir dans une zone plus restreinte. La personne présente des signes d'agressivité et sa condition laisse présager que le tout va se solder par l'emploi de la force physique. Un septième agent, dégagé de ses fonctions habituelles pour soutenir les efforts communautaires durant la pandémie, arrive sur les lieux. Il approche l'homme et le salue. Il s'avère qu'ils s'étaient rencontrés sur le même lieu dans les jours précédents, lorsque cet agent avait pris un repas avec une cinquantaine de personnes en situation d'itinérance qui peuplaient la station en cette période particulière. En moins d'une minute, l'agent a réussi à calmer l'individu et lui a proposé de le raccompagner à la ressource où il habite et où un intervenant pouvait le prendre en charge. Six policiers ont été libérés en moins de trois minutes et personne n'a été blessé. Il n'y a eu aucun rapport exhaustif, aucune intervention en emploi de la force, aucun dépôt d'accusation, aucun transport en ambulance ou en psychiatrie pour l'application d'une P-38 (loi sur la protection des personnes dont l'état mental présente un danger grave pour elles-mêmes ou pour autrui). Pour finir, l'homme était tout simplement en manque de cigarettes. L'intervention s'est soldée par un sentiment de respect accru de l'individu envers la police.

q) Participation du SPAL à la structure de concertation mise en place à l'échelle de l'agglomération de Longueuil depuis le déclenchement de la crise sanitaire liée à la COVID-19

Le SPAL a continué à participer activement à toutes les démarches s'inscrivant dans la perspective du développement social qu'il soutient fortement depuis 2018, en développant des collaborations très importantes avec le Bureau de développement social et communautaire. Ainsi, avec l'apparition du coronavirus à l'échelle internationale et avant même que le confinement ne soit instauré au Québec, un large comité inter-réseaux a été constitué le 16 mars 2020 par le Bureau de développement social et communautaire de la Ville de Longueuil, les CISSS Montérégie-Centre et Montérégie-Est, les centres de services scolaires Marie-Victorin ainsi que des Patriotes et Riverside, le Service de police de l'agglomération de



Longueuil, la Corporation de développement communautaire et Moisson Rive-Sud. Élargi à d'autres organismes du territoire (comme le Pôle du développement de l'économie sociale ou le Développement économique), le comité s'est réuni pendant presque trois mois, à fréquence hebdomadaire. Ses objectifs principaux visaient à se tenir informé rapidement et en continu de l'évolution de la situation sur le terrain dans le souci de mesurer les impacts découlant de la crise sanitaire et des mesures de confinement, d'anticiper les problématiques émergentes, de traiter des enjeux communs et de faire circuler l'information entre les membres du comité. Des sous-comités ont également été créés et étaient composés d'acteurs plus rapprochés du terrain traitant de l'itinérance, des personnes âgées, des jeunes et de leurs familles, ainsi que des personnes issues de l'immigration.

De plus, le SPAL a été le co-fondateur, avec le Bureau de développement social et communautaire de la Ville de Longueuil, d'abord du sous-comité résilience de l'agglomération de Longueuil qui est dédié au renforcement et au développement de la résilience individuelle et communautaire dans le contexte de la pandémie, puis des *Rencontres du vendredi*, lesquelles sont ouvertes à tous. C'est lors de ces réunions que les intervenants, les organisateurs communautaires, les citoyens, les fonctionnaires et autres partagent leurs expériences et mène une réflexion collective.

Dans ces instances de concertation, le SPAL a été extrêmement actif, et cela à plusieurs niveaux : dans l'organisation de rencontres hebdomadaires, dans la solution de problèmes ponctuels ou à caractère général, et dans l'élaboration et la mise en place d'activités ou de plans d'urgence sectoriels. Par cet engagement à titre de membre à part entière de ces structures de concertation, le SPAL a pu donner un aperçu pratique dans le contexte de la pandémie de ce qu'est sa vision de la « Police de Concertation ». Le Service de police a démontré une grande capacité à s'extraire de son cadre organisationnel et plus important encore, il a posé les bases d'une manière différente de concevoir et de saisir les besoins sur le territoire, de travailler conjointement avec d'autres acteurs de l'agglomération (qu'ils soient partenaires ou non) sur des enjeux communs (comme la détresse humaine ou encore les risques de marginalisation). En travaillant, de concert avec ses partenaires, les conséquences psychosociales de la pandémie sur les personnes en situation de vulnérabilité, le SPAL s'est montré **un acteur**

social important dans la dynamique des divers milieux de l'agglomération de Longueuil qui œuvrent dans l'intérêt de ses citoyens et de ses communautés à partir de leurs besoins et de leurs préoccupations.

L'enthousiasme généré au sein de la population par le changement de culture de l'organisation vers la « Police de Concertation » depuis le Programme de développement professionnel - IMMERSION a été confirmé par la crise sanitaire. En effet, les partenaires veulent travailler avec le SPAL dans cette perspective à l'égard des groupes plus vulnérables et les citoyens souhaitent bénéficier de ce type d'approche.

