

OPTIMISATION  
DE LA  
POLICE DE QUARTIER

10 octobre 2003

## TABLE DES MATIÈRES

Préambule .....	2
Introduction .....	3
Attentes de la population.....	5
1. Assurer une présence policière rassurante plus visible .....	7
2. Faire des incivilités une véritable priorité .....	9
3. Affecter des policiers spécialement à la sécurité routière .....	11
4. Consolider les liens avec les partenaires.....	12
5. Mieux informer les victimes, les plaignants et l'ensemble des citoyens ...	14
6. Prioriser et assurer la qualité des services .....	16
7. Renforcer les postes de quartier.....	18
8. Structure globale de l'organisation .....	29
Retombées et évaluation des mesures recommandées.....	31
Conclusion.....	33
Annexe 1 – Portrait des activités des groupes d'intervention .....	34
Annexe 2 - Incivilités .....	40
Annexe 3 - Actualisation de la répartition des effectifs dans les PDQ .....	42
Annexe 4 - Restructuration administrative et opérationnelle de postes de quartier et ajout de ressources .....	48
Annexe 5 - Regroupement des postes de quartier dans les unités régionales .....	57
Annexe 6 - Structure globale de l'organisation .....	60

## PRÉAMBULE

Depuis 1997, le modèle de la Police de quartier a fait l'objet d'ajustements, découlant de diverses études, pour améliorer son fonctionnement et éliminer certains irritants. Volontairement, la Direction n'a apporté aucun changement important afin que puisse fonctionner le modèle sur une période suffisamment longue pour en faire une évaluation, après cinq ans d'existence.

Le Service réaffirme sa conviction à l'égard du modèle Police de quartier qui s'inspire de l'approche communautaire. La Police de quartier est là pour rester mais, conscients qu'il y a des aspects qui doivent être améliorés, nous avons entrepris une démarche d'évaluation du modèle pour cerner les lacunes et proposer des solutions afin de mieux rencontrer les attentes de la population et être plus efficaces, en tenant compte de la réalité des arrondissements de la Ville.

Des consultations auprès des élus, des citoyens, de divers organismes, de nos partenaires et de notre personnel, depuis juin 2002, avec le concours de la firme Raymond Chabot Grant Thornton, ont permis de dresser un bilan des lacunes et les irritants de la situation actuelle et de formuler des pistes de solutions. Les résultats ont donné naissance à six chantiers, représentant autant de grands thèmes :

- Réponse aux attentes de la population;
- Rapprochement Gendarmerie-Enquêtes;
- Renforcement des postes de quartier;
- Valorisation de l'individu et intégration de la culture;
- Optimisation des processus;
- Structure et gouverne du Service.

Six équipes de travail, animées chacune par un membre de la Direction du Service, regroupant 75 personnes et composées de personnel cadre civil et policier, de conseillers, d'employés de soutien, de superviseurs et d'agents de quartier, d'enquêteurs ainsi que de représentants syndicaux, ont approfondi le diagnostic afin de mieux cerner la cause des lacunes et formuler des recommandations.

Un délai de six mois, du 1<sup>er</sup> septembre au 1<sup>er</sup> mars, a été nécessaire pour faire ce bilan, et c'est le résultat de cet ensemble de démarches qui nous amène aujourd'hui devant la Commission de la sécurité publique pour vous présenter les grandes pistes de solution retenues par le Conseil de direction du Service. Elles sont en lien direct avec les grandes orientations et priorités opérationnelles du Service, soit :

- renforcer le sentiment de sécurité;
- combattre et prévenir la criminalité;
- améliorer la sécurité routière et la circulation.

Nous ne réécrivons pas le Livre vert sur la Police de quartier mais nous procéderons à des ajustements. Nous sommes en train de redéfinir les façons de fonctionner du Service pour les prochaines années et il était essentiel que nous le fassions avec les élus et les directions de la ville et des arrondissements. C'est pourquoi nous avons consulté les 27 arrondissements afin de bonifier notre projet et encore mieux refléter les attentes de la population.

De nettes améliorations dans la prestation des services policiers ont été réalisées au cours des quelques dernières années grâce à des correctifs qui ont donné des résultats positifs. On a pu constater, notamment, une hausse du taux de satisfaction de la population, un temps de réponse aux appels urgents amélioré, une amélioration générale du taux de solution des crimes, une adhésion accrue de l'ensemble du personnel au modèle de Police de quartier, le maintien des effectifs à leur maximum et tout un train de mesures afin de mieux soutenir les policiers de première ligne.

Malgré tout, les diagnostics posés sont venus confirmer un ensemble de situations qui préoccupaient déjà la Direction du Service, notamment :

- le nombre insuffisant de policiers dans certains postes de quartier pour rencontrer l'offre de service;
- l'absence de niveau décisionnel régional;
- la lourdeur du processus décisionnel et la difficulté de maintenir l'autonomie opérationnelle locale;
- le coaching, la supervision, l'éloignement de l'enquête de l'événement et des postes de quartier;
- la nécessité de définir les grands processus du Service en fonction des relations entre les besoins des services, leur réalisation et leur livraison;
- le plan de développement professionnel et la valorisation du personnel civil et policier, et, par dessus tout;
- les attentes de la population au sujet de tout un ensemble de problèmes directement reliés au sentiment d'insécurité et à la qualité de vie des citoyens : visibilité policière, problèmes de désordres et d'incivilités, sécurité routière et problèmes de circulation, manque d'information et de suivi auprès des clients, plaignants et victimes, accessibilité des services, partenariat ...

C'est donc autour de ces grands thèmes qu'ont été articulées les pistes de réflexion et de solution des six grands chantiers afin d'optimiser la Police de quartier pour répondre davantage aux attentes de la population, mais à l'intérieur de sept grandes conditions de réalisation du modèle de Police de quartier que le Conseil de direction du Service a jugées incontournables et qui doivent être maintenues pour respecter l'essence même du modèle de Police de quartier :

1. **la mission du Service** (incluant la mission enrichie);
2. **les valeurs du Service** (recherche de l'excellence, importance du personnel, respect des droits et liberté, professionnalisme);
3. **les composantes de la PDQ** (approche de résolution de problèmes, responsabilité géographique, approche-service, partenariat, valorisation du personnel);
4. **les conditions préalables associées à la structure** (décentralisation des pouvoirs décisionnels et budgétaires, décloisonnement des unités et partenariat interne);
5. **les responsabilités de l'agent de quartier** (importance de la notion d'agent de quartier généraliste);

6. **le spécialiste sociocommunautaire** (au moins un agent sociocommunautaire dans chaque quartier ayant entre autres la responsabilité de « ... guider les autres policiers dans leurs interventions »);
7. **la gestion** (structure de soutien aux unités opérationnelles, autonomie et marge de manoeuvre pour répondre aux besoins de la population; engagement et responsabilité de qualité des services, satisfaction des clients).

## LES ATTENTES DE LA POPULATION

Depuis l'implantation de la PDQ, le Service a mené plusieurs sondages auprès des citoyens du territoire et auprès des gens ayant eu un contact avec la police, afin d'évaluer la qualité de ses services et leurs attentes. À l'heure du bilan, il est apparu nécessaire de consulter à nouveau les élus du territoire et les partenaires du SPVM, tel que nous l'avons fait avant la Police de quartier, afin de mieux connaître leurs perceptions et leurs attentes à l'égard des services rendus avec le modèle de Police de quartier. De plus, lors des Sommets de Montréal, des représentants de la population et divers organismes ont clairement identifié leurs attentes et les enjeux touchant le SPVM. L'ensemble de ces démarches a permis de mettre en lumière les attentes de la population, des élus et des partenaires du SPVM à l'égard des services rendus.

Malgré la hausse du degré de satisfaction des citoyens à l'égard des services rendus et la baisse de la criminalité constatée sur l'ensemble du territoire, les Montréalais demandent une plus grande visibilité policière sur le terrain et se disent particulièrement préoccupés par les incivilités et la sécurité routière. Les partenariats mis en place sont appréciés, mais un état d'essoufflement des ressources est signalé. Le manque de suivi des dossiers d'enquête ressort de plusieurs consultations et sondages auprès des citoyens, de même qu'une amélioration souhaitée de la sécurité et du sentiment de sécurité.

Plusieurs pistes de solutions ont donc été retenues par le Conseil de direction. Ces pistes visent à :

- augmenter la visibilité policière;
- améliorer le service à la clientèle;
- être de vrais partenaires;
- effectuer le suivi des dossiers d'enquêtes auprès des citoyens;
- répondre efficacement aux préoccupations de la population sur la sécurité routière;
- informer davantage la population sur la criminalité, les programmes et les interventions policières;
- améliorer le traitement des incivilités;
- arrimer l'offre de service en tenant compte de la capacité du Service de répondre à la demande.

Quatre grandes orientations ont guidé notre démarche :

- apporter un changement sur la façon de faire sur le terrain;
- accepter le fait que le SPVM est, dans certains cas, partenaire parmi d'autres pour répondre au sentiment d'insécurité et aux incivilités;
- considérer les attentes de la population et les besoins locaux dans notre façon de faire à tous les niveaux;
- investir dans la supervision et la formation de nos policiers de première ligne.

Les constats et recommandations retenus par le Conseil de direction traitent d'abord des principales préoccupations exprimées par les élus et la population, soit : visibilité policière, lutte aux incivilités, problèmes de circulation et de sécurité routière, relations avec les partenaires, suivi et information auprès des plaignants, des victimes et de l'ensemble de la population.

Dans le but d'assurer la qualité générale des services et d'en faire une priorité, nous traitons ensuite des mesures prévues pour valoriser notre personnel, solidifier la culture et contrôler la qualité des procédures et des services à la population.

Toujours dans la logique d'une meilleure réponse aux attentes de la population, nous faisons état d'un important train de mesures de renforcement des postes de quartier, pour assurer un effectif minimal suffisant, renforcer la supervision, renforcer le soutien en matière d'enquête et revoir la structure afin de rapprocher le niveau décisionnel en fonction de la réalité locale.

## 1. ASSURER UNE PRÉSENCE POLICIÈRE RASSURANTE PLUS VISIBLE

Malgré l'augmentation des points de service, du nombre de voitures et du temps disponible, les élus et les citoyens demandent plus de visibilité policière, ce qui exige une révision de nos stratégies et méthodes de patrouille.

Déjà, en 2002, le Service a revu la mission des groupes d'intervention afin d'améliorer le soutien aux postes de quartier en la matière. S'inscrivant à l'intérieur de la mission générale du SPVM, qui vise à promouvoir la qualité de vie de tous les citoyens de la Ville de Montréal, la mission plus spécifique des groupes d'intervention consiste à soutenir l'opération policière et à apporter aux postes de quartier (PDQ) le soutien, les ressources humaines et l'expertise nécessaires à la réalisation de leur plan d'action. L'annexe 1 présente des exemples de retombées concrètes des activités des groupes d'intervention.

La Direction du Service réitère sa position en regard de l'importance de la patrouille et de la visibilité policière, en rappelant que le sentiment de sécurité fait partie de la mission du Service au même titre que la lutte à la criminalité et la réponse aux appels d'urgence, et que la visibilité policière est une stratégie policière en soi, qui permet au Service de remplir sa mission adéquatement.

La visibilité et la patrouille à pied visent non seulement l'amélioration du sentiment de sécurité, mais sont des stratégies efficaces de prévention, de dissuasion et d'intervention en matière d'incivilités et de criminalité.

Le Service diffusera cet engagement afin que les policiers de première ligne comprennent l'importance d'une visibilité rassurante pour les citoyens, de sortir de leur voiture et de mieux cibler la patrouille, en privilégiant les endroits ciblés, notamment en matière d'incivilités.

Diverses recommandations ont été retenues par la Direction du Service, visant à faire de la visibilité policière une priorité et une stratégie d'activités en vue d'augmenter le sentiment de sécurité des citoyens :

- que, dans le cadre de leur plan d'action, les commandants de PDQ soumettent annuellement à la Direction un plan de visibilité et que les cibles où il y a présence d'incivilités soient privilégiées dans ce plan;
- que, dans le cadre de leur bilan, les commandants de PDQ soumettent annuellement à la Direction un bilan détaillé (endroits ciblés et ressources consacrées par endroit) de leurs activités en matière de visibilité;
- que la patrouille à pied soit obligatoire pour tous les agents de quartier pendant une période d'au moins 10 jours par année, soit l'équivalent d'environ une journée par cycle de travail de 35 jours; ce qui représente plus de 20 000 jours, ou 140 000 heures, annuellement.

- Que des mécanismes de gestion de la patrouille soient mis en place afin que les superviseurs :
  - dirigent la patrouille en donnant des cibles;
  - s'assurent de la présence maximale des patrouilleurs sur la route;
  - s'assurent de leur présence aux bons endroits cibles;
  - encadrent le temps consacré aux activités administratives et à la réponse aux appels;
  - favorisent l'utilisation de patrouilleurs solos au maximum avec la patrouille mixte.

Dans une logique de visibilité policière, mais sur un autre plan, certains postes de quartier ne sont physiquement pas suffisamment visibles et pas toujours faciles à retrouver dans les rues de la ville.

C'est pourquoi, il est recommandé :

- d'augmenter et améliorer la signalisation routière indiquant l'endroit où se situe le Poste de quartier (par le biais des arrondissements);
- de s'assurer que l'ensemble des bâtiments du Service soit identifié par une enseigne lumineuse et un drapeau bien visible aux couleurs du Service.

Cet ensemble de recommandations visant à optimiser la visibilité policière s'inscrit dans la foulée des engagements du Sommet de Montréal afin d'assurer un environnement urbain sécuritaire et de développer une politique globale de paix et de sécurité avec la contribution d'un ensemble d'acteurs.

La présence et l'encadrement des activités de services supplétifs de sécurité publique offertes dans certains arrondissements est un autre dossier parallèle qui s'inscrit dans la même logique et qui a fait l'objet de nos réflexions et préoccupations.

## 2. FAIRE DES INCIVILITÉS UNE VÉRITABLE PRIORITÉ

Les incivilités sont toujours au cœur des préoccupations des citoyens et sont souvent, plus que la criminalité, génératrices d'insécurité. Les incivilités comme le bruit, le vandalisme et l'itinérance figurent toujours parmi les préoccupations exprimées par les élus et les sondages, et plus de la moitié des Montréalais jugent qu'il y a des problèmes de vandalisme, de graffitis et de malpropreté dans leur quartier.

Les incivilités font pourtant l'objet de très nombreuses interventions policières, même si nos banques de données et nos bilans n'en rendent pas compte au même titre que la lutte à la criminalité. Cette situation est d'autant plus complexe que la définition même des incivilités est très large, souvent très floue et sujette à diverses significations et interprétations. On y retrouve des actes définis comme criminels autant que des comportements dérangeants.

C'est pourquoi le Service a dressé une liste des désordres et des incivilités définis par les lois, règlements et ordonnances ainsi que par les préoccupations des citoyens.

