

# INTERSECTION

BULLETIN D'INFORMATION ET DE LIASON SUR LA POLICE DE TYPE COMMUNAUTAIRE N° 3 1998-1999



La formation des recrues  
de la police de quartier

Entrevue avec MAURICE RICHARD

Le modèle communautaire  
au Québec

# ITINÉRAIRE

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

No 3 1998-1999

Outil d'information, d'échange et de sensibilisation sur le modèle de la police professionnelle de type communautaire, Intersection vise à favoriser la création ainsi que le maintien de liens entre les intervenants concernés et intéressés par le sujet.

Intersection publie aussi bien des articles soumis que sollicités. Dans les deux cas, le comité de rédaction se réserve le droit de réviser et d'adapter tous les articles afin de satisfaire au style du bulletin. Les textes n'engagent que leurs auteurs. La reproduction des articles, en tout et en partie, est encouragée sous réserve d'indication de la source. Afin d'alléger le texte, toutes les expressions désignant des personnes visent à la fois les femmes et les hommes.

Comité de production  
Isabelle Bastien (U de Montréal)  
Marc Bérubé (SM de Sherbrooke)  
Johanne Blanchette (C de Maisonneuve)  
Pierre Brien (SM de Laval)  
Lyse Chamberland (SQ)  
Daniel Delisle (SM de Québec)  
Lynette Fusey (U de Montréal)  
Claude Levac (SQ)  
Sylvie Mantha (SM de Hull)  
Claude Néron (SPCUM)  
André Normandeau (U de Montréal)  
Marc Paré (IPO)  
Yvon Poirier (GRC)  
Marie-France Renaud (UQAM)  
Daniel Rochette (MSP)

Coordination  
Johanne Blanchette

Comité de rédaction  
Johanne Blanchette  
Daniel Rochette

Conception et réalisation graphique  
Direction des communications du ministère de la Sécurité publique

Révision linguistique  
Élaine Tremblay (IPO)  
Direction des communications du ministère de la Sécurité publique

Adresse de correspondance  
Intersection  
a/s Johanne Blanchette  
Collège de Maisonneuve  
3800, rue Sherbrooke Est  
Montréal (Québec) H1X 2A2  
Téléphone : (514) 254-7131 (No 4612)  
Télécopieur : (514) 251-9741  
Courrier électronique : [intersection@altavista.net](mailto:intersection@altavista.net)  
Site Internet : <http://www.secpub.gouv.qc.ca/francais/publicat/intersec/inter98/index.htm>

Dépôt légal

Bibliothèque nationale du Québec, 1998  
Bibliothèque nationale du Canada, 1998  
ISBN 1198-6905

## 2 ITINÉRAIRE

### TOUR D'HORIZON

3 Mission recherche « leaders »

### CIRCULATION D'IDÉES

4 - 5 Le modèle communautaire au Québec : à la dérive ? Votre diagnostic !

### HAUTS PIGNONS

6 - 7 Entrevue avec M. Maurice Richard

### ARTÈRE PRINCIPALE

9 - 10 Étudiants en voyage de ski à Québec

11 - 12 Le projet « Duff Court » du PDQ 8

### 13 HEURE DE POINTE

### PAS À PAS

14 - 16 Revoir la formation des recrues de la police de quartier

### PAS À PAS

18 - 19 Le gestionnaire de la sécurité publique entre le modèle traditionnel et le modèle communautaire

Photo (page couverture) : La course des bateaux dragons est organisée annuellement par l'Association du festival des bateaux dragons du quartier chinois de Montréal. L'événement a lieu au bassin olympique de l'Île Sainte-Hélène et regroupe principalement des équipes asiatiques dont certaines proviennent de l'autre continent. Les équipes d'autres communautés sont invitées à y participer. Le SPCUM y a présenté une équipe en 1996 et en 1997. L'équipage était composé de policiers et de quelques représentants de communautés culturelles de la CUM.

La publication d'Intersection est rendue possible grâce au soutien technique du ministère de la Sécurité publique du Québec et de l'Institut de police du Québec ainsi qu'à des participations financières (à la production) provenant du Bureau d'assurance du Canada, du Service de protection des citoyens de Laval, de la Gendarmerie royale du Canada, de la Sûreté du Québec, du Service de police de Hull, du Service de police de Québec et du Service de police de la MRC-des-Collines de l'Outaouais. L'appui du Collège de Maisonneuve permet également d'assumer une partie de la tâche de coordination.

# Mission recherche « leaders »

Depuis sa naissance, la revue Intersection s'est voulue un lieu de rencontre et d'échange pour toutes les personnes intéressées au modèle de police communautaire. À travers ses articles, les opinions exprimées, les cas documentés et les différentes chroniques, Intersection a été le reflet du développement et de l'expérimentation des initiatives policières en matière de police professionnelle de type communautaire (PPC).

Aujourd'hui, on constate que de nombreuses expériences suivent leur cours. De plus en plus de communautés s'intéressent à cette approche et recherchent les ingrédients qui leur permettraient de l'implanter. Fort du cheminement accompli depuis une dizaine d'années sur l'ensemble du territoire québécois, est-il possible de tirer des conclusions de notre démarche collective? La réponse est un « oui » prudent.

Prudent parce qu'il serait téméraire pour quiconque, surtout pour la police, de dire mission accomplie. L'implantation, dans les organisations où une planification importante a eu lieu, n'en est encore qu'à la phase de l'intégration des techniques. On est encore loin des changements de valeurs et de culture qui témoignent des changements philosophiques. On peut cependant dire que des signes encourageants et des petits succès démontrent que la vision commune qui sous-tend la PPC fait ses preuves jour après jour dans des quartiers et des communautés variées. On peut en outre constater que les problèmes soumis par les policiers et rapportés par Intersection sont variés et d'une complexité de plus en plus grande. Finalement, la recherche, l'évaluation et le réseautage représentent des dimensions de plus en plus importantes pour les praticiens, ce qui laisse entrevoir le développement de réflexes nouveaux.

Du point de vue des déceptions, certains déplorent la lenteur du changement, la difficulté à mobiliser les acteurs importants et l'absence d'une vision « mobilisante » portée par un leader. Ce dernier point est soulevé fréquemment dans le cadre des cours de formation offerts à l'Institut de police du Québec (IPQ). Il est d'une grande importance car il soulève une interrogation majeure quant à l'avenir de ce modèle. Le leadership réclamé revient-il au MSP (ministère de la Sécurité publique)? À l'IPQ? À un corps policier particulier? Aux universités? Est-il formel? Bureaucratique? Politique?

Il est clair que les policiers ne peuvent transformer seuls leur fonction pour la modeler aux attentes de leur communauté. Plus que jamais ils ont besoin que se manifestent les leaders politiques, sociaux, économiques et communautaires pour prendre le relais. La police est une institution sociale qui doit recevoir ses signaux de la communauté par l'entremise de ceux et celles qui ont choisi de s'en faire les porte-parole. Il appartient aux décideurs policiers de solliciter ces orientations et aux leaders de les signifier.

À défaut de se manifester, ces mêmes personnes risquent de prononcer dans quelques années la fin d'une mission qui aura manqué de « leaders ».

**Bonne lecture !**

Pierre Brien

## Le modèle communautaire au Québec : à la dérive? Votre diagnostic!

Par Claude Lavoie et Lyette Fusey

Changer de modèle de prestation des services de sécurité publique est une tâche difficile et fort complexe car cela exige des efforts constants, progressifs et collectifs. Cette tâche demeure ardue même après les succès obtenus à la suite d'une période de rodage. Dans la dernière décennie, beaucoup d'efforts ont été consacrés à l'implantation du modèle communautaire et on constate à plusieurs endroits sa progression. Nous devons cependant nous souvenir que l'habileté à gérer des crises constituait une des forces du modèle traditionnel et de ses gestionnaires. Depuis dix ans, plusieurs gestionnaires policiers ont eu à faire face à quelques crises majeures tels les coupures budgétaires, le phénomène de régionalisation, les commissions d'enquêtes et le remplacement du chef de police. L'urgence de régler ces crises comporte le risque de revenir aux vieux réflexes confortables du modèle traditionnel. Nous croyons qu'il est

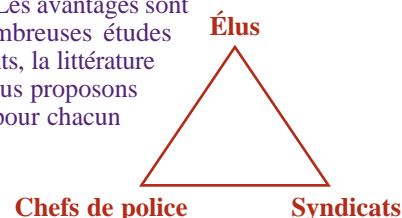
*Mme Lyette Fusey est titulaire d'une maîtrise en criminologie. Elle s'intéresse depuis quelques années au développement de la police professionnelle de type communautaire. Elle a effectué plusieurs recherches dans le domaine, notamment sur l'évaluation de l'impact de l'approche communautaire. Elle participe activement aux activités reliées au bulletin « Intersection ».*

*Au fil de ses 33 années de carrière, M. Claude Lavoie a su allier sa formation universitaire avec son expérience policière dans la réalisation de plusieurs programmes de prévention novateurs. Toujours passionné par la police et sa communauté lavalloise, cet inspecteur-chef partage avec les lecteurs d'Intersection l'un des obstacles qu'il perçoit dans le cheminement du modèle communautaire.*

impératif de se pencher maintenant sur la progression du modèle de police de type communautaire dans chacune de nos organisations. Nous vous proposons des outils pour vous aider à réfléchir sur la situation actuelle des services de police québécois. À la suite de cet article, vous serez davantage en mesure de préciser votre vision de l'évolution de votre service au cours des prochaines années.