CONCLUSION

La « Police de Concertation » intervient dans un contexte de remise en question profonde de la légitimité policière. Indirectement, les protestataires s'attaquent aussi aux différentes variations du modèle actuel de police, à la formation ainsi qu'aux valeurs promues et défendues par les policiers. En dépit de l'intérêt général dans les années 1980 pour le modèle de la « police communautaire » qui se voulait plus près de la population et misait sur la collaboration de cette dernière pour connaître ses attentes, assurer la sécurité et lutter contre la criminalité, celui-ci a été dilué au fil du temps¹¹⁹ et s'est concrétisé seulement dans la création d'unités spécialisées¹²⁰, qui ne sont presque jamais considérées par les pairs comme de « vrais » policiers¹²¹. On a pu constater, surtout après le 11 septembre 2001, la militarisation accrue de la police¹²², sa technicisation¹²³, la dépendance de la réponse en urgence et la dévalorisation de la proximité avec la population¹²⁴, la mesure de son efficacité (et légitimité) uniquement en fonction de la fluctuation du taux de criminalité¹²⁵, et combien encore. Beaucoup de voix s'élèvent pour des demandes de réformes profondes, mais celles-ci s'accompagnent aussi d'une volonté d'amorcer un débat de société quant au bien-fondé de confier, de manière croissante à l'institution policière, la responsabilité d'agir sur des problématiques d'ordre social extrêmement diverses en faisant appel à des solutions auxquelles la réponse policière est souvent considérée inadaptée et inappropriée.

Le contexte pandémique a été une occasion privilégiée de poser la question sur le rôle de la police en société et en démocratie au 21^e siècle. Du fait des vulnérabilités, des inégalités et des fragilités qu'a mise en lumière la crise sanitaire, il convient par la même occasion de reconnaître que **par son action quotidienne, la police a un impact important sur la vie des citoyens, et elle doit avoir la capacité de répondre à leurs attentes et à leurs besoins non plus seulement en matière de sécurité**. Nous ne pouvons plus nous permettre de travailler en aval des problèmes et des problématiques sous prétexte qu'ils ne correspondent pas à notre offre de service. **La police a un rôle à jouer en matière de cohésion sociale**.


La nouvelle philosophie que nous proposons est une nouvelle manière d'envisager une organisation policière au Québec. La sécurité publique est et demeurera un des socles indispensables sur lequel s'appuie la nécessité de la police. La criminalité est une réalité au cœur des préoccupations des gouvernements et des populations. Un service de police doit demeurer sensible au sentiment d'insécurité que celle-ci engendre. Mais, la « Police de Concertation » considère

également qu'au 21^e siècle, elle se doit d'être à l'image de sa population. Elle doit prendre conscience de la réalité de son contexte et de son quotidien, qui défient toute tentation de les entrevoir par le seul regard sécuritaire, formaté par le souci du maintien de l'ordre, de la sécurité publique et de la lutte à la criminalité.

La réalité du SPAL, comme celle de nombreux autres services de police à travers la province, est semblable quant à la croissance des appels 911 liés à la santé mentale ou au vieillissement de la population. Chaque service doit cependant composer avec des enjeux particuliers dus aux dynamiques économiques, sociales et urbaines. Bien que l'immigration soit concentrée à Montréal, à Laval et à Longueuil, les nouveaux programmes d'accompagnement mis en place par le gouvernement du Québec vont faire que de nouveaux arrivants au Québec vont être de plus en plus nombreux à habiter en dehors de ces pôles traditionnels. En outre, n'oublions pas que les communautés autochtones se trouvent aussi sur tout le territoire du Québec et elles ont des besoins et des attentes qui leur sont propres. Le contexte pandémique aura des conséquences psychosociales sur toute la société, mais aussi sur les déplacements populationnels entre régions (avec le télétravail, la chute de certaines industries, etc.). Pensons à titre d'exemple aux nouvelles catégories de populations vulnérables, des personnes et des familles qui, avant la pandémie, se trouvaient dans des « zones stables » du point de vue de la santé, de l'économie et des finances. Pensons aussi aux migrations des familles vers les banlieues et même vers les campagnes.

Toutes ces circonstances auxquelles doivent faire face les services de police du Québec dictent désormais d'en apprécier la complexité en tenant compte de l'ensemble du contexte et des nuances qui leur sont sous-jacentes. Sans renier que la police est avant tout un agent de contrôle social, nous concevons que sa légitimité contemporaine dans une démocratie libérale en fait également un agent de cohésion sociale. Ces deux caractéristiques ne nous semblent pas mutuellement exclusives, mais elles sont plutôt complémentaires l'une de l'autre.