### C'est pourquoi il est recommandé :

- que la Direction du Service prenne une position claire au sujet du traitement des incivilités et qu'un énoncé directionnel soit fait à ce sujet;
- qu'un plan de communication concernant les incivilités (définition, traitement, etc.) soit développé;
- que la Direction présente aux instances politiques cet énoncé directionnel afin qu'ils aient un entendement commun;
- qu'une liste révisée des incivilités, comprenant 26 nouvelles catégories d'incivilités, soit ajoutée aux codes d'appel déjà existants.

L'ajout de ces 26 nouveaux codes devrait permettre d'établir avec les partenaires un meilleur diagnostic de la situation, d'assurer le suivi du traitement des incivilités (règlement informel, interventions non judiciaires, constats d'infraction, accusations, dossiers de résolutions de problèmes, etc.) et d'en rendre compte (Rapport bimestriel, Bilan annuel, etc.).

Les partenaires seront impliqués autant dans leur diagnostic que dans la solution des problèmes d'incivilités.

Une douzaine de codes d'appel existent déjà et correspondent plus ou moins à des incivilités en termes généraux et regroupent une foule d'incidents disparates. Il s'agit de catégories fourre-tout très larges qui ne nous permettent pas de bien cerner les problématiques ou du moins de rendre compte de leur traitement (ex. : troubler la paix, méfaits, autres infractions, enquête de tout genre, conflit).

En inscrivant ces 26 nouvelles catégories d'actes et de marques d'incivilités dans nos codes d'appels, nous pourrions mieux identifier les problèmes, en assurer le suivi et en dresser le bilan (Voir ANNEXE 2).

Afin de s'assurer que tous les policiers accordent aux incivilités le traitement attendu par la population et qu'on puisse en assurer un suivi adéquat, il a été décidé :

- que les commandants des postes de quartier, en collaboration avec leurs partenaires, procèdent à un diagnostic local des incivilités et précisent les incivilités présentes dans leur quartier, qui préoccupent le plus leurs résidents et auxquelles ils devraient donner priorité;
- que les commandants et superviseurs s'assurent du suivi du traitement des appels et observations portant sur les incivilités;
- qu'on implique davantage les enquêteurs dans la lutte aux incivilités, notamment dans les enquêtes par regroupement ou concentration;
- qu'on inscrive dans les Rapports bimestriels et le Bilan annuel toutes les données statistiques relatives aux codes d'appel reliés aux incivilités.

### 3. AFFECTER DES POLICIERS SPÉCIALEMENT À LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE

Les problèmes liés à la circulation et à la sécurité routière sont toujours au cœur des préoccupations des Montréalais, en raison, notamment, de la population flottante très importante de Montréal, son climat et sa situation géographique très particulière.

Il a été constaté que dans tous les postes de quartier où un agent était spécialement dédié à la problématique de la sécurité routière et aux plaintes des citoyens, l'encadrement et le suivi des plaintes de circulation s'étaient nettement améliorés et le nombre d'opérations radar avait augmenté.

C'est pourquoi la Direction du Service a retenu la recommandation qu'un agent de quartier soit dédié à la sécurité routière, à la discrétion des commandants d'unité, sans pour autant en créer une fonction précise.

Deux autres recommandations ont également été retenues :

- formuler une politique corporative sur l'achat des équipements en matière de sécurité routière;
- appliquer le dossier du plan de mobilisation en matière de circulation en complétant la formation des agents.

La première recommandation fait suite à un inventaire des cinémomètres lasers disponibles au Service, qui a démontré qu'ils n'étaient pas distribués et disponibles également dans les 49 postes de quartier. Le SPVM s'assurera que chaque poste aura l'équipement nécessaire.

La seconde recommandation vise à soutenir le poste de quartier face à un problème de circulation imprévu, appréhendé ou manifesté. Le plan de mobilisation est un outil d'intervention pour soutenir le commandant de scène face à un problème imprévu de circulation nécessitant des ressources dépassant la capacité de son poste de quartier.

Lorsque les arrondissements et les citoyens veulent participer activement aux décisions prises en matière de circulation, il est important que le commandant de chaque poste de quartier ou son agent désigné participe au comité de circulation de leur arrondissement.

C'est pourquoi

**il est recommandé :**

**de favoriser la création d'un comité de circulation dans les arrondissements où il n'y en a pas et d'assurer la participation des commandants ou de leurs agents désignés aux comités de circulation.**

#### 4. CONSOLIDER LES LIENS AVEC LES PARTENAIRES

Que ce soit en matière de visibilité, d'incivilités ou de sécurité routière, le diagnostic et les solutions ne sont possibles que par un bon partenariat avec la communauté. La police ne peut pas et ne doit pas répondre seule à toutes les attentes de la population et doit élargir ses partenariats à la lumière de la nouvelle Ville.

Il ressort de tous les diagnostics posés que la Police de quartier est bien intégrée à la vie du quartier et que les policiers sont très présents aux tables de concertation et à divers comités de travail du quartier. Toutefois, plusieurs irritants ont été soulignés, notamment : le manque de connaissance de la part des policiers des problématiques locales, le manque d'implication des partenaires dans les solutions aux problèmes, le manque de transparence dans les rapports avec les partenaires, le manque de stabilité du personnel policier.

Il est recommandé :

- que la mission du Service en matière de partenariat soit revue, à la lumière des résultats des tables de travail du Sommet de Montréal;
- que les commandants des postes de quartier siègent d'office sur les tables de concertation des arrondissements. Pour le commandant, ce lieu de concertation devra être considéré dans l'élaboration du plan d'action du PDQ.

Plusieurs recommandations ont été retenues, visant toutes une plus grande implication des policiers dans le milieu de vie de leur quartier et une plus grande implication des partenaires dans l'identification des préoccupations des citoyens pour les traduire en actions concrètes, notamment :

- que le maintien sous la forme actuelle des CAP soit évalué, une fois la nouvelle table de concertation et son fonctionnement bien installés et connus dans les arrondissements;
- que des protocoles (encadrés par le service des affaires juridiques), soient développés pour encadrer les partenariats et les engagements des PDQ. Ces protocoles incluront un court résumé du contexte du partenariat, les objectifs, les rôles et responsabilités de chacun des partenaires incluant le SPVM, les dates de début et de fin des partenariats, tel qu'il a été proposé au Sommet de Montréal;
- que ces protocoles soient inscrits dans un registre central, afin d'en assurer la transparence;
- qu'on établisse les niveaux de communication, le type d'information à transmettre au plan local, régional et corporatif, pour répondre aux besoins d'information et au manque de transparence soulevé par les partenaires;
- que soit ajoutée au plan d'action de chaque poste de quartier, la liste des partenariats avec les protocoles en cours de façon à ce que les engagements puissent être poursuivis lors d'un changement de commandant;

- qu'avant le déplacement d'un commandant, la Direction réitère sa volonté d'évaluer et de prendre en considération l'impact de ce déplacement auprès de la population et des partenaires. Lors de ce déplacement, que des mesures adéquates soient prises pour assurer le transfert et le suivi des dossiers auprès des partenaires;
- que des rencontres annuelles soient instaurées dans les quartiers avec les citoyens où les commandants devront présenter l'ensemble des activités policières de leur PDQ et non pas seulement transmettre l'information par le biais des médias (ces rencontres pourraient se faire dans le cadre d'une réunion spéciale du Conseil d'arrondissement ou autrement, selon les autorités locales);
- qu'une plus grande participation des partenaires soit sollicitée par les postes de quartier au moment de l'analyse et de la recherche de solutions dans la résolution de problèmes.

## 5. MIEUX INFORMER LES VICTIMES, LES PLAIGNANTS ET L'ENSEMBLE DES CITOYENS

Il est essentiel que toute la population soit bien informée sur les services que doit offrir et qu'offre le Service de police pour en faciliter et en assurer l'accessibilité.

Les plaignants et les victimes devraient toutefois être les premiers informés, du moins de l'état de leur dossier, une lacune importante qui a été constatée dans les chantiers, lors de consultation et lors de divers sondages faits auprès de plaignants et de victimes.

Pour diverses raisons, les plaignants et les victimes ignorent souvent ce qu'il advient de leur dossier, du cheminement de leur plainte, du résultat des démarches d'enquête et des procédures. Ils tentent rarement de communiquer avec les policiers pour en être informés, mais ils déplorent ce manque de suivi.

C'est pourquoi plusieurs recommandations ont été retenues et visent à assurer que tous les policiers, agents de quartier comme enquêteurs, informent les plaignants et les victimes de l'état de leur dossier tout au long de son cheminement au Service comme à la Cour :

- l'ensemble des policiers des postes de quartier (premiers intervenants) seront sensibilisés sur l'importance de bien informer les citoyens, notamment dans les dossiers où aucun élément de preuve ne permet de poursuivre l'enquête, afin de ne pas créer de fausses attentes;
- des mécanismes seront développés afin que tous les policiers, de l'agent de quartier à l'enquêteur, soient informés de l'issue des procédures judiciaires, afin qu'ils puissent, à leur tour, en informer les victimes et/ou plaignants;
- si aucun indice ne permet de poursuivre l'enquête, les patrouilleurs devront aviser les plaignants et les victimes qu'aucune enquête ne sera effectuée, compte tenu du peu d'indices disponibles, mais que leur dossier sera réouvert si des éléments nouveaux sont portés à la connaissance des policiers (arrestations, regroupements, concentrations);
- les patrouilleurs doivent fournir en tout temps aux plaignants/victimes les moyens de rejoindre une personne ressource avec ses coordonnées ( numéro de téléphone du PDQ ou des enquêtes selon le cas), directement et/ou en l'inscrivant sur le dépliant «Vous êtes victime d'un acte criminel...» dans l'espace prévu à cette fin;
- que lorsqu'un enquêteur est saisi d'un dossier, il doit contacter le plaignant ou la victime afin de l'en informer et par la suite, lui communiquer les résultats de son enquête (par téléphone ou par courrier);
- que toutes les informations soient fournies à la réception des PDQ afin d'informer les citoyens de l'état de leur dossier ainsi que du nom de l'enquêteur qui y est affecté, le cas échéant;
- que les lieutenants-détectives effectuent des vérifications auprès des plaignants et victimes afin de s'assurer qu'ils ont été informés du suivi de leur dossier.

Afin de s'assurer que les plaignants et les victimes soient bien informés de leurs droits et des services auxquels ils ont droit, deux recommandations ont été retenues :

- promouvoir le dépliant « Vous êtes victime d'un acte criminel... des réponses à vos questions »;
- promouvoir auprès des enquêteurs la distribution du dépliant « Témoin, votre rôle en cour criminelle », publié par le Gouvernement du Québec. Ce dépliant démystifie le rôle du citoyen assigné à témoigner devant le tribunal.

De façon générale, en matière de communication, les efforts du Service, en 1997 et 1998, ont surtout porté, et avec succès, sur la mise en marché de la Police de quartier et de son déploiement. Depuis, on constate que la communication ne semble pas répondre aux attentes de la population ou même aux besoins de la population et à leur sentiment de sécurité. Plusieurs recommandations ont donc été retenues afin d'informer les citoyens de l'offre de services et des modes de fonctionnement du SPVM pour mieux gérer les attentes des citoyens, améliorer leur sentiment de sécurité et favoriser leur qualité de vie :

- mettre au point un plan de communication afin de formuler et de diffuser notre offre de service ;
- développer la communication la plus près du citoyen et de ses intérêts, dans son arrondissement en :
  - ⇒ maintenant la responsabilité des communications locales auprès du commandant et de l'agent sociocommunautaire;
  - ⇒ favorisant la rétroaction, en écoutant les plaintes, en utilisant les données du sondage (sur le taux de satisfaction) pour ajuster ou valoriser l'attitude des policiers;
  - ⇒ centrant l'information sur les préoccupations locales des citoyens (incivilités, sécurité routière, cambriolages et autres problèmes de criminalité);
  - ⇒ publicisant les cas de résolution de problèmes ayant une incidence sur la qualité de vie du quartier et en mettant en évidence le travail des policiers;
  - ⇒ associant conseil de prévention et opération policière à la nouvelle diffusée.
- s'associer aux journaux locaux ou au bottin des arrondissements pour diffuser l'information sur nos services, et intensifier cette collaboration là où ça se fait déjà.

## 6. PRIORISER ET ASSURER LA QUALITÉ DES SERVICES

La réponse aux attentes des citoyens de même que le succès et la performance du SPVM passent par la qualité et l'engagement du personnel, la rigueur de gestion et le contrôle de la qualité des services.

Dans un souci de cohérence et de rigueur administrative, le Service doit faire en sorte que tous les membres du personnel soient au fait des objectifs organisationnels, qu'ils les intègrent dans leur quotidien et qu'ils bénéficient du soutien et de leviers favorisant cette intégration. L'ensemble de nos ressources humaines doit faire partie intégrante et à part entière de l'équipe du SPVM dans un contexte où chacun s'approprie le rôle qui lui est dévolu.

Or, on constate que l'adhésion et l'engagement à la police communautaire ne sont pas homogènes et on déplore une perte du sentiment d'appartenance et de l'esprit d'équipe chez l'ensemble du personnel.

Le SPVM réitère sa volonté de maintenir l'approche communautaire et diffusera une politique qui favorisera une meilleure compréhension du modèle en se basant sur l'expérience acquise depuis les six dernières années. Le Service élaborera donc une stratégie de communication et d'information favorisant l'appropriation des rôles.

Des stratégies de gestion devront aussi être élaborées en s'inspirant des meilleures pratiques en matière de police communautaire, dans un souci d'aider le personnel à intégrer le concept et la pratique reliés à cette approche.

Le SPVM entend redéfinir ou mettre à jour la politique sur les relations avec la communauté.

On constate également que le manque de constance dans l'appréciation du rendement des individus et l'absence d'homogénéité dans la valorisation et la reconnaissance du personnel sont, avec l'intégration et le développement du personnel civil, des lacunes constatées dans l'ensemble des diagnostics.

Le Service entend également procéder au développement et au déploiement d'un plan de développement professionnel pour le personnel civil.

Sur le plan de la prestation quotidienne des services, en plus des recommandations déjà formulées en matière de visibilité, d'incivilités, de sécurité routière, de partenariat et de suivi, plusieurs actions devront être prises afin d'améliorer la qualité des services :

- informer les citoyens quant aux heures d'ouverture des postes de quartier;
- faire le nécessaire pour que le personnel d'accueil connaisse la vie du quartier, ses problématiques, sa clientèle, les établissements d'intérêt, etc.;
- faire en sorte que les policiers des PDQ assistent les citoyens dans la rédaction des rapports et s'assurent que toutes les informations pertinentes y apparaissent;
- diffuser une formation aux policiers sur le service à la clientèle :
  - ⇒ relativement à l'accueil au comptoir et à la qualité des services;
  - ⇒ relativement à l'approche-service aux victimes et aux plaignants.
- mettre en place des normes et standards pour la rédaction, la vérification, la distribution, le traitement, l'analyse, l'enquête pour éviter les retards dans le traitement des plaintes.