Si vous croyez que les raisons militent pour le changement communautaire demeurent sérieuses mais que des facteurs externes en empêchent sa progression, le triangle suivant pourrait constituer la clé permettant de sortir de l'impasse.

Ce triangle représente les trois acteurs principaux sur lesquels repose le succès d'un changement organisationnel : les élus, les chefs de police et les syndicats (incluant celui des policiers et des cols blancs). Chacun de ces acteurs contrôle un aspect crucial de l'organisation et il est primordial de s'assurer au départ de leur plein engagement dans le projet. Il faut donc qu'ils comprennent bien les raisons qui militent pour le changement, les avantages et les inconvénients qui découleront de cette entreprise. Les avantages sont connus et bien documentés à l'intérieur de nombreuses études canadiennes et américaines. Quant aux inconvénients, la littérature demeure passablement muette à ce sujet. Nous vous proposons un sommaire des avantages et des inconvénients pour chacun des acteurs du triangle.



Acteurs	Avantages	Inconvénients
<b>Élus</b>	Satisfaction des citoyens; Qualité de vie des citoyens; Hausse du capital social; Imputabilité des fonctionnaires	Ajustement de la gestion municipale; Pression des citoyens pour trouver des solutions aux problèmes complexes; Ajustement du processus de communication avec le chef de police
<b>Syndicat</b> Policiers Cols blancs	Appui de la communauté Hausse de l'estime de soi chez les policiers et policières; Objectifs opérationnels clairs; Responsabilité et autonomie	Révision et modification de la convention collective Sentiment de perdre du terrain; Passage du quantitatif au qualitatif; Remise en question du modèle syndical traditionnel
<b>Chefs de police</b>	Amélioration du service rendu au citoyen; Amélioration de l'efficacité et de l'efficience; Perspective de continuer de réaliser la mission policière; Plus grande capacité de gestion.	Possibilité de corruption, de favoritisme; Développement d'habiletés politiques; Développement de politiques organisationnelles; Développement de la confiance envers les subalternes

Il s'est écoulé cinq ans depuis le premier séminaire Intersection sur le modèle de police de type communautaire et aucune entité légitime n'a encore pris le leadership nécessaire pour le faire progresser. Depuis la réforme des lois 145 et 77 par le gouvernement québécois, des concepts tels le regroupement, la fusion et l'abolition de services de police ont gagné en visibilité et en popularité au détriment du modèle communautaire. Puis, récemment, en mai 1998, le ministre de la Sécurité publique a annoncé la création d'escouades spécialisées régionales. Où et comment s'insère le développement du modèle communautaire dans ce vent de changement?

Le bulletin Intersection propose un outil de diagnostic qui vous permettra de constater le niveau de progression du modèle dans votre service de police et de définir les thèmes qui nécessiteront un investissement d'efforts. Cette grille d'analyse provient de Immer, Clavadetcher et Stipak : « How do You Know if You Are Really Doing Community Policing », in Public Administration Department, Portland State University, 1993. Elle est également publiée dans Peak et Glensor (1996). ➤

## Analyse du profil d'implantation de la police communautaire

Encerclez le chiffre correspondant à votre situation où 1 indique que ce domaine n'est pas implanté et 5 qu'il l'est complètement.

1. Des réunions avec les citoyens expliquent ou ont expliqué ce que la police communautaire modifiera et ce qu'elle ne changera pas.	1	2	3	4	5
2. La plupart des policiers de mon service seraient en mesure d'expliquer pourquoi notre service s'est orienté vers la police communautaire.	1	2	3	4	5
3. Il existe une politique organisationnelle claire qui préconise le travail en partenariat avec la communauté.	1	2	3	4	5
4. Les élus municipaux ou régionaux participent à l'établissement des priorités de mon service de police.	1	2	3	4	5
5. Dans les priorités annuelles de mon service de police, je constate que les citoyens ont contribué à en établir quelques-unes.	1	2	3	4	5
6. La planification annuelle de mon service de police tient compte des priorités établies par les autres organismes locaux ou régionaux.	1	2	3	4	5
7. Les sous-officiers et les officiers sont en mesure de superviser le personnel concerné dans un processus de résolution de problèmes.	1	2	3	4	5
8. Des partenaires externes participent conjointement et activement aux processus de résolution de problèmes.	1	2	3	4	5
9. Des séances de formation sur les quatre composantes de la police communautaire ont été transmises à tout le personnel policier et civil.	1	2	3	4	5
10. Des personnes désignées possèdent le mandat de demeurer à l'affût de ce qui peut améliorer l'orientation vers la police communautaire.	1	2	3	4	5
11. Des articles de la convention collective des policiers ont été modifiés pour qu'ils épousent l'orientation vers la police communautaire.	1	2	3	4	5
12. Des citoyens siègent à des comités de sécurité publique.	1	2	3	4	5
13. Les policiers de mon service sont consultés sur la planification des priorités annuelles.	1	2	3	4	5
14. Le processus de recrutement du personnel a été modifié pour tenir compte de l'orientation vers la police communautaire.	1	2	3	4	5
15. L'évaluation des employés tient compte de leurs performances en relations communautaires, en prévention de la criminalité et en résolution de problèmes.	1	2	3	4	5
16. La mission reflète l'orientation vers la police communautaire.	1	2	3	4	5
17. Les procédures et les directives de mon service ont été revues et l'existence de politiques organisationnelles est constatée.	1	2	3	4	5
18. L'organigramme de mon service de police a été modifié de manière à diminuer les niveaux décisionnels.	1	2	3	4	5
19. Dans mon service de police, je remarque que les officiers et les sous-officiers prennent davantage d'initiative et de responsabilités qu'avant l'orientation vers la police communautaire.	1	2	3	4	5
20. Dans mon service de police, le personnel se sent à l'aise pour prendre des risques calculés car il sait qu'il ne sera pas blâmé en cas d'échec (de bonne foi).	1	2	3	4	5
21. Ce sont habituellement les mêmes policiers qui patrouillent un secteur géographique précis.	1	2	3	4	5
22. Mon service de police a procédé à la réingénierie des appels et un plan de communication a été élaboré pour informer la population des changements.	1	2	3	4	5
23. Les syndicats accrédités dans mon service de police ont été consultés et ont adhéré à l'orientation vers la police communautaire.	1	2	3	4	5
24. Mon service de police établit et analyse périodiquement le profil de la communauté.	1	2	3	4	5
25. Mon service de police utilise diverses stratégies pour se rapprocher des citoyens, telles la patrouille à pied et à vélo.	1	2	3	4	5
26. Dans mon service de police, la section des enquêtes criminelles collabore avec la police communautaire.	1	2	3	4	5
27. Mon service de police mesure périodiquement le niveau de satisfaction des citoyens.	1	2	3	4	5
<b>Total (Nombre de points pour chaque colonne)</b>					

La grille originale a été adaptée par Claude Lavoie dans le cadre d'un cours donné à l'Institut de police du Québec.

- Entre 0 et 81, votre service de police a l'intention de s'orienter vers la police communautaire.
- Entre 81 et 108, votre service de police est sur la bonne voie d'implantation du modèle de police communautaire.
- Entre 108 et 135, votre service de police a terminé ou s'apprête à finaliser l'implantation du modèle de police communautaire.

### Conclusion

Ce résumé de 27 questions permet au directeur de police de déterminer les défis auxquels il pourrait s'attaquer dans les prochaines années. À vous de porter un diagnostic sur l'évolution de votre service de police au cours de la dernière décennie. Favorisez-vous le *statu quo* ou le véritable changement vers le modèle communautaire? Si vous désirez entreprendre le virage, vous devrez déterminer les acteurs concernés, connaître les attentes et les préoccupations de la population, élaborer un plan d'action réaliste et l'intégrer à chaque étape des composantes essentielles du modèle communautaire.

Nous espérons que cet article stimulera votre réflexion ainsi que celle de vos collègues et partenaires. Il ne fait aucun doute dans notre esprit que les responsables policiers doivent cheminer sans tarder vers une organisation policière qui s'auto-diagnostique sur le plan de l'efficacité et de l'efficience. 

# Entrevue avec Maurice Richard



*M. Maurice Richard a d'abord été maire de la Ville de Bécancour de 1975 à 1985. À la suite de nombreuses autres implications politiques sur des commissions parlementaires et des comités d'étude, il est à nouveau élu maire en 1995. Depuis 1996, il occupe également la fonction de préfet de la MRC (Municipalité régionale de comté) de Bécancour. Cette MRC a établi une entente de service avec la Sûreté du Québec après la mise en vigueur, le 1<sup>er</sup> janvier 1977 de la Loi modifiant la Loi de police et d'autres dispositions législatives. Aux termes de cette nouvelle loi, les élus municipaux participent activement aux choix des priorités d'action. La loi prévoit en effet la mise en place de comités de sécurité publique formés d'élus municipaux et de représentants de la Sûreté du Québec. Le rôle du comité est notamment d'assurer le suivi de l'entente, de cerner les besoins de la population et d'évaluer les résultats. M. Richard nous fait part de son expérience à l'intérieur de ce genre de comité.*

L'entrevue a été réalisée par  
*Isabelle Bastien*  
et *Marie-France Renaud.*

**Intersection :** « Comment voyez-vous le rôle du comité de sécurité publique dans lequel vous êtes impliqué? »

**M.R. :** « D'abord, il est primordial de retrouver à la table du comité de sécurité publique les gens qui sont le plus au fait de ce qui se passe sur le territoire. Ainsi, il est possible qu'un directeur général d'une municipalité occupe un poste au sein du comité tout comme les maires qui y sont présents. Dans notre comité, il y a le directeur général de la MRC de Bécancour qui remplit les fonctions relatives au poste de secrétaire.