La « Police de Concertation » ne prétend pas réinventer la roue; elle apporte une vision afin d'éclairer, de baliser et d'uniformiser la mission. Comme mentionné précédemment, la police au Québec et plus généralement en Amérique du Nord, est sujette depuis les années 1980, à un grand nombre d'innovations dont les objectifs sont souvent purement guidés par un souci d'efficacité et moins par une volonté



d'en anticiper non seulement les conséquences sur la population (notamment la frange la plus marginalisée), mais aussi les effets sur les organisations policières. Les questions du profilage racial et de la violence policière traduisent un fossé relationnel grandissant entre nos organisations et les populations du Québec, particulièrement celles qui sont racisées et issues de la diversité. La prépondérance et la complexité de situations ayant trait à la vulnérabilité plus qu'à la criminalité impliquent de repenser la police autrement et de l'inscrire dans un cadre de valeurs susceptibles de promouvoir la cohésion sociale et l'interculturel.


Il nous incombe de ne pas perdre de vue ce à quoi renvoie le principe de « service public », soit l'idée « d'un État généreux, bienveillant, uniquement soucieux du bien-être de tous¹²⁶ ». Cela implique que la police œuvre aux côtés de ses partenaires dans le souci perpétuel de préserver et d'entretenir la confiance que lui accorde la population, en s'efforçant être à l'écoute de ses besoins. Le SPAL et ses partenaires de l'agglomération de Longueuil sont en train de devenir le laboratoire de la mise en place de la « Police de Concertation ».

Nous sommes convaincus que nous ne sommes pas les seuls à partager ces constats et à avoir cette volonté de changement. De nombreux policiers ne demandent qu'à voir évoluer l'institution policière dans sa vision comme dans ses pratiques, afin de mieux servir la population. La « Police de Concertation » en est une réponse, transposable dans d'autres services de police.

NOTES

- 1 MINISTÈRE DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE, *Réalité Policière au Québec*, 2019.
- 2 BEAUSCHESNE, *La police communautaire : un écran de fumée*, 2010, p. 232.
- 3 DIAZ et DESBIENS, *Résistance au changement de l'institution policière et criminalité évolutive : un paradoxe*, 2011.
- 4 BRODEUR et DUPONT, *Confiance, expertise et police*, 2008, p. 258.
- 5 LOUBAY DEL BAYLE, *De la police et du contrôle social*, 2012, p. 176-177
- 6 *Ibid.*
- 7 ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC, QUÉBEC. *Projet de loi no 86 : Loi sur la police*, Québec, Éditeur officiel du Québec, 2000
- 8 Pour cette section, nous avons utilisé les documents suivants : Beaudry-Godin, 2018a, 2018b
- 9 PELLETIER, *Rive-Sud : les premières stations du REM prennent forme*, 2020.
- 10 PICOTTE, *Solar Uniquartier : la plus haute tour de la Rive-Sud à Brossard*, 2018.
- 11 VULBEAU, Alain. *Rupture et Incivilités à l'âge sécuritaire*, 2013, p. 20.
- 12 GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, *Réalité policière au Québec : modernité, confiance, efficience*, p. 37
- 13 LEMAIRE et HALLEUX, *Service public et "Clinique de Concertation" : espaces habitables pour une psychothérapie inauthentique*, 2005, p. 5.
- 14 MONJARDET, *Ce que fait la police*, 1993, p. 16
- 15 LOUBAY DEL BAYLE, *Sociologie de la police*, 2016, p. 141
- 16 *Ibid.*
- 17 BEAUCHESNE, *op. cit.*, p. 29.
- 18 *Ibid.*, p. 30.
- 19 *Ibid.*, p. 30.
- 20 *Ibid.*, p. 30.
- 21 *Ibid.*, p. 32.
- 22 *Ibid.*, p. 33-34.
- 23 *Ibid.*, p. 35.
- 24 *Ibid.*, p. 36.
- 25 *Ibid.*, p. 39-42.
- 26 *Ibid.*, p. 43.
- 27 *Ibid.*, p. 44.
- 28 *Ibid.*, p. 45.
- 29 LOUBAY DEL BAYLE, *op. cit.*, 2016, p. 146.
- 30 *Ibid.*, p. 142.
- 31 *Ibid.*, p. 145-146.
- 32 *Ibid.*, p. 145.
- 33 VALVERDE, *The Force of Law*, 2010, p. 59-65.
- 34 ALAIN, *Citoyenneté, police et sécurité privée : entre utilitarisme et dialectique, les leçons du terrain*, 2005.
- 35 LOUBAY DEL BAYLE, *op. cit.*, 2016, p. 145.
- 36 *Ibid.*, p. 164.
- 37 *Ibid.*, p. 188
- 38 *Ibid.*
- 39 *Ibid.*
- 40 BEAUCHESNE, *op.cit.*, 2010, p. 160-218
- 41 VASQUEZ, *La réforme des forces de police au Canada : les tensions entre la sécurité des citoyens, les libertés fondamentales et le fédéralisme*, 2007, p. 161-162.
- 42 IBOS, et collab., *Vers une société du care : une politique de l'attention*, 2019.
- 43 *Ibid.*
- 44 *Ibid.*
- 45 VASQUEZ, *op. cit.*, p. 161-162.
- 46 BERTHELOT-RAFFARD, *Penser le care comme cœur de la justice : un outil pour analyser des institutions de la vie ordinaire*, 2015.
- 47 CONSEIL DE L'EUROPE, *Élaboration concertée des indicateurs de la cohésion sociale : guide méthodologique*, 2005, p. 23
- 48 FONSECA, *Social cohesion revisited: a new definition and how to characterize it*, 2019, p. 231-232.
- 49 *Ibid.*, p. 231.