Enfin, dans le but d'orienter les processus d'intervention pour répondre en priorité aux attentes de la population, d'identifier les dysfonctionnements dans les modes de fonctionnement pour optimiser la qualité des interventions, d'accroître l'efficacité du traitement de toute plainte par des interventions intégrées de tous les intervenants du SPVM, de prioriser la qualité dans tous les services offerts par le SPVM.

il est recommandé :

- d'adopter une politique de la qualité au SPVM ;
- de mettre sur pied une approche qualité en trois volets :
  - ⇒ l'élaboration de processus;
  - ⇒ la vérification de conformité d'application des processus et le contrôle de la qualité;
  - ⇒ la coordination et l'analyse des plaintes.

L'approche qualité constitue une innovation au SPVM puisque jamais le Service ne s'est doté d'un tel outil en vue d'optimiser la qualité des services offerts à la population.

Ainsi, le SPVM sera en mesure d'optimiser l'ensemble de ses processus, de suivre la qualité des services offerts tout en s'assurant d'un traitement optimal des plaintes reçues.

L'approche qualité fait de la réponse aux attentes de la population la préoccupation première du SPVM. Elle introduit aussi un nouveau niveau de gestion, à savoir un mode transversal d'optimisation de la prestation de ses services sans pour autant annihiler les responsabilités hiérarchiques nécessaires à une organisation policière efficace.

Par la mise en place de cette approche, le SPVM démontre son ouverture à la remise en question de ses pratiques, sa transparence dans sa gestion et sa volonté d'engager une démarche d'amélioration continue.

## 7. RENFORCER LES POSTES DE QUARTIER AFIN QU'ILS PUISSENT MIEUX RÉPONDRE AUX ATTENTES DE LA POPULATION

L'ensemble des recommandations d'ordre opérationnel retenues en vue de mieux répondre aux attentes de la population exigent que nos policiers modifient leur façon de faire sur le terrain.

Assurer une plus grande visibilité, mettre l'emphasis sur la lutte aux incivilités et la sécurité routière, assurer un meilleur suivi des dossiers, revoir nos attitudes en matière de partenariat et nos politiques de communication exigent des activités qui, pour être efficaces, doivent passer par une meilleure supervision et des effectifs suffisants dans tous les postes de quartier.

De plus, pour assurer le «coaching», le suivi, l'encadrement, la rigueur et la connaissance du milieu exigés par la mise en œuvre des recommandations, il nous faut revoir le déploiement des ressources dans les postes de quartier et modifier la structure afin de rapprocher la haute direction du terrain.

Les postes de quartier offrent la plupart des services policiers de première ligne et, de ce fait, sont les principaux acteurs en matière de réponse aux attentes de la population. Or, l'évaluation fait ressortir que certains postes de quartier n'ont ni les ressources ni le soutien suffisants pour répondre adéquatement aux besoins et attentes de la population. Ceci est particulièrement vrai des plus petits postes de quartier qui doivent dégager une forte proportion de leurs ressources pour la réponse aux appels et qui, par conséquent, ont peu de disponibilité pour les autres aspects de l'offre de service, tels la visibilité, la résolution de problèmes, le traitement des incivilités, la sécurité routière.

L'évaluation faite par Raymond Chabot Grant Thornton (RCGT) et les travaux réalisés par les groupes de travail ont aussi permis de mettre en lumière les difficultés des PDQ en matière de supervision, de coordination et d'encadrement à un niveau régional, ainsi que le manque de « coaching » et d'expertise en matière d'enquête sur le terrain.

Le renforcement des postes de quartier est donc une condition préalable à une meilleure réponse aux attentes de la population qui s'attend à davantage de visibilité afin d'augmenter le sentiment de sécurité, à ce que la police s'occupe plus des incivilités et de sécurité routière, à ce que le suivi des dossiers auprès des citoyens soit amélioré, entre autres.

De façon plus précise, nous devons :

- renforcer les PDQ à fort volume d'appels répartis et initiés;
- assurer un effectif minimal suffisant (masse critique) dans les PDQ;
- procéder à la restructuration administrative et opérationnelle de certains postes de quartier, tout en maintenant les 49 postes de quartier, en vue d'améliorer la qualité de nos services;
- renforcer la supervision dans les PDQ;
- renforcer le soutien aux PDQ en matière d'enquête;
- rapprocher le niveau décisionnel en fonction de la réalité locale.

## 7.1 RENFORCER LES PDQ À UN FORT VOLUME D'APPELS

Les critères de répartition des effectifs, approuvés en 1995 par les élus lors de l'adoption de la Police de quartier, permettent d'attribuer les ressources en fonction des objectifs et des composantes du modèle. Ces critères sont regroupés en trois volets :

- volet réactif : une partie de l'effectif est répartie dans les postes de quartier en fonction du volume d'appels et de la charge de travail qu'il occasionne.
- volet proactif : dans le modèle de Police de quartier, les policiers sont appelés à établir et maintenir des partenariats avec la population, les commerçants et les organisations locales, à avoir une connaissance approfondie de leur territoire, ainsi qu'à cerner les problèmes et les résoudre. La répartition des effectifs s'appuie donc sur des critères qui reflètent cette réalité :
  - le nombre de résidents et de commerces par quartier (60 %);
  - la population en mouvement (ou population « dynamique ») (10 %);
  - la superficie du territoire (5 %);
  - la circulation automobile (5 %);
  - la criminalité de violence, qui sert d'indicateur à la présence de problèmes sociaux de toutes sortes dans les quartiers (20 %).
- Volet soutien : une partie de l'effectif doit être affecté à l'accueil des citoyens au PDQ.

Ces critères reflètent bien les objectifs de la Police de quartier et ils doivent être maintenus. Cependant, le calcul de l'effectif réactif sous-estime les ressources réellement requises pour la réponse aux appels. Actuellement, seulement 26 % de l'effectif est réparti en fonction de ce critère, alors qu'en réalité, les patrouilleurs des PDQ consacrent en moyenne 50 % de leur temps de patrouille à la réponse aux appels répartis ou initiés. Par conséquent,

**il est recommandé :**

- de maintenir les critères de répartition des effectifs et d'en ajuster la pondération du volet réactif afin que 50 % de l'effectif soit réparti en fonction de la charge de travail sur appel.

Les résultats concrets de cet ajustement sont présentés en détail à l'annexe 3.

## 7.2 ASSURER UN EFFECTIF MINIMAL DE 37 AGENTS DANS LES PDQ

Un des objectifs de la PDQ était de procéder à une déconcentration des activités afin d'assurer un maximum de points de service (postes de quartier) sur le territoire. Les PDQ devaient avoir un effectif suffisant pour remplir leur mission adéquatement et de manière autonome. À cette fin, l'effectif d'un poste de quartier ne pouvait être inférieur à 28 agents (en excluant les superviseurs et le commandant), soit 25 agents de quartier, deux agents sociocommunitaires et un agent de soutien. Les 25 agents de quartier sont répartis en cinq groupes égaux qui alternent sur les relèves. La présence de cinq agents par groupe visait à s'assurer qu'il y ait au moins une voiture duo en devoir en tout temps dans chaque PDQ.

Après cinq ans il est apparu que les plus petits postes de quartier ont de la difficulté à fonctionner de manière autonome pour assurer leur efficacité opérationnelle. Les problèmes des petits PDQ ont été largement documentés dans le diagnostic posé par la firme RCGT. Il est clair que, même dans les plus petits PDQ, les appels de service ont toujours été couverts avec célérité et efficience. Par contre, tel qu'il est souligné dans le rapport de la firme<sup>1</sup> :

*« ... la répartition des effectifs dans 49 postes de quartier a créé plusieurs petits postes dont les effectifs n'offrent pas la marge de manœuvre pour appliquer adéquatement les composantes de la PDQ. Dans certains cas, en tenant compte des vacances ou des jours de maladie non remplacés, des présences à la cour, des formations et des autres assignations, on peut se retrouver avec une seule auto-patrouille dans le quartier. Cela est encore plus vrai durant l'été, alors qu'il y a plus d'activités et moins de policiers pour les couvrir; »*

*« Certaines tâches, comme la sécurité routière, la police jeunesse et la résolution de problèmes, sont souvent mises de côté pour répondre aux appels prioritaires. On se retrouve donc avec des responsabilités non adéquatement assumées. »*

Par conséquent, il est nécessaire de revoir à la hausse la masse critique des postes de quartier. Les éléments suivants ont été pris en considération pour déterminer cet effectif minimal :

- présence policière à la formation;
- présence policière aux différentes cours du Québec;
- présence minimale de policiers affectés :
  - à la résolution de problèmes;
  - aux opérations par programme;
  - aux différents services d'ordre.
- ressources minimales pour répondre aux besoins en tenant compte du temps passé aux repas et aux centres opérationnels pour différentes raisons (ex. : détenus);
- disponibilité pour effectuer la prévention nécessaire ainsi que d'assurer une visibilité;
- flexibilité nécessaire pour développer et mettre en place des programmes et stratégies pour contrer les incivilités et la criminalité;
- ratio de supervision efficient;
- pouvoir compter sur une expertise policière adéquate.

L'évaluation a démontré qu'il est nécessaire d'avoir un minimum de 37 agents pour que tous les postes de quartier puissent remplir adéquatement leur mission : deux agents sociocommunautaires et 35 agents de quartier répartis en cinq groupes de sept agents.

---

<sup>1</sup> Évaluation de la Police de quartier. Raymond, Chabot, Grant, Thornton, 5 août 2002, p. 33.

Ces groupes de sept agents permettront d'offrir la couverture suivante :

- deux véhicules duo;
- un véhicule solo;
- un agent pour la réponse aux citoyens au comptoir (agent de soutien);
- un agent pour remplacer lors des vacances, maladies, etc.

Il est clair qu'un tel « canevas » n'est pas toujours requis pour répondre aux appels. Par exemple, le volume d'appels dans certains PDQ ne justifie pas la présence de deux duos en tout temps. Par contre, la hausse de la masse critique vise justement à permettre aux PDQ de réaliser l'ensemble de l'offre de service qui leur est dévolue. Ainsi, les policiers qui ne sont pas affectés à la réponse aux appels pourront, notamment :

- réaliser des activités visant à augmenter la visibilité qui rassure la population, notamment la patrouille à pied;
- participer à des groupes d'intervention locaux ou régionaux;
- fonctionner en mode de résolution de problèmes, notamment en matière d'incivilités;
- accroître la disponibilité pour la formation;
- consacrer davantage de temps à la sécurité routière.

En somme, il est nécessaire de revoir à la hausse l'effectif minimal afin que les PDQ soient en mesure d'assurer tous les services à la population.

### 7.3 PROCÉDER À LA RÉVISION DE LA STRUCTURE ADMINISTRATIVE ET OPÉRATIONNELLE DE CERTAINS POSTES DE QUARTIER, TOUT EN MAINTENANT LES 49 POSTES DE QUARTIER, EN VUE D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE NOS SERVICES

Avant d'envisager la restructuration administrative et opérationnelle des postes de quartier, la Direction a prévu d'optimiser les services de soutien aux postes de quartier, plus particulièrement les groupes d'intervention, qui peuvent avoir un impact direct sur la charge de travail des patrouilleurs dans un quartier par :

- une assistance directe aux postes de quartier en y remplissant les activités de patrouille, de réponse aux appels et de sécurité routière courantes lorsque les ressources y sont insuffisantes;
- une assistance experte, notamment en matière de contrôle de foule, lors d'événements qui requièrent une expertise spéciale et qui débordent les activités normales et quotidiennes des agents de quartier;
- une planification et une gestion serrée de leurs effectifs et de leurs activités afin d'éviter de drainer les ressources des postes de quartier, surtout dans les périodes des grands événements de foule du centre ville (voir annexe 1).

Malgré cela, au total, comme le montre la répartition des effectifs présentée à l'annexe 3, 25 postes de quartier n'auraient pas l'effectif minimal de 37 agents requis pour remplir toutes leurs obligations de manière autonome et dans 14 de ces postes, l'effectif réparti est égal ou inférieur à 30 agents. Même en réaffectant les 26 agents gardés en réserve lors de la répartition dans les PDQ dont l'effectif est inférieur à 37 (voir annexe 3), il manquerait 120 agents pour que tous les postes de quartier aient l'effectif minimal requis.

Pour faire en sorte que tous les PDQ aient un effectif minimal de 37 agents, deux solutions ont été envisagées :

- l'ajout de 120 agents de quartier, afin que tous les postes aient l'effectif minimal requis. Cette solution exigerait une augmentation de l'enveloppe budgétaire du SPVM d'environ 10 millions \$;
- la restructuration administrative et opérationnelle de postes de quartier.

Compte tenu du contexte budgétaire, la restructuration administrative et opérationnelle de postes de quartier est la solution que nous avons cru devoir privilégier. Les différentes étapes et les résultats de ces restructurations sont présentés en détail à l'annexe 4.

La restructuration administrative et opérationnelle consiste à faire en sorte que les agents de deux PDQ adjacents et partageant des caractéristiques communes soient regroupés sous un même commandement. Les deux postes de quartier qui font l'objet d'une restructuration continuent d'offrir des services d'accueil à la population.

Les PDQ ne sont donc pas fusionnés, ce qui impliquerait la fermeture d'un poste, mais restructurés administrativement et opérationnellement, et les 49 postes de quartier actuels sont conservés. Ceci entraînera une amélioration de la qualité de nos services, une optimisation de la gestion et une utilisation maximale des ressources. De plus, la présence policière autour de ces 49 postes de quartier sera maintenue. Ainsi, dans le cas où deux PDQ font l'objet d'une restructuration, il est prévu que les ressources de ces deux postes soient distribuées de la manière suivante :

- Poste de quartier 30 Est (PDQ 30 actuel) : commandant, préposé à l'information policière Police de quartier (PIPDQ), accueil des citoyens, agents sociocommunitaires, superviseurs et sergents-détectives;
- Poste de quartier 30 Ouest (PDQ 29 actuel) : accueil des citoyens, lieu de rassemblement, agents de quartier et superviseurs.

Dans la mesure où tous les agents de quartier d'un groupe doivent participer au rassemblement préalable à chaque quart de travail, il est nécessaire de regrouper tous les agents de quartier au même endroit. Par contre, la présence des PIPDQ dans l'autre poste de quartier, fera en sorte que les patrouilleurs devront s'y rendre afin d'y déposer leurs rapports d'événement. Par conséquent, les autos-patrouille seront visibles autour des deux postes de quartier faisant l'objet d'une restructuration. De plus, les secteurs de patrouille de tous les PDQ seront maintenus.

Les conditions que nous avons retenues pour proposer la restructuration administrative et opérationnelle de PDQ sont :

- un PDQ où il manque plus de cinq agents pour atteindre l'effectif minimal de 37 agents;
- des PDQ adjacents doivent, ensemble, recevoir plus de cinq agents pour atteindre l'effectif minimal requis;
- dans tous les cas, la restructuration doit correspondre à une association naturelle tout en assurant la faisabilité au plan opérationnel.

