

**La régulation des comportements des citoyens
lors de la crise sanitaire COVID :
la perception du milieu policier**

Note de recherche

Financée par le **CRSH** dans le cadre du programme de développement de
partenariat, spécial COVID-19

avec la collaboration de notre partenaire :

l'Association des directeurs de police du Québec (ADPQ)

sous la direction de Yves Boisvert

Professeur titulaire à l'École nationale d'administration publique

et des co-chercheurs, Étienne Charbonneau

Professeur titulaire à l'École nationale d'administration publique

et Luc Bégin

Professeur titulaire à l'Université Laval

ISBN : **978-2-89734-070-4 (PDF)**

Dépôt légal
Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2022
Bibliothèque et Archives Canada, 202

LISTE DES SIGLES

ADPQ	Association des directeurs de police du Québec
APSAM	Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail – secteur affaires municipales
CESP	Comité d'éthique de la santé publique
CEST	Commission de l'éthique en science et en technologie
CIG	Constat d'infraction général
CIUSSS	Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux
CNESST	Commission des normes de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail
CRPQ	Centre de renseignements policiers du Québec
CRSH	Conseil de recherche en sciences humaines
CSR	Code de la sécurité routière
CSST	Commission de la santé et de la sécurité du travail
CSVO	Centre de service virtuel aux opérations
DG	Directeur général
DNM	Demande de nom
DPCP	Directeur des poursuites criminelles et pénales
EPI	Équipement de protection individuelle
GI	Groupe d'intervention
LIMBA	Loi sur les infractions en matière de boissons alcooliques
MAPAQ	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec
MSP	Ministère de la Sécurité publique
MTQ	Ministère des Transports du Québec
PM	Premier ministre
PTN	Private Telecommunication Network
RH	Ressources humaines
RIG	Rapport d'infraction général
RPA	Résidence pour personnes âgées
SARC	Système automatisé de renseignements sur la criminalité
SP	Service de police
SPV	Service de police de la Ville
SST	Santé-sécurité au travail
TI	Technologies de l'information

Table des matières

INTRODUCTION	6
L'OBJECTIF DE LA NOTE DE RECHERCHE	7
POSTURE ÉPISTÉMOLOGIQUE	8
MÉTHODOLOGIE DE LA PRÉPARATION ET DE L'EXÉCUTION DU TERRAIN	8
LE TABLEAU SYNTHÈSE DE LA PHASE TERRAIN	11
LES ENTREVUES ET LES GROUPES DE DISCUSSION	11
GRILLE POUR ENTREVUES SEMI-DIRIGÉES ET GROUPES DE DISCUSSION	12
ANALYSE DE CONTENU DES ENTREVUES ET DES GROUPES DE DISCUSSION	14
MÉTHODOLOGIE DE LA PRÉPARATION ET DE L'EXÉCUTION DE LA CODIFICATION	16
ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE	17
CHAPITRE 1	
ACTIONS GOUVERNEMENTALES	18
DE LA LOI SUR LA SANTÉ PUBLIQUE À LA PRODUCTION DES DÉCRETS.....	19
<i>L'impact de la nouveauté de la Loi sur la santé publique sur le travail policier</i>	19
<i>L'absence de consultation et la difficulté d'arrimage entre l'esprit de la santé publique et la pratique policière.....</i>	23
<i>L'impact de l'instabilité normative sur le travail policier.....</i>	25
<i>L'impact du manque de clarté, de cohérence et d'applicabilité des décrets sur le travail policier.....</i>	26
<i>Le décalage entre la communication gouvernementale et la production de la norme</i>	33
<i>L'impact du prix élevé des sanctions COVID.....</i>	37
LE DISCOURS POLITIQUE, LA STRATÉGIE ET LES CONSIGNES GOUVERNEMENTALES.....	41
<i>L'impact négatif de certains discours politiques</i>	41
<i>Une instrumentalisation des policiers</i>	44
<i>Les consignes gouvernementales</i>	46
<i>Des instruments de régulation inadaptés.....</i>	48
LES PROBLÈMES DES RAPPORTS D'INFRACTION GÉNÉRAUX (RIG)	48
LES PROBLÈMES DES CONSTATS D'INFRACTION GÉNÉRAUX (CIG).....	51
LES PROBLÈMES AVEC LES TÉLÉMANDATS	53
LES INNOVATIONS PARTICULIÈRES	54
L'ACTION DES DIFFÉRENTES INSTITUTIONS PUBLIQUES IMPLIQUÉES DANS LA GESTION SANITAIRE.....	56
MSP	56
DPCP.....	58
Tribunaux et juges.....	60
Santé publique.....	61
CHAPITRE 2	
ACTIONS ORGANISATIONNELLES	62
ORGANISATION ET PLANIFICATION	63
<i>Organisation interne</i>	63
<i>Philosophie de gestion.....</i>	66
PLANIFICATION DES OPÉRATIONS.....	71
L'IMPORTANCE D'AVOIR DES RELATIONS DE QUALITÉ AVEC LES PARTIES PRENANTES	78
<i>Avec les membres de l'ADPQ.....</i>	78
<i>Avec les partenaires municipaux.....</i>	80
<i>Avec les médias</i>	83
<i>Avec les directions d'établissements scolaires</i>	84
<i>Avec les directions régionales de la Santé publique.....</i>	85

LE DÉFI DE L'INTERPRÉTATION DES DÉCRETS ET DES COMMUNICATIONS INTERNES	85
<i>Interprétation des décrets</i>	86
<i>L'art de communiquer le contenu des décrets</i>	90
<i>La stratégie de communication interne</i>	90
<i>Forces et limites de la communication via la technologie</i>	93
<i>La force de la communication orale/transactionnelle directe</i>	101
FAIRE DE LA SANTÉ DES POLICIERS UNE PRIORITÉ DE GESTION	106
<i>Le matériel de protection</i>	108
<i>La gestion logistique de la distanciation, du présentiel et des interventions</i>	111
<i>La gestion des retraits préventifs et des congés COVID</i>	116
<i>Vaccination</i>	120
<i>Communication interne sur les mesures sanitaires (internes)</i>	121
LA RELATION AVEC LE SYNDICAT	122
LE RETARD TECHNOLOGIQUE	125
GÉRER LA SURCHARGE DU 9-1-1	128
LE SOUCI DES CAPACITÉS FINANCIÈRES ET HUMAINES	132
L'IMPORTANCE DE LA REDDITION DE COMPTES	136
LA GESTION DISCIPLINAIRE DES COMPORTEMENTS PRIVÉS	141

