



Au cœur de la vie montréalaise



Le nouveau schéma de couverture de services
Document de consultation
Le 30 mars 2007

Table des matières

Message du président de la Commission de la sécurité publique	1
Message du directeur	2
Introduction	3
La démarche de révision du schéma de couverture de services	4
S E C T I O N 1	
Le SPVM, ses défis, ses objectifs et ses fondements	5
1.1. Les défis du SPVM	5
1.2. Les objectifs à poursuivre	6
1.3. Les orientations stratégiques	7
1.4. Les fondements de l'action du SPVM	8
1.4.1. La mission	8
1.4.2. La vision	8
1.4.3. Les valeurs	9
1.4.4. La Police de quartier	9
1.5. La structure organisationnelle du SPVM	11
S E C T I O N 2	
Le nouveau schéma de couverture de services	13
2.1. Les postes de quartiers	13
2.1.1. Structure et fonctionnement des PDQ	13
2.1.2. Le groupe d'intervention de quartier	14
2.1.3. Les groupes de patrouille et de réponse aux appels	16
2.1.4. L'équipe de direction du poste de quartier	16
2.2. L'approche intégrée en matière de sécurité publique	17
2.2.1. Les unités locales	17
2.2.2. Les unités régionales	18
2.2.3. Les unités corporatives	18
2.3. Un service adapté à son environnement	19
2.3.1. Révision de la carte policière	19
2.3.2. Révision des groupes d'intervention des régions	20
2.3.3. Révision de la structure d'accueil aux citoyens	21
2.3.4. Répartition des effectifs dans les PDQ	22
C O N C L U S I O N	24
ANNEXE I : Synthèse de la lecture de l'environnement	24
ANNEXE II : Provenance des 200 agents supplémentaires affectés à la patrouille et à la résolution de problèmes dans les postes de quartier	27
ANNEXE III : Les comptoirs de service : achalandage et attentes de la population	28
Équipe de réalisation et remerciements	29

Liste des figures

Figure 1	
Les étapes de la démarche de révision du schéma de couverture de services	4
Figure 2	
Les directions du SPVM	12
Figure 3	
L'organigramme des PDQ	14
Figure 4	
L'approche intégrée en matière de sécurité publique	18
Figure 5	
La nouvelle carte policière	20

Liste des tableaux

Tableau 1	
Répartition des agents de quartier dans les PDQ de la région OUEST	25
Tableau 2	
Répartition des agents de quartier dans les PDQ de la région NORD	25
Tableau 3	
Répartition des agents de quartier dans les PDQ de la région SUD	25
Tableau 4	
Répartition des agents de quartier dans les PDQ de la région EST	25
Tableau 5	
Répartition totale des agents de quartier dans les PDQ	25

Message du président de la Commission de la sécurité publique

Au cœur de notre cité, une organisation dynamique

C'est avec beaucoup de fierté que je vous présente le tout nouveau schéma de couverture de services réalisé par le Service de police de la Ville de Montréal (SPVM). Vous découvrirez en consultant ce document les efforts qui ont été déployés afin de rendre davantage accessibles les services policiers sur l'ensemble de l'île de Montréal.



Issue d'une véritable consultation auprès de l'ensemble des intervenants, citoyens, élus, employés, cette proposition de réorganisation du SPVM s'inscrit, tant dans l'innovation que dans la continuité de notre modèle d'intervention qu'est la Police de quartier.

Je tiens à féliciter l'ensemble du personnel du service qui s'est impliqué dans sa réalisation, mais également, encourager la population à soutenir l'action des policières et policiers afin de rendre cette nouvelle évolution de la Police de quartier véritablement à l'image de notre île.

Merci et bravo!

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized cursive letters that appear to read 'Claude Dauphin'.

Claude Dauphin

Vice-président du comité exécutif de la Ville de Montréal
Président de la Commission de la sécurité publique
Maire de l'arrondissement de Lachine

Message du directeur

Un projet pour toute une île!

Il est toujours agréable et rassurant de constater qu'un projet rassembleur et avant-gardiste puisse voir le jour suite à un consensus exprimé par un bon nombre d'intervenants montréalais.

Nous avons, à Montréal, le rare privilège de vivre un tel moment grâce à la proposition de notre modèle innovateur, constituant une étape importante dans la mise en place de notre vision pour les prochaines décennies. Notre projet va au-delà de la simple implication policière. La révision du schéma de couverture de services pose le premier jalon de la mise en place d'une approche intégrée de la sécurité publique à Montréal visant tant à moderniser et améliorer nos services à la population, qu'à faire une place de plus en plus importante à l'ensemble de nos partenaires. Nous y voyons un travail d'équipe alliant notre personnel; qu'il soit civil, policier, préposé aux traverses scolaires, agent de stationnement ou encore inspecteur du taxi; nos élus partout sur l'île, nos partenaires et vous, citoyens de Montréal. C'est ensemble que l'équipe SPVM, faisant preuve de professionnalisme et d'intégrité, pourra réellement se projeter dans l'avenir.

Rappelez-vous janvier 1997... Il y a maintenant 10 ans, le Service mettait en place son nouveau modèle d'intervention, celui de la Police de quartier. Depuis, nous n'avons cessé d'améliorer le modèle avec, entre autres, l'Optimisation, en 2004, et les nombreux ajustements apportés depuis bientôt deux ans.



La toute dernière étape de cette évolution consiste en ce nouveau schéma de couverture de services, qui a débuté par la mise en place de plusieurs forums de discussion réunissant partenaires, élus, employés et cadres du service. Au-delà d'une simple structure, c'est une approche que nous vous proposons de nous aider à mettre en place, assortie à des pistes de solutions flexibles et adaptées à tous les milieux que nous retrouvons au sein de l'agglomération de Montréal.

Afin de renforcer son modèle de Police de quartier, l'équipe SPVM a pris en charge, depuis déjà plusieurs mois, les moindres détails de ce projet.

Alors n'hésitez pas à parcourir ces pages et à vous renseigner, le projet est emballant et demande l'entière collaboration de tous ceux qui aiment Montréal et qui désirent conserver son titre d'une des villes les plus sécuritaires du monde!

C'est donc un rendez-vous d'engagement professionnel et personnel à ne pas manquer!

En terminant, j'aimerais remercier tous ceux et celles qui ont contribué au bon développement et au lancement de cette grande aventure qui marquera certainement l'histoire de notre service.

Bravo à vous tous.
Et bonne lecture.

A handwritten signature in blue ink that reads "Yvan Delorme". The signature is fluid and cursive.

Yvan Delorme
Directeur

Introduction

Depuis l'implantation de la Police de quartier, il y a maintenant 10 ans, le SPVM a su faire de celle-ci un modèle souple, capable de comprendre les changements de son environnement et de s'y adapter, tout comme il a su prendre en considération les besoins et les attentes exprimés par la population, les élus, les autres partenaires et son personnel.

Périodiquement, des diagnostics du fonctionnement et de l'efficacité du SPVM ont été réalisés. Ces diagnostics tiennent compte du contexte montréalais en constante évolution, et ce, sur les plans politique (organisation municipale, orientation ministérielle, etc.), juridique (changements législatifs, etc.), économique, social, démographique et criminel.

Dans ce cadre, depuis l'implantation de la Police de quartier, des évaluations ont été réalisées pour la consolider. En 2004, l'évaluation a conduit à l'*Optimisation de la Police de quartier*. Ses résultats les plus visibles ont été la création des services à la communauté, le jumelage de certains postes de quartier (PDQ), l'intégration d'un lieutenant, d'un enquêteur et d'un spécialiste en sécurité routière dans chaque PDQ, et ce, dans le but de les renforcer.

Le SPVM s'est ainsi ajusté au contexte de l'agglomération montréalaise et continuera à le faire au fur et à mesure que celui-ci évoluera. Par exemple, il s'est adapté, au cours des dernières années, à la hausse des demandes de services qu'il doit fournir. Le SPVM doit notamment assurer la sécurité d'événements locaux et internationaux qui impliquent des rassemblements d'importance : depuis 2001, il y a eu une augmentation de 35 % de ces événements, qui ont lieu principalement en période estivale. À cela s'ajoute la mobilisation des effectifs pour intervenir sur les formes de criminalité nouvelles et en augmentation.

Dans un contexte de rationalisation régulière des finances publiques et d'une augmentation constante de la charge de travail des policiers depuis 10 ans, le Service de police et tous ceux qui y œuvrent ont très bien su composer avec la situation. Entre 1995 et 2005, les effectifs du SPVM n'ont été augmentés que de 0,8 %,

comparativement à des augmentations moyennes, au cours de la même période, de 11 % pour les services de police de l'ensemble du Canada et de 4,2 % pour ceux du Québec. Les efforts du SPVM en ce qui concerne la rigueur budgétaire, depuis 10 ans, sont également à souligner : ses dépenses ont augmenté de 20,0 %, ce qui constitue un taux inférieur à l'inflation canadienne¹ et aux augmentations des autres services policiers de l'ensemble du Québec (hausse moyenne de 39,3 %)².

En somme, le SPVM fait du bon travail et Montréal est une ville sûre. Néanmoins, le SPVM fait face à certains défis associés au contexte dans lequel il intervient et à sa capacité de réponse.

Le SPVM doit continuer à adapter ses façons de faire à son environnement en mouvance afin de remplir sa mission le plus efficacement possible et, ainsi, de contribuer à faire de Montréal « une société qui améliore constamment la qualité de vie de ses citoyens dans une perspective de développement durable et où chacun trouve sa place³ ».

Le SPVM contribuera ainsi activement à la nouvelle *Politique pour un environnement paisible et sécuritaire* de l'agglomération montréalaise, qui vise notamment à mobiliser et à engager l'ensemble de la collectivité en matière de sécurité publique. De plus, le SPVM entend contribuer à la réalisation du plan montréalais *Imaginer - Réaliser Montréal 2025. Un monde de créativité et de possibilités*⁴ qui vise à faire de Montréal⁵ :

- » une ville de savoir, de création et d'innovation;
- » une métropole culturelle d'avant-garde;
- » un milieu de vie exceptionnel;
- » une ville d'infrastructures performantes;
- » une ville ouverte au rayonnement international.

Dans cette perspective, une approche novatrice est nécessaire pour donner au SPVM la possibilité d'agir sur les priorités qu'il se donne. La force du SPVM est d'avoir su évoluer. Il doit continuer à être à l'avant-garde afin que les Montréalais reçoivent les meilleurs services possible.

1. Statistiques Canada. L'indice des prix à la consommation pour le Canada, 1988-2007.

2. Données provenant de : Statistique Canada, Centre canadien de la statistique juridique, Caractéristiques administratives des corps policiers municipaux, de 1986 à 2005.

3. Ville de Montréal, Direction de la planification stratégique, *Imaginer - Réaliser Montréal 2025. Un monde de créativité et de possibilités*, 2005, p. 20.

4. Ville de Montréal, Direction de la planification stratégique, *op. cit.*

5. Ville de Montréal, Direction de la planification stratégique, *op. cit.*, p. 20.

La démarche de révision du schéma de couverture de services

En 2005, avec l'arrivée du nouveau cadre politique de l'agglomération montréalaise, le SPVM a entrepris une démarche de révision de son schéma de couverture de services, afin de continuer à améliorer la qualité de ses services, de s'arrimer plus efficacement aux services centraux, aux arrondissements et aux nouvelles villes liées, et de maximiser l'efficacité de ses unités opérationnelles, et ce, tout en démontrant une gestion efficiente de sa prestation de services. Cette démarche a également été l'occasion pour le SPVM de dégager les principaux enjeux, actuels et futurs, en matière de sécurité publique et de définir les orientations à suivre au cours des prochaines années.

Les premiers jalons de cette démarche ont été les analyses approfondies de l'environnement externe du SPVM et de la situation au sein de l'organisation. Le diagnostic externe a permis d'identifier les besoins et attentes des citoyens, ainsi que les éléments nécessaires au maintien d'un milieu de vie paisible et sécuritaire. Quant au diagnostic interne, il a servi à déterminer si les ressources et la prestation des services actuels étaient appropriées pour répondre aux besoins et attentes identifiés précédemment. L'analyse préliminaire de ces diagnostics a permis de valider la mission que s'est donnée le SPVM en 1995, d'établir une vision et de revoir les valeurs.

En mai 2006, 28 forums ont été tenus. Ils réunissaient des membres de tous les niveaux et de tous les champs d'activité du SPVM, ainsi que des partenaires clés.

Au total, 200 personnes de l'organisation et 85 représentants des partenaires clés (citoyens, élus et partenaires publics, institutionnels et communautaires) ont été rencontrés. Ces consultations ont permis de préciser davantage les enjeux, d'établir des priorités et, le cas échéant, de proposer des orientations, pistes de solutions, stratégies ou actions à entreprendre, le tout à la lumière des diagnostics qui avaient été préalablement établis.

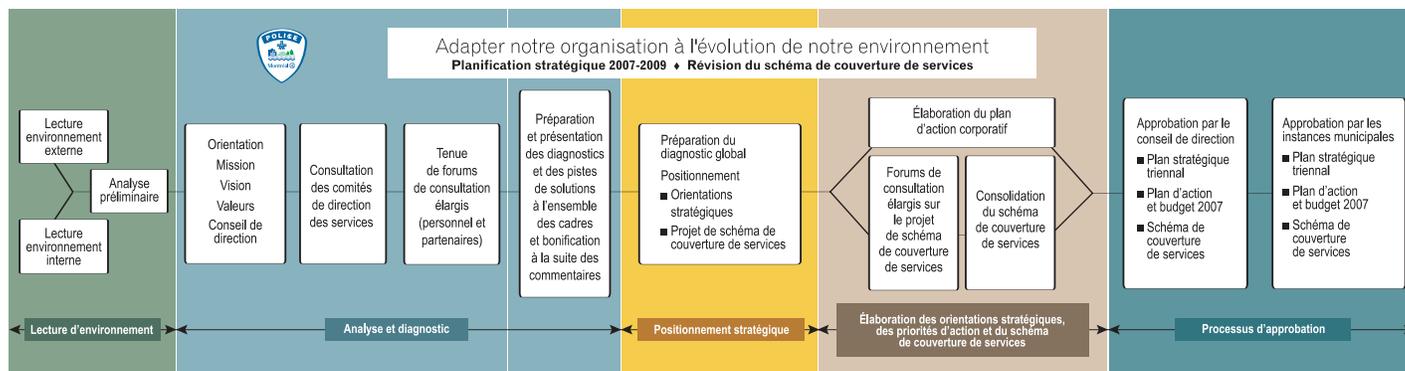
La direction du SPVM s'est appuyée sur les résultats des diagnostics et des consultations pour définir ses orientations stratégiques pour les années à venir, de même que ses priorités d'action. Ces orientations ont permis d'aborder un certain nombre des enjeux soulevés. Néanmoins, un constat s'est imposé : les façons de faire du SPVM doivent être révisées plus en profondeur.