Le comité a le mandat d'établir la priorité des actions qui seront entreprises en matière de sécurité publique. Il y parvient en donnant la parole aux deux parties concernées. Premièrement, la police fait le portrait de la situation de notre territoire. Elle nous en présente un portrait très détaillé. Deuxièmement, nous aussi les élus, faisons une description de la situation. Cependant, l'état de la situation que nous présentons est celui que nous recueillons en discutant avec nos gens, alors que les policiers nous rapportent généralement leur propre évaluation.

Nous planifions nos actions selon la problématique identifiée et selon le secteur. Lorsque des gestes concrets ont été posés, nous vérifions si le problème a été enrayé. Le comité fait une évaluation globale sur une base annuelle. Par la suite, il y a une évaluation ponctuelle de la sécurité publique. Et toute notre démarche de planification, de réalisation et d'évaluation des interventions doit se dérouler de façon à minimiser la « paperasse ».

Les réunions de notre comité sont publiques. Il est bien évident que lorsque des citoyens y assistent, nous ne transmettons pas de renseignements nominaux. Nous nous disons la vérité et notre parole a autant de force que celle des policiers. Nous nous respectons et nous nous donnons l'heure juste. Notre rôle consiste à être à l'écoute des besoins des citoyens et, s'il y a lieu, à intervenir.

Le comité de sécurité publique est d'abord et avant tout une table d'échange d'information. Nous devons partager nos informations car le policier n'est pas un politicien qui peut prendre des décisions politiques et le politicien ne peut s'aventurer trop loin dans le domaine policier. Le policier peut ne pas partager la décision politique, mais il doit la respecter et travailler en fonction de celle-ci. Il y a un avantage non négligeable à faire partie du comité de sécurité publique. Un policier peut être en désaccord avec une intervention, par exemple, et s'y objecter sans être informé qu'il y a une décision municipale qui a été prise et que des raisons valables justifient cette décision. Or, on a tout avantage à ce que les gens soient mis

au courant et le comité nous permet justement de transmettre ces renseignements. À son tour, le policier peut voir un problème à l'application d'un règlement municipal. Prenons, à titre d'exemple, le règlement sur le transport routier sur notre réseau. Le conseil municipal avait adopté un règlement qui semblait approprié. Toutefois, lors de la première rencontre du comité de sécurité publique, la police nous a affirmé qu'elle ne pouvait pas l'appliquer pour un certain nombre de raisons. Nous avons donc modifié ce règlement pour intervenir plus efficacement en ce qui a trait au transport routier. D'autres modifications restent à faire et nous les ferons parce que les policiers et les élus partagent le même but, soit l'efficacité. Le comité de sécurité publique est un avantage énorme que nous n'avions pas auparavant. Il n'y avait pas d'échanges entre le corps public et le corps policier. Maintenant, nous devons nous asseoir régulièrement ensemble.»

**Intersection : « Comment s'effectuent les échanges entre les policiers et les élus au sein de ce comité? »**

**M.R.** : « Il n'y a pas un membre qui soit plus important que l'autre. Il s'agit d'une entente parfaite entre les élus et les policiers. Nous parvenons facilement à un consensus malgré que nous soyons quatre maires siégeant au comité. Il n'y a pas de problème parce que nous avons tous la même préoccupation de base. Il y a dans notre MRC une unanimité sur le service policier demandé.

Il est facile de parvenir à un consensus, dans la mesure où les règlements policiers et municipaux tiennent compte du milieu. Le défi que nous devons relever, autant les

agents que les élus, consiste à donner la priorité à l'objectif visé. Nous sommes dans une zone où il faut innover, changer nos manières de faire, faire preuve d'imagination et de créativité. Je pense qu'il faut aller aussi loin que cela. C'est d'abord de mettre sur la table toutes les solutions possibles pour résoudre un problème. Ensuite, le service de police peut affirmer dans certains cas qu'un règlement nous l'interdit. Lorsque cette situation se présente, il s'agit de voir par quel moyen nous pourrions peut-être contourner ou modifier le règlement, lorsqu'on croit qu'il nous empêche d'atteindre l'objectif final.»

**Intersection : « Avez-vous l'impression d'endosser l'uniforme policier lorsque vous siégez au comité de sécurité publique? »**

**M.R.** : « Certainement ! Et il faut qu'il en soit ainsi. Le premier policier, c'est le citoyen. Personne n'est mieux informé que le citoyen. Personne ne peut être mieux renseigné que le voisin au sujet de la violence familiale du voisinage. Le citoyen est une personne qui doit avoir une préoccupation policière et de sécurité civile. En fait, c'est même le rôle de tous les citoyens. Le policier, lui, complète le rôle du citoyen. Il est un instrument du citoyen. Nous sommes habitués dans notre société d'obtenir ce que l'on désire en appuyant sur une touche et on oublie que nous avons des devoirs à accomplir. L'image que je peux faire de la police de proximité est celle de s'assurer que le citoyen est le premier policier dans une communauté. »

**Intersection : « En conclusion, en tant qu'élus concernés de près dans le rouage d'un service policier de proximité**

**(approche communautaire), feriez-vous ou faites-vous la promotion de ce modèle de police auprès des autres élus que vous côtoyez? »**

**M.R.** : « D'abord, je dirais qu'il existe des maires moins sensibilisés ou sensibles à ce type de services policiers. Un maire ou une mairesse ne peut pas être non réceptif à l'idée que le policier se rapproche de ses citoyens. La raison pour laquelle j'affirme ceci est la transparence dont doit faire preuve l'administration municipale. Le maire a des comptes à rendre à ses citoyens. On lui posera des questions telles que : « Monsieur le maire, comment va la police? On ne voit pas les policiers, les voyez-vous, vous? Que font-ils? »

Le maire est questionné sur la protection du territoire. Il est obligé, qu'il le veuille ou non, de s'engager afin de rendre des comptes à ses citoyens. Il est tout à fait justifié que le maire rende des comptes aux gens qui l'ont élu puisque le service de police peut coûter jusqu'à 15 % du budget des petites municipalités. Alors, si le maire ne siège pas à un comité de police comme le comité de sécurité publique, il lui faut trouver autrement les réponses aux questions des citoyens afin de leur fournir une réponse lors de la prochaine réunion publique du conseil municipal. Nous n'avons pas le choix de faire cela, car même en matière de sécurité publique, il s'agit d'une approche client. Le client (le citoyen) paie pour les services policiers et il veut obtenir des services en conséquence. Le maire est obligé d'obtenir l'information. C'est tout simplement l'approche client qui se manifeste dans les milieux municipal et policier. »

## Méthodologie

### Modèle de présentation

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

**Situation :**

définition du problème et des facteurs environnants.

**Analyse :**

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

**Réponse :**

solution adoptée et plan d'action élaboré.

**Appréciation / évaluation :**

efficacité du plan d'action, résultats obtenus et ajustement requis.

### Définition et classement

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

**Criminalité :**

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

**Sécurité routière :**

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

**Désordre (et problèmes sociaux) :**

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

**Insécurité (sentiment d') :**

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

### Niveau de complexité

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

**Niveau micro :**

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

**Niveau intermédiaire :**

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

**Niveau macro :**

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

# ÉTUDIANTS EN VOYAGE DE SKI À QUÉBEC

(SM de Québec)



## situation

Entre 1990 et 1995, le Service de police de la Ville de Québec a été confronté à un problème de désordre qui se répétait de façon ponctuelle, à l'occasion des périodes de relâche scolaire des mois de mars et décembre. Au fil des ans, le phénomène semblait s'amplifier et coïncidait avec la visite des jeunes skieurs venus de l'extérieur du Québec. Le 31 décembre 1995 a été marqué par une importante confrontation entre des jeunes Québécois et des étudiants en provenance de l'Ontario, qui s'est soldée par plusieurs arrestations et par l'émission de nombreux constats d'infraction. Il était impératif d'intervenir pour éviter de voir le problème s'aggraver.

## analyse

La région de la vieille capitale est reconnue mondialement pour la qualité de son domaine skiable, de son accueil ainsi que pour la diversité des activités offertes. La venue d'étudiants en congé contribue de façon importante à la santé économique de la ville.

Bon an, mal an, les hôtels de la Ville de Québec accueillent entre 3 000 et 4 500 étudiants en provenance de l'Ontario et des provinces maritimes à l'occasion des deux voyages de ski d'une semaine, organisés en mars et décembre de chaque année. Ces groupes de vacanciers sont constitués par des agences de voyages spécialisées auprès de la clientèle étudiante et ils sont accompagnés, durant leur séjour, d'un représentant de l'agence.

