

# Restructuration du Service

## Tenir compte du facteur humain...



**Alors que le Service se prépare à présenter son plan de restructuration, il nous semble utile de rappeler l'insatisfaction des membres à l'égard de l'organisation actuelle du travail et de faire connaître les critères selon lesquels la Fraternité évaluera les modifications proposées, des critères accordant la priorité au facteur humain...**

**E**n janvier 2006, la Fraternité commandait deux sondages téléphoniques à la firme Ipsos Descarie, l'un auprès de ses membres, l'autre auprès de la population, afin de connaître l'opinion que policiers et citoyens montréalais avaient, respectivement, de leur travail et de leur police.

Après analyse de ces deux sondages, il a été décidé de former quatre groupes de discussion afin d'étudier plus particulièrement les réponses à trois questions, réponses qui révélaient une insatisfaction profonde à l'égard de l'organisation du travail au SPVM.

Ces quatre groupes comptaient chacun huit personnes recrutées aléatoirement et réparties ainsi : 1) des patrouilleurs dont l'expérience variait de quelques mois à 5 ans ; 2) des membres avec une expérience de 7 à 12 ans ; 3) des membres avec une expérience de 14 à 19 ans, parmi lesquels quelques « gradés » ; 4) des enquêteurs d'une ancienneté moyenne de 20 ans.

Voici les trois questions et réponses les plus discutées lors de cet exercice...

### Des résultats inquiétants

Question n° 25 : Selon vous, le modèle de police actuellement en place sur l'île de Montréal, c'est-à-dire la police de quartier, vous permet-il d'effectuer le mieux possible votre travail de policier ?

	OUI
Total (n = 506)	<b>29 %</b>
Gendarmerie (n = 398)	<b>31 %</b>
Enquête (n = 107)	<b>21 %</b>



Question n° 26: Indiquez jusqu'à quel point vous êtes satisfait de la qualité du service de police que vous offrez à la population à l'aide d'une échelle de 1 à 10 où 10 signifie que vous êtes extrêmement satisfait et 1, pas du tout satisfait.

	1 à 3	4 à 6	7 ou 8	9 ou 10	7+/10
Total (n = 506)	9 %	34 %	46 %	11 %	57 %
Gendarmerie (n = 398)	8 %	35 %	46 %	11 %	57 %
Enquête (n = 107)	11 %	31 %	48 %	10 %	58 %

L'insatisfaction des policiers à l'égard de l'organisation du travail est donc on ne peut plus claire. La réponse à la question 25 indique que 7 policiers sur 10, qu'ils soient de la gendarmerie ou des enquêtes, estiment que la police de quartier, qui définit l'environnement dans lequel ils évoluent, n'est pas un modèle organisationnel leur permettant d'accomplir leur travail de la meilleure manière possible. La réponse à la question 26, sur la satisfaction au travail, donne des résultats pour le moins tièdes, la barre symbolique des 60 % n'étant même pas franchie.

Le rapport détaillé des groupes de discussion permet de mesurer la profondeur du problème dans toutes ses dimensions. En voici la synthèse.

■ **Les policiers estiment que la séparation physique des patrouilleurs et des enquêteurs, résultat de la création des trop nombreux postes de quartier et du regroupement des enquêteurs dans les CO, a été une erreur et le demeure malgré les aménagements consentis pour sauver les apparences.**

Dans n'importe quelle organisation, le fait de pouvoir mettre un nom sur un visage, le fait d'entretenir des relations amicales avec ses collègues, le fait d'échanger avec des gens qui font un travail complémentaire, donc d'avoir une vision globale de la tâche à accomplir, sont source d'efficacité, d'esprit de corps et de motivation. Le contraire, on l'aura compris, est source d'isolement et de frustration. La division patrouilleur/enquêteur dans des lieux de travail différents fait en sorte que patrouilleurs et enquêteurs ne

savent jamais à qui ils ont affaire quand ils ont à collaborer. La synergie qui pourrait surgir si enquêteurs et patrouilleurs pouvaient se côtoyer et mieux collaborer ensemble ne surgit pas, ont déploré les participants des quatre groupes de discussion, tant chez les patrouilleurs que chez les enquêteurs.

Bref, le modèle de police de quartier divise au lieu de favoriser une complicité productive entre policiers et enquêteurs. S'il réussit à accroître le sentiment de sécurité des citoyens, les policiers savent que la réalité est tout autre.