Dans le but de recueillir des commentaires, d'assurer la rétroaction et de voir aux ajustements nécessaires, le projet décrit dans ce document a été présenté en janvier et février 2007 :

- » à l'ensemble des personnes rencontrées lors des forums du printemps 2006;
- » aux élus de chacun des arrondissements;
- » aux cadres du SPVM;
- » à la Fraternité des policiers et policières de Montréal;
- » à l'ensemble du personnel du SPVM par l'intermédiaire des gestionnaires d'unité.

Les solutions retenues par la direction (à partir des résultats de l'ensemble de la démarche) sont présentées ci-après. Elles ont mené à la révision de la manière d'offrir les services et permettront d'orienter le SPVM vers un modèle encore mieux arrimé aux besoins des citoyens et aux réalités organisationnelles.

Figure 1 : Les étapes de la démarche de révision du schéma de couverture de services



1

SECTION

Le SPVM, ses défis, ses objectifs et ses fondements

1.1. LES DÉFIS DU SPVM

La lecture approfondie du contexte de réalisation de la mission du SPVM⁶ et la validation de cette lecture dans le cadre des forums ont permis d'établir les besoins des citoyens relativement au maintien d'un milieu de vie paisible et sécuritaire.



Étroitement reliés à la réalisation de la mission du SPVM, les thèmes abordés couvraient l'ensemble des domaines et des composantes de l'environnement du SPVM. L'analyse de ces thèmes annonce les principaux défis qui se présentent au SPVM et qu'il devra relever au cours des prochaines années⁷.

» Diversité et relations avec la communauté

DÉFI 1 : Dans un contexte de forte immigration, renforcer les liens du SPVM avec la communauté, et ce, afin de contribuer à la cohabitation harmonieuse de tous les citoyens de l'agglomération montréalaise.

» Environnement délictueux

DÉFI 2 : Dans un contexte d'une diminution générale de la criminalité à Montréal, maintenir cette baisse tout en luttant contre les formes de crimes en émergence ou dont la fréquence est inquiétante.

» Sécurité des populations ayant des besoins particuliers⁸

DÉFI 3 : Dans un contexte d'interventions fréquentes des policiers auprès de personnes ayant des besoins particuliers, penser l'ensemble des interventions auprès de ces populations dans une perspective globale, intégrée et intersectorielle.

» Occupation de l'espace urbain

DÉFI 4 : Dans un contexte où les questions entourant l'occupation de l'espace urbain se cristallisent autour des problématiques liées à la marginalité et aux désordres publics, se doter d'une vision intégrée « ville » en matière de gestion des espaces publics.

» Situations de crises criminelles et non criminelles

DÉFI 5 : Dans un contexte où il y a une augmentation des risques de faire face à des situations de crises criminelles et non criminelles, actualiser constamment les programmes d'anticipation des risques de crises (terrorisme ou autres) et les plans de réponse du SPVM afin d'assurer la préparation adéquate de tous les intervenants concernés.

» Sécurité routière

DÉFI 6 : Dans un contexte de détérioration du bilan routier à Montréal au cours des dernières années et compte tenu de l'embauche de nouveaux policiers affectés à la circulation en janvier 2006, assurer la quiétude et la sécurité sur les routes par l'amélioration du bilan routier.

» Sécurité dans les transports en commun

DÉFI 7 : Dans un contexte où la sécurité dans les transports en commun est importante, particulièrement dans le métro, maintenir un réseau de transport en commun sécuritaire sur l'île de Montréal, tout en contribuant à la fluidité et à l'efficacité des services du réseau, en vue de favoriser son usage.



6. Référence : SPVM, Section recherche et planification, Direction stratégique, *La sécurité et la qualité de vie à Montréal : constats et tendances, Lecture de l'environnement externe 2006*, Montréal, 2006.

7. L'annexe I présente une brève synthèse de la lecture du contexte de réalisation de la mission du SPVM.

8. Les populations ayant des besoins particuliers sont celles dont les conditions de vie les rendent plus vulnérables à être victimes de délits, à en commettre ou à se retrouver dans des situations de détresse qui mènent à une intervention policière. Ces situations peuvent ou non impliquer des infractions aux lois et règlements. On retrouve, parmi ces populations, notamment les personnes suivantes : les personnes âgées, les déficients intellectuels, les handicapés physiques, les personnes qui souffrent de troubles liés à la détresse psychologique et les personnes qui manifestent des troubles liés à des situations intrafamiliales ou en sont affectées (les jeunes, les enfants, les familles).

» Environnement organisationnel et budgétaire

DÉFI 8 : Dans un contexte social de renouvellement massif de la main-d'œuvre et de transformation des caractéristiques du personnel, d'évolution rapide des technologies de l'information et des communications, d'un cadre financier et budgétaire public limité, mettre de l'avant des stratégies novatrices dans le but de pallier ces situations tout en améliorant le soutien aux policiers dans leur travail quotidien.

Si la situation à Montréal est enviable comparativement à plusieurs autres grandes villes nord-américaines, les défis posés ci-dessus démontrent bien comment le SPVM doit continuer à s'adapter à l'évolution de son environnement afin de contribuer efficacement à la sécurité et à la qualité de vie des populations de l'agglomération montréalaise.

1.2. LES OBJECTIFS À POURSUIVRE

Lors du diagnostic interne, des consultations et des forums, un certain nombre d'obstacles à surmonter pour maximiser la capacité de réponse du SPVM relativement aux défis qui se présentent ont été identifiés. Ces obstacles déterminent les objectifs à poursuivre. Ces derniers ne remettent pas en cause le modèle de la Police de quartier, qui a été examiné en profondeur lors de la démarche : ils viennent plutôt guider les changements proposés.

C'est ainsi que, pour atteindre ces objectifs, le SPVM doit poursuivre sa démarche vers le développement d'une organisation moderne, souple et performante, orientée vers la gestion des résultats. Des mécanismes sont mis en place en vue d'enrichir les processus et les façons de faire et, conséquemment, de réduire les sources d'écart par rapport aux buts à atteindre.

Dans cette perspective, les transformations apportées doivent permettre de : revoir les façons de faire, de manière à fournir au personnel les leviers nécessaires à l'obtention de résultats jamais obtenus; réduire le taux d'encadrement afin de maximiser le nombre de postes de travail directement impliqués dans la livraison de services; tabler sur les gains de productivité, en s'ap-

puyant notamment sur une plus grande flexibilité de la structure organisationnelle et sur les technologies pour déployer des outils modernes et performants.

Description des objectifs :

» Arrimer le SPVM à la structure municipale

Le SPVM étant un partenaire municipal, il doit chercher à s'intégrer efficacement et à tirer parti de la force du milieu dans lequel il évolue. Il s'agit ici de revoir le déploiement des services pour mieux les intégrer à la structure des arrondissements et des villes liées, et de créer les lieux propices aux échanges entre les acteurs impliqués (par exemple, au sein de tables d'arrondissement portant sur la sécurité publique et civile).

» Coordonner, sur le plan local, les actions de soutien aux PDQ

La livraison des services policiers est réalisée sur une base territoriale. Les efforts doivent porter sur une coordination efficace des actions de soutien sur le plan local et sur une responsabilité accrue de l'ensemble des unités quant aux résultats.

» Offrir des services intégrés en matière de sécurité publique

Afin d'améliorer son efficacité et de favoriser l'augmentation de sa visibilité sur le territoire, le SPVM doit développer une approche intégrée et complémentaire à son offre de service actuelle. Le partage des responsabilités de sécurité des milieux de vie avec les partenaires et les différentes unités du Service améliore l'efficacité tout en favorisant la continuité dans les actions. Il en est de même quant à la prestation de services additionnels résultant de l'ajout de policiers en matière de circulation et dans le métro de Montréal, ainsi que de l'utilisation des cadets policiers et de l'intégration des agents de stationnement.

» Augmenter la robustesse et l'autonomie des postes de quartier

Afin d'être en mesure d'agir sur les problématiques locales et de favoriser l'implantation de l'approche de « résolution de problèmes », la robustesse et l'autonomie des postes de quartier doivent être augmentées. La révision des façons de faire doit

permettre l'affectation, dans chacun des postes de quartier, d'un plus grand nombre d'agents de quartier voués à des actions proactives et à la résolution de problèmes.

» **Soutenir les intervenants de première ligne**
Afin d'appuyer les intervenants de première ligne, il apparaît incontournable de continuer à déployer des outils modernes et performants, et de s'appuyer sur les technologies pour améliorer la performance organisationnelle.

» **Accroître la capacité organisationnelle et financière**
Pour soutenir son développement, et pour maintenir et accroître son efficacité et la qualité de sa prestation, le SPVM doit continuer à innover, particulièrement par l'accroissement des sources récurrentes de revenus. Cette approche permet d'obtenir une marge de manœuvre financière plus grande pour répondre aux besoins opérationnels et de soutien, et, ultérieurement, augmenter et améliorer l'offre de service à la population.

Le SPVM doit continuer à regarder les choses autrement, à élargir son champ de vision, et à redéfinir ses rôles et responsabilités dans certains domaines ou endroits, comme ce fut le cas pour l'Aéroport international Pierre-Élliott-Trudeau de Montréal. Les efforts porteront notamment vers le financement d'activités telles que : le Port de Montréal; la lutte contre le terrorisme; la lutte contre les gangs de rue.

» **Avoir une gestion de la diversité qui permet la mobilisation et la valorisation du personnel**
Une personne valorisée est séduite par ce que lui offre l'organisation, ce qui la pousse à se mobiliser spontanément à long terme et autour de projets temporaires. Il faut donc offrir un cadre de travail qui permet à chacun de se sentir mobilisé, soutenu, respecté et apprécié pour ses particularités. Ces conditions sont essentielles pour que tous aient envie de s'engager dans l'organisation, mais aussi afin que les comportements qui découlent de cette dynamique soient reproduits auprès de la population.

1.3. LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Le plan d'action corporatif 2007 du SPVM intègre déjà spécifiquement plusieurs des préoccupations soulevées lors des diagnostics et des consultations. En effet, ce plan d'action s'articule autour de trois grandes orientations stratégiques qui guideront les actions du SPVM pour les prochaines années.

- » **Adapter l'offre de service à l'environnement.**
Cette orientation touche plus spécifiquement la gestion des espaces urbains, la criminalité, la sécurité routière et la circulation, le partenariat et les relations avec la communauté.
- » **Appuyer le personnel et contribuer à sa réalisation dans un contexte de gestion de la diversité.**
Cette orientation vise le développement d'une communication de gestion ciblée, la valorisation du personnel et la qualité de vie au travail, ainsi que le développement du personnel et l'identification de la relève.
- » **Accroître la capacité organisationnelle et financière.**
Les sources de financement, l'organisation du travail et la mise en œuvre de la révision du schéma de couverture de services sont les trois composantes spécifiques de cet objectif.

Ces orientations font écho à plusieurs des défis du SPVM et des grands objectifs à poursuivre. Néanmoins, les priorités établies dans le cadre de ces orientations ne permettent pas de tous les aborder. Certains d'entre eux appellent à une révision plus en profondeur des façons de faire du SPVM.

Cette révision est exposée à la Section 2. Avant tout, il est important de revenir sur les principaux fondements de l'action du SPVM ainsi que sur la structure organisationnelle par laquelle sont coordonnées les activités de l'organisation.

1.4. LES FONDEMENTS DE L'ACTION DU SPVM

1.4.1. La mission

Principal mandataire des activités et services de sécurité publique de l'agglomération montréalaise selon la Loi sur la police, le SPVM doit assurer des fonctions de contrôle de la criminalité et de maintien de l'ordre qui apparaissent clairement dans son mandat. En effet, la Loi sur la police prévoit que les services de police et leurs membres ont le devoir « de maintenir la paix, l'ordre et la sécurité publique, de prévenir et de réprimer le crime et (...) les infractions aux lois ou aux règlements pris par les autorités municipales, et d'en rechercher les auteurs⁸ ».

À la lumière de ce mandat, la mission dont s'est doté le SPVM en 1995 avec la Police de quartier et qui place la qualité de vie des Montréalais au cœur de son action, apparaît toujours aussi pertinente. Elle permet de répondre aux besoins et aux attentes des Montréalais.

En partenariat avec les institutions, les organismes socio-économiques, les groupes communautaires et les citoyens et citoyennes du territoire, le Service s'engage à promouvoir la qualité de vie de tous les citoyens et citoyennes sur le territoire de l'île de Montréal en contribuant à réduire la criminalité, à augmenter la sécurité routière sur le territoire, à favoriser le sentiment de sécurité et à développer un milieu de vie paisible et sûr, dans le respect des droits et libertés garantis par les chartes québécoise et canadienne.

1.4.2. La vision

Afin de compléter sa mission et de se projeter vers l'avenir, le SPVM a adopté une nouvelle vision d'entreprise jouant le rôle de phare.

L'équipe SPVM est un modèle de professionnalisme et d'innovation au cœur de la vie montréalaise.

Pour faire vivre cette vision, le SPVM mise sur le professionnalisme, maintes fois confirmé, de l'ensemble de son personnel civil et policier. Dédié au service des citoyens qu'il a le devoir de protéger et de servir, il demeure prêt à relever les défis actuels et ceux que laisse entrevoir l'avenir. Pour ce faire, il entend être un modèle d'innovation en matière de pratiques policières. Il assumera ainsi pleinement son héritage, et ce, dans l'esprit de sa mission.



8. Québec, *Loi sur la police* : LRQ, chapitre P-13.1, à jour au 5 février 2007, Québec, Éditeur officiel du Québec, 2007, art. 48

1.4.3. Les valeurs

En s'appuyant sur la mission du SPVM et sous l'éclairage de sa vision, la direction et le personnel du SPVM se reconnaissent autour de trois valeurs fondamentales.