- 50 FORSÉ et PARODI, *Une théorie de la cohésion sociale*, 2009, p. 9.
- 51 FONSECA, *op. cit.*, p. 247.
- 52 SCHROEDER, et collab., *Equitable Research Partnerships. A Global Code of Conduct to Counter Ethics Dumping*, 2019, p. 17.
- 53 EUROPEAN COMMITTEE FOR SOCIAL COHESION, *A new strategy for Social Cohesion*, 2004, p. 4.
- 54 MOUHANNA, *Une police de proximité judiciairisée*, 2002, p. 165
- 55 TRONTO, *Le risque ou le care?*, 2012.
- 56 LOUBAY DEL BAYLE, *op. cit.*, 2016, p. 144.
- 57 *Ibid.*, p. 146.
- 58 SCHROEDER, *op. cit.*, p. 13, 24, 29.
- 59 *Ibid.*, p. 16.
- 60 *Ibid.*
- 61 *Ibid.*
- 62 TREMBLAY et ROLLAND, *Concertation : Modèles et perspectives*, 2003, p. 8.
- 63 *Ibid.*, p. 8.
- 64 TREMBLAY et ROLLAND, *op. cit.*
- 65 SCHNEIDER, *Gestion par concertation*, 1987, p. 13.
- 66 *Ibid.*
- 67 *Ibid.*
- 68 *Ibid.*, p. 13-14.
- 69 *Ibid.*, p. 16.
- 70 *Ibid.*, p. 16-17.
- 71 TREMBLAY, *op. cit.*, p. 9.
- 72 *Ibid.*
- 73 GOUIN et TRUCHON, *Concertation ou négociation ? Distinguer les deux afin de faciliter les prises de décisions en contexte de réadaptation au travail*, 2018, p. 571.
- 74 LEMAIRE et HALLEUX, *Entre exclusion et inclusion : la Clinique du Relais*, 2008, p. 20.
- 75 *Ibid.*, p. 23.
- 76 RADCLIFFE, *Intelligence-Led Policing*, 2016, p. 34.
- 77 MINISTÈRE DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE, *La récidive/ reprise de la clientèle confiée aux Services correctionnels du Québec*, 2018, p. vii-viii.
- 78 SMITH, Paula et collab., *The Effects of Prison Sentences and Intermediate Sanctions on Recidivism: General Effects and Individual Differences*, 2002, p. 21.
- 79 STANFORD, *Critically Reflecting on Being "at Risk" and "a Risk" in Vulnerable People Policing*, 2012, p. 21.
- 80 *Ibid.*
- 81 *Ibid.*, p. 21-24.
- 82 *Ibid.*, p. 24.
- 83 TRONTO, *Le risque ou le care?*, 2012.
- 84 *Ibid.*
- 85 *Ibid.*
- 86 NODDINGS, *Care ethics and "caring" organizations*, 2015, p. 74.
- 87 *Ibid.*
- 88 *Ibid.*
- 89 ROCHÉ, *De la police en démocratie*, 2016, p. 86.
- 90 *Ibid.*, p. 87.
- 91 *Ibid.*, p. 87.
- 92 *Ibid.*, p. 86-88.
- 93 *Ibid.*, p. 29.
- 94 *Ibid.*, p. 29.
- 95 *Ibid.*, p. 29.
- 96 *Ibid.*, p. 33.
- 97 *Ibid.*, p. 33.
- 98 *Ibid.*, p. 28.
- 99 *Ibid.*, p. 65.
- 100 LOUBAY DEL BAYLE, *op. cit.*, 2016, p. 211.
- 101 DELUERMOZ, *La "police de proximité", un projet neuf? : Retour sur l'expérience parisienne au XIX^e siècle*, 2011.