CHAPITRE 3

ACTION PROFESSIONNELLE DES PATROUILLEURS 147

L'ADAPTATION AU NOUVEAU CONTEXTE D'INTERVENTION	147
<i>L'importance de la marge de manœuvre</i>	147
<i>L'influence du type de citoyen</i>	147
<i>L'influence du contexte d'action – l'applicabilité et le coût de la sanction</i>	147
<i>La qualité de la collaboration des citoyens</i>	147
<i>L'influence des valeurs personnelles</i>	148
<i>L'influence des pairs</i>	148
<i>L'influence des directives organisationnelles et des directives gouvernementales</i>	148
LES CRITÈRES POUR SANCTIONNER	148
L'IMPORTANCE DE L'IMAGE DE LA POLICE	148
LA SENSIBILITÉ ÉTHIQUE FACE À LA VIE PRIVÉE	148
L'IMPORTANCE DE LA REDDITION DE COMPTES	148
LA DIFFICULTÉ DE COMPRÉHENSION DES NORMES SANITAIRES	148
L'ADAPTATION AU NOUVEAU CONTEXTE D'INTERVENTION	154
LE MODE DOMINANT D'INTERVENTION	157
L'IMPORTANCE DE LA MARGE DE MANŒUVRE	159
LES INFLUENCES SUR LE JUGEMENT PROFESSIONNEL	164
<i>L'influence du type de citoyen</i>	164
<i>L'influence de la qualité de la collaboration des citoyens</i>	169
<i>L'influence des valeurs personnelles</i>	170
<i>L'influence des pairs</i>	173
<i>L'influence des directives organisationnelles et des directives gouvernementales</i>	173
LES CRITÈRES POUR SANCTIONNER	176
<i>Les menteurs</i>	177
<i>Les récidivistes</i>	177
<i>Les irresponsables</i>	178
<i>Les impolitesses et les confrontations</i>	179
<i>Les complotistes et les criminels connus</i>	181
LA REDDITION DE COMPTES MAL AIMÉE	181
LA SENSIBILITÉ ÉTHIQUE FACE À LA VIE PRIVÉE	184
L'IMPORTANCE DE L'IMAGE DE LA POLICE	187

CHAPITRE 4

ACTIONS CITOYENNES	189
QUALITÉ DES COMPORTEMENTS DES CITOYENS ET COLLABORATION	189
LA COLLABORATION DES COMMERÇANTS	189
LA RÉACTION DES TRANSGRESSEURS.....	189
LES CONSPIRATIONNISTES	189
LA DÉNONCIATION.....	189
QUALITÉ DES COMPORTEMENTS DES CITOYENS ET COLLABORATION	190
LA COLLABORATION DES COMMERÇANTS	193
LA RÉACTION DES TRANSGRESSEURS.....	194
LES CONSPIRATIONNISTES	196
LA DÉNONCIATION.....	197
LA PERCEPTION DE LA POLICE PAR LES CITOYENS	199
CONCLUSION.....	200
BIBLIOGRAPHIE	202

INTRODUCTION

La présente note de recherche est en lien avec notre étude financée par le CRSH dans le cadre du programme de développement de partenariat, spécial COVID-19. Ce projet, mené en partenariat avec l'Association des directeurs de police du Québec (ADPQ), s'est intéressé aux stratégies régulatrices adoptées par les autorités publiques québécoises, dans le contexte particulier de l'état d'urgence sanitaire. Pour cette recherche, nous nous sommes penchés de façon plus particulière sur le rôle qu'ont été appelés à jouer les services policiers municipaux et leurs patrouilleurs dans la mise en œuvre des consignes sanitaires gouvernementales.

En période de crise sanitaire, certains comportements des citoyens peuvent nuire de façon importante à la communauté en général (Shalvi *et al.*, 2015), et particulièrement aux individus les plus vulnérables. Cela justifie, selon les autorités, une action publique pour réguler le comportement des citoyens ou, pour le dire en des termes qui évoquent Foucault, pour redresser les corps et les morales (1975). Selon Got, lorsqu'une action publique s'avère nécessaire pour faire face à des enjeux de santé publique, « *l'analyse de la relation entre ce qui revient à l'individu et ce qui doit être assuré par la collectivité est indispensable pour situer le point d'équilibre entre l'intervention abusive dans la vie des gens et l'abandon trop facile du plus vulnérable* » (2001,14).

Ce projet a justement tenté d'évaluer si la stratégie de régulation adoptée par les autorités publiques s'est avérée capable de guider de façon juste et équilibrée les conduites des citoyens vers une finalité collective protégeant les plus vulnérables. Cette évaluation nous semblait nécessaire. Au tout début de la crise sanitaire, des organismes comme le Comité d'éthique de la santé publique (CESP) et la Commission de l'éthique en science et en technologie (CEST) affirmaient que les mesures adoptées par les autorités publiques québécoises pour réguler le comportement des citoyens étaient « *parmi les plus coercitives de toutes les actions à la portée des autorités de santé publique pour lui permettre de limiter la propagation des maladies transmissibles* » (2020). Dans notre projet, nous avons vérifié auprès des acteurs du milieu policier si la stratégie gouvernementale québécoise avait effectivement été trop coercitive ou si elle avait plutôt reposé sur une dynamique équilibrée propre à la synergie régulatoire (Jutras et Boisvert, 2015).

Les mesures adoptées par les autorités gouvernementales ont pris forme à travers des décrets liés à un concept juridique particulier : « *le droit de l'urgence sanitaire* » (Prémont et Couture Ménard, 2020, 3). Selon ces juristes, le recours à une telle gouvernance par décret est à questionner, voire à surveiller.

« *[L]'étendue et la profondeur des ordonnances que peut adopter par décret l'appareil exécutif de l'État en situation d'urgence sanitaire atteint une ampleur qui remet en cause tout ce que nous comptons de plus inaliénable, soudainement interdit, comme rendre visite à sa famille et ses amis, prendre l'air dans un parc ou continuer à gagner sa vie par son travail* » (Prémont et Couture Ménard, 2020, 3).

Par-delà cette dynamique atypique des décrets, c'est aussi cette délégation directe de la responsabilité de réguler les comportements des citoyens, du premier ministre Legault aux patrouilleurs, qui a retenu notre attention. Loin d'être hors norme, la commande gouvernementale a amené les patrouilleurs à scruter l'intimité et la vie privée des citoyens, pour juger de la conformité de leurs comportements et les sanctionner au besoin. Ce type de responsabilité relève de ce que Monjardet (1996) nommait, le mandat de la « *police de tranquillité* ». Il s'agit d'un pan socialement important du travail quotidien des patrouilleurs, puisqu'il consiste à garantir « *la liberté des citoyens de voir leur existence protégée de toute gêne ou agression* » (Jobard et de Maillard, 2015, 113). Dans ce type d'interventions au quotidien, le jugement professionnel des policiers est un élément déterminant (Mendias et Kehoe, 2006 ; Buvik, 2016 ; Methven, 2018), car les patrouilleurs se retrouvent face à des situations (Lacroix *et al.*, 2017) où leur marge de manœuvre et d'interprétation se trouve élargie.