Le respect

Le respect, c'est agir et se comporter envers les autres avec considération et dignité, en étant ouvert aux différences.

Le respect est présent dans les relations avec les citoyens, les partenaires, la communauté, dans les rapports avec les employés, les confrères et les supérieurs. Au quotidien, dans le travail, les employés ont autant d'égards et d'ouverture pour les autres que pour un membre de leur famille.

L'intégrité

L'intégrité est la qualité d'une personne qui exerce sa profession avec droiture, honnêteté et équité.

La confiance et le respect que les citoyens accordent au SPVM reposent sur l'intégrité de chacun des employés.

L'engagement

L'engagement est l'action de mettre sa personne au service de la mission de l'organisation et du rôle et des responsabilités liés à ses fonctions.

Le personnel du SPVM agit dans l'accomplissement de son travail, en se sentant concerné par les problématiques de l'environnement et en contribuant à leur résolution.

Ces trois valeurs inspirent les décisions et les actions des membres du SPVM à l'endroit des citoyens et de leurs collègues, décisions et actions qui s'articulent autour des composantes de base de la Police de quartier.

1.4.4. La Police de quartier

L'analyse des environnements interne et externe ainsi que les consultations et les forums, lors de la démarche de révision et d'évaluation du Service de police, ont permis de tester le fonctionnement, la validité et les cinq principales composantes de la Police de quartier. De plus, ils ont permis de confirmer la solidité de ses assises. Ainsi, la Police de quartier et ses cinq composantes n'ont pas été remises en cause, ni les ajustements apportés jusqu'à maintenant. Au contraire, c'est le renforcement du modèle qui est visé.

Rappelons que la Police de quartier vise à mieux contrer les problèmes de sécurité en émergence compte tenu des limites des interventions traditionnelles. Elle a permis de se rapprocher de la communauté en s'appuyant sur une approche de résolution de problèmes, sur l'établissement de partenariats et sur une plus grande ouverture envers les collectivités.

De plus, la Police de quartier a introduit nommément les notions de sentiment de sécurité, de qualité de vie des citoyens et de sécurité routière à la mission du SPVM. Cela a nécessité l'apprentissage de nouvelles approches, mais a aussi amené à devoir composer avec des attentes légitimes de plus en plus importantes de la part de la population et des élus, et à y répondre, notamment en matière de visibilité policière, de partenariat, d'implication dans la communauté et de transparence.





Les composantes de base de la Police de quartier du SPVM sont au nombre de cinq : l'approche de résolution de problèmes; la responsabilité géographique; l'approche service; le partenariat; la valorisation du personnel.

Ces composantes doivent être considérées comme les principes directeurs. Adoptées lors de la mise en place de la Police de quartier, l'expérience de plus d'une décennie a permis de les enrichir. Voici comment elles se définissent à la lumière de cette évolution.

» L'approche de résolution de problèmes

L'approche de résolution de problèmes est centrale à la Police de quartier. Elle permet de se concentrer sur des délits et autres incidents répétitifs qui concernent la police et les citoyens d'une communauté : les délits et incidents constituent en effet un « problème » lorsqu'ils deviennent une source de préoccupation en raison de leur caractère répétitif. Réagir à des appels semblables sur une base de cas par cas condamne les policiers à reproduire continuellement les mêmes actions. Adopter une approche de résolution de problèmes suppose au contraire d'identifier les conditions à la source des problèmes afin d'y remédier.

Dans cette perspective, l'approche implique plusieurs éléments clés. Des efforts sont consacrés à cerner les problèmes, à les analyser et à appliquer des solutions de façon durable sur un plan local, puis à en évaluer les impacts. Les citoyens d'une communauté (résidents, commerçants, membres d'organismes gouvernementaux ou d'associations locales, etc.) participent au processus de

résolution de problèmes. Des interventions proactives sont aussi réalisées en vue de résoudre les problèmes, en parallèle avec les interventions réactives faites en réponse aux appels et aux conséquences des problèmes. Il y a une autonomie de gestion locale des problèmes. La polyvalence des agents de quartier permet de maximiser la résolution de problèmes, tout en utilisant davantage les ressources locales. Les actions des unités régionales et corporatives sont harmonisées à celles des unités locales. Ces unités régionales et corporatives partagent d'ailleurs

la responsabilité d'agir en fonction d'une approche de résolution de problèmes.

Enfin, le personnel du SPVM articule ses actions autour de quatre axes d'intervention qui s'intègrent à l'approche de résolution de problèmes ainsi qu'aux autres composantes de base de la Police de quartier.

Ces quatre axes guident les interventions en préconisant l'arrimage entre les différentes actions menées autour d'une même problématique. Ces axes sont complémentaires. Ils s'interpellent les uns les autres et s'articulent à l'intérieur d'un tout cohérent. Ils ne doivent pas être traités séparément, ni comme des opposés où agir en fonction d'un axe signifierait nécessairement de ne pas agir en fonction des autres.

Les quatre axes d'intervention privilégiés

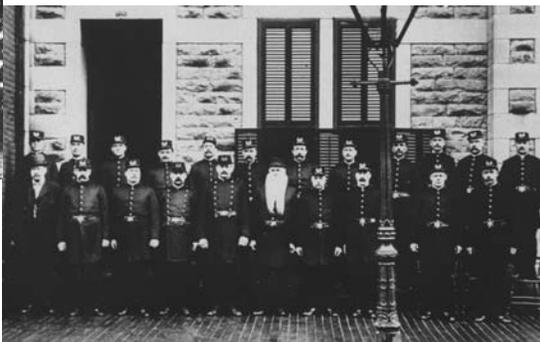
La prévention du crime et des infractions vise à encourager et à entretenir des comportements respectueux des lois et règlements, conformes à une vie paisible et sécuritaire pour tous. Le but est d'accroître les habiletés chez une population cible – concernant une problématique précise ou en lien avec les situations générales de vie – et d'adapter le milieu de vie à cet égard.

La répression vise à lutter contre la criminalité, à faire respecter les lois et les règlements et à maintenir l'ordre et la paix. Elle fait appel à des stratégies coercitives de contrôle afin d'agir sur les individus par des mesures limitatives.

La communication permet de renseigner les citoyens, les partenaires et le personnel du SPVM, et favorise l'échange d'informations, selon la pertinence, sur les questions de sécurité et de contrôle de la criminalité, et ce, pour résoudre les problèmes, assurer le suivi des actions et maintenir une relation de confiance.

La recherche vise l'analyse des environnements en vue de déployer les meilleures pratiques policières. Il peut s'agir de diagnostics locaux et d'analyses de la criminalité, comme il peut s'agir d'évaluations d'interventions, de recherches bibliographiques, de recherches sur les contextes de l'action du SPVM, etc.





Ce sont des actions intégrées qui sont pensées dans le cadre

de ces quatre axes. Les gestes accomplis par les intervenants, qu'ils concernent la prévention, la répression, la communication ou la recherche, s'imbriquent les uns aux autres dans la mesure où ils sont pensés dans leur globalité et viennent se compléter. Autrement dit, les différents aspects d'un même problème sont traités en vue de le résoudre de manière cohérente et efficace.

» La responsabilité géographique

Cette composante de la Police de quartier consiste à confier la responsabilité de la sécurité d'un territoire au personnel des postes de quartier et, par le fait même, à créer un sentiment d'appartenance de l'équipe de policiers au quartier dans lequel ils travaillent. Ils acquièrent ainsi une connaissance approfondie des besoins des citoyens, des ressources disponibles dans le quartier, ainsi que des caractéristiques géographiques, sociales et criminelles de celui-ci. L'ensemble des autres unités du SPVM doit s'allier au personnel des PDQ pour renforcer cette composante et assurer la livraison des services sur une base territoriale.

» L'approche service

L'approche service est une caractéristique fondamentale des organisations publiques performantes. Elle consiste à privilégier la satisfaction des clients, à prévoir leurs besoins et à personnaliser le contact avec ces derniers par une attitude humaine et compréhensive. Elle rend centrale l'assistance aux citoyens, ainsi que l'écoute et le suivi auprès de ces derniers lorsqu'ils portent plainte ou lorsqu'ils sont victimes d'actes criminels.

» Le partenariat

Au SPVM, « le partenariat désigne un accord formel entre deux ou plusieurs parties qui ont convenu de travailler en coopération dans la poursuite d'objectifs partagés ou compatibles, dans le cadre duquel il y a : partage de pouvoirs et de responsabilités; investissement conjoint de ressources¹⁰ ». Le partenariat se distingue de la simple collaboration ou encore des activités de concertation souvent confondues dans le langage courant, par le fait que ces dernières ne nécessitent pas d'entente formelle. Dans cette optique, le partenariat devient un moyen par lequel l'organisation vise à obtenir des résultats plus satisfaisants.

Cette quatrième composante est centrale en ce sens que le SPVM reconnaît qu'il ne peut, à lui seul, résoudre les problèmes de criminalité, de désordre et d'insécurité. Comme cela a été démontré au fil des ans, les partenaires et la population ont également un rôle déterminant à jouer en matière de sécurité publique et de résolution de problèmes.

» La valorisation du personnel

La valorisation du personnel est au cœur de la vision et des valeurs promues par le SPVM. L'organisation accorde sa confiance aux membres de son personnel policier et civil. Les initiatives sont encouragées. Les compétences et les expériences acquises sont reconnues, appréciées, encouragées et respectées.

Pour concrétiser cette composante, une stratégie de ressources humaines est mise de l'avant. L'objectif principal de cette stratégie est d'améliorer la capacité organisationnelle à tirer profit d'un effectif diversifié en termes de valeurs, d'attitudes et d'habiletés, et ce, dans une offre de service qui soit novatrice et performante. Dans ce cadre, les priorités s'articulent autour de quatre éléments clés : le développement et l'identification de la relève; l'environnement de travail mobilisateur, respectueux et aidant; la communication; et l'accompagnement dans le changement.

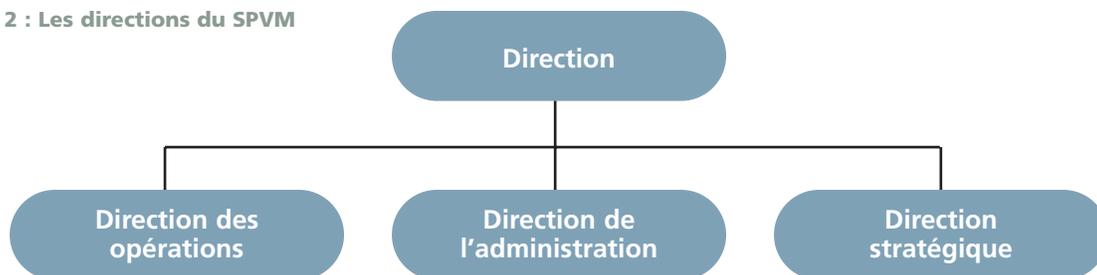
1.5. LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DU SPVM

La démarche d'évaluation du schéma de couverture qui a été entreprise a confirmé la pertinence de la structure organisationnelle actuelle du SPVM, qui comporte trois directions – des opérations, de l'administration et stratégique.

Avec ses trois directions, le SPVM s'est doté, en 2005, d'un modèle d'organisation plus souple, centré sur les résultats et au service des citoyens. Les efforts sont orientés vers une gestion efficace des ressources et des processus en vue de la production de livrables de qualité.

¹⁰. Mode de fonctionnement de la Police de quartier, Procédure 160.

Figure 2 : Les directions du SPVM



La **Direction des opérations** permet de regrouper sous une même direction l'ensemble des unités opérationnelles. On y retrouve toutes les unités de première ligne (postes de quartier) et de soutien (centres d'enquêtes et enquêtes spécialisées) impliquées dans la livraison des services à la population.

La **Direction des opérations** est au cœur de l'organisation. Avec ses 4 740 employés, elle regroupe la majorité du personnel de l'organisation. Elle est constituée de six services distincts. On compte ainsi les quatre services à la communauté (Est, Nord, Sud et Ouest), puisque le territoire de l'île de Montréal est subdivisé en quatre régions distinctes. Deux autres services spécialisés viennent appuyer leur travail : le Service des opérations corporatives et le Service des enquêtes spécialisées.

Le mandat de cette direction opérationnelle est d'offrir les services de base et spécialisés à la population. Elle est appuyée par les deux directions de soutien, la **Direction de l'administration** et la **Direction stratégique**.

La **Direction de l'administration**, par l'intermédiaire de ses différentes unités, contribue à l'optimisation de la gestion des ressources humaines, financières, matérielles et informatiques. À cet égard, elle offre un soutien et un encadrement à l'ensemble des unités du Service. Elle s'assure également de conseiller et de fournir les ressources en matière de commercialisation. Enfin, elle soutient directement les opérations policières, puisqu'elle est responsable du Service des communications opérationnelles (centres d'appel 911 et traitement des appels).

La **Direction stratégique**, quant à elle, joue un rôle phare au regard de l'évolution du SPVM vers de meilleures pratiques et des innovations. Ses principales fonctions sont celles de planification, de conseil et de vigie en termes d'enjeux et de pratiques. Elle contribue aux développements organisationnels et en assure la cohérence interne. Cette direction regroupe le Service des communications (corporatives et aux médias), le Service des affaires juridiques et celui des stratégies organisationnelles (développement stratégique, méthodes et processus, recherche et planification, stratégies d'actions avec la communauté).

Ces transformations de la structure organisationnelle ont permis d'améliorer les mécanismes de coordination entre les individus des différents secteurs et unités du SPVM en favorisant le réseautage transversal. Il est attendu, par ce réseautage, que la création de liens formels et informels entre les unités soit facilitée en vue d'harmoniser les actions de tous dans le cadre d'une approche intégrée.

2 SECTION

Le nouveau schéma de couverture de services

Le renforcement de la capacité du SPVM à agir sur le plan local est au centre de la révision du schéma de couverture de services du SPVM. Ce renforcement passe nécessairement par un meilleur arrimage à la structure municipale, l'instauration d'une véritable responsabilité territoriale, une offre de service intégrée en matière de sécurité publique, une plus grande robustesse et une plus grande autonomie des postes de quartier, et le soutien optimal des intervenants de première ligne et des autres membres de son personnel. L'atteinte de ces objectifs permettra au SPVM d'être **au cœur de la vie montréalaise**.