■ **Pour les patrouilleurs qui sont rattachés à un des trop nombreux postes de quartier, la taille des relèves est beaucoup trop restreinte.**

Quand il n'y a que six ou sept policiers par relève, il suffit que l'un d'entre eux soit malade ou en congé parental et qu'un des duos soit allé reconduire quelqu'un au poste de détention et qu'un autre soit à la Cour pour que l'équipe ne puisse plus faire son travail convenablement. Les appels s'accumulent et le service à la clientèle, les citoyens montréalais, en souffre.

■ **Aux yeux des policiers, la police de quartier, avec ses relèves trop petites et ses postes trop nombreux, est synonyme d'une multiplication des postes de gestion et des tâches administratives qui les prive, en tant qu'intervenants de première ligne, des ressources dont ils ont besoin.**

Enquêteurs comme patrouilleurs se sentent sur-gérés et sous-appuyés. On manque d'équipement informatique. Ne pas accorder de temps supplémentaire est devenu, en beaucoup d'endroits, une obsession qui empêche les policiers et les policières de terminer les interventions entreprises ou de réaliser de petits projets pouvant améliorer la sécurité des résidents du quartier.

En résumé, la police de quartier a scindé les équipes de patrouilles et d'enquêtes, ce qui est une erreur, et le morcellement par petites unités géographiques crée une situation de sur-gestion et de sous-disponibilité des ressources humaines de première ligne.

*Les policiers déplorent la piètre qualité du service qu'ils offrent aux citoyens. Dès qu'il n'y a plus d'urgence, les choses traînent en longueur.*

*Autre symptôme de malaise, les policiers sont convaincus que la direction du Service préférera toujours sauver les apparences sur la place publique que les soutenir, même quand ils méritent de l'être sans réserve.*

### Une qualité de service insatisfaisante

Les résultats de la question 26 indiquent que 43 % des policiers accordent une note de 6 sur 10 ou moins à la qualité du service qu'ils rendent aux citoyens, ce qui est pour le moins préoccupant.

Ce que les policiers déplorent tient en ces quelques mots : un service à la clientèle qui laisse à désirer. Dans n'importe quelle entreprise privée, nous a-t-on fait remarquer en focus group, «ça fait longtemps que l'on aurait dû mettre les clés dans la porte.»

Plusieurs exemples ont été donnés. En clair, les patrouilleurs détestent arriver chez des citoyens qui ont appelé pour une entrée par effraction ou un autre délit mineur deux ou trois jours après l'événement. Ils sont mal reçus par les citoyens et le sentiment de sécurité de ceux-ci en a pris un coup. C'est la même chose du côté des enquêtes. Quand les citoyens appellent et rappellent et qu'ils se rendent compte que leur dossier n'est jamais sur le dessus de la pile, c'est frustrant pour tout le monde, à commencer par les enquêteurs, a-t-on fait valoir. «La semaine dernière, j'ai traité un dossier de menaces de mort cinq semaines après le dépôt de la plainte», a confié une enquêteur.

Bien sûr, les appels prioritaires et urgents sont traités efficacement, et le temps de réponse pour de tels appels est aussi court à Montréal qu'ailleurs, sinon plus court. En revanche, même si cela échappe à l'attention des médias, des élus et des citoyens, le temps de réponse aux autres appels peut être excessivement long et les enquêtes souffrent souvent de délais inacceptables.

Si l'on évaluait l'efficacité actuelle du SPVM avec des indicateurs de performance des entreprises du secteur des services (ex. : rapidité de réponse effective à toutes les catégories d'appels,

possibilité de finir le travail commencé pour donner satisfaction au client en tout temps, accès permanent à l'information et aux équipements requis pour faire le travail), les notes obtenues ne seraient pas toutes reluisantes. Chacun comprend que les ressources ne sont pas illimitées. Il reste que la situation doit être nettement améliorée. «Ma femme, qui travaille dans une entreprise privée du centre-ville, n'en revient tout simplement pas quand je lui dis que, comme enquêteur, je partage un cellulaire avec un collègue, qui est lui aussi très occupé, et que parfois, je dois attendre pour avoir accès à un ordinateur.»

### Un sentiment d'appui qui dit tout!

Question n° 28 : Indiquez le niveau d'appui perçu à votre travail de policier par les groupes suivants à l'aide d'une échelle de 1 à 10 où 10 signifie que ce groupe vous appuie beaucoup dans votre travail et 1, qu'il ne vous appuie pas du tout.