L'application de ces conditions conduit à la restructuration administrative et opérationnelle des postes de quartier suivants :

- PDQ 2 et 3;
- PDQ 13 et 14;
- PDQ 15 et 18;
- PDQ 19 et 20;
- PDQ 16 et 17;
- PDQ 24 et 36
- PDQ 29 et 30;
- PDQ 31 et 32;
- PDQ 34 et 35;
- PDQ 41 et 42.

Quatre de ces restructurations impliquent le changement préalable des limites des postes de quartier :

- PDQ 2 et 3 : la partie Roxboro du PDQ 3 sera transférée au PDQ 4 qui recevra ainsi quatre agents de plus;
- PDQ 19 et 20 : la partie à l'est de la rue University sera transférée au PDQ 38 qui recevra ainsi neuf agents de plus; la partie à l'ouest de la rue Guy sera transférée des PDQ 19 et 20 au PDQ 12 qui recevra ainsi 28 agents de plus;
- PDQ 24 et 36 : la partie Côte-des-Neiges du PDQ 24 sera transférée au PDQ 25 qui recevra ainsi 10 agents de plus; la partie Plateau-Mont-Royal du PDQ 36 sera transférée au PDQ 37 qui reçoit ainsi 21 agents de plus.
- PDQ 31 et 32 : la partie à l'ouest de la rue Saint-Laurent du PDQ 32 sera transférée au PDQ 33 qui recevra ainsi trois agents.

Enfin, la partie Notre-Dame-de-Grâce du PDQ 12 sera transférée au PDQ 11 qui recevra ainsi neuf agents de plus.

L'ensemble de ces restructurations administratives et opérationnelles fait en sorte que le nombre de PDQ demeure à 49, et qu'ils relèvent de 39 unités de commandement ayant un effectif minimal de 37 agents.

Les critères que nous avons retenus pour déterminer dans quels PDQ seraient regroupés les patrouilleurs sont les suivants :

- Espace disponible (locaux et stationnement pour les véhicules du service)
- Position géographique (stratégique et contrôle)
- Facilité de déplacement (patrouille)
- Proximité des bureaux d'arrondissement et des organismes communautaires
- Facilités de stationnement
- Propriété de l'immeuble

C'est pourquoi les PDQ suivants regrouperont les patrouilleurs : PDQ 2, 14, 17, 18, 20, 29, 32, 34, 36, 41. En conséquence les postes de quartier suivants sont désignés unités de commandement : PDQ 3, 13, 15, 16, 19, 24, 30, 31, 35, 42 (voir annexe 4).

Les restructurations administratives et opérationnelles permettent d'assurer un effectif minimal de 37 agents dans les postes de quartier et d'augmenter le nombre total d'agents dans les PDQ de 2 042 à 2 051 en transformant des postes d'officier récupérés en postes d'agent.

Les restructurations permettent également de récupérer 36 autres postes d'officier qui doivent être réinjectés dans les unités de commandement afin de les renforcer. Nous recommandons que ces postes soient utilisés pour renforcer la supervision. Cette recommandation sera présentée de manière spécifique dans la section suivante.

Les restructurations permettent aussi de récupérer 14 postes d'employés civils, soit 10 secrétaires et quatre PIPDQ. Quatre (4) de ces postes seront réinjectés dans l'équipe volante PIPDQ et les dix autres pour soutenir les besoins opérationnels et administratifs au niveau de la Régie de la qualité et les unités régionales.

En somme, afin de renforcer les postes de quartier en leur attribuant un effectif minimal de 37 agents,

il est recommandé :

- de procéder à la restructuration administrative et opérationnelle des PDQ 2 et 3; 19 et 20; 13 et 14; 15 et 18; 16 et 17; 24 et 36; 29 et 30; 31 et 32; 34 et 35; 41 et 42, et ce, tout en conservant les 49 postes de quartier;
- de procéder aux modifications territoriales suivantes :
  - transfert de la partie Roxboro du PDQ 3 au PDQ 4;
  - transfert de la partie Notre-Dame-de-Grâce du PDQ 12 au PDQ 11;
  - transfert de la partie Côte-des-Neiges du PDQ 24 au PDQ 25.
  - transfert de la partie à l'ouest de la rue Guy des PDQ 19 et 20 au PDQ 12;
  - transfert de la partie à l'est de la rue University du PDQ 19 au PDQ 38;
  - transfert de la partie à l'ouest de la rue Saint-Laurent du PDQ 32 au PDQ 33;
  - transfert de la partie Plateau-Mont-Royal du PDQ 36 au PDQ 37;
- d'établir l'effectif minimal à 37 agents pour chacune des 39 unités de commandement;
- de désigner les postes 3, 13, 15, 16, 19, 24, 30, 31, 35, 42 comme unités de commandement;
- d'augmenter le nombre total d'agents dans les PDQ de 2 042 à 2 051, à même les ressources actuelles dans les PDQ, afin de permettre aux PDQ 7, 9, 26, 28 et 33 de compter sur un effectif minimal de 37 agents;
- de redistribuer les 14 postes d'employés civils récupérés de la façon suivante : -
  - quatre(4) postes à l'équipe volante PIPDQ
  - dix (10) postes au niveau des unités régionales et de la Régie de la qualité.

## 7.4 RENFORCER LA SUPERVISION DANS LES POSTES DE QUARTIER

Afin de mieux répondre aux attentes de la population, notamment en matière de visibilité policière, d'incivilités, de suivi des dossiers et de sécurité routière, et de mettre en œuvre les recommandations du Service à cet effet, il est nécessaire que les superviseurs soient en mesure d'assumer correctement leur rôle d'encadrement et de « coaching » auprès des patrouilleurs. La qualité de la supervision est un élément essentiel à une gestion rigoureuse. Or, les travaux réalisés par les chantiers à la suite de l'évaluation de la Police de quartier indiquent que les superviseurs ont du mal à remplir adéquatement leur rôle. Un ensemble de constats ont été établis, soit :

- une charge de travail et une lourdeur du travail administratif qui font en sorte que les superviseurs de quartier sont moins présents sur la route;
- l'absence d'expertise et de « coaching » auprès des patrouilleurs en matière de qualité des rapports, de suivi des dossiers et de techniques de patrouille et l'absence du superviseur sur la route pour « coacher » les agents se fait sentir.

Le renforcement de la supervision est une condition préalable au succès des actions recommandées par le Service visant à mieux répondre aux attentes de la population en matière de visibilité, de traitement des incivilités, de sécurité routière et de suivi des dossiers. La supervision dans les postes de quartier doit être renforcée, afin de s'assurer que les patrouilleurs soient davantage encadrés. C'est pourquoi,

il est recommandé :

- d'ajouter une ressource supplémentaire en supervision pour chacune des 39 unités de commandement et ce, à même les postes d'officiers récupérés avec la restructuration administrative et opérationnelle de postes de quartier.

Ce sixième superviseur, en lien d'autorité sur les cinq superviseurs déjà en place, permettra d'augmenter la rigueur de la gestion opérationnelle et administrative des postes de quartier. Il agira à titre de mentor auprès des autres superviseurs. De plus, en libérant les superviseurs d'une partie de leurs tâches administratives, ceux-ci auront davantage de temps à consacrer à l'encadrement et au « coaching » des patrouilleurs sur la route, rehaussant ainsi la qualité de leurs interventions, notamment en matière de visibilité policière, d'incivilités et de sécurité routière.

## 7.5 RENFORCER LE SOUTIEN AUX PDQ EN MATIÈRE D'ENQUÊTE

Dans une logique à la fois de renforcement des postes de quartier et d'amélioration des services à la population, on a constaté que la disparition du lien exercé autrefois par l'enquêteur-relève entre la Gendarmerie et les Enquêtes a entraîné un manque de «coaching» et d'expertise en matière d'enquête sur le terrain, une dégradation de la qualité des rapports en fonction des besoins de l'enquête, la disparition des réseaux informels de communication entre enquêteurs et patrouilleurs qui permettaient le transfert d'informations nécessaire à la résolution de problèmes et, en général, une accentuation des différences entre les cultures enquêtes et gendarmerie.

La centralisation des enquêteurs dans les centres opérationnels a créé un éloignement physique entre enquêteurs et patrouilleurs, une méconnaissance des rôles respectifs de chacun et un vide qui n'a jamais été comblé. La présence d'un enquêteur dans chaque poste de quartier a pour effet non seulement d'établir une expertise en matière d'enquête collée sur le terrain, mais permet aux enquêteurs et aux patrouilleurs de partager des dossiers, de ne plus travailler en vase clos et favorise les relations informelles et les échanges d'informations quotidiens.

Dans le but de bien définir les rôles et responsabilités de chaque groupe, tout en s'assurant de liens directs entre les deux, de rapprocher l'enquête de l'événement et d'assurer l'accès à du «coaching», à des conseils et de la formation en enquête dans les postes de quartier,

**il est recommandé :**

- de créer la fonction « enquêteur poste de quartier », en lien hiérarchique avec le commandant du poste de quartier et en lien fonctionnel avec le commandant d'enquête du centre opérationnel.

La présence d'un enquêteur qui traitera les plaintes du quartier permettra d'améliorer la qualité des rapports d'événement, la qualité des interventions des patrouilleurs par le biais du «coaching», les délais d'enquête, la connaissance de la criminalité et les problématiques locales par les enquêteurs, la communication et la coordination avec les centres opérationnels.

Le fait que le responsable du premier niveau d'enquête soit localisé sur le territoire desservi par le poste de quartier permettra également de créer des liens formels directs de communication, notamment par sa participation aux assemblées de direction locales ; d'assurer un meilleur suivi des dossiers auprès des citoyens et, en général, de travailler de plus près à la résolution des problèmes en amont et en aval de la criminalité de son secteur.

L'enquêteur a besoin de la connaissance du terrain du patrouilleur alors que le patrouilleur, lui, a besoin de l'expertise de l'enquêteur, et cela sur une base quotidienne.

C'est dans ce contexte que le Conseil de direction du Service a retenu la recommandation de réviser les descriptions de tâches de l'agent de quartier, du superviseur et du sergent-détective afin d'adapter la sélection, l'évaluation, la formation et la promotion à l'objectif de rapprocher l'enquête de l'événement. Il a aussi été décidé d'actualiser les procédures en tenant compte de ces descriptions de tâches, dans le but de permettre une meilleure connaissance des rôles respectifs des enquêteurs et des patrouilleurs.

### 7.6 RAPPROCHER LE NIVEAU DÉCISIONNEL EN FONCTION DE LA RÉALITÉ LOCALE

Le poste de quartier est le cœur de l'activité policière. Notre modèle de police a fait du poste de quartier et de son commandant le centre stratégique des responsabilités de la police face aux citoyens. Toutes les unités du Service doivent soutenir les activités du poste de quartier afin qu'il puisse remplir sa mission et répondre aux attentes et aux besoins de la collectivité locale.

Le diagnostic posé confirme que la structure actuelle doit être revue afin de soutenir pleinement les postes de quartier. Voici les constats à l'appui :

- l'absence d'un niveau hiérarchique entre les postes de quartier et la haute direction se traduit par un taux d'encadrement élevé du personnel de direction, ce qui rend difficiles les contacts et les suivis sur une base régulière, ainsi que l'évaluation de la performance et l'imputabilité des responsables d'unité;
- le lien entre la haute direction et l'ensemble des unités opérationnelles est très complexe;
- la décentralisation des activités de la gendarmerie et la centralisation des activités d'enquête, ainsi que leur cloisonnement, viennent alourdir considérablement la gestion des opérations de base du Service de police.

La structure actuelle doit être revue afin d'alléger le processus décisionnel, de diminuer le ratio d'encadrement, de permettre une meilleure reddition de compte et de rapprocher le niveau décisionnel de la réalité locale. À cette fin,

il est recommandé :

- de mettre en place une autorité régionale sur l'ensemble des unités d'une région;
- de localiser les équipes de gestion régionale dans les locaux des centres opérationnels;
- d'abolir les directions Gendarmerie et Enquêtes;
- de créer une Direction des opérations, composée de quatre « Service à la communauté – région » (unités régionales) et d'un Service de soutien opérationnel et des enquêtes spécialisées.

Chaque unité régionale regroupera les sections Moralité, alcool et stupéfiants (M.A.S.), Intervention, Soutien, Analyse, Enquêtes, la nouvelle Section Prévention jeunesse et les postes de quartier de sa région.

Le regroupement sous une même section des anciens modules Jeunesse et Gang de rue et des sections Intervention jeunesse et Prévention et leur déploiement en région ont été faits dans la même logique de rapprochement du niveau décisionnel des réalités locales.

Ce regroupement sous un même commandement permettra au Service de travailler plus efficacement sur les problèmes liés à la jeunesse, une de nos grandes priorités, dans une approche intégrante et pluridisciplinaire. Le travail en résolution de problèmes, en amont et en aval des problématiques touchant les jeunes, sera facilité.

De plus, le fait de placer cette section sous une même gouverne régionale, coordonnée au niveau corporatif, rapprochera les intervenants et les stratégies d'intervention du terrain.

L'équipe de gestion de chacune des unités régionales sera pleinement responsable, autonome et en mesure d'assurer un meilleur contrôle et le suivi des activités de son territoire. La mise en place d'une autorité régionale entraînera également une plus grande fluidité de décision, une diminution du taux d'encadrement, l'allégement des processus décisionnels et une réduction des délais, une clarification des rôles et responsabilités et le renforcement du processus de reddition de comptes.

Afin d'agir en concertation avec les autres services municipaux, il est nécessaire que les limites territoriales des quatre régions respectent les limites des arrondissements. Actuellement, les territoires desservis par les centres opérationnels ne respectent pas ces limites. Par exemple, l'arrondissement Mercier, Hochelaga-Maisonneuve est couvert à la fois par le CO Est (PDQ 47 et 48) et le CO Sud (PDQ 23). Il est donc nécessaire de revoir la répartition des postes de quartier à l'intérieur des quatre régions. L'annexe 5 présente les regroupements proposés.

### Il est recommandé de transférer :

- les PDQ 25 et 26 du CO Nord à l'unité régionale Ouest;
- le PDQ 23 du CO Sud à l'unité régionale Est;
- le PDQ 10 du CO Ouest à l'unité régionale Nord;
- les PDQ 43 et 44 du CO Est à l'unité régionale Nord.

Le Service de soutien opérationnel regroupera les sections des Enquêtes spécialisées, des Opérations spécialisées, du Traitement et de la répartition des appels, de la Planification des grands événements, de la Sécurité routière, de l'Identification judiciaire et des Services aux cours.

L'intégration de ces unités au niveau régional permettra d'améliorer l'efficacité, tant au niveau opérationnel qu'au niveau du processus décisionnel, favorisant ainsi une vision commune des priorités opérationnelles, des interactions efficaces et efficientes, ainsi qu'un suivi adéquat des dossiers d'enquêtes.