### Profil des plaintes

Une analyse des plaintes enregistrées permet de tracer un profil général de la situation. On y apprend que l'intervention policière

à cet égard s'effectue durant le soir et la nuit, dans les artères où l'on retrouve des bars, des discothèques et des hôtels. Dans la majorité des cas, les plaintes font mention de bruit, de désordre et de voies de fait, ce qui entraîne souvent des arrestations. Ces événements s'ajoutent à la charge de travail régulière des patrouilleurs.

On reprochait aussi à certains visiteurs d'être en possession d'objets contondants et même d'aérosol capsique (poivre de Cayenne). Plusieurs infractions ont été signalées en vertu de la réglementation municipale en ce qui a trait au maintien de la paix et du bon ordre. On remarque également que de nombreux jeunes Québécois profitent de l'occasion pour s'intégrer au désordre généralisé.

Des observateurs ont souligné des difficultés de communication entre les visiteurs anglophones et les policiers qui, majoritairement, ne s'expriment qu'en français. De plus, plusieurs jeunes skieurs ont affirmé leur

ignorance des lois et règlements en vigueur à Québec. Les interventions des policiers étaient donc perçues, plus souvent qu'autrement, comme des gestes d'intolérance, de mépris et d'intimidation.

L'ensemble des intervenants concernés dont les hôteliers, les agences de voyage et les commerçants étaient d'avis qu'un plan d'intervention structuré devrait être mis en œuvre afin de freiner toute cette violence « urbaine ». La section Intervention communautaire du Service de police a donc été mandatée pour effectuer une analyse et coordonner la concertation autour d'un plan d'action afin de résoudre le problème.

La nécessité de « responsabiliser » davantage les visiteurs eux-mêmes, les agences de voyage ainsi que les hôteliers et les commerçants apparaissait dès le départ comme une piste d'action prometteuse à exploiter.

# I ARTÈRE PRINCIPALE I

Désordre (et problèmes sociaux)

## r é p o n s e

Depuis mars 1996, le Service de police, en collaboration avec les principaux partenaires concernés, a mis en place un plan d'action visant à éviter les écarts de conduite attribués aux étudiants-skieurs en vacances. La philosophie de ce plan d'action repose sur une diffusion plus large des règlements municipaux, un encadrement plus serré exercé par les commerçants, les hôteliers et les agences de voyage ainsi qu'une présence policière accrue et plus adaptée (i. e. bilingue).

Les agences de voyage ont rapidement collaboré au processus en désignant un intermédiaire travaillant de près avec le Service de police, en plus de s'assurer qu'au moment d'acheter le forfait, les skieurs étaient informés par écrit des règlements en vigueur à Québec. À tout moment, durant la durée des séjours, le Service de police pouvait communiquer avec cet agent de liaison si un problème survenait avec les clients.

Les épiciers et les propriétaires de dépanneurs du secteur ont été informés des dispositions

de la *Loi sur les infractions en matière de boissons alcooliques* (LIMBA). On leur a demandé d'être rigoureux dans la vérification de l'âge des jeunes désireux d'acheter des boissons alcooliques. Ils ont de plus été invités à substituer leurs lots de bouteilles de bière en verre par des canettes en métal.

Les hôteliers, pour leur part, collaborent en affectant davantage de personnel de surveillance et communiquent immédiatement aux policiers désignés, toute anomalie qui concerne les jeunes visiteurs.

Les propriétaires des bars et de discothèques sont appelés à être rigoureux dans la vérification de l'âge de leurs clients et acceptent les visites fréquentes des policiers en uniforme et des accompagnateurs des agences de voyage.

Quant au Service de police, une brigade spéciale d'une quinzaine de policiers-patrouilleurs bilingues est constituée temporairement à l'occasion de chacun des séjours des skieurs étrangers. Sommairement, ils

accueillent les jeunes dès leur arrivée à leurs hôtels et leur font lecture des divers règlements. Ils répondent à leurs questions et les encadrent dès le début du séjour. Présents de soir et de nuit, les policiers ont ensuite le devoir de traiter toutes les plaintes qui concernent les skieurs étrangers et d'être présents dans les endroits fréquentés par ces derniers. Ils visitent les bars, les discothèques, les hôtels et les lieux publics. Un des buts recherchés par cette méthode d'intervention est de modifier l'image d'intolérance véhiculée dans le passé par la mise en place d'un accueil cordial qui délimite par la même occasion les balises comportementales « acceptables » dans la ville de Québec. Dans cette optique, la collaboration étroite des autres partenaires est indispensable pour assurer la crédibilité de la démarche d'encadrement.

## a p p r é c i a t i o n / é v a l u a t i o n

Le succès de l'opération d'encadrement des skieurs étrangers a été immédiat. Des dizaines de plaintes répertoriées avant la mise en place du plan d'action en résolution de problèmes, on ne déplore maintenant que quelques incidents isolés rapportés au Service de police.

Le climat entre les étudiants-skieurs et les policiers s'est grandement amélioré. Les hôteliers qui avaient cessé d'accueillir les étudiants ontariens ont recommencé à les héberger, en plus de manifester leur grande satisfaction en regard du travail accompli. Certains médias font état du changement ressenti lors du *spring break*, comme en fait foi cet extrait paru dans le Soleil, du 24 mars 1998 : « Le passage à Québec de quelques

4 000 étudiants ontariens et néo-écossais à l'occasion du *spring break* s'est très bien déroulé et n'a donné lieu à aucune des scènes disgracieuses auxquelles on a pu assister au cours des années passées. La situation s'est grandement améliorée au cours des deux dernières années grâce à un travail de prévention, d'encadrement et de collaboration entre la Sûreté municipale de Québec, la police de Toronto, les hôteliers et les accompagnateurs des agences *Break Away Tour* et *Premier*. À la direction des six hôtels qui ont accueilli les jeunes visiteurs ayant entre 17 et 19 ans, non seulement on ne déplore aucun dommage ou acte de vandalisme, mais on va même jusqu'à qualifier leur conduite de superbe. »

Chaque année, les agences de voyages reprennent contact avec le Service de police pour poursuivre leur collaboration au plan d'action. Au terme de chacune des opérations, un bilan est effectué afin d'apporter les correctifs nécessaires, s'il y a lieu.

**Pour de plus amples renseignements, vous pouvez communiquer avec :**

**Agent Stéphane Ruel**  
**Service de police de la Ville de Québec**  
**275, rue de la Maréchaussée**  
**Québec (Québec) G1K 1L3**  
**Téléphone : (418) 691-7192**

# Le projet « DUFF COURT » du PDQ 8

## situation

En 1995, le district 13 du Service de police de la Communauté urbaine de Montréal (aujourd'hui le Poste de quartier 8, situé à la ville de Lachine) indique une concentration d'appels de service dans le secteur de la rue Duff Court, laquelle compte 681 résidences ou appartements (en majeure partie des habitations à loyer modique - HLM). Ce secteur est considéré comme l'un des ghettos du Québec. Ainsi, de tous les appels effectués à ce district, une grande portion provient des environs de ce segment de voie publique. Ce surplus d'appels nécessite un déploiement d'effectifs disproportionné par rapport à l'ensemble du quartier. Aux prises avec des problèmes de criminalité et de délabrement urbain (graffitis, fenêtres brisées, etc.), plusieurs personnes âgées et propriétaires de l'arrondissement s'y sentent inquiets. Ils se disent particulièrement importunés par les méfaits et le bruit.



## analyse

Dans le complexe d'habitation à loyer modique, le revenu annuel moyen des ménages est de 14 317 \$ (1995). En 1996, les familles touchant l'aide sociale représentent 72,3 % des locataires, et 79,2 % des foyers sont constitués de familles monoparentales. La portion de jeunes ayant moins de 20 ans représente 40 % de la population. Le soir après les cours, les jeunes sont souvent laissés à eux-mêmes et flânent le long des édifices. Ils traînent dans les entrées et dérangent les résidents. Dépourvus de

ressources et de références positives, plusieurs décrochent du système scolaire. En général, ils ont peu confiance en l'avenir. Malgré leur jeune âge, certains ont déjà un lourd vécu marqué par la violence intrafamiliale, l'abandon d'un parent (parfois des deux) ou encore un milieu familial fortement criminalisé.

En ce qui concerne le milieu physique du secteur Duff Court, on note la désuétude des infrastructures et du parc d'habitation, ce qui

contribue également à mousser le sentiment d'insécurité de la population. En décortiquant les appels dans le secteur, on s'aperçoit que 40 % de ceux-ci sont liés à des méfaits et des vols de véhicules automobiles (de, dans, sur), alors qu'un faible pourcentage concerne des délits violents. On note également qu'une portion importante des appels ont trait à des incivilités (conflits, flânage, intimidation).

## réponse

En réponse à cette problématique, le PDQ 8, appuyé de partenaires du milieu, a mis en œuvre le projet Duff Court dans le cadre duquel plusieurs mesures ont été appliquées depuis l'été 1996.