- 
- 102 *Ibid.*
- 103 *Ibid.*
- 104 ROCHE, *Les défis de la proximité dans le champ professionnel*, 2007, p. 64.
- 105 LOUBAY DEL BAYLE, *op. cit.*, 2016, p. 213.
- 106 *Ibid.*
- 107 RECHSTEINER, *Un exemple d'approche multilatérale : la partialité multidirectionnelle*, 2008, p. 1.
- 108 *Ibid.*, p.2.
- 109 HEIREMAN, *La partialité multidirectionnelle*, 2004, p. 2.
- 110 LOUBAY DEL BAYLE, *op. cit.*, 2011, p. 155.
- 111 *Ibid.*, p. 155-156.
- 112 *Ibid.*, p. 156.
- 113 *Ibid.*, p. 156-157.
- 114 LAFAVE, 1965, cité dans LOUBAY DEL BAYLE, *op. cit.*, 2011 p. 157.
- 115 LOUBAY DEL BAYLE, *op. cit.*, 2011, p. 159.
- 116 *Ibid.*, p. 159.
- 117 NUSSBAUM, *The Literary Imagination in Public Life*, 1991, p. 883.
- 118 Aux fins du projet, les personnes vulnérables se définissent par une situation d'itinérance, de troubles mentaux, de violence conjugale, d'agression sexuelle ou toute autre situation psychosociale défavorable.
- 119 VASQUEZ, *op. cit.*, p. 161-162.
- 120 DIAZ et DESBIENS, *op. cit.*
- 121 *Ibid.*
- 122 VASQUEZ, *op. cit.*, p. 172.
- 123 BEAUCHESNE, *op. cit.*, p. 182-222
- 124 *Ibid.*, p. 182-222.
- 125 DIAZ et DESBIENS, *op. cit.*; BRODEUR et DUPONT, *op. cit.*, p. 256-257
- 126 CHEVALLIER, *Le service public*, 2019, p. 4.

BIBLIOGRAPHIE

- ALAIN, Marc. « Citoyenneté, police et sécurité privée : entre utilitarisme et dialectique, les leçons du terrain », *Colloque international francophone : La police et les citoyens*, [En ligne], 2005, p. 1-14. [https://www.cicc-iccc.org/public/media/files/prod/event_files/police_citoyens_textes.pdf] (Consulté le 19 Juillet, 2020).
- BEAUCHESNE, Line. *La police communautaire : un écran de fumée*, Montréal, Éditions Bayard Canada Livres, 2010, 322 p.
- BEAUDRY-GODIN, Mélissa. « Profil démographique et socioéconomique des personnes de 2e génération de l'agglomération de Longueuil ». *Centre intégré de santé et de services sociaux de la Montérégie-Centre. Direction de santé publique. Équipe Surveillance*, Longueuil, [En ligne], 2018a. [<http://extranet.santemonteregie.qc.ca/userfiles/file/sante-publique/surveillance-etat-sante/Profil-Personnes-de-2e-generation.pptx>] (Consulté le 18 Juillet 2020).
- BEAUDRY-GODIN, Mélissa. « Profil démographique et socioéconomique des immigrants de l'agglomération de Longueuil ». *Centre intégré de santé et de services sociaux de la Montérégie-Centre. Direction de santé publique. Équipe Surveillance*, Longueuil, [En ligne], 2018b. [<http://extranet.santemonteregie.qc.ca/userfiles/file/sante-publique/surveillance-etat-sante/Profil-Immigrantes-2018.pptx>] (Consulté le 18 Juillet 2020).
- BERTHELOT-RAFFARD, Agnès. « Penser le care comme cœur de la justice : un outil pour analyser des institutions de la vie ordinaire », p. 117-138, dans Sophie BOURGEAULT, et Julie PERREAULT (dir.), *Le care : éthique féministe actuelle*, Montréal, Éditions du remue-ménage, 2015, 280 p.
- BRODEUR, Jean-Paul et Benoit DUPONT. « Confiance, expertise et police », *Criminologie*, Vol. 44 No. 1, [En ligne], 2011, p. 247-282. [<https://www.erudit.org/fr/revues/crimino/2011-v44-n1-crimino1512029/1001609ar.pdf>] (Consulté le 12 Juin, 2020).
- CHEVALLIER, Jacques. *Le Service Public, Onzième Édition*, Paris (France), Presses Universitaires de France/Humensis, 2018, 128 p.
- CONSEIL DE L'EUROPE. *Élaboration concertée des indicateurs de la cohésion sociale : guide méthodologique*, Strasbourg (France), Éditions du Conseil de l'Europe, 2005, 236 p. [https://www.coe.int/t/dg3/socialpolicies/socialcohesiondev/source/guide_fr.pdf] (Consulté le 14 Juillet, 2020).
- COUNCIL OF EUROPE. EUROPEAN COMMITTEE FOR SOCIAL COHESION. A new strategy for Social Cohesion, [En ligne], 2004, 28 p. [https://www.coe.int/t/dg3/socialpolicies/socialcohesiondev/source/RevisedStrategy_en.pdf]
- DIAZ, Frédéric et Daniel, DESBIENS. « Résistance au changement de l'institution policière et criminalité évolutive : un paradoxe », *Champ pénal/ Penal field*, [En ligne], vol. VIII, 2011, mis en ligne le 13 février 2019. [journals.openedition.org/champpenal/7982] (Consulté le 9 septembre 2020).
- DELUERMOZ, Quentin. « La "police de proximité", un projet neuf ? : Retour sur l'expérience parisienne au XIXe siècle ». *La vie des idées*, [En ligne], février 2011. [lavedesidees.fr/La-police-de-proximite-un-projet.html].
- ENGSTER, Daniel, et Maurice HAMINGTON. *Care Ethics & Political Theory*, Oxford (Royaume-Uni), Oxford University Press, 2015, 315 p.
- FONSECA, Xavier. « Social cohesion revisited: a new definition and how to characterize it », *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, Vol. 32 No. 2, 2019, p. 231-253.
- FORSÉ, Michel et Maxime PARODI. (2009). « Une théorie de la cohésion sociale », *The Tocqueville Review/La Revue Tocqueville*, vol. 30 no.2, 2009, p. 9-35
- GOUIN, Marie-Michelle, et Manon TRUCHON. « Concertation ou négociation ? Distinguer les deux afin de faciliter les prises de décisions en contexte de réadaptation au travail », *Relations industrielles*, Vol. 73 No 3, [En ligne], 2018, p. 566-590. [<https://www.erudit.org/fr/revues/ri/2018-v73-n3-ri04120/1053841ar.pdf>] (Consulté le 15 Aout, 2020).