## 8. STRUCTURE GLOBALE DE L'ORGANISATION (voir annexe 6)

L'ensemble de la structure globale doit permettre d'assurer la même philosophie d'intégration que celle traduit par la Direction des opérations. C'est pourquoi,

- il est recommandé de créer une Direction de l'administration, regroupant autant des activités stratégiques que des activités de soutien d'ordre administratif, soit :
  - ⇒ le Service des affaires publiques, composé des activités de communications stratégiques, de relations médias et de commercialisation;
  - ⇒ le Service des ressources matérielles et des systèmes d'information, composé des activités de technologie et gestion des immeubles, d'approvisionnement, d'information policière et archivage, de gestion des données informatiques et celles reliées au parc automobile et à l'armurerie.
  - ⇒ le Service de la planification stratégique et budgétaire, composée des activités de recherche et planification stratégique, de planification et suivi budgétaire et de méthodes et processus;
  - ⇒ le Service des ressources humaines, composé des activités d'éthique, de formation, de relations de travail, de gestion du personnel policier, de gestion du personnel civil, de qualité de vie au travail et celles reliées aux comités paritaires et aux programmes d'aide aux employés;
  - ⇒ la Division de la régie de la qualité, composée des activités de l'évaluation de conformité d'application des processus et de contrôle de la qualité;
  - ⇒ le Service des affaires juridiques.

Les ressources humaines sont au cœur de la mission du Service et nécessitent d'arrimer la culture et les valeurs, ainsi que de mobiliser et de valoriser les personnes. Les activités d'éthique et de formation feront partie du Service des ressources humaines qui pourra ainsi jouer pleinement son rôle clé et réaliser ses grandes priorités :

- soutenir l'organisation dans son défi de positionnement, d'efficacité et d'efficience;
- s'aligner sur les défis en matière de services à la clientèle;
- attirer, développer et retenir les leaders de la nouvelle génération.

La Division des affaires internes a été conservée et se situe au plus haut niveau de l'organigramme, ce qui implique que toutes les unités du SPVM peuvent être soumises à une intervention de sa part et qui répond aux exigences du législateur qui rend le Directeur du service imputable pour l'ensemble de l'organisation.

Enfin, relevant du Bureau du Directeur,

il est recommandé :

- de créer le poste d'adjoint exécutif au Directeur qui regroupe, notamment, les activités de relations externes quotidiennes, de gestion des plaintes et des requêtes au Directeur (remplaçant ainsi la division des affaires corporatives);
- de créer le poste de conseiller en relations communautaires qui regroupe les activités de relations interculturelles et communautaires.

Le nouvel organigramme du SPVM respecte et renforce les conditions préalables au modèle de Police de quartier, que le Conseil de direction considère incontournables, soit la décentralisation des pouvoirs décisionnels et budgétaires, le décloisonnement des unités et le partenariat interne.

Ce nouvel organigramme permettra à l'organisation de mieux fonctionner en réseau afin de mieux répondre aux attentes des citoyens.

RETOMBÉES ET  
ÉVALUATION DES MESURES RECOMMANDÉESLes retombées attendues

L'ensemble des recommandations issues du processus d'optimisation de la Police de quartier devrait corriger les lacunes et irritants identifiés dans les diagnostics posés et ainsi permettre de mieux répondre aux attentes et préoccupations de la population. L'optimisation de la police de quartier aura des retombées concrètes pour les citoyens, notamment :

- tous les agents de quartier feront de la patrouille à pied pendant 10 jours, ce qui représente 140 000 heures par année de présence policière visible, rassurante et bien ciblée;
- les incivilités seront une véritable priorité pour le Service et la définition de 26 nouvelles catégories d'incivilités permettra d'en améliorer le traitement;
- la présence, dans les postes de quartier, de policiers spécialement affectés à la circulation et à la sécurité routière, ainsi que notre présence active dans les comités de circulation dans tous les arrondissements amélioreront la qualité de nos services dans ce domaine;
- tous les policiers, patrouilleurs et enquêteurs, auront l'obligation d'assurer le suivi auprès des plaignants et victimes eu égard au déroulement, à l'état et au résultat de leur plainte et de leur dossier;
- les postes de quartier seront plus visibles et les citoyens seront mieux informés de notre offre de service et des heures d'ouverture des postes de quartier;
- les rencontres annuelles des commandants de postes de quartier avec les citoyens permettront également de mieux informer ces derniers quant aux activités policières dans leur quartier;
- la qualité des services directs aux citoyens sera améliorée, notamment par la formation des policiers sur le service à la clientèle (accueil au comptoir, approche-service aux victimes et aux plaignants) et par une assistance accrue aux citoyens dans la rédaction des rapports d'événement;
- le traitement des plaintes des citoyens envers les policiers sera amélioré par la mise en place de l'approche qualité

Le renforcement des postes de quartier fera en sorte que tous les citoyens, de tous les quartiers, soient assurés de bénéficier de tous les services auxquels ils ont droit de s'attendre. La hausse du seuil de la masse critique à 37 agents, la restructuration de certains postes, la présence d'un enquêteur dans le poste et le renforcement de la supervision assureront que les postes de quartier disposent de la marge de manœuvre, de l'expertise et de l'encadrement requis pour mieux répondre aux attentes des citoyens en matière de visibilité, d'incivilités, de sécurité routière, de partenariat, de suivi et de qualité des services.

Enfin, la nouvelle structure du Service permettra de rapprocher le niveau décisionnel des réalités locales et d'améliorer le soutien aux postes de quartier afin qu'ils offrent les meilleurs services possibles aux citoyens.

### L'évaluation

Toutes ces mesures d'ajustement et de mise à niveau de la Police de quartier seront évaluées afin de s'assurer qu'elles répondent aux attentes de la population.

Nous continuerons à effectuer des sondages afin de mesurer la satisfaction de la population à l'égard des services dispensés par les policiers et leur impact sur le sentiment de sécurité, la visibilité policière et la perception qu'ont les citoyens des problèmes de violence, d'incivilités, de circulation, etc., dans leur quartier. Les consultations avec les élus et nos partenaires demeureront une priorité.

En plus des divers indicateurs de la criminalité déjà en place, des coûts, du nombre et du temps de traitement des appels, des mesures ont été prévues afin d'assurer le suivi et la qualité de tous les services prévus et définis pour mieux répondre aux attentes de la population.

Il sera possible, par exemple, en matière de visibilité, de tracer un bilan chiffré des actions concrètes mises en place dans chacun des postes de quartier, notamment en matière de patrouille à pied.

Tous les appels et interventions concernant les incivilités seront bien définis, de même que le traitement qui en aura été fait, de sorte qu'on pourra en suivre l'évolution et en faire le bilan, à l'interne et à l'externe, sur le Tableau de bord, sur nos répertoires d'appels, les rapports bimestriels, le Bilan annuel du Service et divers autres modes de diffusion.

Pour assurer le suivi des dossiers d'enquête, nous avons prévu que les lieutenants-détectives fassent sporadiquement des vérifications auprès des victimes et des plaignants, ce qui n'exclut pas des sondages plus larges, menés régulièrement auprès d'un échantillon de plaignants et de victimes de crimes.

Il y a enfin la Régie de la qualité, qui évaluera la conformité d'application des processus en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'ensemble des interventions, d'exercer un contrôle sur la qualité générale des services.

La réforme proposée vise d'abord et avant tout à répondre aux besoins de la population, en préservant l'essence du modèle de Police de quartier et en améliorant son mode de fonctionnement.

Plus de 200 recommandations ont été retenues par le Conseil de direction du SPVM au terme de l'exercice de consultation, d'analyse et de réflexion qui a été amorcé au mois de juin 2002 dans le but d'optimiser la Police de quartier.

Les consultations que nous avons menées auprès des élus, des citoyens, de nos partenaires, de divers organismes et de notre personnel, au cours de cet exercice et depuis 1995, nous ont permis de poser un diagnostic précis et de proposer des solutions aux lacunes constatées.

Plus de la moitié des recommandations retenues ont trait aux façons de faire de nos policiers sur le terrain et sont en lien direct avec les préoccupations et attentes exprimées par la population : visibilité policière, problèmes d'incivilités et de circulation, suivi des dossiers, partenariat et service à la clientèle.

Cet ensemble de recommandations, collées au terrain et aux préoccupations quotidiennes des citoyens, ne pourront être réalisées qu'à la condition que l'ensemble de notre personnel intègre parfaitement les valeurs du Service et les composantes du modèle et se sente valorisé et motivé. C'est pourquoi diverses mesures visent à recentrer l'individu et la culture au cœur de nos préoccupations.

Enfin, pour que nos policiers, sur le terrain, puissent mieux remplir leur mission, répondre aux attentes des citoyens et offrir des services de grande qualité, la structure du Service a été révisée afin que toute l'organisation soit plus près du terrain et des préoccupations des citoyens et que le policier de première ligne puisse compter sur le soutien de toute l'organisation.

C'est dans ce contexte qu'il est proposé que les unités de commandement puissent compter sur la présence et l'expertise de superviseurs additionnels et d'enquêteurs et disposent d'un minimum de 37 agents. De plus, nous proposons la restructuration administrative et opérationnelle de certains postes de quartier, sans pour autant modifier le nombre de postes de quartier, qui demeurera à 49.

La restructuration en unités opérationnelles régionales ; le regroupement et le décloisonnement de plusieurs unités et l'abolition de l'autorité bidirectionnelle Gendarmerie et Enquête et la création d'une Régie de la qualité, marquent un point de rupture avec les modèles de police traditionnels et réaffirment la volonté de transparence et l'ouverture du SPVM sur la communauté.

La nouvelle structure, comme l'ensemble des recommandations retenues, a été définie afin de mieux répondre aux attentes de la population, par une gestion axée sur le soutien aux unités opérationnelles, l'autonomie, l'engagement et la responsabilité de qualité des services et la satisfaction des clients.

# PORTRAIT DES ACTIVITÉS DES GROUPE D'INTERVENTION

34

---

## La mission et les activités

S'inscrivant à l'intérieur de la mission générale du SPVM, qui vise à promouvoir la qualité de vie de tous les citoyens de la Ville de Montréal, la mission plus spécifique des groupes d'intervention consiste à soutenir l'opération policière et à apporter aux postes de quartier (PDQ) le soutien, les ressources humaines et l'expertise nécessaires à la réalisation de leur plan d'action.

Concrètement, les responsabilités des groupes d'intervention sont les suivantes :

- fournir au quotidien aux PDQ et aux autres unités du centre opérationnel des services de soutien aux opérations courantes en matière de patrouille, de réponse aux appels de service, de sécurité routière ainsi que de garde et de transport de détenus;
- constituer au besoin et sur demande une force corporative pour répondre adéquatement par mobilisation ou service d'ordre à une situation qui déborde les opérations courantes pour tout événement nécessitant un déploiement important de ressources policières;
- offrir des services spécialisés à l'ensemble du personnel du SPVM en matière de contrôle de foule, établissement de périmètre, entrée dynamique, utilisation d'irritants chimiques, d'armes longues et intermédiaires ainsi que de contrôle des chiens dangereux.

### Les ressources

En 2002, l'effectif autorisé des groupes d'intervention était en moyenne pour les quatre secteurs de 244 agents. Cette moyenne tient compte du transfert de postes aux groupes d'intervention suite à l'abolition de l'unité tactique, en avril 2002. Nous avons également une moyenne de 13 postes vacants pour l'année 2002, portant les effectifs moyens réels à 231 agents.

## Les ressources consacrées aux différentes activités

Le tableau suivant présente une évaluation des ressources consacrées aux différentes activités par les unités d'intervention en 2002. Cette évaluation est présentée en terme de prestation de service en heures de travail et en agents.

	Ressources (heures)	Ressources (agents)
<b>Ressources totales</b>	<b>284 361</b>	<b>231</b>
<b>Activités</b>		
Réponses aux appels et arrestations	44 878	36.46
Patrouille préventive et application du Code de sécurité routière	109 014	88.56
<i>Région Ouest</i>	25 025	20.33
<i>Région Sud</i>	28 414	23.09
<i>Région Nord</i>	28 155	22.86
<i>Région Est</i>	27 420	22.28
Autres activités en soutien aux PDQ	42 345	34.40
G.I.R. (groupe d'intervention rapide)	4 732	3.85
Soutien aux unités autres que les PDQ	11 716	9.52
Soutien corporatif (CCTI)	22 392	18.19
Formation	49 284	40.04

## Les retombées concrètes des activités des groupes d'intervention

D'entrée de jeu, il a été convenu que les groupes d'intervention soient affectés à la patrouille préventive dans les PDQ afin de soutenir les opérations policières quotidiennes. Ces affectations sont le résultat de l'analyse des problématiques sectorielles, ce qui favorise le déploiement étoilé des ressources policières. Ce soutien nous permet donc de lutter efficacement contre les problématiques locales.

### INTERVENTION OUEST

Dans la région Ouest, les actions policières en soutien sur initiative et parfois non compilées aux PDQ 3, 4, 5 et 6 s'inscrivent dans les activités suivantes : **criminalité chez les jeunes et gangs de rue** et **sécurité routière**.

En conséquence, plus de 20 000 heures en patrouille préventive ont été effectuées dans ces différents quartiers pour lutter, notamment, contre les problématiques locales. En voici deux exemples :

	Résultats des activités policières (exemples)
<b>Criminalité chez les jeunes et gangs de rue :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ troubler la paix aux endroits publics;</li> <li>➤ présence illégale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présence quotidienne aux abords des piscines publiques du PDQ 3;</li> <li>• Restaurant McDonald au PDQ 4;</li> <li>• Arrêts d'autobus au PDQ 5 « Fairview »;</li> <li>• Métro Côte-Vertu du PDQ 6 &gt; 200 visites.</li> </ul>
<b>Sécurité routière :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ haute vitesse aux artères principales;</li> <li>➤ alcool au volant;</li> <li>➤ travaux routiers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 82 opérations radar effectuées et 1532 billets émis (PDQ 1 à 11, 13 et 14);</li> <li>• 10 opérations quant aux voies réservées aux autobus de la STM (PDQ 6 et 13);</li> <li>• 2 opérations PAS alcool pour contrer l'alcool au volant;</li> <li>• Présence accrue au rond-point Acadie afin d'assurer la sécurité des piétons et la fluidité de la circulation.</li> </ul>

### INTERVENTION SUD

Dans la région Sud, les actions policières en soutien sur initiative et parfois non compilées aux PDQ 21, 22 et 23 s'inscrivent dans les activités suivantes : **incivilités, prostitution** et **sécurité routière**.

En conséquence, plus de 24 000 heures en patrouille préventive ont été effectuées dans ces différents quartiers pour lutter, notamment, contre les problématiques locales. En voici deux exemples :

	Résultats des activités policières (exemples)
<b>Incidivités :</b> ➤ incivilités aux stations de métro dûes au trafic de stupéfiants; ➤ rassemblements de gangs de rue; ➤ désordre urbain (stratégie de visibilité).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 336 visites dans les métros;</li> <li>• 388 personnes enquêtées;</li> <li>• 342 expulsions;</li> <li>• 7 arrestations.</li> </ul>
<b>Prostitution :</b> ➤ prostitution de rue.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 666 personnes enquêtées (clients et prostituées);</li> <li>• 11 arrestations.</li> </ul> <u>Rue Ontario (PDQ 22) :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Affectation de 4 agents sur les 3 relèves pour la période du mois d'août à décembre.</li> </ul>
<b>Sécurité routière :</b> ➤ haute vitesse (causant accidents de circulation et mortels).	<u>Rue Notre-Dame (PDQ 22) :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 21 opérations radar;</li> <li>• 192 constats émis.</li> </ul>

### INTERVENTION NORD

Dans la région Nord, les actions policières en soutien sur initiative et parfois non compilées aux PDQ 24 à 28, 32, 36 et 38 s'inscrivent dans les activités suivantes : **opération radar** et **opération dans les voies réservées**.