Dans un premier temps, l'opération « Beat » se déroulait du 12 mai au 15 juin 1996, du vendredi au mardi, entre 15 h et 23 h 30. Il s'agissait de la création d'une faction à pied formée de deux policiers afin de patrouiller quotidiennement le secteur. Elle visait les deux objectifs suivants :

- favoriser le développement d'une meilleure qualité de vie, d'un environnement plus sain et d'une ambiance plus sereine;
- réduire les incidents à la source des appels répétitifs qui importunent les citoyens.

Pour accroître leur visibilité et leur accessibilité, ces policiers effectuent des visites sécuritaires dans les résidences. Ils enquêtent sur tout ce qui leur semble suspect dans le secteur, et au cours de leurs activités de patrouille, ils établissent également des liens de confiance avec des jeunes du quartier. Ils y parviennent en participant à des activités sportives, à force d'écoute et en aidant certains jeunes aux prises avec des problèmes judiciaires. Ce rapprochement a permis aux policiers d'acquérir une certaine crédibilité et de mieux comprendre les besoins de ces jeunes.

Dans un deuxième temps, une maison des jeunes a vu le jour (février 1996) dans le but de répondre aux besoins criant des jeunes du secteur et de leur fournir une solution

de rechange au flânage et au décrochage. Les objectifs poursuivis sont les suivants :

- continuer le rapprochement amorcé entre les policiers et les jeunes;
- répondre aux besoins des jeunes avec l'aide de partenaires;
- créer des activités enrichissantes pour les jeunes;
- favoriser l'intégration sociale de ces jeunes par l'entremise de référence à d'autres programmes.

Jusqu'à présent, six bénévoles étudiant en criminologie et en techniques policières ont assuré un service continu de façon à ce que la maison puisse accueillir gratuitement les jeunes et leur offrir des activités. Ces activités sont libres ou structurées et offertes à raison

# I ARTÈRE PRINCIPALE I

## Criminalité

de deux soirs par semaine de 18 h 30 à 22 h 00 (20 h 30 pour les moins de 12 ans). Elles ont toujours lieu en présence d'au moins deux intervenants qui agissent comme animateurs auprès des jeunes et veillent à la sécurité des lieux. Dans son fonctionnement, la maison des jeunes se révèle aussi un milieu propice pour fraterniser et pour exploiter la créativité des plus jeunes par des activités de bricolage ou autre. De plus, ces jeunes peuvent confier leurs problèmes aux intervenants qui sont à l'écoute de leurs besoins. Ces derniers sont donc à même de déceler des problématiques telles que la toxicomanie ou des problèmes

de comportement et référer ces jeunes aux ressources appropriées.

Pour assurer le fonctionnement de la maison, un code de vie a été institué, de sorte que certaines règles doivent être respectées. Un accent particulier est mis sur l'importance du rôle que les jeunes doivent jouer dans la société et sur la nécessité de faire des études. Dans cette optique, un programme d'aide a été élaboré. Des liens sont maintenus avec le réseau scolaire et divers intervenants échangent des informations avec les policiers afin de concerter leurs actions. Des liens sont également entretenus avec

différents partenaires comme le CLSC, le Centre d'emploi, le Club Optimiste, le travailleur de rue, etc.

Le local de la maison des jeunes « Duff Court » est prêté par la Ville de Lachine qui en assume l'éclairage et le chauffage. Le matériel provient de dons divers. Par exemple, le téléviseur est une gracieuseté d'un magasin de meubles du secteur et la table de ping-pong provient du foyer de personnes âgées. Il est à noter que les personnes âgées ramassent présentement un énorme bocal de monnaie destiné à la maison des jeunes.

## appréciation / évaluation

En ce qui a trait plus spécifiquement à l'opération « Beat », les policiers de ce secteur n'ont reçu que des éloges et ont été grandement appréciés parce qu'ils ont réussi à provoquer un éveil chez les résidants de même qu'à tisser des liens avec les jeunes du coin. Ils ont ainsi contribué à rehausser le sentiment de sécurité et de confiance des citoyens.

Pour ce qui est de la deuxième phase du projet, à savoir la mise sur pied d'une maison de jeunes, elle a joui d'une bonne participation de la part des policiers. À ce sujet, le policier qui a lancé le projet mentionne : « ...ces jeunes-là ont retrouvé un certain espoir et nous racontent beaucoup de choses..., nous autres on leur offre plein d'opportunités et de ressources auxquelles ils peuvent se référer... ». Cet agent « sénior » a récemment quitté le PDQ, et la coordination du projet est maintenant assurée par l'agent sociocommunautaire. De façon sporadique et selon leur disponibilité, des policiers du PDQ viennent rencontrer les jeunes et participer à certaines activités, dont des campagnes de financement.

La maison des jeunes « Duff Court » est parvenue à joindre un bassin de plus de 250

jeunes, majoritairement des garçons âgés de 4 à 21 ans. Chaque fois que le centre est ouvert, entre 15 et 30 jeunes viennent y faire un tour. En ce moment, le local se révèle trop exigü compte tenu de l'achalandage. Des rénovations sont donc envisagées, comme l'installation d'un système de ventilation et l'agrandissement des lieux par la construction d'un escalier qui donnera accès au sous-sol de la bâtisse. Ainsi, la maison pourra jouir d'un local plus paisible où l'on pourra s'adonner à la lecture. Divers livres, dictionnaires et grammaires ont déjà été donnés à la maison par la bibliothèque municipale.

Pour récompenser le mérite des ressources humaines liées au projet, des plaques et des bourses d'étude seront prochainement remises aux bénévoles sans qui la réalisation de ce projet n'aurait pu être possible.

Le prochain défi consistera à transférer la coordination du projet à la communauté. Présentement assurée par le PDQ 8, la coordination du projet Duff Court est appelée à passer entre les mains des gens du milieu. Quelques parents y ont manifesté de l'intérêt.

Dans son ensemble, le projet Duff Court a permis de passer d'un quartier qui inspirait

la crainte à un quartier beaucoup plus sécuritaire où les méfaits, les graffitis et les bagarres sont à peu près inexistantes. En outre, les statistiques démontrent une baisse quant aux appels et à la criminalité du secteur ciblé. Pour le PDQ, il s'agit donc d'un réel gain en matière de résolution de problèmes.

Par contre, il est encore trop tôt pour crier victoire. L'analyse des appels du secteur pour les mois de janvier à juillet 1997 permet de déceler d'autres problèmes tels que des fugues et des disparitions ainsi que de la violence physique et verbale au sein des foyers. Enfin, la croissance démographique de nouveaux groupes ethniques laisse entrevoir le développement de phénomènes de gangs.

**Pour de plus amples renseignements, vous pouvez entrer en communication avec :**  
**Alain Richer**  
 Agent sociocommunautaire du PDQ 8  
 (514) 280-0408



## PATROUILLE POUR LA PRÉVENTION DU CRIME À HULL

### But

La « Patrouille pour la prévention du crime » vise à améliorer la qualité de vie des résidents en accroissant le sentiment de sécurité chez soi et dans l'environnement immédiat pour l'ensemble des membres de la collectivité les plus touchés par ce sentiment d'insécurité.

### Objectif général

L'objectif général du programme est de prévenir et de diminuer la criminalité et les diverses situations qui compromettent le sentiment de sécurité des citoyens en les responsabilisant quant aux actions qu'ils peuvent poser et à l'influence qu'ils peuvent avoir sur leur propre sécurité et celle de leur quartier.

### Objectifs spécifiques

- Recruter une équipe d'environ 100 citoyens bénévoles prêts à s'associer au Poste de police communautaire Mont-Bleu dans le cadre d'une patrouille de citoyens où ils recueilleront de l'information pertinente concernant les situations suspectes (personnes ou véhicules louches, situations reliées à l'environnement physique ou la

sécurité routière, situations particulières et actions préventives).

- Informer et sensibiliser les citoyens sur ce qui se passe dans leur quartier, sur l'importance d'avoir l'œil ouvert et de rapporter les événements à la police, et ce, par la distribution d'avis de prévention et de lettres d'information distribuées par l'équipe de citoyens bénévoles.
- Responsabiliser et éduquer les citoyens sur les programmes et les moyens de prévention grâce à la distribution de dépliants et d'avis de prévention par les bénévoles.
- Travailler en résolution de problèmes en collaboration avec les partenaires pour arriver à des résultats concrets et réalistes.
- Augmenter le sentiment de sécurité des citoyens grâce à la visibilité de la patrouille.

### Fonctionnement du projet

La « Patrouille pour la prévention du crime » est une initiative où des citoyens bénévoles patrouillent les secteurs de leur quartier dans le but de sécuriser les rues, les parcs et tout autre endroit nécessitant une attention

particulière. Cette patrouille structurée et dirigée s'effectue, soit à pied, en vélo ou en voiture par des citoyens qui se sentent concernés par la sécurité, le bien-être de leur quartier et qui veulent y instaurer un climat propice à la confiance et à la résolution de problèmes. Les citoyens patrouillent un minimum de trois soirs par semaine. En plus de la patrouille, les bénévoles seront encouragés à collaborer à diverses tâches à caractère préventif. Une formation obligatoire sera donnée à l'ensemble des bénévoles. Ils seront sélectionnés selon certains critères et effectueront des tâches précises. Neuf heures de bénévolat par mois, seront exigées, soit un quart de trois heures de bénévolat par semaine.