- HEIREMAN, Magda. « La partialité multidirectionnelle ». [En ligne], mai 2004. [http://ecoleetfamille.fr/wp-content/uploads/2018/11/PARTIALITE-MULTIDIRECTIONNELLE_Heireman-in_peripheries-precieuses.pdf] (Consulté le 13 Aout, 2020).
- IBOS, Caroline, et collab. *Vers une société du care : une politique de l'attention*, Paris (France), Éditions Le Cavalier Bleu, 2019, 184 p.
- LEMAIRE, Jean-Marie et Laurent, HALLEUX. « Entre exclusion et inclusion : la Clinique du Relais », *Journal du Droit des Jeunes*, vol. 6, no 76, [En ligne], 2008, p. 18-23. [<https://www.cairn.info/revue-journal-du-droit-des-jeunes-2008-6-page-18.htm?contenu=resume>] (Consulté le 15 Juillet, 2020).
- LEMAIRE, Jean-Marie et Laurent, HALLEUX. « Service public et "Clinique de Concertation" : espaces habitables pour une psychothérapie inauthentique », p. 109-134, dans Géraldine BRAUSCH, et Edouard DELRUELLE (dir.), *L'inventivité démocratique aujourd'hui : le politique à l'épreuve des pratiques*, Cuesmes (Belgique), Éditions du Cerisier, 2005, 200 p.
- LOUBAY DEL BAYLE, Jean-Louis. *Sociologie de la Police*, Paris (France), L'Harmattan, 2016, 304 p.
- LOUBAY DEL BAYLE, Jean-Louis. *De la police et du contrôle social*, Paris (France), Éditions du Cerf, 2012, 221 p.
- MINISTÈRE DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE. *Réalité Policière au Québec*, [En ligne], 2019, 56 p. [https://www.securitepublique.gouv.qc.ca/fileadmin/Documents/police/publications/AP-061_2019-12_.pdf] (Consulté le 03 Juillet, 2020).
- MINISTÈRE DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE. *La récidive/reprise de la clientèle confiée aux Services correctionnels du Québec : Cohortes 2010-2011*, [En ligne], 2018, 124 p. [[securitepublique.gouv.qc.ca/fileadmin/Documents/services_correctionnels/publications/recidive_reprise_clientele_confiee_corr-27.pdf](https://www.securitepublique.gouv.qc.ca/fileadmin/Documents/services_correctionnels/publications/recidive_reprise_clientele_confiee_corr-27.pdf)] (Consulté le 12 Aout, 2020).
- MONJARDET, Dominique. *Ce que fait la police*, Paris (France), Éditions La Découverte, 1996, 316 p.
- MOUHANNA, Christian. « Une police de proximité judiciairisée », *Déviance et Société*, vol. 26 no. 2, [En ligne], 2002, p. 133-182. [<https://www.cairn.info/revue-deviance-et-societe-2002-2-page-163.htm>] (Consulté le 03 Juillet, 2020).
- NODDINGS, Nel. « Care ethics and "caring" organisations », p. 72-84, dans Daniel ENGSTER, et Maurice HAMINGTON, *Care Ethics & Political Theory*, Oxford (Royaume-Uni), Oxford University Press, 2015, 312 p.
- NUSSBAUM, Martha C. *Poetic Justice. The Literary Imagination in Public Life*, Boston (États-Unis), Beacon Press, 1995, 143 p.
- NUSSBAUM, Martha C. « The Literary Imagination in Public Life », *New Literary History*, vol. 22 no 4, [En ligne], 1991, p. 877-910. [<https://www.jstor.org/stable/469070?seq=1>] (Consulté le 03 Juillet, 2020).
- PELLETIER, Guillaume. « Rive-Sud : les premières stations du REM prennent forme ». *TVA Nouvelles*, [En ligne], septembre 2020. [<https://www.tvanouvelles.ca/2020/09/17/rive-sud-les-premieres-stations-du-rem-prennent-forme>] (Consulté le 28 juillet 2020).
- PICOTTE, Vanessa. « Solar Uniquartier : la plus haute tour de la Rive-Sud à Brossard », *Courrier du Sud*, [En ligne], mai 2018. [[lecourrierdusud.ca/solar-uniquartier-la-plus-haute-tour-de-la-rive-sud-a-brossard/](https://www.lecourrierdusud.ca/solar-uniquartier-la-plus-haute-tour-de-la-rive-sud-a-brossard/)] (Consulté le 28 juillet 2020).
- RADCLIFFE, Daniel. *Intelligence-Led Policing, Second Edition*, New York (États-Unis), Routledge, 2016, 222 p.
- RECHSTEINER, Nicolas. « Un exemple d'approche multilatérale : la partialité multidirectionnelle », *Structure thérapeutique de la Fondation Éthique Familiale*, [En ligne], 2008, p. 1-4. [http://www.gerardsalem.com/cimi/pages/news/PdfDocs/982_Partialite_multidirectionnelle.pdf] (Consulté le 13 Aout, 2020).
- ROCHE, Pierre. « Les défis de la proximité dans le champ professionnel ». *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 1, no 3, [En ligne], 2007, p. 63-82. [<https://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2007-1-page-63.htm>] (Consulté le 15 Aout, 2020).