Leur pouvoir discrétionnaire permet aux patrouilleurs d'échapper à la logique d'une application rigide de la loi, en évaluant et en gérant les situations en fonction d'autres paramètres (Jobard et de Maillard, 2015, 54-55), notamment la justice et l'équité (Dai *et al.*, 2011). Ils peuvent alors décider de sensibiliser, de réprimander ou de sanctionner, selon leur évaluation du contexte et des directives reçues de la direction (Schulenberg, 2015). Un éditorial de la revue *Public Policy and Administration* affirmait que le pouvoir discrétionnaire des fonctionnaires de première ligne devait justement être considéré comme l'un des sept éléments clés à prendre en compte pour mieux comprendre la gestion de la pandémie de COVID-19 (Dunlop *et al.*, 2020, 370-371). Dans notre étude empirique, nous avons donc porté une attention particulière à la place accordée à ce jugement professionnel des policiers.

L'objectif de la note de recherche

Cette note de recherche présente les résultats bruts du volet empirique de notre étude. Nous nous limitons ici à présenter les résultats de nos entrevues avec 37 cadres ou responsables de services municipaux de police du Québec, ainsi que les analyses de seize groupes de discussion avec des patrouilleurs de ces mêmes services de police.

Pour faciliter la lecture, nous avons structuré le document autour des thématiques émergeant de nos entrevues et de nos groupes de discussion. Cette méthode nous a d'abord amenés à thématiser inductivement les informations transmises par les répondants. Par la suite, nous avons codé les transcriptions des entretiens et groupes de discussion avec le logiciel d'analyse Dedoose. Cela a permis de classer le contenu des entretiens et groupes de discussion de manière thématique, par rubriques (Paillé et Mucchielli, 2012). Cette méthode était tout à fait adaptée à notre matériel et à nos préoccupations en matière d'éthique de la recherche. Elle nous a permis de faire un important travail d'objectivation des informations communiquées par les répondants. Cette façon de faire limite la subjectivité inhérente à du matériel empirique perceptuel. Cette approche analytique se concentrait sur les idées au cœur des exemples et illustrations partagés par les répondants. En optant pour une analyse thématique, nous

avons pu donner une place importante aux répondants issus du milieu policier. Ainsi, nous avons opté pour une écriture laissant la place aux citations des acteurs rencontrés. Nous réservons nos analyses particulières pour des publications subséquentes.

Cette stratégie de rédaction pourra certes rendre la lecture plus ardue. Néanmoins, l'objectif de ce document est de présenter d'aussi près que possible les points de vue des répondants avec qui nous avons eu le privilège d'échanger. Nous évitons les jugements de valeur sur cette parole ancrée dans la réalité de ce travail de régulation. Nous avons fait ce choix parce que les résultats de ce volet empirique sont d'une grande richesse et qu'ils nous permettent de mieux comprendre l'univers culturel du milieu policier, et ce, par-delà la stricte réalité de leurs responsabilités en lien avec la COVID-19.

Posture épistémologique

Notre recherche retient principalement une logique inductive, qui tente de laisser le plus de place possible à la transcription de ce qui émerge du terrain. Toutefois, elle n'est pas purement inspirée par la théorie ancrée. Nous avons plutôt opté pour une posture abductive¹ : c'est-à-dire une perspective qui part de certains acquis théoriques produits dans des recherches précédentes, pour nous guider dans un nouvel univers de recherche. Ces acquis nous ont aidés à mieux organiser les connaissances produites dans cette nouvelle recherche empirique. Selon la vision sous-jacente à la méthode de l'abduction, c'est en raffinant les analyses de ces nouveaux résultats empiriques que les chercheurs peuvent espérer faire émerger de nouvelles explications théoriques. Pour la présente recherche, nous avons, dès le départ, aligné notre réflexion sur le concept de synergie régulatoire (Jutras et Boisvert, 2015), que nous avons proposé dans nos recherches portant sur l'intervention en éthique organisationnelle. Ainsi, en partant de ce postulat théorique antérieur, nous avons considéré que le contexte social particulier qui a émergé lors la crise sanitaire offrait une possibilité de vérifier si, dans les contextes de crise, la régulation des comportements des citoyens par les autorités publiques se faisait exclusivement à partir d'une régulation contrôle de type coercitif, ou si elle reposait plutôt sur un ensemble de stratégies de régulation des comportements coordonnées, la synergie régulatoire.

Pour répondre à ce questionnement, nous avons choisi de travailler avec les organisations au cœur de ce travail de régulation des comportements des citoyens : les organisations policières.

Méthodologie de la préparation et de l'exécution du terrain

Pour préparer notre étude empirique, nous avons d'abord reçu la liste de tous les services de police membres de l'ADPQ. Notre partenaire avait pris soin d'aviser tous ses membres de la réalisation de cette recherche et il avait fait appel à leur collaboration. Ainsi, tous les services de police ont pris soin d'identifier un membre de la direction qui allait devenir

¹ J'aimerais remercier ici ma collègue Allison Marchildon de l'Université de Sherbrooke qui m'a fait découvrir la littérature à ce sujet.

notre contact privilégié. Nous aimerions d'ailleurs remercier chaleureusement les responsables de l'ADPQ, Didier Deramond et Patrick Lalonde, ainsi que toutes les directions des services de police municipale du Québec pour leur ouverture et leur généreuse collaboration. Sans eux, cette étude n'aurait pas pu se réaliser.

Nous avons ensuite préparé notre architecture de terrain afin d'avoir une bonne représentativité de la réalité des services policiers québécois. Notre objectif était de rejoindre 50 % des services de police du Québec. Nous avons finalement étudié 15 des 30 services de police membres de l'ADPQ.

À partir de cette étape, notre partenaire (l'ADPQ) n'a plus été informé de notre sélection des services de police partenaires. Comme nous avons la volonté d'avoir un portrait précis de la réalité des interventions sur le territoire québécois, nous voulions avoir la collaboration de services de police de tailles variées. En analysant le profil des services de police, nous avons décidé d'organiser notre terrain en trois sous-groupes : les services de niveau 1, les services de niveau 2 et les services de niveau 3 et plus (ce sous-groupe va inclure des niveaux 4 et 5). Les niveaux attribués aux services de police identifient le type d'interventions spécifiques que peuvent faire ces organisations en fonction de l'importance du territoire et des populations qu'elles couvrent. Par souci de cohérence, nous avons convenu de nous consacrer uniquement aux services de police municipaux.