En conséquence, plus de 21 000 heures en patrouille préventive ont été effectuées dans ces quartiers pour lutter, notamment, contre les problématiques locales. En voici deux exemples :

	Résultats des activités policières (exemples)
Opération radar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PDQ 24 Jean-Talon / Côte-de-Liesse &gt; 241 billets = 9 opérations;</li> <li>• PDQ 25 Queen Mary / Grovesnor &gt; 5 billets = 1 opération;</li> <li>• PDQ 26 Côte-des-Neiges &gt; 72 billets = 6 opérations;</li> <li>• PDQ 27 Henri-Bourassa / Meilleur &gt; 164 billets = 10 opérations;</li> <li>• PDQ 28 Crémazie / Iberville &gt; 70 billets = 6 opérations;</li> <li>• PDQ 38 Avenue du Parc &gt; 2 billets = 1 opération.</li> </ul>
Opération dans les voies réservées	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PDQ 28 Papineau &gt; 153 billets = 13 opérations;</li> <li>• PDQ 32 Crémazie &gt; 10 billets = 2 opérations;</li> <li>• PDQ 36 Avenue du Parc &gt; 25 billets = 7 opérations.</li> </ul>

INTERVENTION EST

Dans la région Est, les actions policières en soutien sur initiative et parfois non compilées aux PDQ 42, 43, 47 et 48 s'inscrivent dans les activités suivantes : **incivilités dans les parcs publics** et **dans les métros**.

En conséquence, plus de 21 000 heures en patrouille préventive ont été effectuées dans ces différents quartiers pour lutter, notamment, contre les problématiques locales. En voici deux exemples :

	Résultats des activités policières (exemples)
<b>Incivilités dans les parcs publics :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ actions indécentes;</li> <li>➤ consommation d'alcool;</li> <li>➤ bruit;</li> <li>➤ lutte aux stupéfiants;</li> <li>➤ etc.</li> </ul>	<u>Parc Maisonneuve :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 666 personnes enquêtées (clients et prostituées);</li> <li>• 11 arrestations;</li> <li>• 197 visites;</li> <li>• 4 expulsions.</li> </ul> <u>Garibaldi et La Dauversière :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 24 visites;</li> </ul> <u>Bellerive :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 23 visites.</li> </ul>
<b>Incivilités dans les métros :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ rassemblement de membres de gangs de rue;</li> <li>➤ vente de stupéfiants;</li> <li>➤ etc.</li> </ul>	<u>PDQ 47 et 48 :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 335 visites;</li> <li>• 13 personnes enquêtées.</li> </ul>

# LES INCIVILITÉS

Nous recommandons que les 26 catégories d'incivilités suivantes, identifiées par les appels reçus, les lois, règlements et ordonnances, ainsi que par les élus et citoyens, fassent l'objet de codes d'appel afin d'en faciliter le diagnostic, le traitement et le suivi, en collaboration avec nos partenaires :

## DÉSORDRES PHYSIQUES / MARQUES D'INCIVILITÉS

1. bâtiments abandonnés, délabrés et/ou démolis
2. graffitis
3. petits incendies (poubelles, etc. :)
4. abandon d'objets divers et saletés (épaves de vélo, détritrus, ordures, défections canines)
5. bris de vitres (commerces, résidences, autres)
6. dégradation d'équipements publics (abribus, cabines téléphoniques, boîtes aux lettres, lampadaires, bancs publics, feux de circulation et panneaux de signalisation brisés)
7. bruit (voitures, construction, etc.)
8. autres marques de vandalisme

## DÉSORDRES SOCIAUX / ACTES D'INCIVILITÉS

9. présence de prostitué(e)s et sollicitation
10. présence dérangeante d'itinérants
11. présence dérangeante de mendiants
12. présence de «squeegees»
13. regroupement de jeunes sur la voie publique (flânage, harcèlement, intimidation, bruit, etc.)
14. consommation d'alcool sur la voie publique
15. usage de drogue en public
16. conflits entre automobilistes
17. petits larcins (étalage extérieur, non paiement de transport en commun)
18. vente de drogue dans la rue, les parcs et autres lieux publics
19. voisins bruyants (résidences, commerces, etc.)
20. violences verbales (insultes, injures, grossièretés, réflexions malveillantes, harcèlement verbal particulièrement contre les femmes, les homosexuels, les personnes âgées, les minorités visibles)
21. comportements incivils (crachats, uriner, impolitesse, dépôt d'ordures, jet de détritrus, non respect de l'interdit de fumer)
22. violences légères, bagarres, bousculades
23. rodéo sur la voie publique (en auto, vélo, planche à roulettes, patins à roues alignées, etc.)
24. violences collectives, heurts avec les policiers, attroupement illégal
25. chicane de voisins
26. stationnement sauvage (zone pour handicapés, entrées chatières, terrains privés, obstruction de la circulation)

# ACTUALISATION DE LA RÉPARTITION DES EFFECTIFS DANS LES PDQ

### ACTUALISATION DE LA RÉPARTITION DES EFFECTIFS DANS LES PDQ

La charge de travail, en matière de réponse aux appels, varie grandement d'un PDQ à l'autre. Par exemple, les données du RAO SITI pour 2001 montrent que :

- sur la première relève, les patrouilleurs du PDQ 1 ont consacré 23 % de leur temps à répondre à des appels répartis, comparativement à 48 % pour ceux du PDQ 18;
- sur la deuxième relève, les patrouilleurs du PDQ 2 ont consacré 19 % de leur temps à répondre à des appels répartis, comparativement à 42 % pour ceux du PDQ 38;
- sur la troisième relève, les patrouilleurs du PDQ 1 ont consacré 26 % de leur temps à répondre à des appels répartis, comparativement à 52 % pour ceux du PDQ 23.

La réponse aux appels n'est qu'un des aspects de l'offre de service globale d'un PDQ. Or les écarts constatés en la matière entraînent des inégalités quant à la capacité des PDQ de couvrir les autres aspects de l'offre de service. Par exemple, sur la troisième relève :

- les patrouilleurs du PDQ 43 ont consacré 8 % de leur temps à des appels initiés, comparativement à 19 % pour ceux du PDQ 1;
- les patrouilleurs du PDQ 23 ont été disponibles dans une proportion de 17 % de leur temps, comparativement à 42 % pour ceux du PDQ 2.

Par conséquent, il apparaît nécessaire d'actualiser la méthode de répartition des effectifs, afin d'assurer une répartition qui reflète mieux la charge de travail générée par les appels de service. Il s'agit là de la première étape du renforcement des postes de quartier.

### LES CHANGEMENTS PROPOSÉS

La méthode de répartition des effectifs inclut trois volets: le volet réactif, le volet soutien et le volet proactif. Le tableau présenté dans les pages qui suivent permet d'illustrer les ajustements proposés à la pondération des critères utilisés pour chacun de ces trois volets. Essentiellement, il s'agit d'attribuer d'office 50 % de l'effectif en fonction de la charge de travail sur appel (volet réactif). Ce pourcentage (50 %) reflète la proportion du temps consacré par les patrouilleurs à la réponse aux appels répartis et aux appels initiés.

## RÉPARTITION DES EFFECTIFS : LES AJUSTEMENTS PROPOSÉS

		RÉPARTITION 1995-2002	AJUSTEMENTS PROPOSÉS
VOLET RÉACTIF	Une partie de l'effectif est répartie dans les postes de quartier en fonction du volume d'appels et de la charge de travail qu'il occasionne.	<p>Inclus tous les appels répartis par la DLI l'année précédente (les appels annulés et les appels initiés sont exclus).</p> <p>La charge de travail est évaluée par PDQ et par code d'appel, selon les ressources requises, telles que calculées par la réingénierie des appels. En 2000, la réponse aux appels a nécessité 652 956 heures de prestation de service. Les ressources requises pour cette charge de travail sont calculées selon le temps de disponibilité annuel pour la réponse aux appels, par policier, une fois exclus les congés (annuels et fériés), les absences, la présence à la cour, la formation, les heures consacrées aux repas et aux rassemblements – démembrements. En 2000, la disponibilité moyenne d'un policier de PDQ était de 1231,3 heures.</p> <p>Sur la base de ces calculs, un effectif total de 530 agents (soit 652 956 heures / 1231,3 heures par agent) a été réparti entre les 49 PDQ.</p> <p>Cette charge de travail ne tient pas compte du temps passé en patrouillant entre chaque appel.</p>	<p>La méthode utilisée depuis la PDQ, qui ne tient pas compte du temps passé entre les appels, sous-estime les ressources réellement requises pour la réponse aux appels. Le tableau de bord indique que les agents des PDQ consacrent, annuellement, environ 50% de leur temps à répondre aux appels répartis par la DLI et aux appels qu'ils initient eux-mêmes.</p> <p>Pour refléter cette réalité, il est proposé de répartir 50% de l'effectif en fonction de la charge de travail sur appel.</p> <p>Cette charge de travail est calculée de la même manière qu'avant, soit par PDQ et en fonction des codes d'appel.</p> <p>Par contre, chaque PDQ se voit attribuer un pourcentage des 1021 agents attribués pour la réponse aux appels et ce, en fonction de sa charge de travail spécifique.</p>
VOLET SOUTIEN	Les activités de soutien sont réduites au minimum dans les postes de quartier. Outre le personnel civil qui assure les fonctions de nature administrative, des policiers qui ne peuvent accomplir leurs tâches habituelles à cause de	En 1995, 101 agents avaient été répartis dans les 49 PDQ pour assurer le volet soutien. Cette répartition reste la même en 2000.	Le volet soutien n'est pas considéré dans la proposition de répartition. En 2002, seulement 26 agents dans les PDQ avaient le statut d'agent de soutien. L'effectif requis pour le soutien doit, de toute façon, être pris à même l'effectif global des PDQ.

OPTIMISATION DE LA POLICE DE QUARTIER

	problèmes de santé s'occupent de prendre des rapports d'événement.		
VOLET PROACTIF	<p>Dans le modèle de Police de quartier, une bonne part de nos activités est consacrée au travail proactif. Les policiers sont appelés à établir et maintenir des partenariats avec la population, les commerçants et les organisations locales, à avoir une connaissance approfondie de leur territoire, ainsi qu'à cerner les problèmes et les résoudre. La répartition des effectifs doit donc s'appuyer sur des critères qui reflètent cette réalité.</p>	<p>L'effectif réactif (530 agents) et de soutien (101 agents) est déduit de l'effectif total (2042 agents) pour obtenir l'effectif proactif (1411 agents). Ces agents, qui représentent 69% de l'effectif total, sont répartis selon les critères suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• population et commerce : 60%</li> <li>• population en mouvement : 10%</li> <li>• superficie du PDQ : 5%</li> <li>• circulation automobile : 5%</li> <li>• criminalité de violence : 20%</li> </ul> <p>En 2000, l'application de ces critères s'est traduite par la répartition suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• population et commerce : 847 agents, ou 41,5% de l'effectif total de 2042 agents;</li> <li>• population en mouvement : 141 agents, ou 6,9% du total;</li> <li>• superficie du PDQ : 71 agents ou 3,5% du total;</li> <li>• circulation automobile : 71 agents ou 3,5% du total;</li> <li>• criminalité de violence : 282 agents ou 13,8% du total.</li> </ul>	<p>L'effectif proactif compte pour la moitié (50%) de l'effectif total. Il est réparti selon les mêmes critères et les mêmes pondérations qu'avant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• population et commerce : 30% (ou 60% de 50%);</li> <li>• population en mouvement : 5% (ou 10% de 50%);</li> <li>• superficie du PDQ : 2,5% (ou 5% de 50%);</li> <li>• circulation automobile : 2,5% (ou 5% de 50%);</li> <li>• criminalité de violence : 10% (ou 20% de 50%).</li> </ul> <p>Selon cette proposition, l'effectif réparti en fonction de chacun de ces critères serait le suivant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• population et commerce : 613</li> <li>• population en mouvement : 102</li> <li>• superficie du PDQ : 51</li> <li>• circulation automobile : 51</li> <li>• criminalité de violence : 204</li> </ul>

Les résultats concrets de cet ajustement à la répartition des effectifs sont présentés à la page suivante.

La première colonne du tableau présente l'effectif autorisé actuel des postes de quartier. Soulignons que cette répartition a déjà fait l'objet de deux mises à jour depuis l'implantation de la Police de quartier. Ces révisions périodiques sont nécessaires afin de s'assurer que la répartition des effectifs s'appuie sur la situation contemporaine des PDQ sur le territoire, telle que la reflètent les données sur les appels de service, la criminalité, etc. Au total 2042 agents sont répartis entre les 49 PDQ du territoire.

La deuxième colonne présente l'effectif réparti en fonction de l'ajustement de la pondération des critères. Les données ont également été actualisées afin de refléter plus fidèlement la situation contemporaine. Ainsi, la charge de travail sur appel est celle de 2001, les données sur la population proviennent du dernier recensement de Statistique Canada (2001) et la criminalité de violence est celle enregistrée en 2001 dans les postes de quartier. Ensemble, ces trois critères permettent de répartir près de 90% de l'effectif. Nous ne disposons pas de nouvelles données relatives au nombre de commerces, à la population en mouvement et à la circulation depuis la dernière répartition. Quant à la superficie du territoire, elle n'a pas à être mise à jour.

Le total de la deuxième colonne montre que 2016 agents ont été répartis entre les 49 postes de quartier, au lieu des 2042 actuellement autorisés, pour une différence de 26 agents. Ces 26 agents ne sont pas retirés de l'effectif des postes de quartier. Ils seront attribués aux PDQ lors d'une étape subséquente du renforcement des PDQ (présentée au chapitre 7.3 et à l'annexe 4).

PDQ	AUTORISÉ ACTUEL	EFFECTIF RÉPARTI
1	41	36
2	34	31
3	34	33
4	37	34
5	65	59
6	57	57
7	33	32
8	43	45
9	32	30
10	46	46
11	52	53
12	31	30
13	37	36
14	30	27
15	30	30
16	32	30
17	36	39
18	52	53
19	46	40
20	74	82
21	97	105
22	56	60
23	62	68
24	32	30
25	54	54
26	37	36
27	37	39
28	37	36
29	30	28
30	28	30
31	31	30
32	30	26
33	29	30
34	38	36
35	28	23
36	44	38
37	32	28
38	52	57
39	34	35
40	49	53
41	40	36
42	29	26
43	40	40
44	39	38
45	45	43
46	40	39
47	42	41
48	38	39
49	50	49
	2042	2016

LA RESTRUCTURATION  
ADMINISTRATIVE ET  
OPÉRATIONNELLE DE POSTES DE  
QUARTIER ET L'AJOUT DE  
RESSOURCES

### LA RESTRUCTURATION ADMINISTRATIVE ET OPÉRATIONNELLE DE POSTES DE QUARTIER ET L'AJOUT DE RESSOURCES

Cette proposition vise à renforcer les postes de quartier dont les effectifs sont insuffisants pour répondre à l'offre de service tout en ayant la marge de manœuvre requise pour qu'ils soient autonomes et puissent assurer une gestion efficace des ressources.