- ROCHÉ, Sebastian. *De la Police en Démocratie*, Paris (France), Éditions Grasset & Fasquelle, 2016, 372 p.
- SCHNEIDER, Robert. *Gestion par concertation*, Montréal, Agence d'ARC inc. (Les éditions), 1987, 129 p.
- SCHROEDER, et collab. *Equitable Research Partnerships. A Global Code of Conduct to Counter Ethics Dumping*, Suisse, Springer International Publishing, 2019, p. 122. [http://clock.uclan.ac.uk/28680/1/2019_Book_EquitableResearchPartnerships.pdf] (Consulté le 06 Juin, 2020).
- SOLICITOR GENERAL OF CANADA, [Paula Smith, et coll.]. *The Effects of Prison Sentences and Intermediate Sanctions on Recidivism: General Effects and Individual Differences*, [En ligne], 2002-01. [publicsafety.gc.ca/cnt/rsrscs/pblctns/ffcts-prsn-sntncls/ffcts-prsn-sntncls-eng.pdf] (Consulté le 30 septembre 2020).
- STANFORD, Sonya. « Critically Reflecting on Being “at Risk” and “a Risk” in Vulnerable People Policing », p. 20-32, dans Isabelle BARTKOWIAK-THÉRON, et Nicole L. ASQUITH, *Policing Vulnerability*, Sydney (Australie), The Federation Press, 2012, 302 p.
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle et David ROLLAND. « Concertation : Modèles et perspectives », *Notes de recherche 2003-24 de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir*, [En ligne], 2003, 30 p. [<https://www.teluq.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC03-24.pdf>] (Consulté le 10 Juillet, 2020).
- TRONTO, Joan. *Le risque ou le care?*, Paris (France), Presses Universitaires de France, 2012, 64 p.
- VALVERDE, Mariana. *The Force of Law: A Groundwork Guide*, Toronto (Canada), Groundwood Books, 2010, 146 p.
- VASQUEZ, Juan Carlos Ruiz. « La réforme des forces de police au Canada : les tensions entre la sécurité des citoyens, les libertés fondamentales et le fédéralisme », *Revue internationale d'études canadiennes*, No. 36, [En ligne], 2007, p. 161-190. [<https://www.erudit.org/fr/revues/ijcs/2007-n36-ijcs3715/040781ar.pdf>] (Consulté le 12 Aout, 2020).
- VULBEAU, Alain. « Rupture et Incivilités à l'âge sécuritaire », *Connexions*, vol. 99 no. 1, [En ligne], 2013, p. 19-28. [<https://www.cairn.info/revue-connexions-2013-1-page-19.htm>] (Consulté le 15 Juillet, 2020).

REVUE DE PRESSE SUR LA « POLICE DE CONCERTATION »

1. IMMERSION ET CHANGEMENT DE CULTURE

**Documentaire par Charles Gervais,
*La police face au mur***

linitiative.ca/rsistance-la-police-face-au-mur-de-charles-gervais-laffiche-ds-le-28-aot/
lecourrierdusud.ca/incursion-dans-lunivers-du-service-de-police-de-longueuil/

Le courrier du Sud, Alie DOSTIE, « Vers un inéluctable changement de la culture policière »

lecourrierdusud.ca/vers-un-ineluctable-changement-de-la-culture-policiere/

La Presse, Caroline TOUZIN, « Dossier : Immersion »

lapresse.ca/actualites/2020-01-18/projet-immersion-district-longueuil
lapresse.ca/actualites/2020-01-19/projet-immersion-le-choc-du-voile-pour-des-policiers-de-longueuil
lapresse.ca/actualites/2020-01-20/projet-immersion-la-provocation
lapresse.ca/actualites/justice-et-faits-divers/2020-01-21/projet-immersion-tout-peut-arriver
lapresse.ca/actualites/justice-et-faits-divers/2020-01-22/projet-immersion-le-retour-a-la-realite