Avec la Police de quartier, le SPVM s'est rapproché de la population et de ses partenaires sur le plan local. Ces rapprochements ont permis de mieux connaître les réalités et les problèmes locaux.

La Police de quartier a permis également d'adopter l'approche de résolution de problèmes, qui vise à trouver des solutions durables à certains types de criminalité afin d'éviter qu'ils ne réapparaissent.

Néanmoins, si la structure et le mode de fonctionnement du SPVM ont certes permis d'être à l'écoute, de mieux comprendre et d'analyser les enjeux et les problèmes sur le plan local, les possibilités d'intervenir sur les problèmes identifiés sont demeurées trop limitées.

Dans cette optique, les changements proposés sont avant tout une façon de matérialiser une approche, une vision, plutôt que de simples changements structurels. Ils visent à tirer le meilleur parti des effectifs en place, de l'expertise développée et des façons de faire.

2.1. LES POSTES DE QUARTIER

Les postes de quartier sont la pièce maîtresse de l'action du SPVM depuis une décennie. Ils offrent aux populations locales les services policiers de base, 24 heures sur 24, sept jours sur sept. Ils ont la responsabilité d'assurer la sécurité publique sur le territoire qu'ils couvrent et de faire en sorte que la mission du SPVM soit réalisée à leur niveau. Ils doivent être flexibles afin de s'ajuster aux réalités locales et être en mesure de s'arrimer le mieux possible aux structures municipales en place.

De plus, pour assumer pleinement leurs responsabilités, les postes de quartier doivent fonctionner de manière autonome et miser sur une plus grande continuité des interventions, et ce, par une offre de service intégrée en matière de sécurité publique.

Le nouveau schéma de couverture de services se traduit par une révision en profondeur des PDQ, qui modifie leur structure et leur mode de fonctionnement sur trois plans complémentaires :

- » **La robustesse** des PDQ. Le nombre de policiers opérationnels dans les postes de quartier est augmenté substantiellement;
- » **L'autonomie** des PDQ. Les façons de faire sont revues afin de rendre les PDQ autonomes, de leur donner la capacité de régler les problèmes de la collectivité locale;
- » **L'offre de service intégrée**. Les PDQ sont assurés du soutien de l'ensemble des autres unités du SPVM dans leur prestation de services habituelle et quand les interventions requièrent des ressources dépassant leur capacité. La notion d'équipe SPVM est partagée par les membres du personnel de l'organisation, qui mettent en place des mécanismes de collaboration.

Ces transformations permettent aux PDQ d'accroître leurs capacités d'agir et d'offrir adéquatement tous leurs services. L'ajout de ressources policières est une condition essentielle à l'augmentation de leur autonomie et de leur robustesse. Le mode de fonctionnement des PDQ est également revu afin qu'ils puissent jouer pleinement leur rôle. L'ajout d'une équipe multidisciplinaire par poste de quartier – le groupe d'intervention de quartier – a été pensé dans ce cadre.

2.1.1. Structure et fonctionnement des PDQ

Chaque poste de quartier est une équipe multidisciplinaire qui couvre trois secteurs de responsabilités complémentaires facilitant la concertation avec les partenaires et entre les intervenants sur le plan local. Elle est composée :

- » d'un groupe d'intervention de quartier;
- » de cinq groupes de patrouille et de réponse aux appels;
- » d'une équipe de direction.

Il revient à cette équipe multidisciplinaire des PDQ de matérialiser l'action locale efficace et intégrée en matière de sécurité publique. Ses champs d'activité, afin de bien s'accorder à la mission du SPVM et de bien servir les citoyens, sont les suivants :

- » la patrouille, la réponse aux appels et le maintien de la paix et de l'ordre;
- » la sécurité routière et la circulation;
- » la prévention du crime et les relations avec la communauté;
- » les enquêtes (en assistance aux centres d'enquêtes);
- » l'analyse et le renseignement.

2.1.2. Le groupe d'intervention de quartier

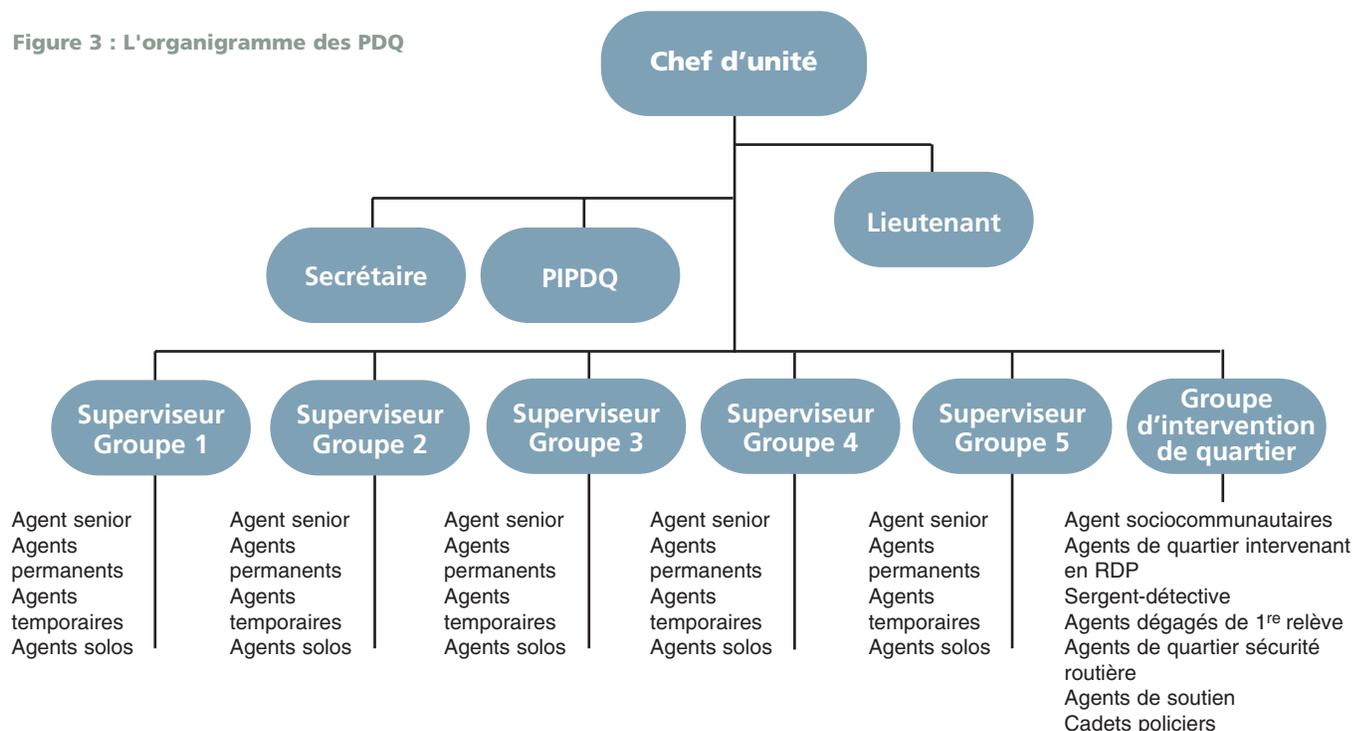
La mise en œuvre de la résolution de problèmes par les PDQ se heurte actuellement à deux principales difficultés : la diffusion de la responsabilité et de l'expertise, et la complexité grandissante des défis que les PDQ doivent relever.

La résolution de problèmes est la responsabilité de tous les patrouilleurs. Avec la Police de quartier, ceux-ci se sont vus confier un rôle de généraliste devant démontrer des compétences exemplaires dans des domaines aussi variés que la prévention du crime, la sécurité routière, la participation à la vie communautaire et les interventions auprès des jeunes. Cette attente s'est avérée être difficilement réalisable au quotidien et s'est souvent traduite par des difficultés d'utilisation optimale des expertises réelles, un certain désengagement à l'égard de la résolution de problèmes et un manque de valorisation du personnel.

De plus, les défis à relever et les problèmes à régler sur le plan local augmentent en complexité. Ils nécessitent l'intervention d'une police de plus en plus experte, tant dans la reconnaissance de ces défis, que dans les moyens à mettre en œuvre pour y faire face.

Les PDQ, dans leur forme actuelle, n'ont pas l'autonomie nécessaire pour y répondre adéquatement. Seule la mise en commun de l'expertise, dans un même lieu, procurera aux PDQ l'autonomie nécessaire à la résolution des problèmes de portée locale et à l'établissement de partenariats.

Figure 3 : L'organigramme des PDQ



Cette mise en commun de l'expertise permettra non seulement de bien définir les paramètres de l'action policière à l'égard des problèmes récurrents, mais aussi de mobiliser les partenaires externes dans une approche intégrée de sécurité publique, et de créer un effet de levier et de soutien mutuel.

La résolution de problèmes est plus qu'une méthode, c'est une approche qui doit être intégrée aux interventions quotidiennes des patrouilleurs. Cependant, il faut un « moteur » pour la faire vivre, un cadre où les problèmes seront identifiés, les stratégies conçues et les moyens d'y faire face déployés, ou, à tout le moins, coordonnés.

Le groupe d'intervention de quartier dans chacun des PDQ réunira ces expertises et sera le fer de lance de la résolution de problèmes sur le plan local. Ce groupe agira également de manière plus précise en matière de circulation et de sécurité routière, de relations avec la communauté et de problématiques touchant la jeunesse, l'enfance et la famille.

Ainsi, ce groupe, dont sera doté chacun des PDQ, permettra de livrer des services à valeur ajoutée (en plus de la patrouille et de la réponse aux appels).

Les responsabilités du groupe d'intervention de quartier

Le groupe d'intervention de quartier agira en soutien et aura l'appui des autres membres du personnel des PDQ. De plus, les membres de ce groupe contribueront à renforcer la visibilité policière sur le territoire et dans les zones cibles par leur présence en uniforme au quotidien, dans le cadre de leurs activités de résolution de problèmes.

Les responsabilités spécifiques de ce groupe sont les suivantes :

- » la gestion de l'information (collecte et diffusion du renseignement, liens avec l'analyse, recherche des meilleures pratiques, etc.);
- » l'identification des cibles locales en matière de criminalité, d'incivilités et de désordres;
- » la mise en place de stratégies de résolution de problèmes;

- » l'efficacité et l'efficacité des plans de patrouille (patrouille à pied, présence sur les lieux ciblés et visibilité).

La composition du groupe d'intervention de quartier

Le groupe d'intervention de quartier réunira des compétences complémentaires :

- » **agents de quartier intervenant en résolution de problèmes** – dans chaque PDQ, au moins quatre policiers, affectés ou assignés à cette équipe, joueront ce rôle (dont l'un occupera la tâche d'agent d'information principal). Leurs actions sur le terrain (patrouille, patrouille à pied, visibilité, interventions, etc.) seront orientées spécifiquement vers la résolution des problèmes du quartier;
- » **agents de quartier dégagés de la première relève** – ces agents pourront être ajoutés au groupe d'agents de quartier intervenant en résolution de problèmes, selon les besoins. L'ajout de ces policiers aura pour avantage de renforcer les liens avec les groupes de réponse aux appels;
- » **agents sociocommunautaires** – ils agiront dans différentes sphères d'activité (jeunesse, aînés, écoles, communautés, etc.). Le nombre d'agents sociocommunautaires et les champs d'activité couverts seront déterminés en fonction des problématiques locales;
- » **sergent-détective** – il assurera la mise en priorité et la réalisation des enquêtes dans le PDQ, ainsi que le coaching en matière d'enquête;
- » **agent de sécurité routière** – il assurera l'analyse des priorités locales et la coordination des efforts du PDQ en matière de sécurité routière;
- » **agents de soutien** – ils auront comme responsabilité principale l'accueil des citoyens;
- » **cadets policiers** – ils seront utilisés sur le plan local pour soutenir les opérations par programme, et pour assurer une présence dans les parcs et autres endroits publics.



Le choix d'un mode de supervision pour le groupe d'intervention de quartier est laissé à la discrétion du commandant du PDQ en fonction du profil de ses ressources et des spécificités du contexte local.

2.1.3. Les groupes de patrouille et de réponse aux appels



Cinq groupes de patrouilleurs travailleront sur les relèves. Ces groupes relèveront, selon leur taille et les besoins locaux, d'un ou de deux superviseurs.

Les responsabilités des groupes de patrouille et de réponse aux appels

Les responsabilités spécifiques des groupes 1 à 5 sont les suivantes :

- » la réponse aux appels;
- » la patrouille à pied;
- » l'application du *Code de la sécurité routière*, et des lois et règlements en vigueur;
- » la participation à la résolution de problèmes en fonction des plans de patrouille.



La mise sur pied du groupe d'intervention de quartier ne désengage donc pas les patrouilleurs de leurs responsabilités en matière de résolution de problèmes, de patrouille à pied ou d'application du *Code de la sécurité routière*. Bien au contraire, le groupe de

patrouille et de réponse aux appels sera continuellement en lien avec le groupe d'intervention de quartier de son PDQ, et augmentera le nombre et l'efficacité de ses interventions en résolution de problèmes par l'intermédiaire de son plan de patrouille.

La composition des groupes de patrouille et de réponse aux appels

Les groupes de patrouille et de réponse aux appels seront composés des personnes suivantes :

- » superviseur(s);
- » agents seniors;
- » agents permanents;
- » agents temporaires;
- » agents solos.

2.1.4. L'équipe de direction du poste de quartier

L'équipe de direction soutient, oriente et encadre les activités du PDQ. Elle est responsable de la sécurité publique, dans les limites du mandat de la police, sur le territoire couvert par le PDQ.

Les responsabilités de l'équipe de direction

Les responsabilités spécifiques suivantes sont assumées par l'équipe de direction du poste de quartier :

- » la planification, la coordination, l'organisation et le contrôle des activités opérationnelles et administratives de l'unité;
- » l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies, programmes ou opérations liés à la sécurité des personnes;
- » le suivi des solutions aux problématiques rencontrées;
- » le choix des stratégies de lutte contre la criminalité;
- » l'évaluation de la qualité des services rendus;
- » la gestion des budgets de ressources matérielles et financières;
- » la direction des services d'ordre et d'opérations imprévisibles et la rétroaction lors de certains événements majeurs;
- » la représentation du SPVM auprès de comités de gestion, de tables de concertation, etc.

La composition de l'équipe de direction

L'équipe de direction est composée des personnes suivantes :

- » chef d'unité;
- » lieutenant;
- » secrétaire;
- » préposés à l'information – Police de quartier (PIPDQ).