Nous avons donc présélectionné 17 services de police et nous les avons contactés :

- Première démarche par courriel avec le contact privilégié de chacun de services sélectionnés :
 - Le message expliquait brièvement le projet et les besoins que nous avions.
 - Les besoins identifiés étaient : 3 membres de la direction pour des entrevues et l'organisation de groupes de discussion avec des patrouilleurs.
 - Les 3 membres de la direction que nous voulions rencontrer devaient avoir assumé l'une des fonctions suivantes dans la période de crise :
 - Responsable du lien entre l'organisation policière et l'ADPQ lors des rencontres hebdomadaires ;
 - Responsable de l'opérationnalisation de la stratégie organisationnelle avec les patrouilleurs ;
 - Responsable des communications et des relations avec les parties prenantes.
 - Pour les groupes de discussion, nous avons eu plus de souplesse, en demandant idéalement 2 groupes pour les niveaux 3 et plus, et un groupe pour les niveaux 1 et 2.
- Nous avons ensuite rejoint par téléphone le contact privilégié des quinze premiers services qui nous ont répondu positivement, afin de clarifier les besoins de la recherche.

- Le contact privilégié nous renvoyait ensuite, par courriel, les noms et les coordonnées de trois représentants de la direction pour les entrevues.
- Nous avons alors contacté directement ces représentants des directions par courriel, afin de trouver une date pour faire les entrevues via Teams.
 - Une fois la date d’entrevue fixée, on envoyait une invitation Teams accompagnée du protocole de confidentialité.
 - Les entrevues ont été menées entre le 15 mars et le 1^{er} juin 2021.
 - Au moment prévu, l’entrevue était enregistrée et elle était d’une durée allant de 50 minutes à 80 minutes.
- Une fois l’entrevue réalisée, l’enregistrement de cette dernière était automatiquement déposé dans le dossier Teams de notre équipe de recherche.
- Rapidement, nous mettions un code à l’entrevue et on passait à l’étape de la transcription automatique avec le logiciel Transcripto.
 - Afin de s’assurer de la qualité des transcriptions, deux assistantes ont été engagées pour vérifier et corriger les verbatim des entrevues.
 - La durée moyenne des entrevues était de 63 minutes. Les transcriptions de ces 39 heures d’entretiens individuels totalisent 1055 pages à simple interligne.
 - La durée moyenne d’un groupe de discussion était de 76 minutes. Les vingt heures de groupes de discussion ont été transcrites manuellement par les assistantes. Les transcriptions des groupes de discussion totalisent 629 pages à simple interligne.

Pour compléter nos entrevues et nous éclairer sur des enjeux moins discutés par les acteurs du milieu policier, nous avons contacté huit experts avec qui nous avons réalisé des entrevues : deux en droit, deux en santé publique, deux en éthique de la santé, et deux en organisation policière.

- Ces entrevues n’ont pas été transcrites intégralement, seule une synthèse des éléments prioritaires a été faite.

Une fois les entrevues terminées, nous avons joint à nouveau nos contacts privilégiés dans les organisations policières afin d’organiser les groupes de discussion :

- 2 options étaient offertes :
 - faire les rencontres en présentiel dans leurs locaux en respectant les consignes sanitaires ;
 - faire les rencontres par Teams, si les règles municipales les empêchaient de le faire en présentiel.
 - Les 10 groupes de discussion se sont tenus du 20 mai au 22 juin.
- Huit groupes de discussion ont été animés en présentiel, alors que deux groupes de discussion ont été animés à distance, via Teams.

Le tableau synthèse de la phase terrain

Tableaux 1 à 3. Nombre d'entrevues individuelles et de groupe, par service de police anonymisé

Groupe 1/niveau 3 et +	Entrevues/direction	Groupes de discussion / patrouilleurs
A	3	4 / 10 + 8 + 10 + 7
B	3	2 / 17 + 14
C	3	1 / 8
D	2	2 / 11 + 6
E	3	2 / 7 + 8

Groupe 2/niveau 2	Entrevues/direction	Groupes de discussion / patrouilleurs
F	2	1 / 11
G	3	0
H	2	0
I	3	0
J	2	1 / 7
K	3	1 / 8

Groupe 3/ niveau 1	Entrevues/direction	Groupes de discussion / patrouilleurs
L	1	0
M	2	1 / 9
N	3	1 / 8
O	2	0

Total - Services de police	Total - entrevues	Total – Groupe de discussion
15	37	
10		16 gr / 149 patrouilleurs

Experts	Droit	Santé publique	Éthique et santé	Police
	2	2	2	2

Les entrevues et les groupes de discussion

Pour nous préparer à nos entrevues et à nos groupes de discussion, nous avons fait une analyse préalable de la revue de presse des huit premiers mois de la crise sanitaire, ainsi que l'analyse des rencontres hebdomadaires des membres de l'ADPQ (les membres des services de police du Québec). À partir de ces deux préanalyses de contenus, nous avons

préparé un canevas commun pour les entrevues et les groupes de discussion. Comme l'animation des entrevues et des groupes de discussion se faisait selon une approche semi-directive, notre canevas d'échange était principalement organisé autour de quatre grands axes de discussion :

- l'action gouvernementale ;
- l'action organisationnelle des services de police ;
- l'action professionnelle des patrouilleurs ;
- l'action des citoyens.

Une série de sous-questions avaient également été répertoriées pour nous permettre d'animer les échanges, de relancer les discussions ou pour les recadrer. La très grande majorité des sous-questions émergeaient de cette analyse de contenu, alors que quatre sous-questions ont été sélectionnées afin de comparer nos résultats à ceux de recherches similaires faites par des équipes internationales.

Grille pour entrevues semi-dirigées et groupes de discussion

Actions gouvernementales

○ Évaluation du décret	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Était-ce nécessaire ? ▪ La précision des éléments à sanctionner ▪ La pertinence et l'efficacité du décret
○ Évaluation de la délégation des pouvoirs vers les SP et des attentes à l'égard du jugement policier	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une délégation normale ? ▪ Une délégation souhaitable ? ▪ Un soutien logistique et financier adéquat ?
○ Évaluation du leadership et de la collaboration du MSP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Est-ce le MSP qui a assumé la coordination des directions ? ▪ Est-ce que le MSP a assumé son leadership pour assurer la compréhension des mesures des décrets ?
○ Évaluation des autres stratégies de promotion des bonnes conduites	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Est-ce que le gouvernement a bien appuyé son approche juridique par d'autres stratégies d'influence des comportements ? ▪ Est-ce que les conférences de presse du PM et du DSP facilitaient ou compliquaient la tâche ?
<ul style="list-style-type: none"> • S'il y avait une prochaine crise sanitaire dans les prochaines années, que devrait-on améliorer à ce niveau ? 	