	Total (n=506)	Gendarmerie (n=398)	Enquête (n=107)
Notes de 7+/10			
La Fraternité des policiers et policières de Montréal	<b>88 %</b>	90 %	79 %
Le Service de police de la Ville de Montréal	<b>48 %</b>	47 %	54 %
La population	<b>40 %</b>	38 %	49 %
Les élus municipaux	<b>22 %</b>	24 %	20 %
Les médias	<b>10 %</b>	10 %	11 %

On notera que l'écart entre l'appréciation de l'appui de la Fraternité et celle de l'appui du Service est considérable.

Si tous les commandants n'ont pas la même facilité et les mêmes talents pour se mettre au service des intervenants de première ligne que sont les patrouilleurs et les enquêteurs, le vrai problème soulevé, ont révélé les groupes de discussion, c'est que certains des cadres s'occupent davantage de la gestion financière de leur poste de quartier ou de leur unité que de la direction et du soutien à leurs équipes.

Autre symptôme de malaise, les policiers sont convaincus que la direction du Service préférera toujours sauver les apparences sur la place publique que les soutenir, même quand ils méritent de l'être sans réserve. Il y a là matière à réflexion. 🌐

## Les 5 critères d'évaluation de la Fraternité

La Fraternité des policiers et policières de Montréal n'a pas l'intention d'indiquer quels sont les aménagements à apporter au schéma de couverture des services. Nos travaux visent seulement à éclairer les éléments dont le Service devrait tenir compte pour définir le niveau de service, la répartition des effectifs et l'organisation du travail. À partir de là, voici les critères en fonction desquels nous évaluerons la réorganisation à venir :

**1. Des ressources humaines suffisantes.** Il est clair que le Service est actuellement à court de main-d'œuvre. Il lui faut constituer des équipes assez nombreuses pour pouvoir absorber les absences et autres causes quotidiennes de dérèglement possibles et proposer un plan d'effectifs adéquat pour permettre aux policiers d'effectuer correctement le travail qu'on attend d'eux, tant chez les patrouilleurs que chez les enquêteurs.

**2. Une synergie à créer entre patrouilleurs et enquêteurs.** L'organisation du travail doit être pensée de façon à favoriser les contacts et les échanges, au lieu de les rendre inopérants. À cet égard, il faudra aller au-delà des apparences et voir à ce qu'une véritable synergie soit créée. Si on peut penser que les patrouilleurs sont les yeux et les oreilles des enquêteurs, il faut convenir qu'en contrepartie, ce sont les échanges productifs avec les enquêteurs qui donnent aux patrouilleurs le sentiment que leur travail est utile et que leur connaissance du terrain ne tombe pas à plat.

**3. Plus de latitude pour améliorer le service à la clientèle.** Les policiers ne cherchent pas à effectuer des heures supplémentaires pour gagner

davantage. Ils veulent seulement pouvoir, de temps à autre, présenter et conduire des projets spéciaux visant la prévention et la répression du crime dans leurs quartiers et pouvoir finir leurs entrevues et rapports à la fin de leur quart de travail, au lieu de les reporter à la semaine suivante ou d'avoir à passer le relais à quelqu'un qui devra tout reprendre à zéro. En outre, ils demandent que les critères d'affectation du temps supplémentaire soient connus et uniformes d'un poste à l'autre, et non pas laissés à la discrétion du commandant ou du gestionnaire, et que le nombre d'enquêtes en cours soit maintenu à un niveau dont ils n'ont pas à rougir quand ils rappellent les citoyens.

**4. L'amélioration de l'efficacité informatique et communicationnelle.** Un effort doit être fait pour que les policiers de la gendarmerie et des enquêtes aient rapidement accès à l'information dont ils ont besoin et puissent communiquer plus efficacement grâce à un parc informatique adéquat. Les gains d'efficacité et de productivité passent notamment par l'ajout d'équipements informatique et de communication.

**5. L'instauration parmi les gestionnaires d'une culture d'appui aux effectifs de première ligne et de service efficient aux citoyens.** La multiplication des postes de quartier et la diminution de la taille des équipes de travail semblent avoir engendré des gestionnaires qui font parfois passer les chiffres avant la qualité du service. Les policiers déplorent que le Service rate souvent d'excellentes occasions de les défendre sur la place publique, d'expliquer et de démontrer qu'ils ont bien travaillé au lieu de laisser citoyens et médias dire n'importe quoi.