2.2. L'APPROCHE INTÉGRÉE EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ PUBLIQUE

Le SPVM est au service des citoyens des quartiers. Toutes les actions visent à assurer la sécurité de ces citoyens et à faire en sorte qu'ils jouissent de la meilleure qualité de vie possible. Dans cette perspective, tous les moyens sont mis en œuvre afin d'assurer la continuité dans les actions en matière de sécurité publique.

La figure 4, représentant l'approche intégrée en matière de sécurité publique, l'illustre bien. La structure et le

fonctionnement global du SPVM lui permettront d'être au cœur de la vie des citoyens de l'agglomération montréalaise à l'intérieur d'une approche intégrée menée sur une base locale.



Au centre, on retrouve les élus, les partenaires publics, institutionnels et communautaires, ainsi que les citoyens eux-mêmes qui accompagnent le SPVM dans cette démarche, notamment par leur implication aux tables de concertation d'arrondissements et de villes liées, en sécurité publique et civile. Vient ensuite l'ensemble des unités du SPVM.

2.2.1. Les unités locales

Sur le plan local, les postes de quartier sont au premier plan pour assurer les activités de patrouille, de réponse aux appels, de maintien de la paix et de l'ordre, de sécurité routière et de circulation, de prévention du crime et de relations avec la communauté, d'enquêtes, d'analyse et de renseignement.

Les autres unités du service soutiennent et aident les PDQ à accomplir leurs rôles et responsabilités. Ces unités sont accessibles, et des liens formels et informels entre les unités permettent de coordonner et d'harmoniser les actions (c'est ce qu'illustrent les pointillés, sur la figure 4, entre les anneaux représentant les différents paliers d'action de l'organisation).

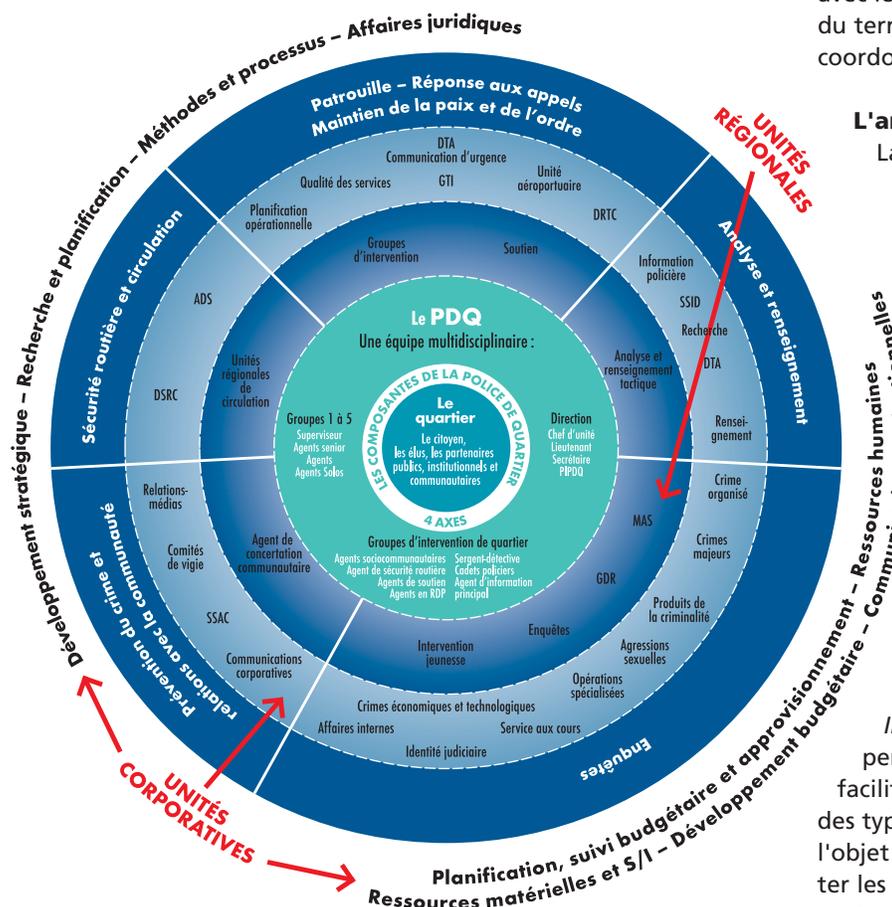
Cette souplesse dans la structure organisationnelle favorise la création d'équipes *ad hoc* temporaires, regroupant les expertises de différentes unités autour d'objectifs communs. Autrement dit, elle favorise la continuité des actions par le décloisonnement de l'ensemble des unités. Ces dernières peuvent ainsi établir des liens de coordination et de partage des responsabilités, selon un mode de gestion horizontal où les membres du personnel font partie d'une même équipe.

Ainsi, si le renforcement de la robustesse et de l'autonomie des PDQ leur permettra d'assumer pleinement la responsabilité de la sécurité publique, ils bénéficieront du soutien nécessaire lorsque certains problèmes ou situations dépasseront leur capacité d'action, soit par leur ampleur ou leur nature, soit parce qu'ils débordent de leurs limites de responsabilité territoriale.

Par exemple, le SPVM a procédé et procède à des modifications majeures qui lui permettent d'augmenter ses effectifs directement consacrés au travail sur le terrain, en soutien au personnel des PDQ, dans deux domaines névralgiques :

- » **La sécurité routière.** L'ajout de 133 policiers affectés à la sécurité routière et à la circulation fournit aux PDQ une expertise et une capacité d'agir permettant de régler les problèmes sur le plan local. À cela s'ajoutent plus de 100 agents de stationnement de Montréal, qui relèvent maintenant du SPVM. Ces ressources supplémentaires permettent également une plus grande coordination des efforts sur l'ensemble du territoire.
- » **La sécurité dans le métro.** L'arrivée de 132 policiers affectés à la Division du réseau transport en commun offrira une expertise supplémentaire qui facilitera la continuité des actions du SPVM entre les préoccupations locales et le réseau souterrain du métro.

Figure 4 : L'approche intégrée en matière de sécurité publique



enquêtes pour un poste de quartier. Les interactions avec les PDQ seront ainsi améliorées, la connaissance du territoire couvert sera meilleure, les actions seront coordonnées et la responsabilité sera partagée.

L'analyse tactique

La révision de l'organisation de l'analyse tactique dans les PDQ et les SAC contribuera à améliorer la diffusion et la transmission de l'information criminelle aux PDQ, tout en renforçant les capacités d'analyse en résolution de problèmes sur le plan local. Ainsi, dans chacun des PDQ, un policier remplira le rôle d'agent d'information principal : il sera la courroie de transmission entre le PDQ et l'analyse sur le plan régional. Il verra ainsi à alimenter les analystes, tandis qu'il recevra de ceux-ci du renseignement en temps réel, et ce, afin d'enrichir le plan de patrouille et d'orienter les interventions en fonction de la résolution des problèmes.

De plus, la capacité d'analyse sera grandement accrue par la mise en œuvre du nouveau système *Intégration des données policières (IDP 2)*. Elle permettra d'améliorer la qualité des données, de faciliter l'accès à celles-ci pour les analystes et de traiter des types de crimes qui ne peuvent actuellement faire l'objet d'analyses systématiques. Ceci permettra d'orienter les analyses en fonction des réalités locales des postes de quartier.

2.2.2. Les unités régionales

Les unités des services à la communauté (SAC) des quatre régions du territoire continueront à soutenir les PDQ dans chacun des grands champs d'activité, et ce, selon leur expertise spécifique : centres d'enquêtes, moralité, alcool et stupéfiants (MAS), gangs de rue (GDR), intervention jeunesse, analyse et renseignement tactique, groupes d'intervention, soutien (détention), unités régionales de circulation et concertation communautaire.

Les centres d'enquêtes

Les centres d'enquêtes agiront également en mode de responsabilité géographique. Un groupe d'enquêteurs désignés aura la responsabilité de l'ensemble des

2.2.3. Les unités corporatives

Les unités corporatives sont également en soutien aux SAC des régions et aux postes de quartier, selon les mêmes principes. Parmi elles, on compte les unités du Service des opérations corporatives et les unités du Service des enquêtes spécialisées (SES). Ces dernières prendront notamment en charge les enquêtes qui nécessitent une expertise très pointue que n'ont pas les centres d'enquêtes des SAC (les agressions sexuelles, par exemple), qui dépassent les limites territoriales des SAC (le crime organisé, par exemple), ou encore qui touchent tout le SPVM (les services aux cours, par exemple).

Enfin, certaines unités corporatives sont en soutien aux postes de quartier et à l'ensemble des autres unités du Service, et ce, dans toutes leurs sphères d'activités. C'est le cas des unités de la Direction de l'administration (ressources humaines, budget, ressources matérielles et d'approvisionnement, systèmes d'informations, et communications opérationnelles) et de celles de la Direction stratégique (affaires juridiques, stratégies d'actions avec la communauté, développement stratégique, méthodes et processus, communications, et recherche et planification).

2.3. UN SERVICE ADAPTÉ À SON ENVIRONNEMENT

La robustesse, l'autonomie et la mise en œuvre d'une approche intégrée sont les enjeux majeurs de la révision du schéma de couverture de services, tel qu'il a été souligné dans la section précédente. Actuellement, certains postes arrivent difficilement à réaliser davantage que la réponse aux appels. La mise en œuvre réelle de la Police de quartier et de ses composantes nécessite que les PDQ soient en mesure de mettre en place des activités à valeur ajoutée et d'offrir des services adaptés. Pour ce faire, trois avenues sont privilégiées.

- » **La révision de la carte policière**, afin de permettre à tous les PDQ de disposer du personnel nécessaire (masse critique) et, du même coup, d'améliorer l'arrimage aux structures municipales tout en réduisant le taux d'encadrement.
- » **La révision des groupes d'intervention des régions**, en vue d'augmenter le nombre de policiers dans les PDQ et, ainsi, de maximiser le recours aux spécialités propres des groupes d'intervention.
- » **La révision de la structure d'accueil aux citoyens**, afin d'améliorer l'accessibilité aux services et d'affecter plus de personnel à la patrouille.

En somme, le SPVM entend appliquer les principes de gestion d'une organisation moderne, souple et performante, qui permettent une prestation de services adaptée aux besoins.

2.3.1. Révision de la carte policière

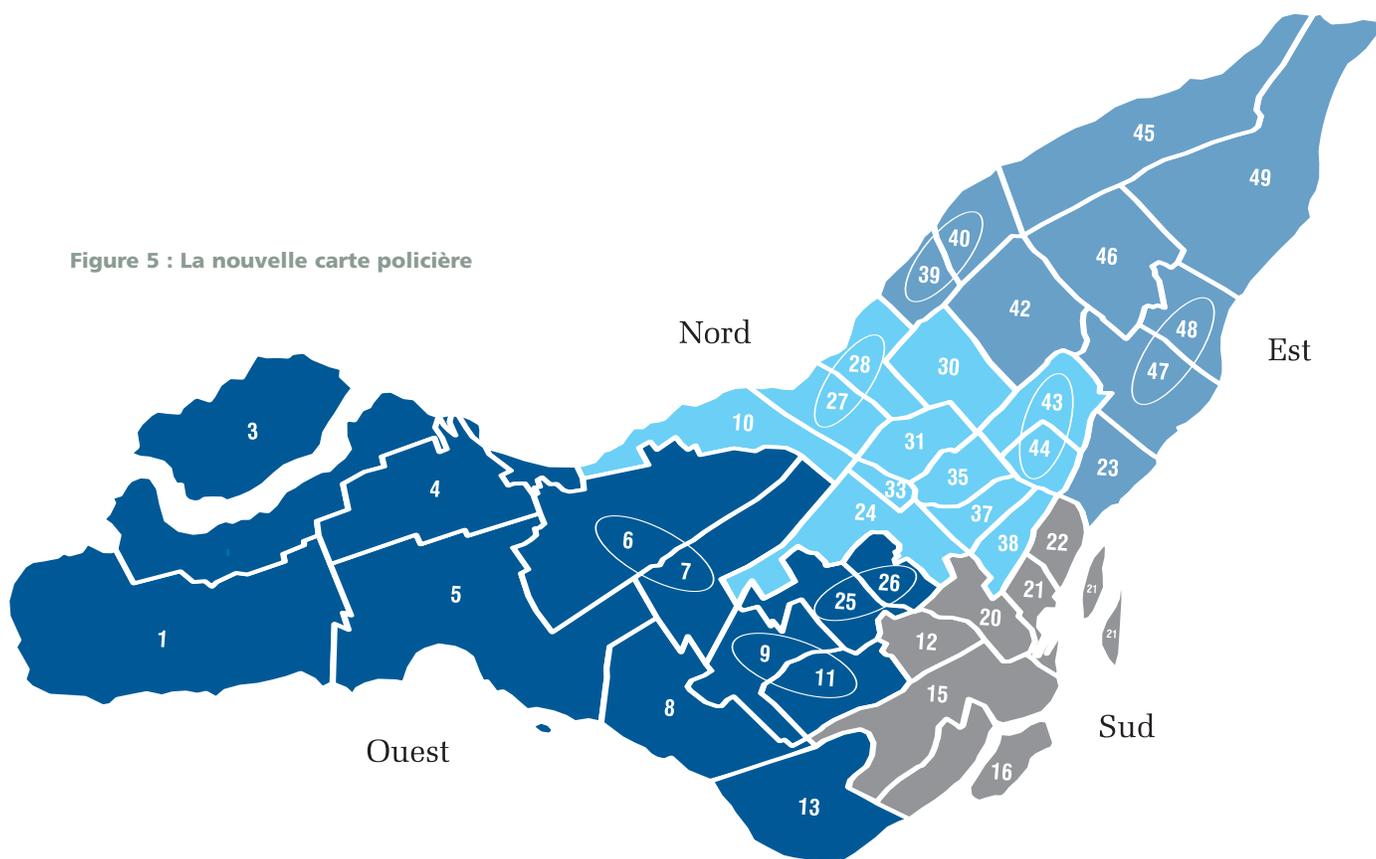
Les postes de quartier qui disposent de peu d'effectifs ont du mal à mettre en œuvre la Police de quartier. Ils n'ont pas la marge de manœuvre requise pour mettre en place des activités à valeur ajoutée. Un ensemble de critères, en lien étroit avec les objectifs de la Police de quartier, ont été utilisés pour procéder à la révision de la carte policière :

- » cibler les PDQ qui ont de la difficulté à livrer le modèle de Police de quartier;
- » assurer le respect des principales frontières politiques et administratives (l'arrimage aux structures municipales étant une priorité);
- » assurer le respect des quartiers « naturels », déjà reconnus;
- » garder le territoire à une dimension humaine (éviter les mégapostes);
- » assurer le respect des barrières naturelles et des repères géographiques;
- » assurer le respect des frontières actuelles des postes de quartier (les PDQ actuels peuvent être jumelés, mais pas divisés);
- » préserver la stabilité de l'organisation (procéder uniquement aux changements vraiment nécessaires);
- » assumer que les PDQ peuvent être de taille variable.