Actions des directions des services policiers

○ Coordination et cohésion des actions des DSP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qui a assumé cette coordination et cette cohésion ?
○ Planification des interventions et lignes directrices	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Est-ce qu'il y avait un mot d'ordre clair pour aller dans la même direction ? ▪ L'orientation était plus prévention ou coercition ? ▪ Est-ce qu'il y avait un consensus pour aller dans le même sens ?

○ Mise à jour, évaluation et évolution de la posture d'intervention	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Est-ce que tout le monde était en mode adaptation ou est-ce qu'il était difficile de faire évoluer les postures ? ▪ Avez-vous mis en place des équipes dédiées à la COVID ?
○ Capacité de faire face aux demandes gouvernementales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les SM avaient-ils les ressources financières et humaines de faire face aux attentes du MSP et de la DSP ?
○ Communication	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Est-ce que les SP ont eu une approche d'ouverture en matière de communication des informations (interpellations, contraventions, etc.) ?
<ul style="list-style-type: none"> • S'il y avait une prochaine crise sanitaire dans les prochaines années, que devrait-on améliorer à ce niveau ? 	

Actions des patrouilleurs

○ Principales difficultés rencontrées avec l'application du décret	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Surtout pour les entrevues avec patrouilleurs : réactions de la population, des pairs, position personnelle, etc.
○ Mode d'intervention privilégié :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prévention ou coercition ?
○ Les dénonciations 9-1-1 ou en ligne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Est-ce que les dénonciations ont aidé à cibler les interventions ? ▪ Est-ce qu'il y a eu des abus dans les dénonciations ?
○ Importance de la marge de manœuvre exercée	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coudée franche pour les patrouilleurs ou planification serrée et orientation d'intervention imposée ?
○ Jugement professionnel adéquat, facile ou non à exercer ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ C'était difficile de sanctionner des activités quotidiennes banales (voir ses parents ou ses amis ; coller/prendre dans ses bras ses amis ; faire des activités sportives...) ?
○ Est-ce qu'il y a eu moins d'interventions et d'arrestations face aux crimes plus usuels ?	
○ Est-ce qu'il y a eu plus d'interventions face aux problèmes de santé mentale et de violence familiale ?	
<ul style="list-style-type: none"> • S'il y avait une prochaine crise sanitaire dans les prochaines années, que devrait-on améliorer à ce niveau ? 	

Actions des citoyens

○ Qualité des comportements des citoyens	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les citoyens ont-ils majoritairement respecté les consignes ? ▪ Les citoyens comprenaient-ils bien les consignes ? ▪ Les citoyens semblaient-ils favorables, ou non, aux consignes sanitaires ? ▪ Les citoyens auraient-ils respecté les consignes s'il n'y avait pas eu de contraventions aussi chères ?
○ Collaboration des citoyens	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les citoyens écoutaient-ils, ou non, vos conseils de prévention ? ▪ Les citoyens collaboraient-ils, ou non, lorsqu'ils étaient avisés que leur comportement était transgressif ? ▪ Les citoyens avaient-ils tendance à contester les consignes gouvernementales lors de vos interventions ?

<ul style="list-style-type: none"> ○ Réaction des transgresseurs face aux interpellations et sanctions <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les transgresseurs qui recevaient des contraventions contestaient-ils ouvertement ou non les consignes ? ▪ Étaient-ils conscients qu'ils étaient en infraction ? ▪ Est-ce qu'il y avait un profil type de transgresseur ? ○ La transgression la plus fréquente ? ○ La transgression la plus délicate à gérer ?
<ul style="list-style-type: none"> • S'il y avait une prochaine crise sanitaire dans les prochaines années, que devrait-on améliorer à ce niveau ?

Analyse de contenu des entrevues et des groupes de discussion

Pour préparer notre analyse de contenu, nous avons fait une préanalyse des thèmes dominant le contenu de nos entretiens et groupes de discussion. Nous avons identifié 4 thèmes récurrents, nous avons alors transformé ces thèmes en 49 codes que nous avons intégrés dans les outils de codification du logiciel Dedoose.

Tableau 4. Dimensions des codes de 1^{er} et 2^e niveaux, et exemples pour guider le codage des actions gouvernementales

Actions gouvernementales : Univers de l'action publique	1^{er} niveau	2^e niveau
	La Loi sur la santé publique et la préparation de la norme d'exception	Particularité de la loi sur la Santé publique
		L'approche par décret et l'impact sur la stabilité du cadre normatif
		La compatibilité entre la vision « santé publique » et la culture policière
		L'amende de 1500 \$
	La temporalité du cycle de publicisation des décrets	---
	Les consignes gouvernementales pour l'application des normes	---
	La carence des outils d'intervention	---
	Le discours politique sur l'action policière et l'utilité politique de la police	---
Utilisation et instrumentalisation	---	
L'action institutionnelle	---	

Tableau 5. Dimensions des codes de 1^{er} et 2^e niveaux, et exemples pour guider le codage des actions des directions des services policiers

Actions des directions des services policiers : Univers du management public	1^{er} niveau	2^e niveau	
	Organisation interne face à la crise	---	
	Philosophie de gestion de crise	---	
	Planification des opérations et gestion	---	
	Communication interne vers les patrouilleurs		« Traduction » des décrets
			Le rôle des technologies
			Communication directe et orale
			Gestion de la santé et sécurité au travail
	Relation avec le syndicat	---	
	Gestion du 9-1-1	---	
	Vie privée, exemplarité et discipline	---	
	Innovation organisationnelle et technologique	---	
	Capacités financières et humaines de faire face aux demandes gouvernementales	---	
	Coordination et collaboration avec les parties prenantes	---	
La reconfiguration des interventions	---		

Tableau 6. Dimensions des codes de 1^{er} et 2^e niveaux, et exemples pour guider le codage des actions des patrouilleurs

Actions des patrouilleurs : Univers de la culture professionnelle	1^{er} niveau	2^e niveau
	Compréhension de la normativité	---
	Adaptation de la culture professionnelle	---
	Mode d'intervention privilégié	---
		Évaluation du contexte de travail