La participation de la collectivité à ce projet est de premier ordre puisqu'il est une initiative du Poste de police communautaire Mont-Bleu, dirigé par un conseil d'administration formé majoritairement de citoyens bénévoles qui habitent sur le territoire desservi par ce poste. Un comité sera chargé de coordonner et de planifier les activités qui auront lieu lors des patrouilles. Vivant eux-mêmes dans ces quartiers, les citoyens bénévoles ont par le fait même une bonne idée des préoccupations et problèmes vécus par les gens du quartier.

Ce programme a été conçu pour les membres de la collectivité et il ne sera efficace et viable que par eux. Leur participation est essentielle puisque la patrouille est uniquement effectuée par des citoyens bénévoles qui désirent s'engager dans la prévention du crime. ♦

Pour obtenir de plus amples renseignements sur ce programme de prévention, vous pouvez communiquer avec :  
Agent Luc Nault  
(819) 595-7632



## REVOIR LA FORMATION DES RECRUES EN FONCTION DE LA POLICE DE QUARTIER

**Par M. Alain Éthier**

*lieutenant de gendarmerie au Service de police de la Communauté urbaine de Montréal et conseiller en formation,*

**et Mme Claude Beauchamp-Blais**

*avocate et responsable des relations avec la clientèle à l'Institut de police du Québec.*

Le Service de police de la Communauté urbaine de Montréal (SPCUM), dans la foulée de l'implantation des postes de police de quartier (PDQ), s'est associé à l'Institut de police du Québec afin d'analyser le processus et les objectifs de la formation d'accueil donnée aux recrues et d'en établir de nouvelles modalités.

Au SPCUM, la recrue se voit octroyer un premier stage de 675 heures. Au terme de cette période, elle sera recommandée à la permanence ou à un second stage de 675 heures. Le stage s'effectue dans un PDQ et la recrue est assignée à une relève.

Ce stage de 675 heures débutait par une formation d'accueil (« induction ») de trois semaines donnée au centre de formation du SPCUM et venait réduire d'environ 112 heures la partie du stage pratique.

L'analyse du processus de formation a permis de formuler les constats suivants : la formation doit se transformer et être transférée en grande partie sous la responsabilité des postes de police de quartier, l'agent de quartier senior est une création plus qu'intéressante pour assurer l'intégration de la recrue. Cette dernière, par contre, doit assumer dorénavant une plus grande

responsabilité dans son propre processus d'apprentissage et d'intégration. L'agent de quartier senior doit quant à lui être soutenu dans son rôle «coach».

Essentiellement, les orientations générales qui articulent maintenant le nouveau programme de formation des recrues du SPCUM sont les suivantes :

- valoriser un modèle de formation axé sur le développement d'habiletés;
- valoriser l'harmonisation avec les autres programmes et les méthodes d'enseignement et s'inscrire dans un continuum de la formation policière au Québec;
- assurer la transmission des valeurs du SPCUM;
- intégrer les composantes du modèle de police de quartier;
- soutenir la recrue au travail par le recours au coaching;
- évaluer la qualité du rendement.

La formation des recrues se divise maintenant en trois blocs : la formation, l'information organisationnelle et l'intégration à la fonction de travail. Le premier bloc s'échelonne sur une période d'une semaine, sous la supervision de l'Institut, alors que le second, également d'une durée de cinq jours, est sous la responsabilité de la section Formation du SPCUM. En matière de formation, c'est l'intégration des connaissances de la recrue qui constitue la pierre angulaire. Dans le cas de l'information organisationnelle, il s'agit cette fois d'assurer le transfert des valeurs et de la culture du SPCUM. Enfin, l'intégration de la recrue à la fonction de travail devient la responsabilité des intervenants à l'intérieur des PDQ.

Dès lors, la responsabilisation de la recrue dans son processus d'apprentissage devient une assise importante. La recrue doit être proactive dans ses apprentissages et dans le processus de qualification à la fonction de travail. Elle doit démontrer son autonomie et utiliser adéquatement les outils mis à sa disposition. À cet effet, la semaine de formation s'inspire de simulations et de résolutions de problèmes axées sur des problèmes quotidiens propres au SPCUM et à la police de quartier. À l'intérieur de ces activités de formation, les participants doivent, en groupe, indiquer les sources d'information disponibles et colliger les renseignements nécessaires. Ils doivent, en outre, utiliser le processus de résolution de problèmes et présenter le fruit de leur analyse aux autres participants.

En ce qui a trait aux outils d'apprentissage et d'encadrement à la fonction, soulignons la production d'un « Guide de la recrue » et du « Manuel du coach ». L'esprit du « Guide de la recrue » est de fournir un document d'information unique qui véhicule les valeurs organisationnelles, oriente les interventions en fonction des besoins des citoyens (approche service) et fait participer les sections spécialisées selon une approche de soutien et de suivi auprès des recrues. Celui du « Manuel du coach », lequel s'adresse aux agents de quartier senior et aux superviseurs, est de soutenir le «coach» dans ses interventions (recommandations >

au «coach», façons de faire, suggestions d'activités et d'exercices pratiques) et responsabilités auprès de la recrue.

Les thèmes abordés dans le guide sont :

- la philosophie organisationnelle du SPCUM;
- l'accueil et la rencontre initiale dans les PDQ;
- la responsabilité géographique : la découverte du territoire du PDQ et l'identification de quelques ressources internes au SPCUM;
- les principes de la conduite préventive des véhicules;
- la résolution de problèmes;
- la rédaction de rapports;
- l'interception de véhicules;
- l'arrestation, la détention et la remise en liberté.

En vertu de la politique d'appréciation du rendement du SPCUM, la recrue est évaluée à la mi-temps et à la fin de son stage. À l'intérieur du « Manuel du coach », on retrouve dix grilles élaborées pour soutenir l'observation faite par l'agent de quartier senior (accompagnateur désigné). Ces grilles d'observation établissent des liens avec les dimensions de l'appréciation du rendement et elles dressent un portrait de la qualité des actions quotidiennes que la recrue doit effectuer. Les différentes tâches à effectuer ont été décortiquées en de nombreuses activités. Le «coach» peut alors effectuer une rétroaction structurée avec la recrue afin d'analyser l'action posée et ainsi échanger sur des critères comme l'autonomie, la démarche d'intervention, la préparation. Les grilles d'observation servant aussi de base de consultation entre le supérieur et l'agent de quartier senior lors de la préparation des rencontres d'appréciation du rendement, lesquelles sont sous la responsabilité des superviseurs.

L'une de ces grilles fait référence au « processus méthodique d'intervention ». Cette grille est reproduite à la fin de l'article. Les dimensions reliées à « l'approche service et à la résolution de problèmes » ont été incluses dans le processus. Nous souhaitons ainsi que le policier considère chaque appel comme une possibilité de résoudre un problème d'une manière plus durable. En ce sens, l'énoncé numéro 8, « Se préoccupe d'analyser la situation sous l'angle de la possibilité d'un problème élargi », revêt une grande importance. Le Service de police de la CUM ne s'attend toutefois pas à ce que la recrue, au cours de son stage de 675 heures, puisse résoudre des problèmes qui nécessitent de nombreuses actions ponctuelles réparties sur plusieurs jours. Rien ne l'empêche cependant de détecter un problème, et s'il s'avère un peu plus complexe, de le référer à un collègue. Après son stage, lors de son année de probation, elle sera invitée à travailler sur des problèmes plus complexes mais toujours à sa portée. Dans le cadre de la responsabilité géographique qui lui sera attribuée, l'agent de quartier senior et le superviseur l'encourageront à poursuivre l'application de la méthode SARA. Nous avons élaboré une autre grille d'observation qui rappelle les étapes du processus de la résolution de problèmes.

En résumé, nous croyons que le nouveau programme de formation ainsi que le « Guide de la recrue » contribuent largement à responsabiliser la recrue en regard de ses apprentissages. Les rétroactions effectuées à l'aide des différentes grilles facilitent le développement des attitudes, des connaissances et des habiletés propres à l'exercice de la fonction d'agent de quartier. Ces façons de faire permettent de développer l'autonomie et l'initiative tant convoitées chez les agents dans le modèle de la police de quartier. La réalisation de ce projet illustre également bien la notion du partenariat par le choix d'une stratégie interorganismes permettant de maximiser les résultats. ♦

# Grille d'observation

Événement :

---



---



---



Tâche : *Le processus méthodique d'intervention*

	N/A	Satisfaisant	Insatisfaisant	J'ai guidé la recrue dans le choix des moyens d'apprentissage
1. Recueille et analyse les données à l'aide du terminal SITI et du système de communication vocale				
2. Traite correctement les renseignements obtenus (2, b)				
3. Planifie adéquatement ses interventions (2, b)				
4. Assure sa sécurité et celle de toutes les personnes impliquées				
5. Vérifie les attentes des citoyens quel que soit leur statut social, origine ou race (4, a et 4, b)				
6. Adopte envers les citoyens une attitude et un langage empreints de politesse et de professionnalisme (4, c)				
7. Se préoccupe d'analyser la situation sous l'angle de la possibilité d'un problème élargi (2, a)				
8. Analyse la situation, indique les solutions possibles et choisit les stratégies appropriées (2, b)				
9. Conduit adéquatement l'enquête (indices, victimes, témoins)				
10. S'assure d'avoir en sa possession tous les renseignements nécessaires à la poursuite des procédures et à la rédaction des rapports				
11. Consulte régulièrement son partenaire				
12. Communique aux citoyens les renseignements légaux et sociaux (4, b)				
13. Informe les citoyens des démarches ultérieures qui seront entreprises (4, b)				
14. Procède à l'enquête des personnes à l'aide du terminal SITI et valide l'information reçue				
15. Informe le PRAO de ses déplacements				
16. Complète l'intervention sur le terminal et le champ « remarque » au besoin				
17. Accepte positivement les conseils et les recommandations (10, d)				