La Presse, Katia GAGNON, « La révolution de la police », 13 juin 2020

lapresse.ca/actualites/2020-06-13/la-revolution-de-la-police

La Presse, Rima ELKOURI, « La meilleure arme, c'est s'asseoir et parler », 23 janvier 2020

lapresse.ca/actualites/202001/22/01-5257911-la-meilleure-arme-du-policier.php

Journal de Montréal, Josée LEGAULT, « Sur la planète police », 21 janvier 2020

journaldemontreal.com/2020/01/21/sur-la-planete-police

La Presse, François CARDINAL, « Quand l'ouverture à l'autre devient un crime », 21 janvier 2020

lapresse.ca/debats/editoriaux/202001/21/01-5257737-droit-au-but-quand-louverture-a-lautre-devient-un-crime.php

Émission 24/60, Anne-Marie DUSSAULT, « L'inspiration de la semaine » pour Josée LEGAULT et François CARDINAL, 23 janvier 2020

twitter.com/amariedussault/status/1220509337971560448

Radio-Canada, *Tout le monde en parle*, 26 janvier 2020

ici.radio-canada.ca/tele/tout-le-monde-en-parle/site/segments/entrevue/152390/guy-lepage-police-policiers-projet-immersion-patrouille-immigration?isAutoPlay=1

La Presse, Patrick LAGACÉ, « Connaître son monde », 22 janvier 2020

lapresse.ca/actualites/2020-01-22/connaître-son-monde-985fm.ca/audio/280034/le-commentaire-de-patrick-lagace-projet-immersion-et-les-reactions-mediatiques

2. RACISME SYSTÉMIQUE, DÉFINANCER LA POLICE, FORMATION POLICIÈRE ET DIVERSITÉ CULTURELLE

95.1 FM Radio-Canada, *Bien entendu avec Stéphane*, 28 juillet 2020

ici.radio-canada.ca/premiere/emissions/bien-entendu/segments/entrevue/190465/fady-dagher-spal-longueuil-questions-auditeurs?fbclid=IwAR30fy36HXwsrLEATK1IVmMMv581ATyhJxdueUI2HkownyB1U5ab3sxlG7I
<https://ici.radio-canada.ca/premiere/emissions/bien-entendu/segments/entrevue/187086/fady-dagher-seul-chef-police-quebecois-immigration-solutions>

95.1 FM Radio-Canada, Patrick MASBOURIAN, *Une formation sans arme ni uniforme pour la police de Longueuil*, 20 janvier 2020

ici.radio-canada.ca/premiere/emissions/tout-un-matin/segments/entrevue/151692/police-longueuil-mise-situation-sante-mentale

95.1 FM Radio-Canada, 15-18 avec Annie Desrochers

ici.radio-canada.ca/premiere/emissions/le-15-18/episodes/464560/ratrapage-du-lundi-1-juin-2020

RDI, Émission 24/60

ici.radio-canada.ca/tele/24-60/site/episodes/464602/etats-unis-racisme-manifestations-minneapolis



RDI, Émission 24/60, « Racisme et discrimination, le Canada n'est pas à l'abri. Quel est l'état des lieux chez nous? Quelles sont les solutions? »

twitter.com/amariedussault/status/1267620179971911680

RDI, Émission 24/60, « Comme le proposent certains démocrates aux États-Unis, doit-on réduire le budget de la police pour mieux la réformer? », Le débat se transpose ici avec Fady Dagher, directeur du SPAL

twitter.com/amariedussault/status/1270510786587299840?lang=ar
facebook.com/watch/?v=744681916104432

RDI, Rania MASSOUD, Réformer la police ou réduire son budget? Le débat est relancé

ici.radio-canada.ca/nouvelle/1709955/financement-baisse-securite-george-floyd-ordre

Radio Canada, Éviter les drames grâce à une unité policière consacrée à la santé mentale, par Pascal Robidas

ici.radio-canada.ca/nouvelle/1146699/police-longueuil-sante-mentale-intervention

La presse, Jacques DUCHESNEAU, « Mort de George Floyd neuf minutes qui doivent changer le monde »

plus.lapresse.ca/screens/6e0a8218-3580-4592-b8bb-fb5dcf863de6__7C__0.html

3. SITUATION DE VULNÉRABILITÉ, SANTÉ MENTALE ET PROSTITUTION

Urbania par Ugo Meunier

urbania.ca/article/servir-protoger-et-dadapter-a-la-covid-19

Le Devoir, Jeanne CORIVEAU, « Longueuil ouvre un refuge d'urgence pour les itinérants »

ledevoir.com/societe/577720/longueuil-ouvre-un-refuge-d-urgence-pour-les-itinerants

Octobre 2020



Service de police
AGGLOMÉRATION DE LONGUEUIL

longueuil