	Jugement professionnel et pouvoir discrétionnaire	Le type de citoyen en transgression
		L'importance de la collaboration des citoyens
		Critères d'évaluation pour mériter la contravention
		L'importance ou non de la marge de manœuvre
		Influence des valeurs personnelles
		Influence des collègues de travail
		Influence des directives organisationnelles
		Respect des orientations de la direction et des attentes gouvernementales
		Importance de l'image des patrouilleurs
	Reddition de compte et rapport d'incident	---
Transaction avec les citoyens	---	
Exemplarité dans la vie privée	---	

Tableau 7. Dimensions des codes de 1^{er} et 2^e niveaux, et exemples pour guider le codage des actions des citoyens

Actions des citoyens : Univers du civisme	1^{er} niveau	2^e niveau
	Qualité des comportements des citoyens	---
	Collaboration des citoyens	---
	Collaboration des commerçants	---
	La dénonciation	---
	La perception de la police par les citoyens	---
	Réaction des transgresseurs face aux interpellations et sanctions	---
	Les conspirationnistes et opposants	---

Méthodologie de la préparation et de l'exécution de la codification

À la fin de la phase terrain, l'ensemble des enregistrements ont été archivés et anonymisés, puis transcrits, comme décrits plus haut. Après avoir fait des tests pour la double codification, nous avons opté pour une formule souple, mais rigoureuse :

- Le chercheur principal qui avait fait toutes les entrevues et les groupes de discussion faisait la première codification des transcriptions, un second chercheur vérifiait toutes les codifications et relevait les désaccords d'analyse. De façon

- régulière, les deux chercheurs codeurs faisaient une séance de vérification commune afin de trouver un consensus d'analyse.
- À la fin de cette double validation, le logiciel d'analyse Dedoose a regroupé l'ensemble des citations codifiées en 49 listes thématiques.

Nous avons alors pris chacune de ces listes pour rédiger les différentes sections de nos quatre chapitres. On trouvera d'ailleurs, ci-dessous, les 4 tableaux indiquant le nombre de citations codifiées pour chacun des 49 thèmes en lien avec nos 4 thèmes principaux.

Éthique de la recherche

Finalement, comme notre recherche portait sur un sujet sensible, nous nous sommes imposé des standards de confidentialité très élevés. Nous avons rapidement anonymisé tous les éléments qui auraient pu permettre l'identification des répondants, des services de police partenaires ainsi que les groupes spécifiques nommés qui auraient pu être stigmatisés.

Tout au long de l'étude, nous avons fait l'analyse de nos entrevues avec des références à trois critères (fonction, service, niveau) et celle de nos groupes de discussion avec quatre critères (fonction, groupe, service, niveau). Cela nous permettait de valider la représentativité des propos. On doit cependant noter que, pour des raisons de respect de la confidentialité des répondants et des services de police partenaires, nous nous sommes limités à ne préciser dans le présent document, que la fonction et le niveau du service de police des interlocuteurs cités. Nous avons fait ce choix, car le maintien de tous les critères aurait facilité l'identification des services et éventuellement de certains acteurs.

CHAPITRE 1

ACTIONS GOUVERNEMENTALES

Dans le présent chapitre, nous allons présenter les résultats de notre recherche empirique en lien avec l'évaluation faite par nos répondants de l'action gouvernementale. Dans ce premier bloc de questionnement, les cadres et patrouilleurs interrogés ont soulevé des questions sur la Loi sur la santé publique et sa portée pratique avec la production quasi hebdomadaire de décrets sanitaires. On y a aussi parlé des interventions des différents décideurs publics, ainsi que des instruments de régulation que le gouvernement a mis à la disposition des forces de l'ordre. Finalement, les répondants ont donné leurs avis concernant l'efficacité des différentes institutions publiques appelées à jouer un rôle de partenaire dans la régulation du comportement des citoyens québécois pendant la première année de la crise sanitaire.

Tableau 8. Fréquences des thèmes des actions gouvernementales dans les entrevues de chefs de police et gestionnaires et dans les groupes de discussion de patrouilleurs

		Trente-sept entrevues (n)	Seize groupes de discussion (n)
<i>De la Loi sur la santé publique à la production des décrets</i>	Nouveauté	36	2
	Consultation	45	24
	Instabilité	23	45
	Clarté, cohérence et applicabilité	170	159
	Temporalité	75	23
	Coût des sanctions	40	49
<i>Le discours politique, la stratégie et les consignes gouvernementales</i>	Impact négatif de certains discours	90	59
	Instrumentalisation policière	12	30
	Des consignes rares, mais respectées	67	11
<i>Les instruments de régulation</i>	Lourdeur des RIG Problèmes d'approvisionnement des CIG Lourdeur des télémandats	92	135
<i>L'action des différentes institutions périphériques</i>	MSP	171	19
	DPCP		
	Tribunaux		
Proportion des commentaires totaux des entrevues/groupes de discussion		27,1 %	26,0 %

De la Loi sur la santé publique à la production des décrets

Cette première section va présenter l'évaluation faite par les répondants de l'univers de la production normative. On va constater qu'ils croient à cet égard que plusieurs facteurs externes importants ont empêché le milieu policier de faire correctement son travail de régulation. Ce ne sont pas les seuls facteurs externes, on en retrouvera d'autres tout au long de la note. Nous allons également découvrir, notamment dans le chapitre 3, qu'il y a aussi des facteurs internes à la culture policière qui ont joué un rôle de frein quant à l'efficacité de la réponse aux attentes gouvernementales.

L'impact de la nouveauté de la Loi sur la santé publique sur le travail policier

En complément au tableau initial que nous avons vu précédemment qui présentait les fréquences, nous pouvons dire que 25 des 37 cadres interrogés ont parlé de l'effet de nouveauté de l'application de la Loi de la santé publique sur la façon de travailler dans les services municipaux, alors que seulement 2 des 16 groupes de discussion ont abordé le sujet. Il apparaît donc que cette thématique n'a pas été une préoccupation centrale des policiers de première ligne, mais qu'elle a été un élément important pour les directions des services de police.

La grande majorité des cadres des services de police municipale disent qu'ils savaient que cette loi existait, mais qu'ils ne connaissaient « pas grand-chose » de son contenu (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 1) et qu'ils ne savaient rien des responsabilités qu'elle accordait aux forces de l'ordre : « *Je savais qu'elle existait, cette loi-là, mais pour l'application et la connaissance, non. C'était quelque chose de vraiment nouveau* » (cadre responsable des communications, niveau 2). Certains cadres plus anciens se souvenaient en avoir entendu parler lors de la période de crise entourant le H1N1 :

« Ça me disait personnellement quelque chose, vaguement, parce que je me rappelais d'avoir vu dans le cadre de la vaccination du H1N1 qu'on avait été interpellés dans une coordination [avec la] Sûreté du Québec pour dire "Vous allez assurer la sécurité des sites" » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+)².