Commentaires :

---



---



---



---



---



---

Nom de la recrue : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

Observateur : \_\_\_\_\_

Heure : \_\_\_\_\_

# Enfin...

## Quatre livres canadiens sur « la police au Canada »



**Par André Normandeau,**

(Université de Montréal, École de criminologie)

Depuis 1990, nos amis américains ont publié plus de 125 livres sur la police, dont près de 20 traitent de la police de type communautaire (PPC). Pendant ce temps, au Canada, une douzaine de livres seulement étaient publiés sur la police, dont deux uniquement sur le modèle communautaire, l'un en langue anglaise (Chacko et Nancoo, 1993 : « Community Policing in Canada »); l'autre, très récent, en langue française (Normandeau, 1998 : « Une police professionnelle de type communautaire »). Or, voici que depuis quelques mois, quatre livres intéressants sur la « police au Canada » ont été coup sur coup publiés, à savoir :

- 1- Seagrave, Jayne (1998). **INTRODUCTION TO POLICING IN CANADA**. Toronto-Scarborough : Prentice-Hall Canada Inc., 428 pages.

Ce livre traite de l'ensemble de l'organisation des services de police au Canada avec un accent particulier sur le modèle de police professionnelle de type communautaire. Excellent, à mon avis, pour une vue d'ensemble.

- 2- McKenna, Paul (1998). **FOUNDATIONS OF POLICING IN CANADA**. Toronto-Scarborough : Prentice-Hall Canada Inc., 316 pages.

Ce livre traite également de l'ensemble de l'organisation des services de police au Canada. Toutefois, deux caractéristiques le distinguent du livre précédent : il attache plus d'importance à l'administration des services de police et, en contrepartie, ne traite presque pas de la police professionnelle de type communautaire. Recommandé pour les cadres intermédiaires et supérieurs de la police.

- 3- Dantzker, Mark; Mitchell, Michael (1998). **UNDERSTANDING TODAY'S POLICE**. Toronto-Scarborough : Prentice-Hall Canada Inc., 242 pages.

Ce livre trace un panorama de la police au Canada, avec un accent particulier sur la patrouille et les enquêtes, la « discrétion » des décisions policières sur le terrain, les relations avec la communauté (dont la PPC), le recrutement et la promotion des policiers. Il présente un excellent chapitre sur la « personnalité du policier » et la « sous-culture policière ». De plus, deux disquettes proposent des travaux pratiques ainsi que des renseignements additionnels par l'entremise du réseau Internet.

- 4- Jones, John (1998). **REPUTABLE CONDUCT : ETHICAL ISSUES IN POLICING AND CORRECTIONS**. Toronto-Scarborough : Prentice-Hall Canada Inc., 157 pages.

Ce livre est tout à fait original et fort intéressant parce qu'il traite d'un problème crucial, soit celui de la déontologie policière, tout en comparant les règles du jeu entre le secteur de la police et le secteur « correctionnel » (prison et solutions alternatives). L'auteur est un expert en la matière et il l'enseigne depuis plus de 15 ans. Le style du livre est pratique-pratique et il est illustré par des études de cas et des extraits d'entrevues fort pertinents.

**Bonne lecture !**

## Séminaire de travail sur la PPC - 1999

À l'instant où vous lisez ce texte, le sixième séminaire de travail sur la police professionnelle de type communautaire (PPC) est déjà réalisé (9 décembre 1998). Comme on peut s'en douter, un événement d'une telle envergure exige une planification minutieuse. Aussi, une équipe travaille déjà à la préparation du séminaire de 1999. Ce septième séminaire aura lieu à Trois-Rivières et l'Institut de police du Québec en sera l'hôte.

À quelques jours de l'an 2000, il serait à propos de faire le point sur plusieurs questions : *Comment se porte l'implantation du modèle communautaire? Y a-t-il des embûches? Si oui, quelles sont-elles? Qu'est-ce qui a été fait ou pourrait être fait pour les contrer?* Etc.

Le séminaire serait aussi l'occasion d'élaborer des orientations à prendre, particulièrement sur le plan des enquêtes, de la gendarmerie et de la prévention, de réfléchir sur les

principaux problèmes auxquels nous serons confrontés et auxquels nous devons apporter des solutions. Bref, beaucoup de sujets d'actualité, beaucoup de sujets de réflexion qui pourraient faire l'objet d'un menu alléchant et... à propos. On vous en reparle !

# LE GESTIONNAIRE DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE ENTRE LE MODÈLE TRADITIONNEL ET LE MODÈLE COMMUNAUTAIRE

*Par Claude D. Loïselle, M.Sc.*

*étudiant au doctorat en sciences humaines appliquées et au certificat en gestion appliquée à la police et à la sécurité à l'Université de Montréal, et chargé de recherche au Département de management de l'Université Laval.*

*Courriel : Claude.Loïselle@mng.ulaval.ca*

La décennie 1990 est marquée par de grandes réorganisations d'institutions qui avaient jusque-là fonctionné selon les principes généraux de l'État providence. Basé sur l'explosion démographique de l'après-guerre et sur la démocratisation du capital par l'intervention des gouvernements, ce modèle jadis souhaité par les électeurs est aujourd'hui sérieusement remis en question étant donné ses coûts directs et indirects toujours plus difficiles à supporter, ses limites quant à l'efficacité de l'organisation bureaucratique qu'il suppose, ainsi que par sa lenteur à répondre aux défis amenés par les changements sociaux, culturels,

économiques, politiques et technologiques. Or, ce n'est plus seulement le concept d'État providence qui est critiqué aujourd'hui mais bien l'ensemble de ses représentations, de ses structures, de ses activités et de ses intrusions de tous genres financées à même les deniers publics.

Plus que jamais, la population exige du changement sur la manière d'assumer les responsabilités collectives. Elle veut notamment reprendre le contrôle de ses institutions. Ainsi, des réformes majeures sont entreprises de part et d'autre dans les domaines de la santé, de l'éducation, des

affaires municipales, etc. La sécurité publique est elle aussi concernée par les enjeux actuels, de sorte que divers modèles d'organisation sont proposés et mis à l'essai. Certains en sont au stade embryonnaire alors que d'autres s'implantent graduellement. C'est donc sur un fond en mouvance que se trame un virage à prendre pour les décideurs en matière de sécurité publique. Le *statu quo* étant de toute évidence écarté des choix possibles, le gestionnaire en matière de sécurité publique doit composer avec une complexité accrue quant au choix à effectuer, soit privilégier l'approche traditionnelle ou communautaire comme modèle de prise en charge des responsabilités qui lui sont confiées.

## Décortiquer la complexité des aspects à considérer

Pour aborder la complexité des transformations à envisager au sein de son unité, le gestionnaire en matière de sécurité publique a avantage à décortiquer son questionnement selon les plans stratégique, tactique et opérationnel de ses multiples mandats.

Sur le plan stratégique, il importe de bien comprendre les valeurs prônées par le modèle de type communautaire et son influence sur les stratégies plus générales de lutte à la criminalité, de maintien de l'ordre, de protection de la vie et de la propriété ainsi que d'application des lois et des règlements, correspondant aux mandats traditionnellement énoncés dans la mission des services de sécurité publique. Il s'avère donc nécessaire de prendre en considération l'élargissement du mandat traditionnel, plus précisément par une intégration accrue du volet préventif à l'action policière, ainsi que par la promotion de la qualité de vie et du sentiment de sécurité en général. Mais au-delà de la redéfinition de la mission, prendre le virage communautaire signifie pour le gestionnaire qu'il doit dorénavant penser la sécurité d'abord et avant tout en fonction des dynamiques sociales particulières à chacune des communautés composant le tissu social du territoire

plutôt qu'en fonction de sa géographie et de sa couverture logistique. Le gestionnaire participant à la réflexion stratégique sur le virage communautaire doit obligatoirement être en mesure de penser le global en fonction du local et vice versa. Dorénavant, il doit concevoir l'organisation policière non plus comme une pyramide immuable, mais davantage comme une organisation polycellulaire dont les composantes sont en interaction et en constante transformation.