L'application de ces critères se traduit par le regroupement des PDQ suivants :

- » les PDQ 6 et 7 (Saint-Laurent);
- » les PDQ 9 et 11 (Côte-Saint-Luc, Hampstead, Montréal-Ouest, Notre-Dame-de-Grâce);
- » les PDQ 25 et 26 (Côte-des-Neiges);
- » les PDQ 27 et 28 (Ahuntsic);
- » les PDQ 39 et 40 (Montréal-Nord);
- » les PDQ 43 et 44 (Rosemont);
- » les PDQ 47 et 48 (Mercier).

Figure 5 : La nouvelle carte policière



Au total, 14 PDQ sont visés par cette révision de la carte policière, rendue nécessaire pour augmenter la robustesse et l'autonomie des PDQ. De plus, elle permet de revoir les façons de faire et d'intégrer un groupe d'intervention de quartier par PDQ. Enfin, elle permet d'augmenter le nombre d'agents provenant des PDQ regroupés et de réduire le taux d'encadrement.

RECOMMANDATION 1

En vue d'augmenter les capacités opérationnelles des PDQ et de leur permettre d'offrir une prestation de services adaptée aux besoins, il est recommandé d'accepter la nouvelle carte policière de 32 points de service (32 territoires de postes de quartier), en regroupant les postes de quartier suivants :

- » les PDQ 6 et 7 (Saint-Laurent);
- » les PDQ 9 et 11 (Côte-Saint-Luc, Hampstead, Montréal-Ouest, Notre-Dame-de-Grâce);
- » les PDQ 25 et 26 (Côte-des-Neiges);
- » les PDQ 27 et 28 (Ahuntsic);
- » les PDQ 39 et 40 (Montréal-Nord);
- » les PDQ 43 et 44 (Rosemont);
- » les PDQ 47 et 48 (Mercier).

2.3.2. Révision des groupes d'intervention des régions

Les groupes d'intervention des régions appuient les postes de quartier dans la réalisation de leur mission. Ils comptent sur un effectif réparti dans les quatre unités administratives régionales (les services à la communauté des régions Nord, Sud, Est et Ouest).

La mission des groupes d'intervention est double. D'une part, ils soutiennent les postes de quartier dans les activités au quotidien. D'autre part, ils agissent en tant qu'intervenants spécialisés lorsque, au niveau corporatif, la Section planification opérationnelle du Service des opérations corporatives (SOC) requiert leurs services.

En soutenant les PDQ et en intervenant lors de diverses circonstances faisant appel à leurs nombreuses spécialités (services d'ordre, plan de réponse en matière de terrorisme, plan de mobilisation, etc.), les groupes d'intervention jouent un rôle central dans la sécurité des citoyens de l'agglomération montréalaise.

Néanmoins, l'analyse de données récentes montre qu'une révision de la structure et du fonctionnement des groupes d'intervention permettrait d'améliorer grandement l'utilisation de cette ressource :

- » près de 80 % de leur temps de travail est alloué à soutenir les postes de quartier dans leurs activités quotidiennes;
- » les périodes de la journée au cours desquelles les services des groupes d'intervention sont les plus sollicités sont celles des deuxième et troisième relèves (de 7 h 30 à 23 h 30);
- » environ 14 % de leur temps de travail (incluant le temps de formation) fait appel à leurs sphères d'expertises spécifiques;
- » un peu moins de 5 % de leur temps de travail est alloué au maintien de l'ordre et au contrôle de la foule lors d'événements et manifestations publics.

Dans cette perspective, deux changements sont proposés afin d'augmenter la proportion de temps de travail consacré aux interventions spécialisées pour lesquelles ils sont spécifiquement formés : la révision du nombre d'équipes de travail par groupe et la révision des horaires de travail afin d'améliorer l'arrimage entre les besoins opérationnels et la prestation de services des groupes d'intervention. Ainsi, il est proposé de retirer une équipe de travail de chaque groupe d'intervention. Cette transformation permet de retourner dans les PDQ les agents et les sergents de l'équipe de travail retranchée, en vue d'augmenter la robustesse des postes de quartier.

RECOMMANDATION 2

En vue d'augmenter les capacités opérationnelles des PDQ et de leur permettre d'offrir une prestation de services adaptée aux besoins, il est recommandé de transférer, dans les PDQ, 66 postes de policiers en provenance des groupes d'intervention des régions.

2.3.3. Révision de la structure d'accueil aux citoyens¹¹

Pour plusieurs délits mineurs (les vols dans les véhicules ou les méfaits, par exemple), les citoyens de l'agglomération de Montréal sont invités à se déplacer jusqu'à un poste de police afin de rédiger un rapport ou de le faire

prendre par un policier. Annuellement, près de 60 000 rapports d'événements sont ainsi rédigés. Pour ce faire, il existe 49 points de service sur le territoire :

- » 36 PDQ ont un comptoir de service ouvert tous les jours, de 7 h à 23 h.
- » 3 PDQ ont un comptoir ouvert 24 heures sur 24;
- » 10 comptoirs sont ouverts 8 heures et demie par jour, quatre jours par semaine (comptoirs des postes jumelés lors de l'optimisation).

Plusieurs éléments conduisent à revoir les façons de faire dans ce domaine, de manière à augmenter l'efficacité organisationnelle ainsi que l'accessibilité des services pour les citoyens. En particulier, à une époque où les moyens de communication et leur utilisation évoluent sans cesse, l'idée même que les citoyens de l'agglomération de Montréal n'ont d'autre choix que de se déplacer pour rapporter un délit semble être un anachronisme. Et ce, d'autant plus que la population vieillit et est appelée à devenir de moins en moins mobile.

Le SPVM entend donc améliorer cet aspect de la qualité de ses services en diversifiant les moyens de rapporter les événements et en augmentant les heures auxquelles il est possible de le faire. Dorénavant, les citoyens pourront remplir un rapport de quatre manières pour les événements non urgents : par téléphone, par Internet, au comptoir des PDQ ou au comptoir mobile.

- » **Prise de rapport par téléphone**
Un centre de prise de rapport par téléphone sera ouvert sept jours par semaine, de 8 h à 22 h. Plusieurs services de police (Toronto et Ottawa, par exemple) offrent déjà ce service qui s'avère efficace.
- » **Prise de rapport par Internet**
Les technologies pour remplacer la prise de rapport en personne existent, sont sécuritaires et d'usage de plus en plus répandu dans la population. C'est pourquoi certains services de police (Vancouver en est un) offrent aux citoyens de rédiger leur rapport par Internet. Au SPVM, ce service sera offert à compter de la fin du premier trimestre de 2009. Les citoyens pourront ainsi avoir accès à la prise de rapport en ligne à tout moment.

11. Voir l'annexe III pour les détails concernant l'achalandage et les attentes de la population quant aux comptoirs de service.

» **Prise de rapport au comptoir**

Les citoyens qui préfèrent se déplacer jusqu'à un PDQ pour rédiger un rapport d'événement pourront encore le faire. À cette fin, chacun des 32 postes de quartier offrira un service au comptoir. Dans 30 PDQ, le service au comptoir sera ouvert tous les jours de 9 h à 19 h. Compte tenu de leur caractère spécifique, les comptoirs des deux principaux postes de quartier du centre-ville (PDQ 20 et PDQ 21) resteront ouverts 24 heures sur 24.

» **Prise de rapport au comptoir mobile**

Lors d'événements festifs (fêtes de quartier, festivals, événements sportifs et culturels, etc.) ou dans un secteur cible, la prise de rapport d'événement pourra se faire directement sur les lieux, dans un véhicule du SPVM spécialement aménagé et identifié. En plus d'augmenter la présence policière dans certains endroits cibles, ce comptoir mobile offrira un service de proximité supplémentaire aux citoyens, facilitant ainsi non seulement la prise de rapports pour les délits mineurs, mais également la communication de conseils de prévention et de sécurité aux citoyens.

Le service à la clientèle étant la porte d'entrée de l'organisation pour de nombreux citoyens, son amélioration représente une valeur ajoutée et permet d'offrir une structure d'accueil moderne qui répond mieux à leurs besoins.

La nouvelle structure d'accueil au comptoir (accompagnée d'une révision de l'horaire de travail des agents assignés à cette tâche dans les PDQ) permettra, d'une part, de réduire le temps de travail policier affecté à cette tâche quotidiennement et, d'autre part, d'augmenter l'efficacité des PDQ pour assurer leurs différents rôles et responsabilités (ex. : augmentation du temps de patrouille).

En somme, ces changements permettent au SPVM d'augmenter considérablement l'accès global à ses services.



RECOMMANDATION 3

En vue d'augmenter les capacités opérationnelles des PDQ et de leur permettre d'offrir une prestation de services adaptée aux besoins, il est recommandé :

- » d'adopter le nouvel horaire des comptoirs de service dans les PDQ, sept jours sur sept, de 9 h à 19 h;
- » de créer un centre de prise de rapport par téléphone;
- » de mettre en place l'unité du comptoir mobile;
- » de rendre possible la prise de rapport par Internet;
- » d'accepter le principe d'un seul comptoir de service par poste de quartier (PDQ).

2.3.4. Répartition des effectifs dans les PDQ

Les changements apportés à la carte policière, aux groupes d'intervention et à la structure d'accueil permettent au SPVM d'augmenter de **200** le nombre d'agents, dans les postes de quartier, affectés directement à la patrouille et à la résolution de problèmes¹². Les figures 6, 7, 8, 9 et 10 illustrent comment ces gains d'effectifs ont été répartis dans les PDQ des quatre régions du territoire montréalais.

Afin de voir à la répartition équitable de ces effectifs dans les différents postes de quartier, la méthode de répartition des agents de quartier dans les PDQ adoptée lors de la mise en œuvre de la Police de quartier (et révisée lors de l'optimisation de la Police de quartier en 2004) a été appliquée.

12. L'annexe II présente la provenance de ces 200 agents.

Tableau 1 : Répartition des agents de quartier dans les PDQ de la région OUEST

PDQ	Nombre d'agents autorisés Nov. 2006	Nombre final d'agents	Gain en Personnel (nombre d'agents)	Gain en efficacité (nombre d'agents)	Gain net
1	39	43	4	2	+ 6
3	61	61	0	4	+ 4
4	38	42	4	2	+ 6
5	62	64	2	2	+ 4
6-7	94	94	0	7	+ 7
8	45	47	2	2	+ 4
9-11	99	99	0	7	+ 7
13	64	69	5	4	+ 9
25-26	101	103	2	7	+ 9
Total	603	622	19	37	56

Tableau 2 : Répartition des agents de quartier dans les PDQ de la région NORD

PDQ	Nombre d'agents autorisés Nov. 2006	Nombre final d'agents	Gain en Personnel (nombre d'agents)	Gain en efficacité (nombre d'agents)	Gain net
10	46	49	3	2	+ 5
24	39	41	2	4	+ 6
27-28	76	76	0	7	+ 7
30	58	61	3	4	+ 7
31	53	59	6	4	+ 10
33	37	39	2	2	+ 4
35	62	62	0	4	+ 4
37	49	53	4	2	+ 6
38	74	79	5	4	+ 9
43-44	78	82	4	7	+ 11
Total	572	601	29	40	69

Tableau 3 : Répartition des agents de quartier dans les PDQ de la région SUD

PDQ	Nombre d'agents autorisés Nov. 2006	Nombre final d'agents	Gain en Personnel (nombre d'agents)	Gain en efficacité (nombre d'agents)	Gain net
12	48	50	2	2	+ 4
15	83	85	2	4	+ 6
16	69	69	0	4	+ 4
20	82	86	4	0	+ 4
21	105	109	4	0	+ 4
22	60	62	2	2	+ 4
Total	447	461	14	12	26

Tableau 4 : Répartition des agents de quartier dans les PDQ de la région EST

PDQ	Nombre d'agents autorisés Nov. 2006	Nombre final d'agents	Gain en Personnel (nombre d'agents)	Gain en efficacité (nombre d'agents)	Gain net
23	68	70	2	2	+ 4
39-40	90	90	0	7	+ 7
42	65	67	2	4	+ 6
45	43	48	5	2	+ 7
46	39	42	3	2	+ 5
47-48	80	84	4	7	+ 11
49	49	56	7	2	+ 9
Total	434	457	23	26	49

Tableau 5 : Répartition totale des agents de quartier dans les PDQ

Région des PDQ	Nombre d'agents autorisés Nov. 2006	Nombre final d'agents	Gain en Personnel (nombre d'agents)	Gain en efficacité (nombre d'agents)	Gain net
Ouest	603	622	19	37	+ 56
Nord	572	601	29	40	+ 69
Sud	447	461	14	12	+ 26
Est	434	457	23	26	+ 49
Total	2056	2141	85	115	+ 200

En considérant les gains d'efficacité à même les PDQ, à la suite du regroupement de 14 PDQ et de la transformation des groupes d'intervention, chaque PDQ gagne en moyenne 6 agents qui peuvent se consacrer à la patrouille, à la réponse aux appels et à la résolution de problèmes.

Ces ajouts directs de ressources opérationnelles dans les PDQ augmentent leur robustesse et leur autonomie, deux objectifs clés de la mise en œuvre d'activités à valeur ajoutée. Ils permettent également la création dans chacun des PDQ des groupes d'intervention de quartier qui joueront un rôle clé dans la mise en œuvre de stratégies de résolution de problèmes. Enfin, avec l'implantation de mécanismes favorisant l'offre de services intégrés en matière de sécurité publique (notamment par les changements apportés aux centres d'enquêtes et à l'analyse tactique), les capacités d'agir de la Police de quartier du SPVM se trouvent renforcées.