Pour le gouvernement, il y avait un avantage certain à utiliser une loi existante, comme celle sur la santé publique, car cela lui évitait de devoir entreprendre un long processus législatif. Le gouvernement a donc pu rapidement intervenir avec des décrets, ce qui lui donnait de la flexibilité et la latitude de changer les consignes sanitaires. Le désavantage de tout cela, c'est que la loi, adoptée dans les années 2000, n'avait pas été conçue pour faire face à une pandémie aussi importante et aussi persistante. La durée de la pandémie et sa fluctuation temporelle, c'est assurément ce qui a posé le plus de problèmes au niveau de la crédibilité de la loi et de la stratégie normative du gouvernement. Malgré cela, les cadres des services de police ont compris et accepté la stratégie du gouvernement et la défendent : « *ça leur permet, je pense, d'agir rapidement, sortir un*

² Les propos recueillis ont été parfois amendés pour en faciliter la lecture. On a supprimé beaucoup de « tu sais... tu sais », de « là... là », mais on a conservé presque tous les « un moment donné ».

règlement, un article rapidement. C'est brillant, je pense que c'est ce qu'il fallait » (cadre responsable des relations avec le réseau et de la gendarmerie, niveau 2).

Comme il s'agit d'une loi d'exception, les cadres ont reconnu qu'ils ont cependant dû travailler fort pour en saisir la logique juridique sous-jacente. Le plus grand défi fut de comprendre comment l'appliquer au quotidien en fonction des attentes du gouvernement. Les plus gros services, notamment ceux du niveau 3 et plus, ont eu la chance de pouvoir compter sur l'expertise de leur service juridique, alors que d'autres services de police, de moyenne importance, ont eu recours au service du contentieux de leur municipalité. Les cadres qui avaient accès à un contentieux ont tous reconnu l'importante contribution des procureurs : *« pour s'assurer qu'on faisait notre travail adéquatement, on a travaillé avec les juristes pour mieux la comprendre, la définir, puis les limites et les actions possibles »* (cadre responsable des communications, niveau 3+). Malheureusement, plusieurs petits services n'ont pas reçu d'aide juridique directe pour analyser la loi et pour se donner une ligne de conduite dans l'application des décrets. Les directions de ces services policiers ont trouvé très difficile de suivre la cadence des décrets. Pour eux, ce sont les réunions hebdomadaires de l'ADPQ, le mercredi, qui les éclairaient, puisqu'ils pouvaient alors recevoir les conseils et des stratégies des plus gros services.

Pour ce qui est des patrouilleurs que nous avons interrogés, ils n'ont pas beaucoup commenté cette question portant sur la connaissance de la loi, parce que ce qui compte pour eux, ce n'est pas de comprendre les principes de base de la loi, mais bien de saisir concrètement ce que cette dernière les oblige à faire ou à ne pas faire lors d'une intervention auprès des citoyens. Ce qui va aussi les préoccuper, c'est de savoir si les citoyens qui sont visés par cette loi sont conscients des obligations promulguées par les décrets sous-jacents à cette loi. On a beau dire que nul n'est censé ignorer la loi, les patrouilleurs sont mal à l'aise d'intervenir lorsque le cadre normatif n'est pas clair pour les citoyens. Là-dessus, un cadre responsable des communications pense que le gouvernement aurait dû faire un effort communicationnel plus grand, pour *« que la Loi sur la santé publique soit expliquée aux citoyens »* (cadre responsable des communications, niveau 3+).

La méconnaissance de la portée de cette loi et des responsabilités policières qui y sont liées a obligé les directions des organisations policières à se réunir rapidement à l'interne dans une logique de cellule de crise. La priorité des directions des services policiers fut de comprendre *« les pouvoirs et devoirs »* des patrouilleurs avant d'envoyer ces derniers sur le terrain : ils devaient *« apprendre à travailler avec »* cette loi :

« Ce n'est pas une loi habituelle, c'est une loi de santé publique. Fait que, où est-ce qu'on a de la difficulté [à s'y retrouver, c'est que] la juridiction n'est pas nécessairement la même, ce sont des pouvoirs qui sont donnés au fur et à mesure. [...] Nous, on est habitués de travailler avec des règlements, des lois, qui sont clairement établis depuis des années, le Code criminel et des choses comme ça. Fait qu'il a fallu l'appivoiser » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 1).

À cause de cette réalité particulière, on l’a compris, la Loi sur la santé publique est intrinsèquement liée à la production de décrets selon les besoins. Ce sont essentiellement ces décrets qui vont donner aux patrouilleurs les prémisses de base pour la régulation des comportements des citoyens. Comme les décrets sont appelés à changer régulièrement, c’est à ce niveau que va se situer le grand défi d’appliquer la Loi sur la santé publique. Dans ce contexte, le plus difficile pour le milieu policier fut donc d’apprendre à vivre avec un cadre normatif indéterminé qui se dessine et qui se modifie, de semaine en semaine. Ce sera d’ailleurs la cadence des changements des décrets qui va venir compliquer énormément le travail sur le terrain des services policiers et de leurs patrouilleurs. Cette instabilité du cadre normatif est problématique, car les policiers sont habitués à appliquer des cadres normatifs stables qu’ils maîtrisent parfaitement.

Dans un autre ordre d’idées, il est important de préciser que la Loi sur la santé publique aligne le travail des policiers sur la logique du droit pénal. Le milieu policier ne se gêne pas pour dire qu’il est plus à l’aise à travailler en « mode » criminel plutôt qu’en « mode » pénal. Cette réalité nous oblige donc à reconnaître de facto que le travail policier dans l’application de la Loi sur la santé publique ne s’est pas fait dans un climat d’enthousiasme, puisque la loi venait en élargir considérablement le champ d’intervention. Ainsi, les cadres des services de police ont dû convaincre leurs patrouilleurs que la santé publique était devenue un enjeu central de la sécurité publique et de la protection publique, au même titre que la sécurité routière.