Sur le plan tactique, le gestionnaire doit choisir et allouer les ressources en fonction des besoins particuliers des communautés plutôt qu'en fonction d'une division mathématique des ressources disponibles per capita. Le rôle du gestionnaire à cet égard consiste donc à garantir la compétence et la disponibilité du personnel quant à la compréhension des phénomènes et des problèmes locaux, à assurer une présence accrue sur le terrain, à offrir des moyens pertinents pour répondre adéquatement aux préoccupations locales et enfin, à tirer profit des apprentissages organisationnels des intervenants de première ligne directement en contact avec la communauté. ➤

Sur le plan opérationnel, le virage est davantage porté par les intervenants de première ligne, c'est-à-dire les policiers. C'est donc autour d'eux que le gestionnaire doit porter son attention, non pas pour les contrôler, mais bien pour les soutenir dans leur action quotidienne. Le gestionnaire doit donc changer de paradigme. Concrètement, il doit dorénavant considérer les policiers comme des acteurs compétents capables de comprendre ce qu'ils font et capables d'agencer certains aspects de leur travail pour faciliter leur action sur le terrain. Le gestionnaire doit mettre à leur disposition les leviers institutionnels, dont des règles cohérentes et des ressources humaines et matérielles adéquates. Il portera aussi une attention particulière au développement de la compétence des individus dans son unité, au contexte de leur action, aux mécanismes de contrôle auxquels il les soumet et enfin, à l'autonomie qu'ils requièrent pour être efficaces dans la communauté. Le virage est donc beaucoup plus qu'un concept abstrait proposant une approche globale, il concerne en définitive la nature même du travail policier et par extension, la nature même du travail du gestionnaire en matière de sécurité publique.

### Entre le rêve et les possibilités

Le passage de l'approche traditionnelle à l'approche communautaire en sécurité publique nécessite donc une dose importante de respect et d'écoute. Cela est vrai pour le policier en relation avec la communauté, pour le superviseur de premier niveau, avec les policiers de son unité et ainsi de suite. Il s'inscrit dans une logique inductive, émergente et ascendante plutôt que dans une logique directive et descendante. Ce passage nécessite par conséquent une sérieuse prise de conscience de la part du gestionnaire quant à son mode de gestion et des ajustements pour prendre ce virage. Implanter un changement de cette envergure requiert de la volonté, de l'imagination et certaines compétences de base. Mais bien au-delà de la méthode pour y parvenir, il est d'abord essentiel que la demande pour une police de type communautaire provienne de la communauté elle-même et que cette demande soit légitime au sens où elle est exprimée démocratiquement par une population informée de ses enjeux.

Un tel virage ne peut atteindre ses objectifs que si le consentement des acteurs clés de la sécurité publique est préalablement obtenu. Parmi les acteurs clés, considérons ici les policiers eux-mêmes, leurs associations syndicales et professionnelles, les gestionnaires de la sécurité quels qu'ils soient et les représentants élus des citoyens mandatés pour gouverner le bien commun. Dans ce contexte, puisqu'il dispose d'une expertise majeure, le gestionnaire de la sécurité a non seulement pour rôle de gérer son organisation, mais il a aussi la responsabilité de prendre une part

active au développement et à la consolidation de la concertation entre les acteurs clés pour promouvoir des initiatives à caractère communautaire. À titre d'agent de changement, il a un rôle central à jouer dans ce renversement de paradigme.

S'apparentant à la gestion participative, l'organisation de la sécurité de type communautaire en retient les principes généraux pour englober plus largement l'intégration des préoccupations des communautés. Selon ces principes, pour qu'une telle approche fonctionne, les policiers doivent participer à l'organisation de leur propre travail. De plus, ils doivent pouvoir assumer une part accrue du processus de planification des opérations, ce qui normalement contribue à les responsabiliser en leur donnant accès à la prise de décision. Pour apprécier le virage au type communautaire, il est évidemment essentiel de revoir et de développer de nouveaux indicateurs de performance, sans lesquels le travail des agents impliqués ne saurait être correctement qualifié.

### En somme

Au terme de cette réflexion, plusieurs interrogations subsistent et méritent pertinemment d'être abordées en d'autres circonstances. Il y a lieu, en effet, de se questionner pour savoir en quoi les habiletés traditionnelles des policiers et des gestionnaires de la sécurité eux-mêmes répondent aux nouvelles exigences de la tâche. Il y a lieu aussi de définir les habiletés à développer et celles pouvant servir de leviers pour assumer ce virage concrètement sur le terrain. De même, il s'avère utile de déterminer les modifications d'ordre technique et organisationnel nécessaires pour faciliter la transition. Il en va ainsi des pratiques de gestion des ressources humaines à revoir et à développer, notamment en ce qui a trait à la formation initiale, au recrutement et à la formation continue des gestionnaires de la sécurité, des policiers et des autres personnes concernées.

De toute évidence, étant donné l'ampleur des transformations proposées, il semble essentiel de garder en perspective les phénomènes de résistance au changement, en précisant toutefois que la résistance peut provenir de la base comme elle peut être manifestée par des gestionnaires réfractaires aux idées émergeant de cette même base en contact avec la communauté. Ainsi, le gestionnaire de la sécurité publique a donc tout intérêt à faire un examen de sa manière personnelle de vivre ce changement. Il importe donc de se prémunir contre les promesses utopiques du modèle de type communautaire tout en reconnaissant sa valeur puisque que ce modèle semble pouvoir répondre aux besoins de la population. ♦

## QUAND LES ÉTUDES MÈNENT AU POSTE...

*Par Nathalie Gravel*

*criminologue et enseignante au Département des techniques auxiliaires de la justice au Collège de Maisonneuve.*

Dans le cadre de leurs cours « Stratégies d'intervention préventives et communautaires », près de 90 étudiants du programme des Techniques policières du Collège de Maisonneuve vont passer l'automne au poste! En effet, 21 équipes de trois à quatre étudiants ont été accueillies par différents services de police municipaux de la région métropolitaine et de la périphérie.

À partir de problèmes récurrents cernés par le service de police, chaque équipe réalise un projet d'interventions préventives et communautaires dans une démarche stratégique

en résolution de problèmes. Au SPCUM, 11 équipes sont accueillies dans autant de PDQ concernés. Ailleurs, les services de police de Sainte-Julie, de Brossard, de Longueuil et de Laval ont accepté d'encadrer deux équipes chacun. Finalement, le service de Repentigny et celui de Saint-Jérôme métropolitain reçoivent, pour leur part, une équipe chacun. Plusieurs autres services policiers et PDQ se sont montrés intéressés à ce type de partenariat, mais tous les étudiants inscrits au cours avaient déjà trouvé leur niche! À l'an prochain, peut-être...

Cette collaboration vise à donner à ces aspirants policiers une occasion de mettre concrètement en application leurs compétences en regard du mandat préventif et communautaire du policier-patrouilleur

ainsi que d'appliquer la méthode de résolution de problèmes à un cas réel. Chaque équipe est spécialement encadrée par un policier « coach » ainsi que par l'enseignante responsable du collège, et ce, selon une approche pédagogique de tutorat.

Pour ces futurs policiers, voilà une chance unique de bénéficier d'une expérience pédagogique « terrain », certes. Mais d'une certaine façon, cela s'avère aussi, par leur contribution à la résolution d'un problème réel, une occasion de redonner aux services de police un peu des efforts que ces précieux partenaires investissent continuellement dans la formation des aspirants policiers. Des liens tissés serrés que le Collège de Maisonneuve apprécie fortement.

### LE « PREMIER » DOCTORAT EN CRIMINOLOGIE ACCORDÉ À UN POLICIER DU QUÉBEC

Un policier de la Sûreté du Québec (SQ), Luc Hébert, s'est vu décerner cet automne un doctorat en criminologie de l'Université de Montréal. Le « nouveau docteur » est policier à la SQ depuis près de 25 ans. Sa thèse de doctorat (331 pages et annexes) porte sur « l'évaluation du rendement des patrouilleurs » à la SQ et au SPCUM, dans la perspective en particulier d'une police professionnelle de type communautaire (PPC).

### LE « PREMIER » LIVRE QUÉBÉCOIS SUR « UNE POLICE PROFESSIONNELLE DE TYPE COMMUNAUTAIRE » (PPC)

Le criminologue de l'Université de Montréal, André Normandeau, en collaboration avec plusieurs services policiers du Québec, dont la Sûreté du Québec, le Service de police de la Communauté urbaine de Montréal, la Gendarmerie Royale du Canada et le Service de police de la Ville de Laval, a publié cette année un collectif original en deux volumes (I, 326 pages; II, 358 pages). Ce livre est publié par **Les Éditions du Méridien**, 1980, rue Sherbrooke Ouest, bureau 540, Montréal, Québec, H3H 1E8. Téléphone : (514) 935-0464.

Prix : 29,95 \$ par volume.



### Des suites à donner à un sondage...

En avril dernier, l'Institut de police du Québec décidait de revoir en profondeur le cours « Application stratégique du maintien de l'ordre par la résolution de problèmes ».

Un questionnaire-sondage a été conçu et distribué à l'ensemble des organisations policières du Québec. Les gestionnaires étaient alors invités à indiquer, parmi une liste de sujets, ceux qui, à leur avis, favoriseraient l'implantation du modèle communautaire.

L'Institut de police du Québec a effectué la compilation des résultats de ce sondage et procède actuellement, avec la collaboration d'un comité consultatif, à l'analyse de ceux-ci. On espère être en mesure d'offrir un ou des nouveaux cours portant sur le « comment » implanter le modèle professionnel de type communautaire dès l'hiver 1999. C'est à suivre...