C O N C L U S I O N

Le portrait qui a été présenté du SPVM et de l'adaptation de ses services aux réalités émergentes démontre combien le SPVM a le souci d'être **au cœur de la vie montréalaise**. Les transformations proposées s'arriment aux besoins et aux attentes de la population, ainsi qu'aux contextes qui ont un impact sur le maintien d'un milieu de vie paisible et sécuritaire.

Cette volonté du SPVM n'est pas récente. En dépit de la hausse substantielle, depuis la dernière décennie, de l'offre de ses services en fonction de la demande, de l'élargissement de ses champs d'activité depuis la mise en place de la Police de quartier et des contraintes budgétaires, le SPVM a su continuer à améliorer sa prestation de services et à répondre aux besoins et aux attentes des citoyens. Le SPVM contribue ainsi à faire de Montréal une ville paisible et sûre où les citoyens se sentent en sécurité.

L'évolution de la société et les situations de plus en plus complexes auxquelles le SPVM doit répondre ont toutefois amené à revoir les façons de faire de la Police de quartier, qui demeure la pierre angulaire des actions du SPVM, afin d'augmenter la robustesse et l'autonomie des postes de quartier et de renforcer l'offre de service intégrée en matière de sécurité publique sur le territoire. Les postes de quartier obtiennent ainsi les moyens d'agir et de faire vivre pleinement la Police de quartier.

Cette actualisation des postes de quartier permet la mise en œuvre d'une intervention coordonnée et stratégique pour résoudre les problèmes existants. Les PDQ demeurent ancrés dans leur milieu, mais leur offre de service est mieux arrimée aux arrondissements et aux villes liées, et ils bénéficient de plus d'agents de quartier voués à des actions proactives et à la résolution de problèmes. La visibilité policière efficiente et rassurante dans le cadre d'une approche intégrée se voit ainsi augmentée. Le contact direct et régulier avec les citoyens de l'agglomération montréalaise est favorisé.

En orientant la démarche de révision de son organisation vers la gestion de résultats, le SPVM continue d'enrichir ses moyens, ses processus et ses façons de faire pour répondre aux besoins en matière de sécurité publique. C'est ainsi qu'il se positionne aujourd'hui, pour relever les défis de demain que laisse entrevoir le contexte montréalais en constante évolution.

A N N E X E I SYNTHÈSE DE LA LECTURE DE L'ENVIRONNEMENT

La sécurité et la qualité de vie des populations sont influencées par de multiples facteurs. La prospérité d'un pays, les conditions de vie, l'écart dans les statuts socio-économiques des populations, la qualité de l'environnement physique, la présence et la qualité des politiques et des programmes sociaux, la criminalité et le sentiment de sécurité en sont tous. L'interaction entre ces facteurs déterminera comment on qualifiera cette sécurité et cette qualité de vie.

À Montréal, la situation est enviable comparativement à plusieurs autres grandes villes nord-américaines : le coût de la vie est particulièrement bas, la qualité de l'environnement (qualité de l'air) est meilleure que dans d'autres grandes villes nord-américaines, l'accès aux services (santé, éducation, etc.) est relativement facile et les crimes commis contre la personne peuvent être considérés comme peu élevés. D'ailleurs, 90 % des Montréalais considèrent leur ville sécuritaire et trois Montréalais sur quatre considèrent que la police fait bien son travail. On peut se réjouir de cette situation.

Néanmoins, des problèmes persistent ou se développent, et une attention particulière doit être accordée à ceux-ci lorsqu'il est question de contribuer à la sécurité et à la qualité de vie des populations. Les Montréalais en sont conscients et l'expriment : ils s'attendent prioritairement à ce que le SPVM fasse en sorte de limiter la violence et d'assurer que la ville ne tombe pas sous le contrôle d'organisations criminelles structurées.

Voici les faits saillants de la lecture du contexte de réalisation de la mission du SPVM¹³.

Diversité et relations avec la communauté

L'arrivée de nouveaux immigrants en provenance des quatre coins du monde et appartenant à des religions de plus en plus diversifiées est une richesse pour Montréal. Cependant, la cohabitation ne se fait pas sans heurts. Quoique plus que jamais, les populations du Québec et de Montréal dépendent de l'immigration pour continuer de s'accroître, trois problématiques complexes et fortement chargées émotionnellement en découlent : les conflits interculturels, les crimes haineux et le profilage racial.

13. Référence du document : SPVM, Section recherche et planification, Direction stratégique, *La sécurité et la qualité de vie à Montréal : constats et tendances, Lecture de l'environnement externe 2006*, Montréal, 2006.

DÉFI 1 : Dans un contexte de forte immigration, renforcer les liens du SPVM avec la communauté, et ce, afin de contribuer à la cohabitation harmonieuse de tous les citoyens de l'agglomération montréalaise.

Environnement délictueux

Si la tendance globale de la criminalité est à la baisse depuis 15 ans, avec des diminutions de 13 % depuis 2000 et de 38 % depuis 1991, certaines situations demeurent préoccupantes, certaines formes de crimes retiennent l'attention.

La présence de groupes du crime organisé sur le territoire inquiète. À Montréal, on note la présence de trois types d'organisations criminelles :

- » les gangs de rue (qui attirent beaucoup l'attention);
- » les motards criminels;
- » les organisations de souche ethnoculturelle.

Le marché des stupéfiants est le principal domaine d'activités de ces groupes du crime organisé, et les organisations de presque toutes les souches sont impliquées. Bien que les stupéfiants occupent une place prépondérante, les fraudes figurent également en bonne place parmi les activités du crime organisé.

Les développements technologiques ont une incidence non négligeable en matière de criminalité. Le clonage des cartes de débit, les fraudes par cartes de crédit, ainsi que l'usurpation et le vol d'identité en sont des exemples récents. La venue de la technologie du sans-fil augmente les possibilités d'intrusion bancaire, de vol d'identité et d'accès à la vie privée. Le champ d'action des fraudeurs s'est élargi et le nombre de victimes potentielles a augmenté.

Enfin, Montréal a connu une importante hausse des agressions sexuelles. Le nombre d'agressions sexuelles a augmenté de 43 % au cours des 10 dernières années. Depuis 2002, une attention particulière du SPVM est aussi accordée, compte tenu de la gravité de ces crimes et de leur récurrence, aux cas d'exploitation sexuelle des enfants à des fins commerciales.

Il est important de noter que pour l'ensemble des crimes, avec la croissance des exigences quant aux règles de divulgation des preuves de la part du système judiciaire, le travail d'enquête ne cesse de se complexifier. Il en va de même pour l'inculpation de membres faisant partie de groupes du crime organisé, qui donne lieu à des

mégaprocès (en raison des preuves complexes ou de la présence de plusieurs accusés, et de procédures exceptionnellement longues).

DÉFI 2 : Dans un contexte d'une diminution générale de la criminalité à Montréal, maintenir cette baisse tout en luttant contre les formes de crimes en émergence ou dont la fréquence est inquiétante.

Sécurité des populations ayant des besoins particuliers

Les conditions de vie de nombreuses personnes les rendent plus susceptibles d'être victimes de délits, d'en commettre ou de se retrouver dans des situations de détresse qui mènent à une intervention policière. Ces situations peuvent ou non impliquer des infractions aux lois et règlements.

Souvent, ces personnes ayant des besoins particuliers font face à des problèmes complexes qui ne peuvent être abordés simplement. Par conséquent, il faut miser sur une plus grande continuité dans les actions et les décisions des policiers affectés à différentes tâches. Un décloisonnement entre les différents secteurs de l'organisation est nécessaire. De plus, les partenariats et le travail de collaboration avec les partenaires extérieurs provenant de différents milieux (santé, justice, éducation, etc.) sont plus que jamais essentiels à maintenir et à renforcer.

Parmi les personnes vulnérables susceptibles d'être victimes de délits, les personnes âgées, déficientes intellectuelles ou handicapées physiques sont particulièrement touchées, et encore davantage lorsqu'elles vivent seules et qu'elles n'ont pas un grand réseau d'aide et de soutien leur permettant d'être protégées des dangers que leur environnement pourrait présenter.

On retrouve également parmi ces populations celles qui souffrent de troubles liés à la détresse psychologique et qui présentent le risque de se retrouver dans des conditions nécessitant l'intervention des policiers (crises psychotiques, tentatives de suicide, troubles liés à la dépendance à l'alcool, aux drogues licites et illicites, aux jeux d'argent et de hasard, etc.).

Enfin, il y a les personnes qui manifestent des troubles liés à des situations intrafamiliales, ou en sont affectées. Regroupées sous l'acronyme JEF (jeunesse/enfance/famille), certaines de ces personnes peuvent être

victimes, d'autres au contraire peuvent avoir des comportements déviants, et d'autres encore sont tantôt victimes et tantôt déviantes.

Ces troubles donnent lieu à un ensemble de situations problématiques dont plusieurs sont liées à la violence physique ou psychologique, sinon à des commissions de délits de gravité diverse (ex. : la violence conjugale, la maltraitance et la négligence envers les enfants, les enfants témoins, les jeunes fugueurs et les jeunes délinquants).

Plus spécifiquement, concernant les jeunes, les principales préoccupations des intervenants de nombreux secteurs sont : la délinquance, le recrutement et l'adhésion aux gangs de rue, l'exploitation sexuelle à des fins commerciales et la détresse psychologique pouvant mener à l'errance ou au suicide.

DÉFI 3 : Dans un contexte d'interventions fréquentes des policiers auprès de personnes ayant des besoins particuliers, penser l'ensemble des interventions auprès de ces populations dans une perspective globale, intégrée et intersectorielle.

Occupation de l'espace urbain

L'occupation des espaces publics par certaines personnes « dérange », elle est jugée inappropriée par plusieurs. Elle donne lieu à plusieurs situations difficiles, dont des violations de règlements municipaux et de lois. Actuellement, différentes idéologies d'intervention s'affrontent. Certains sont d'avis qu'il faut comprendre et soigner; d'autres veulent prévenir les abus et défendre le droit à la marginalité; certains estiment devoir condamner les actes dérangeants. L'urbanisation et l'embourgeoisement de certains quartiers ajoutent à la tension qui existe entre ces idéologies.

DÉFI 4 : Dans un contexte où les questions entourant l'occupation de l'espace urbain se cristallisent autour des problématiques liées à la marginalité et aux désordres publics, se doter d'une vision intégrée « ville » en matière de gestion des espaces publics.

Situations de crises criminelles et non criminelles

Les situations de crises criminelles et non criminelles comprennent un ensemble d'événements majeurs où des interventions d'importance doivent être effectuées simultanément par plusieurs partenaires stratégiques. La capacité d'assurer une mobilisation rapide

d'intervenants formés et équipés adéquatement est centrale afin d'assurer un dénouement rapide des situations de crises. Cela permet également de prévoir les plans de protection des ressources humaines policières et de la population en général.

Parmi les situations de crises criminelles, on pense notamment aux actes terroristes et aux crimes contre la personne durant les manifestations populaires. En ce qui a trait aux situations de crises non criminelles, on retrouve les crises associées à des pandémies (grippe aviaire, SRAS, etc.), aux changements climatiques à cause du réchauffement de la planète (verglas, canicules, tornades, inondations, etc.) et aux manifestations publiques qui nécessitent des contrôles de foule.

DÉFI 5 : Dans un contexte où il y a une augmentation des risques de faire face à des situations de crises criminelles et non criminelles, actualiser constamment les programmes d'anticipation des risques de crises (terrorisme ou autres) et les plans de réponse du SPVM afin d'assurer la préparation adéquate de tous les intervenants concernés.

Sécurité routière

À Montréal, entre 1999 et 2004, il y a eu une hausse de 25 % des collisions avec blessés ou décès. En 2004, 32 piétons en moyenne étaient happés par un automobiliste chaque semaine. De plus, selon une enquête menée en janvier 2006, 73 % des Montréalais trouvent qu'il y a du danger relié à la circulation dans leur quartier, 10 % trouvent que la circulation est fluide ou très fluide aux heures de pointe et 60 % jugent que les automobilistes respectent rarement ou presque jamais les limites de vitesse.

DÉFI 6 : Dans un contexte de détérioration du bilan routier à Montréal au cours des dernières années et compte tenu de l'embauche de nouveaux policiers affectés à la circulation en janvier 2006, assurer la quiétude et la sécurité sur les routes par l'amélioration du bilan routier.

Sécurité dans les transports en commun

La sensibilité du métro à des problèmes de sécurité est liée au fait qu'il est le lieu d'une grande concentration de personnes et que, comme ailleurs, s'y produisent des incivilités, des crimes contre la personne (ex. : vol à la tire) et d'autres infractions aux lois et règlements (ex. : vente de stupéfiants, taxage, etc.).

Miser sur l'usage du réseau de transport en commun exige que la sécurité qu'on y assure soit au diapason des politiques de paix et de sécurité en vigueur sur l'île de Montréal. Le SPVM assurera cette sécurité par la mise en place de sa Division du réseau transport en commun.

Un usage accru des transports en commun permet une plus grande fluidité de la circulation et une amélioration de la qualité de l'environnement, et contribue à réduire l'occurrence des accidents.

DÉFI 7 : Dans un contexte où la sécurité dans les transports en commun est importante, particulièrement dans le métro, maintenir un réseau de transport en commun sécuritaire sur l'île de Montréal, tout en contribuant à la fluidité et à l'efficacité des services du réseau, en vue de favoriser son usage.

Environnement organisationnel et budgétaire

Pour l'ensemble du marché du travail au Québec, nous assistons à un renouvellement massif de la main-d'œuvre, dont le nombre est inférieur à la cohorte des baby-boomers et dont les valeurs, relativement au travail, diffèrent de celles de la génération qui arrive à la retraite. De plus, on note une transformation importante des caractéristiques du personnel (diversité culturelle, âge, etc.).

Avec les développements rapides dans le secteur de la technologie, les outils technologiques du Service de police doivent être constamment révisés en vue d'assurer leur fiabilité, leur rapidité, leur sécurité, leur efficacité (performance) et leur interopérabilité.

Depuis quelques années, les services publics doivent fonctionner dans un cadre de rationalisation des budgets de fonctionnement et d'immobilisations. Dans un contexte de modification importante sur le plan de la gouvernance municipale, plus que jamais, le SPVM doit composer avec des contraintes budgétaires qui nécessitent des ajustements constants.