L'effectif minimal d'un PDQ, indépendamment de sa charge de travail, a été établi à 37 agents par PDQ, soit : deux agents sociocommunautaires et cinq relèves de sept policiers (deux duos de deux agents, un agent solo, un agent au comptoir service clientèle et un agent pour remplacement lors des congés). Cet effectif de 37 policiers est réparti sur les cinq groupes qui oeuvrent sur les trois relèves.

Au total, comme le montre la répartition des effectifs présentée à l'annexe 3, 25 postes de quartier n'auraient pas l'effectif minimal de 37 agents requis pour remplir toutes leurs obligations de manière autonome et dans 14 de ces postes, l'effectif réparti est égal ou inférieur à 30 agents. Même en réaffectant les 26 agents gardés en réserve lors de la répartition dans les PDQ dont l'effectif est inférieur à 37 (voir annexe 3), il manquerait 120 agents pour que tous les postes de quartier aient l'effectif minimal requis.

Pour faire en sorte que tous les PDQ aient un effectif minimal de 37 agents, deux solutions ont été envisagées :

- l'ajout de 120 agents de quartier, afin que tous les postes aient l'effectif minimal requis. Cette solution exige une augmentation de l'enveloppe budgétaire du SPVM d'environ 10 millions \$.
- la restructuration administrative et opérationnelle de postes de quartier.

Compte tenu du contexte budgétaire, la restructuration de postes de quartier est la solution que nous avons cru devoir privilégier.

Les conditions requises pour proposer la restructuration administrative et opérationnelle de PDQ sont les suivantes :

- un PDQ où il manque plus de cinq agents pour atteindre l'effectif minimal de 37 agents;
- des PDQ adjacents doivent, ensemble, recevoir plus de cinq agents pour atteindre l'effectif minimal requis ;
- dans tous les cas, la restructuration doit correspondre à une association naturelle tout en assurant la faisabilité au plan opérationnel.

La restructuration administrative et opérationnelle de postes de quartier permet de récupérer suffisamment de ressources pour injecter des effectifs supplémentaires dans les PDQ ayant moins de 37 agents. Ceci permet de faire en sorte que les PDQ disposent de cinq groupes de travail comptant un minimum de sept agents.

Le tableau synthèse ci-joint permet de suivre l'ensemble de la démarche.

- Les numéros des PDQ actuels sont présentés dans la première colonne.
- La deuxième colonne (autorisés) montre l'effectif autorisé actuel des 49 postes de quartier.
- La colonne « répartis » montre l'effectif réparti dans les 49 postes de quartier selon les calculs présentés à l'annexe 3.
- La colonne « décision » résume le moyen proposé pour renforcer les PDQ qui doivent l'être. Trois types de moyens ont été utilisés :
  - l'ajout d'effectif pour obtenir un minimum de 37 agents;
  - le transfert d'une partie de territoire et d'effectif d'un PDQ vers un autre;
  - la restructuration administrative et opérationnelle.

Les restructurations et modifications aux limites des PDQ doivent, dans la mesure du possible, c'est-à-dire en tenant compte des contraintes opérationnelles, respecter les limites des arrondissements. À titre d'exemple, l'arrondissement Côte-des-Neiges \ Notre-Dame-de-Grâce est actuellement couvert par les PDQ 11, 25 et 26 et en partie par les PDQ 12 et 24, qui couvrent également des arrondissements voisins. En transférant la partie NDG du PDQ 12 au PDQ 11 et la partie Côte-des-Neiges du PDQ 24 au PDQ 25, cet arrondissement est entièrement couvert par trois PDQ au lieu des cinq actuels. Ceci facilitera grandement les interactions entre l'arrondissement et les PDQ en limitant le nombre d'interlocuteurs policiers pour les élus et les partenaires dans cet arrondissement.

- La colonne « poste » présente le résultat de la restructuration administrative et opérationnelle de PDQ. Au total, 20 PDQ ont fait l'objet d'une restructuration. C'est donc dire que, selon cette proposition, le nombre total de PDQ demeurerait à 49, mais ils relèveraient de 39 unités administratives.
- La colonne « officiers récupérés » présente le nombre de postes de superviseurs et de commandants qui sont récupérés à la suite des restructurations. Au total, 50 postes sont ainsi récupérés et peuvent être utilisés pour renforcer d'autres PDQ. On remarque que des superviseurs peuvent être récupérés uniquement pour les unités de commandement dont l'effectif est inférieur à 67 agents. Par exemple, la restructuration des PDQ 2 et 3 se traduit par la présence de 61 agents pour cette unité de commandement, soit deux agents sociocommunautaires (ou plus), quatre groupes de 12 agents et un groupe de 11 agents. Chacun de ces cinq groupes est pris en charge par un seul superviseur. Actuellement, 10 superviseurs sont présents dans les PDQ 2 et 3. On peut donc en récupérer cinq suite à la restructuration. En contrepartie, quand l'effectif total est égal ou supérieur à 67 agents (soit deux sociocommunautaires et cinq groupes de 13 agents), les unités de commandement doivent compter sur 10 superviseurs.

- La colonne « sgt attribués » touche uniquement le PDQ 23, dont l'effectif passe de 62 à 68 agents avec la nouvelle répartition. Les cinq sergents supplémentaires qui lui sont octroyés sont pris à même les effectifs récupérés par les restructurations.
- La colonne « agents attribués » montre les PDQ qui se voient attribuer des effectifs additionnels. Les 26 agents qui avaient été gardés en réserves lors de la répartition des effectifs (voir annexe 3) sont redistribués ici. À ces 26 s'ajoutent neuf autres agents pris à même les effectifs récupérés par les restructurations, pour un total de 35 agents attribués. Deux motifs ont présidé à l'attribution de ces ressources à certains PDQ :
  - d'abord, notre objectif étant de renforcer les PDQ, les PDQ dont l'effectif devrait diminuer de plus de deux agents suite à l'actualisation de la répartition des effectifs et dont les limites territoriales ne sont pas modifiées se voient attribuer du personnel additionnel pour faire en sorte qu'ils ne perdent pas plus de deux agents. Les postes de quartier 1, 2, 5, 14, 35, 41 et 42 se voient ainsi attribuer du personnel additionnel.
  - Ensuite, les PDQ suivants se voient attribuer des effectifs pour atteindre le minimum requis de 37 agents :
    - PDQ 7 (5 agents)
    - PDQ 9 (7 agents). Le PDQ 9 reçoit plus de cinq agents (le maximum prévu) en raison de sa situation particulière : le PDQ 9 ne rencontrait pas les critères permettant de procéder à une restructuration avec un PDQ voisin;
    - PDQ 26 (1 agent)
    - PDQ 28 (1 agent)
    - PDQ 33 (4 agents)
    - PDQ 39 (2 agents)
- La dernière colonne « effectif agents » présente la répartition finale des agents dans les 39 unités de commandement. On remarque que la restructuration administrative et opérationnelle de certains PDQ a permis d'augmenter l'effectif global de 2 042 agents à 2 051 agents.
- Enfin, le bas du tableau indique qu'il reste 36 postes à répartir dans les PDQ. Les restructurations ont permis de récupérer 50 postes dont 14 ont été réinjectés dans les PDQ (5 superviseurs et 9 agents). Il en reste donc 36 et nous recommandons que ces postes soient redistribués dans les PDQ pour renforcer la supervision.

TABLEAU SYNTHÈSE

PDQ	EFFECTIFS (AGENTS)		DÉCISION	POSTE	OFFICIERS RÉCUPÉRÉS	SGT ATTRIBUÉS	AGENTS ATTRIBUÉS	EFFECTIF AGENTS
	AUTORISÉS	RÉPARTIS						
1	41	36		1			3	39
2	34	31	restructuration avec pdq 3	2 et 3	6		1	61
3	34	33	restructuration avec pdq 2; transfert de Roxboro (4 agents) au pdq 4					
4	37	34	4 agents du PDQ 3 (pour Roxboro) sont transférés au PDQ 4	4				38
5	65	59		5			4	63
6	57	57		6				57
7	33	32	reçoit 5 agents	7			5	37
8	43	45		8				45
9	32	30	Reçoit 7 agents	9			7	37
10	46	46		10				46
11	52	53	prend la partie NDG du PDQ 12 (9 agents)	11				62
12	31	30	Nouvelle limite à l'ouest de Guy. Reçoit 2 agents du PDQ 19 et 26 agents du PDQ 20; Donne la partie NDG au PDQ 11 (9 agents)	12				49
13	37	36	restructuration avec le PDQ 14	13 et 14	6		1	64
14	30	27	restructuration avec le PDQ 13					
15	30	30	restructuration avec le PDQ 18	15 et 18	1			83
18	52	53	restructuration avec le PDQ 15					
16	32	30	restructuration avec le PDQ 17	16 et 17	1			69
17	36	39	restructuration avec le PDQ 16					
19	46	40	Transfert Est d'University au PDQ 38 (donne 9 agents); Transfert Ouest de Guy au PDQ 12 (donne 2 agents). restructuration des 29 agents restant avec le PDQ 20 (Partie Est de Guy; 56 agents)	19 et 20	6			85
20	74	82	Transfert Ouest de Guy au PDQ 12 (donne 26 agents); restructuration avec les 29 agents restant au PDQ 19					
21	97	105		21				105
22	56	60		22				60
23	62	68		23		5		68
24	32	30	Transfert partie CDN au PDQ 25 (10 agents); restructuration des 20 agents de la partie Mont-Royal avec la partie Outremont du PDQ 36 (17 agents)	24 et 36	6			37
36	44	38	Transfert de la partie Mile-End (21 agents) au PDQ 37; restructuration de la partie Outremont (17 agents) avec les 20 agents de la partie Mont-Royal du PDQ 24					
25	54	54	Transfert de la partie CDN du PDQ 24 (reçoit 10 agents)	25				64
26	37	36	reçoit 1 agent	26			1	37
27	37	39		27				39
28	37	36	reçoit 1 agent	28			1	37
29	30	28	restructuration avec le PDQ 30	29 et 30	6			58
30	28	30	restructuration avec le PDQ 29					
31	31	30	restructuration avec le PDQ 32	31 et 32	6			53
32	30	26	transfert Ouest de St-Laurent au PDQ 33 (donne 3 agents); restructuration des 23 agents restants avec le PDQ 31					
33	29	30	Transfert Ouest de St-Laurent du PDQ 32 (reçoit 3 agents); reçoit 4 agents	33			4	37
34	38	36	restructuration avec le PDQ 35	34 et 35	6			62
35	28	23	restructuration avec le PDQ 34				3	
37	32	28	Transfert de la partie Mile-End du PDQ 36 (reçoit 21 agents)	37				49
38	52	57	Transfert de la partie à l'Est d'University du PDQ 19 (reçoit 9 agents)	38				66
39	34	35	reçoit 2 agents	39			2	37
40	49	53		40				53
41	40	36	restructuration avec le 42	41 et 42	6		2	65
42	29	26	restructuration avec le 41				1	
43	40	40		43				40
44	39	38		44				38
45	45	43		45				43
46	40	39		46				39
47	42	41		47				41
48	38	39		48				39
49	50	49		49				49
	2042	2016		total	50	5	35	2051

RESTE 36 POSTES À RÉPARTIR

## DÉSIGNATION DES PDQ RESTRUCTURÉS

Voici, à partir des critères retenus, comment seront répartis les postes de quartier restructurés, selon qu'ils seront désignés comme unités de commandement ou comme lieux de rassemblement des patrouilleurs.

### PDQ 2 et PDQ 3

Le PDQ 2 regroupera les patrouilleurs et le PDQ 3 sera l'unité de commandement :

- le PDQ 2 est un peu plus central en fonction du territoire à couvrir;
- le stationnement pour les besoins opérationnels est plus facile au PDQ 2.

### PDQ 19 et PDQ 20

Le PDQ 20 regroupera les patrouilleurs et le PDQ 19 sera l'unité de commandement :

- seul le PDQ 20 a l'espace suffisant pour accueillir les patrouilleurs de ces deux PDQ.

### PDQ 13 et PDQ 14

Le PDQ 14 regroupera les patrouilleurs et le PDQ 13 sera l'unité de commandement :

- les deux postes de quartier pourraient accueillir les patrouilleurs ou être désignés comme unité de commandement;
- par contre, la Ville de Montréal est propriétaire de l'édifice du PDQ 14.

### PDQ 15 et PDQ 18

Le PDQ 18 regroupera les patrouilleurs et le PDQ 15 sera l'unité de commandement :

- seul le PDQ 18 a l'espace suffisant pour accueillir les patrouilleurs de ces deux PDQ.

### PDQ 16 et PDQ 17

Le PDQ 17 accueillera les patrouilleurs et le PDQ 16 sera l'unité de commandement :

- le PDQ 17 est plus central, plus près de l'Île-des-Sœurs, de la rue Wellington et du CO Sud;
- la ville de Montréal est propriétaire de l'édifice du PDQ 17.

PDQ 24 et PDQ 36

Le PDQ 36 accueillera les patrouilleurs et le PDQ 24 sera l'unité de commandement :

- le PDQ 36 compte déjà 42 patrouilleurs. Il n'y a donc aucun réaménagement à faire pour accueillir les patrouilleurs suite à la restructuration.

PDQ 29 et PDQ 30

Le PDQ 29 accueillera les patrouilleurs et le PDQ 30 sera l'unité de commandement :

- le PDQ 29 offre une plus grande facilité de circulation dans l'axe Est/Ouest;
- le stationnement pour les besoins opérationnels est plus facile au PDQ 29;
- plusieurs organismes communautaires sont localisés dans le secteur du PDQ 30.

PDQ 31 et PDQ 32

Le PDQ 32 accueillera les patrouilleurs et le PDQ 31 sera l'unité de commandement :

- les deux postes de quartier pourraient accueillir les patrouilleurs ou être désignés comme unité commandement;
- par contre, le stationnement pour les besoins opérationnels est plus facile au PDQ 32;
- la Ville de Montréal est propriétaire de l'édifice du PDQ 32.

PDQ 34 et PDQ 35

Le PDQ 34 accueillera les patrouilleurs et le PDQ 35 sera l'unité de commandement :

- le PDQ 34 est situé à proximité de la Plaza St-Hubert;
- le stationnement pour les besoins opérationnels est plus facile au PDQ 34.

PDQ 41 et 42

Le PDQ 41 regroupera les patrouilleurs et le PDQ 42 sera l'unité de commandement :

- le PDQ 42 ne détient pas suffisamment d'espaces de stationnement pour accueillir les véhicules du service.