DÉFI 8 : Dans un contexte social de renouvellement massif de la main-d'œuvre et de transformation des caractéristiques du personnel, d'évolution rapide des technologies de l'information et des communications, d'un cadre financier et budgétaire public limité, mettre de l'avant des stratégies novatrices dans le but de pallier ces situations tout en améliorant le soutien aux policiers dans leur travail quotidien.

A N N E X E I I

PROVENANCE DES 200 AGENTS SUPPLÉMENTAIRES AFFECTÉS À LA PATROUILLE ET À LA RÉOLUTION DE PROBLÈMES DANS LES POSTES DE QUARTIER

Gains en personnel dans les PDQ = 85 agents

- » Postes transformés :
 - 66 agents transférés des unités d'intervention régionales;
 - 7 lieutenants des postes de quartier jumelés transférés en postes d'agent;
 - 6 sergents coaches de la section du coaching opérationnel transférés en postes d'agent;
 - 4 analystes des régions transférés en postes d'agent de quartier;
 - 4 agents de renseignements des régions transférés en postes d'agent de quartier;Total partiel : 87 agents.
- » Postes ajoutés aux PDQ : 85 agents de quartier
- » Postes à répartir en fonction de besoins spécifiques : 2 agents

Gains d'efficacité dans les PDQ = 115 agents

Postes d'agents actuellement dans les PDQ qui seront affectés à la patrouille et à la résolution de problèmes :

- » 7 agents de circulation des PDQ jumelés;
- » 108 agents affectés aux comptoirs :
 - 20 agents provenant des 10 comptoirs des PDQ jumelés lors de l'optimisation en 2004 (il faut actuellement 2 agents par comptoir);
 - 28 agents provenant des comptoirs des 14 PDQ jumelés lors de la révision du schéma de couverture de services (quatre agents par comptoir X sept comptoirs);
 - 60 agents provenant des 30 postes de quartier à la suite de la modification des heures d'ouverture et des horaires de travail.

A N N E X E I I I

LES COMPTOIRS DE SERVICE : ACHALANDAGE ET ATTENTES DE LA POPULATION

Achalandage des comptoirs de service

Une évaluation de l'achalandage de tous les comptoirs de service du SPVM, d'août à novembre 2004, révèle les faits saillants suivants :

- » 80 % des rapports de citoyens sont rédigés du lundi au vendredi;
- » 83 % des rapports de citoyens sont rédigés entre 9 h et 19 h;
- » 79 % des informations demandées par les citoyens le sont entre 8 h 30 et 19 h, et ce, dans une proportion de 82 %, du lundi au vendredi.

On remarque ainsi que la majorité des citoyens qui se présente aux comptoirs, dans les PDQ, le fait en semaine, entre 8 h 30 et 19 h, et ce, même si c'est la seule option pour remplir un rapport d'événement concernant un délit mineur.

Attentes de la population

Un sondage a été réalisé auprès de 400 citoyens de l'agglomération de Montréal, en novembre 2006, afin de connaître leurs besoins et attentes à l'égard des comptoirs de service dans les PDQ. Les personnes interviewées résidaient sur le territoire de PDQ qui ont été jumelés lors de l'optimisation ou dont le jumelage était envisagé dans la démarche actuelle de la révision du schéma de couverture de services.

La moitié de ces répondants avait, au cours des semaines qui ont précédé le sondage, rédigé un rapport au comptoir de service de l'un ou l'autre des PDQ qui ont été jumelés ou dont le jumelage est envisagé. Les autres étaient simplement des résidents de ces territoires.

Ce sondage a permis de tester les changements proposés. Les résultats révèlent la viabilité de ces changements.

Voici les faits saillants du sondage :

- » Seulement 27 % des citoyens choisiraient de se déplacer jusqu'au PDQ pour rédiger un rapport si l'option de le faire par téléphone ou par Internet leur était offerte.
- » 60 % des citoyens privilégieraient la prise de rapport par téléphone, alors que 11 % choisiraient Internet en premier lieu.
- » Plus de la moitié (55 %) des citoyens dont le quartier (ou la localité) est actuellement desservi par deux points de service où ils peuvent rapporter un événement, sont d'avis qu'un seul serait suffisant;
 - ce pourcentage augmente à 80 % lorsque l'option de la prise de rapport par téléphone ou par Internet leur est offerte.
- » Pour faire un rapport d'événement, 72 % des citoyens trouvent que l'ouverture des points de service de 9 h à 18 h, du lundi au vendredi, est un horaire raisonnable;
 - ce pourcentage augmente à 87 % lorsque l'option de la prise de rapport par téléphone ou par Internet leur est offerte.
- » La quasi-totalité des citoyens qui ont rédigé un rapport d'événement au PDQ au cours des semaines qui ont précédé le sondage, sont très satisfaits de leur expérience (qualité de l'accueil : 95 %, courtoisie : 95 %, facilité à remplir le rapport : 94 %). Malgré cette satisfaction :
 - 72 % seraient d'accord pour diminuer le nombre de points de service dans leur quartier ou leur localité si l'option de la prise de rapport par téléphone ou par Internet était offerte (56 % sans cette option);
 - 81 % trouveraient raisonnable que les points de service soient ouverts de 9 h à 18 h si l'option de la prise de rapport par téléphone ou par Internet était offerte (68 % sans cette option).

ÉQUIPE DE RÉDACTION ET REMERCIEMENTS

Rédaction

Isabelle Billette, conseillère en planification,
section recherche et planification
Gilbert Cordeau, conseiller en planification,
section recherche et planification

Comité opérationnel

Jean-François Pelletier, inspecteur-chef,
chef de section, développement stratégique
Johanne Carrière, sergent conseiller
Khanh Du Dinh, sergent conseiller
Daniel Farias, sergent conseiller
Marco Levasseur, sergent conseiller
Guy Ouellet, lieutenant-détective
Danièle Sauvageau, sergent conseiller
Louis-Georges Allaire, conseiller en planification
Nathalie Letendre, agent conseiller
Yves Gendron, sergent conseiller

Comité scientifique

Section recherche et planification,
sous la supervision de Michelle Côté, chef de section.

Collaboration

De nombreux membres du personnel des trois directions du SPVM ont été mis à contribution dans le cadre de cette démarche et ont permis d'assurer le succès de ce grand projet. Plus de 300 personnes ont été consultées à différents moments pour leur expertise. Ils ont notamment participé aux diagnostics interne et externe, aux forums, à divers comités ad hoc (enquête, analyse, groupes d'intervention, etc.) et se sont penchés sur un aspect ou l'autre de la révision du schéma de couverture de services (implication, faisabilité, etc.). La Direction du SPVM tient à remercier toutes ces personnes sans qui ce projet n'aurait pas été possible.

Sous la direction

Denis Desroches, assistant-directeur,
Direction stratégique
Yves Charrette, directeur adjoint,
Direction stratégique

Secrétariat

Chantale Laplante, secrétaire

Révision linguistique

Françoise Labelle

Coordination graphique

Norman Hogue

Design graphique et impression

Centre de communications visuelles,
Ville de Montréal
07.15.158-0 (04-2007)

Photos

Joseph Passaseo

ISBN : 978-2-7647-0680-0

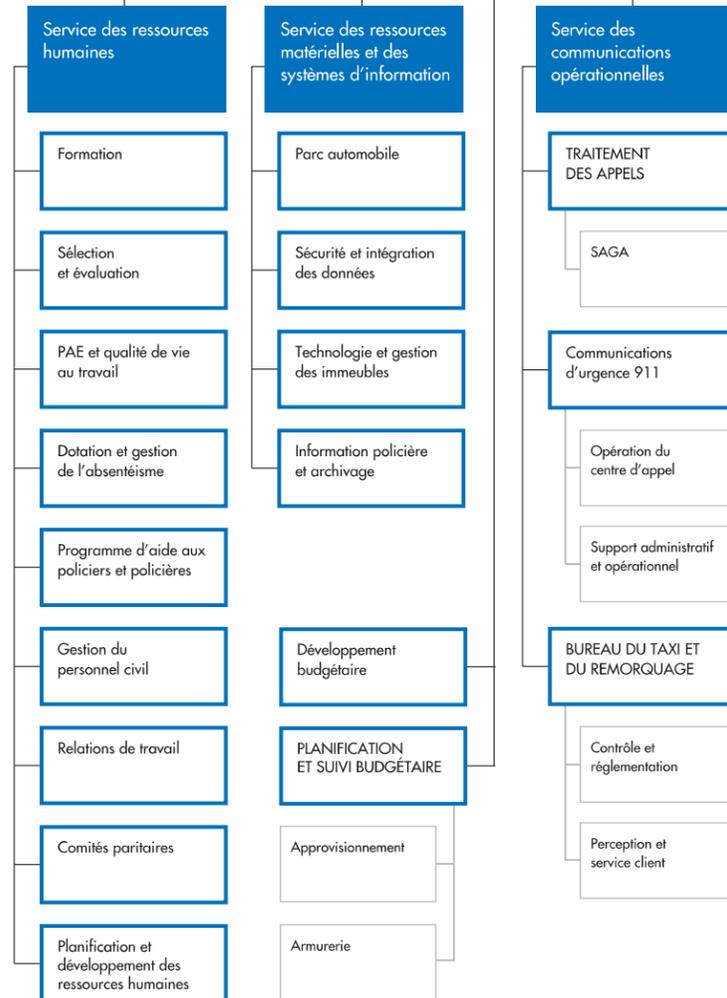
DIRECTION DU SERVICE

Enquêtes internes

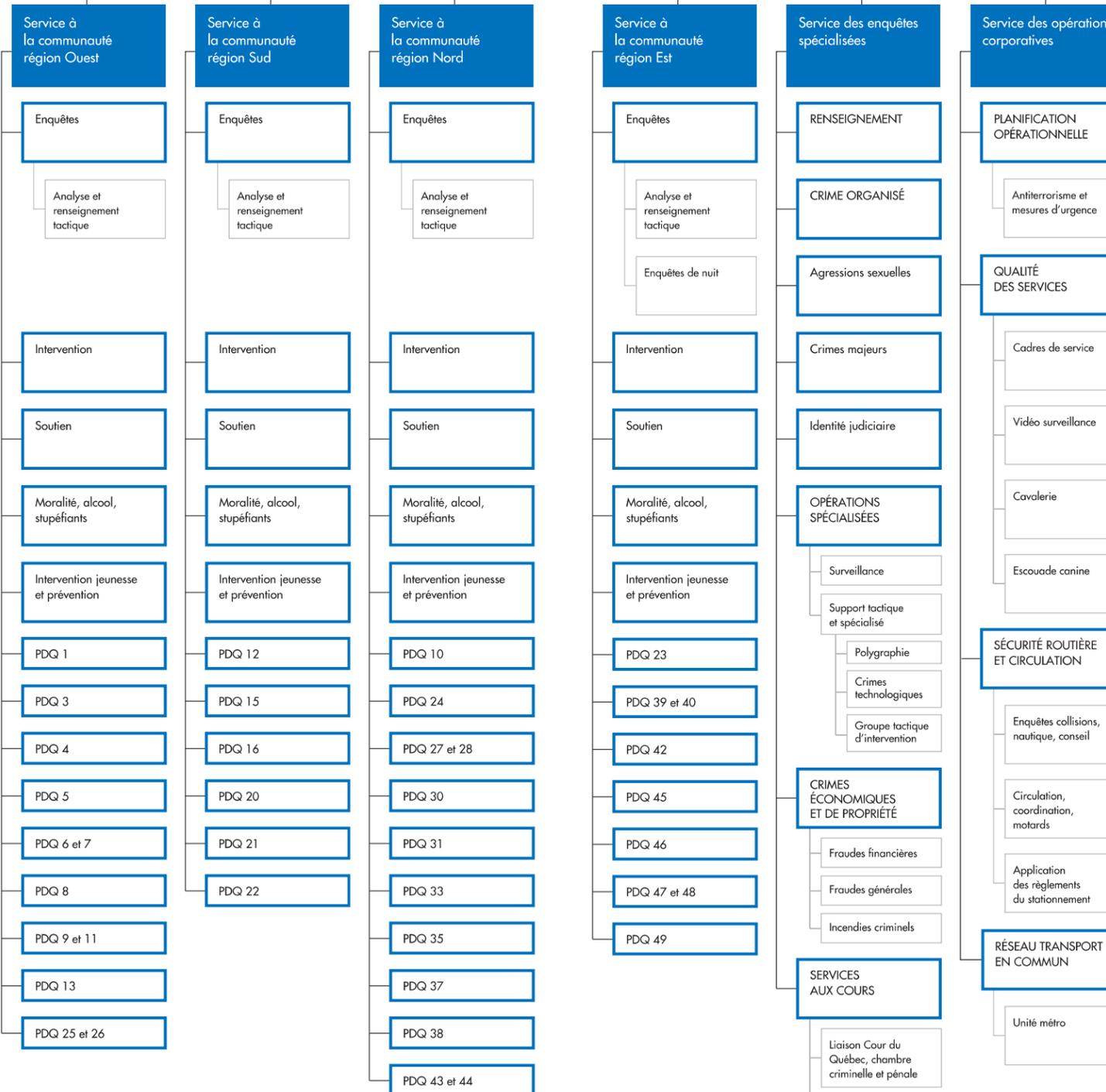
AFFAIRES INTERNES

Enquêtes spéciales

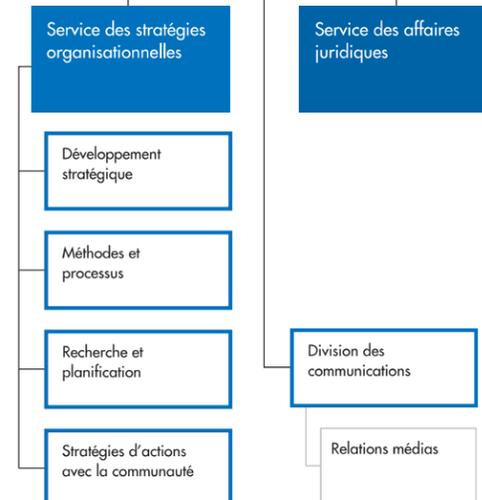
DIRECTION DE L'ADMINISTRATION



DIRECTION DES OPÉRATIONS



DIRECTION STRATÉGIQUE



Au cœur de la
vie montréalaise