Le tableau suivant présente la synthèse des désignations des PDQ qui ont fait l'objet d'une révision de leur structure administrative et opérationnelle. Nous avons convenu de conserver le numéro actuel des PDQ qui sont désignés comme unités de commandement. Les PDQ désignés comme lieux de rassemblement des patrouilleurs adoptent le numéro de l'unité de commandement. À la demande des élus, les PDQ 19 et 20 font exception à cette règle et portent le numéro du PDQ 20, où se regrouperont les patrouilleurs. Enfin, tous les PDQ restructurés sont identifiés par les points cardinaux, selon leur situation (Est, Ouest, Nord, Sud).

NOUVELLE DÉSIGNATION		
POSTES DE QUARTIER	COMMANDEMENT	
2 et 3	PDQ 3 Est	PDQ 3 Ouest (ex PDQ 2)
19 et 20	PDQ 20 Nord (ex PDQ 19)	PDQ 20 Sud
13 et 14	PDQ 13 Nord	PDQ 13 Sud (ex PDQ 14)
15 et 18	PDQ 15 Ouest	PDQ 15 Est (ex PDQ 18)
16 et 17	PDQ 16 Ouest	PDQ 16 Est (ex PDQ 17)
24 et 36	PDQ 24 Nord	PDQ 24 Sud (ex PDQ 36)
29 et 30	PDQ 30 Est	PDQ 30 Ouest (ex PDQ 29)
31 et 32	PDQ 31 Est	PDQ 31 Ouest (ex PDQ 32)
34 et 35	PDQ 35 Est	PDQ 35 Ouest (ex PDQ 34)
41 et 42	PDQ 42 Sud	PDQ 42 Nord (ex PDQ 41)

Enfin, le tableau de la page suivante présente l'effectif policier total des postes de quartier selon leur nouvelle désignation.

OPTIMISATION DE LA POLICE DE QUARTIER

POSTES DE QUARTIER	EFFECTIF POLICIER DANS LES 49 POSTES DE QUARTIER*					
	AGENTS	SUPERVISEURS	SERGENT DÉTECTIVES	SUPERVISEURS SENIORS	COMMANDANTS	TOTAL
1	39	5	1	1	1	47
3 Est 3 Ouest	61	5	1	1	1	69
4	38	5	1	1	1	46
5	63	10	1	1	1	76
6	57	5	1	1	1	65
7	37	5	1	1	1	45
8	45	5	1	1	1	53
9	37	5	1	1	1	45
10	46	5	1	1	1	54
11	62	5	1	1	1	70
12	49	5	1	1	1	57
13 Nord 13 Sud	64	5	1	1	1	72
15 Ouest 15 Est	83	10	1	1	1	96
16 Ouest 16 Est	69	10	1	1	1	82
20 Sud 20 Nord	85	10	1	1	1	98
21	105	10	1	1	1	118
22	60	5	1	1	1	68
23	68	10	1	1	1	81
24 Nord 24 Sud	37	5	1	1	1	45
25	64	5	1	1	1	72
26	37	5	1	1	1	45
27	39	5	1	1	1	47
28	37	5	1	1	1	45
30 Est 30 Ouest	58	5	1	1	1	66
31 Est 31 Ouest	53	5	1	1	1	61
33	37	5	1	1	1	45
35 Est 35 Ouest	62	5	1	1	1	70
37	49	5	1	1	1	57
38	66	5	1	1	1	74
39	37	5	1	1	1	45
40	53	5	1	1	1	61
42 Nord 42 Sud	65	5	1	1	1	73
43	40	5	1	1	1	48
44	38	5	1	1	1	46
45	43	5	1	1	1	51
46	39	5	1	1	1	47
47	41	5	1	1	1	49
48	39	5	1	1	1	47
49	49	5	1	1	1	57
total	2051	225	39	39	39	2393

\* Au PDQ 5, 10 agents prévus pour l'aéroport s'ajoutent à l'effectif présenté dans ce tableau

LE REGROUPEMENT DES POSTES  
DE QUARTIER DANS  
LES UNITÉS RÉGIONALES

57

---

LE REGROUPEMENT DES POSTES DE QUARTIER  
DANS LES UNITÉS RÉGIONALES

UNITÉ OUEST	
PDQ	CO ACTUEL
1	OUEST
2 et 3	OUEST
4	OUEST
5	OUEST
6	OUEST
7	OUEST
8	OUEST
9	OUEST
11	OUEST
13 et 14	OUEST
25	<b>NORD</b>
26	<b>NORD</b>

UNITÉ SUD	
PDQ	CO ACTUEL
12	SUD
15 et 18	SUD
16 et 17	SUD
19 et 20	SUD
21	SUD
22	SUD

UNITÉ EST	
PDQ	CO ACTUEL
23	<b>SUD</b>
39	EST
40	EST
41 et 42	EST
45	EST
46	EST
47	EST
48	EST
49	EST

UNITÉ NORD	
PDQ	CO ACTUEL
10	<b>OUEST</b>
24 et 36	NORD
27	NORD
28	NORD
29 et 30	NORD
31 et 32	NORD
33	NORD
34 et 35	NORD
37	NORD
38	NORD
43	<b>EST</b>
44	<b>EST</b>

# RESTRUCTURATION ADMINISTRATIVE ET OPÉRATIONNELLE



## OUEST



Avant

Après

PDQ 1	PDQ 1
PDQ 2	PDQ 3 OUEST
PDQ 3	PDQ 3 EST *
PDQ 4	PDQ 4
PDQ 5	PDQ 5
PDQ 6	PDQ 6
PDQ 7	PDQ 7
PDQ 8	PDQ 8
PDQ 9	PDQ 9
PDQ 10	PDQ 10
PDQ 11	PDQ 11
PDQ 13	PDQ 13 NORD *
PDQ 14	PDQ 13 SUD

## NORD



Avant

Après

PDQ 24	PDQ 24 NORD *
PDQ 25	PDQ 25
PDQ 26	PDQ 26
PDQ 27	PDQ 27
PDQ 28	PDQ 28
PDQ 29	PDQ 30 OUEST
PDQ 30	PDQ 30 EST *
PDQ 31	PDQ 31 EST *
PDQ 32	PDQ 31 OUEST
PDQ 33	PDQ 33
PDQ 34	PDQ 35 OUEST
PDQ 35	PDQ 35 EST *
PDQ 36	PDQ 24 SUD
PDQ 37	PDQ 37
PDQ 38	PDQ 38

## EST



Avant

Après

PDQ 39	PDQ 39
PDQ 40	PDQ 40
PDQ 41	PDQ 42 NORD
PDQ 42	PDQ 42 SUD *
PDQ 43	PDQ 43
PDQ 44	PDQ 44
PDQ 45	PDQ 45
PDQ 46	PDQ 46
PDQ 47	PDQ 47
PDQ 48	PDQ 48
PDQ 49	PDQ 49

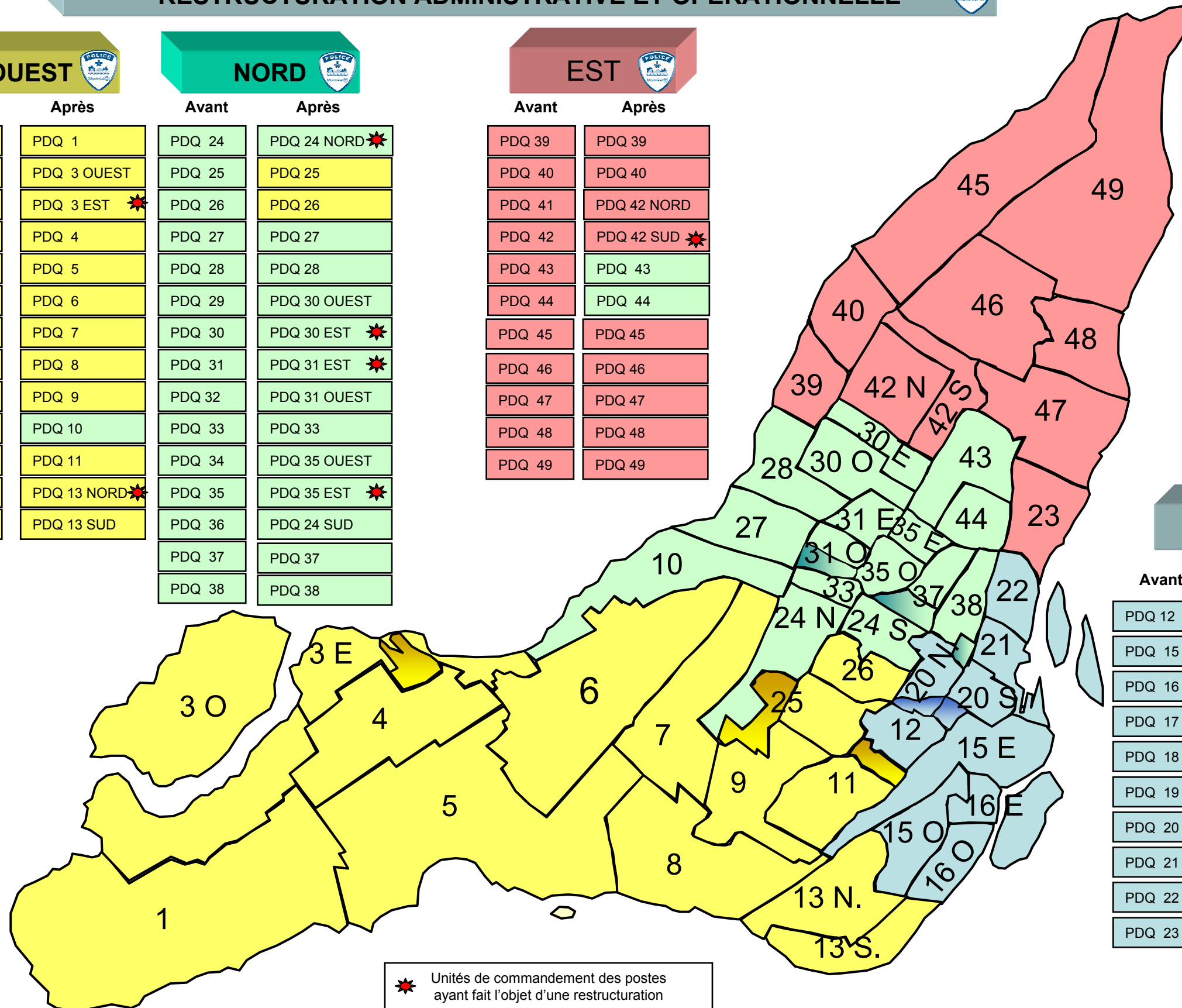
## SUD



Avant

Après

PDQ 12	PDQ 12
PDQ 15	PDQ 15 OUEST *
PDQ 16	PDQ 16 OUEST *
PDQ 17	PDQ 16 EST
PDQ 18	PDQ 15 EST
PDQ 19	PDQ 20 NORD *
PDQ 20	PDQ 20 SUD
PDQ 21	PDQ 21
PDQ 22	PDQ 22
PDQ 23	PDQ 23



\* Unités de commandement des postes ayant fait l'objet d'une restructuration

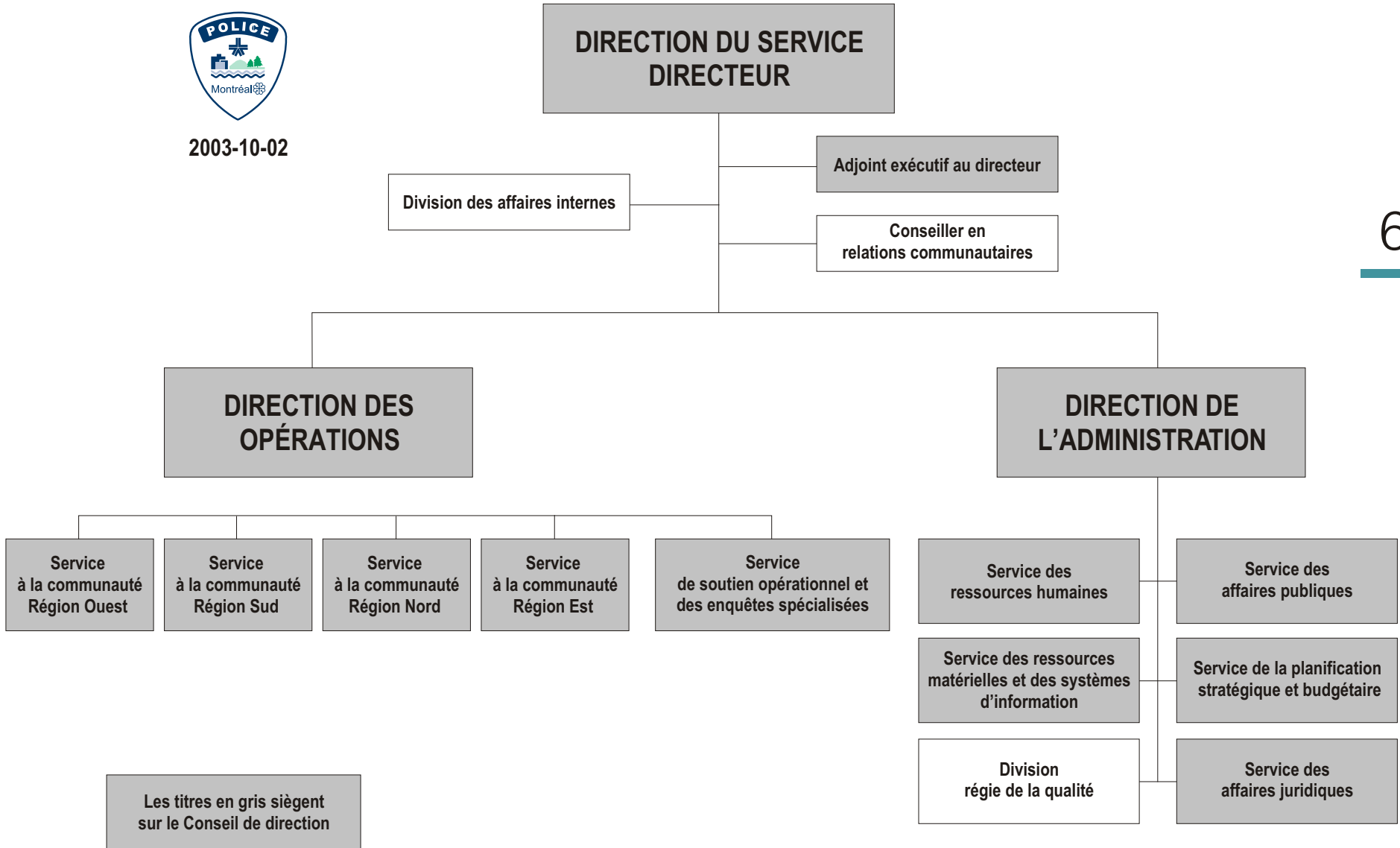
# STRUCTURE GLOBALE DE L'ORGANISATION

60

---



2003-10-02



La Direction remercie toutes les personnes qui, à divers moments, ont participé à cette démarche ou qui ont apporté leur aide sous une forme ou une autre.

MERCI