La gestion du Code de la sécurité routière est d’ailleurs devenue la principale référence utilisée par les acteurs du milieu policier pour se positionner face à la Loi sur la santé publique. En effet, il s’agit, dans un cas comme dans l’autre, de deux référents normatifs qui relèvent du droit pénal et qui obligent les policiers à collaborer avec d’autres régulateurs. Cela amène aussi les patrouilleurs à transiger avec des citoyens qui ne sont pas des criminels ; il s’agit plutôt de citoyens ordinaires qui ont transgressé des règles du droit pénal. Comme pour les infractions à la sécurité routière, les policiers doivent donc sanctionner, essentiellement par une pénalité financière, le citoyen ordinaire qui n’a pas respecté ce type de règles. Un de nos cadres résume le tout :

« C’est plus proche de la logique Code de la route, parce que ce sont des amendes et elles sont salées. Tu sais, on ne traite pas les gens de criminels, mais vraiment en contrevenants à un règlement » (cadre responsable des relations avec le réseau et de la gendarmerie, niveau 2).

Face à toute cette nouveauté, il était impératif que les cadres aient une bonne compréhension de la Loi sur la santé publique, car ils ont la responsabilité de vulgariser directement le contenu des décrets pour que leurs patrouilleurs les comprennent bien et interviennent adéquatement. Pour faire respecter les décrets sanitaires, les patrouilleurs doivent effectivement être en plein contrôle des assises juridiques qui guident ce nouveau type d’interventions. Il est aussi important de bien baliser les limites des pouvoirs des patrouilleurs pour leur éviter de se mettre dans des postures de vulnérabilité face aux enjeux liés notamment à la Charte des droits et des libertés et à la déontologie policière.

Si cette loi est facile à appliquer à partir d'une logique d'intervention préventive, elle est cependant difficile à appliquer dans une logique de coercition puisqu'elle a obligé le gouvernement à inclure beaucoup d'exceptions dans les décrets. Ce qui a engendré beaucoup de zones grises qui rendaient le travail policier très compliqué. L'une des grandes difficultés à appliquer la Loi sur la santé publique, c'est le fait que c'était la première fois que le milieu policier l'utilisait :

« Le b a ba d'une poursuite judiciaire, c'est qu'au fil du temps se créent des jurisprudences. On sait que, par tel article de telle loi, par plusieurs jugements de la cour, ça vient comme moduler, ça vient comme dire : ça va être plus de cette façon qu'on veut l'appliquer comme gouvernement – en fait pas comme gouvernement, mais plus du côté juridique. Mais ça dans la Loi sur la santé publique, ça n'existe pas. Donc on ne peut pas se baser sur d'anciens jugements, on ne peut pas dire voici comment les tribunaux veulent l'appliquer cette loi-là, comment ils l'interprètent, ça n'a jamais été testé nulle part, cette loi. On part de rien, on part d'un texte de loi » (cadre responsable des relations avec le réseau et de la gendarmerie, niveau 1).

Comme l'application de cette loi est nouvelle, il n'y a pas de jurisprudence pour aider les services policiers à élaborer des directives d'intervention claires pour les patrouilleurs. Au tout début de la pandémie, chaque intervention devait se faire sans cet appui jurisprudentiel, le policier était contraint d'improviser et d'assumer totalement la portée de son intervention. Cela pose d'autant plus de problèmes que la Loi sur la santé publique pénalise des comportements qui, comme on l'a dit précédemment, sont habituellement considérés comme tout à fait normaux et même socialement souhaitables.

Bien sûr, l'obligation de surveiller et contrôler les comportements des citoyens qui vont à l'encontre de la Loi sur la santé publique ne devient pas un travail exclusif, il vient plutôt s'ajouter aux tâches usuelles assumées par les policiers municipaux. Même si certains types de criminalité ont connu une baisse en raison des décrets sanitaires (l'interdiction de se rassembler, la fermeture des bars et des restaurants, l'obligation de faire du travail à distance et le couvre-feu), les patrouilleurs et les services policiers ont dû intégrer cette mission sanitaire en sus de leurs mandats usuels. Ainsi, tout au long de leur gestion de la crise sanitaire, ils ont dû juger l'ordre des priorités d'intervention. En sus des dénonciations des transgressions sanitaires, des appels réguliers concernant la criminalité, les violences familiales et les problèmes de santé mentale ont continué à rentrer via le 9-1-1.

Finalement, il est important de saisir que, dans le domaine de la santé publique, on est dans un univers régulateur qui n'est pas du tout exclusif au milieu policier. Ainsi, les cadres des services policiers ont d'abord dû comprendre rapidement la logique de partage des responsabilités entre les différentes instances de régulation appelées à intervenir lors de la crise sanitaire (Santé publique, CNSST, Régie du bâtiment, etc.). Ensuite, ils ont dû convaincre les patrouilleurs de l'importance de collaborer avec les autres régulateurs impliqués.

L'absence de consultation et la difficulté d'arrimage entre l'esprit de la santé publique et la pratique policière

Vingt-quatre de nos 37 répondants ont parlé en entrevue de l'absence de consultation par les décideurs publics et de l'écart entre l'esprit d'une organisation comme la Santé publique et la pratique policière, alors que 9 groupes de discussion sur 16 en ont parlé. On peut donc dire que ce sujet est considéré comme plutôt important par les cadres. Du côté des patrouilleurs, c'est un sujet très éloigné de leur quotidien, il s'agit plutôt d'un enjeu politique et managérial.

Si les cadres rencontrés n'ont pas l'impression d'avoir été consultés et entendus par le gouvernement lors des six premiers mois de la gestion de la pandémie, ils croient que les choses se sont un peu améliorées avec le temps. On le verra plus en détail lorsqu'on fera l'analyse du thème de l'action institutionnelle, cette évaluation de la qualité ou non de la consultation et de l'écoute des préoccupations des services policiers par le gouvernement est intrinsèquement liée au rôle joué par le ministère de la Sécurité publique (MSP). Si, selon les dirigeants et cadres interrogés, le MSP a joué un rôle marginal, voire nul, dans les premiers mois de la crise, la création d'une cellule interne dédiée aux opérations policières dans la gestion de la COVID et l'arrivée d'un policier d'expérience au sein de cette cellule a changé très positivement la donne. Pour nos répondants, c'est comme si le MSP avait découvert, après six ou sept mois, que ce n'était pas normal qu'il n'y ait pas de relais entre les services de police et la cellule de crise du gouvernement.

Pour certains cadres des organisations policières, l'insensibilité à l'égard des enjeux policiers a duré trop longtemps et cela a nui à la motivation des troupes. Même s'ils conçoivent bien que la crise gouvernementale était d'abord une question de santé publique, ils comprennent mal pourquoi le gouvernement n'a pas rapidement réalisé qu'il devait ajuster son discours et ses décisions en fonction de la réalité des agents publics qui avaient la tâche d'appliquer les décrets et de réguler le comportement des citoyens. Le gouvernement aurait dû, dès le printemps 2020, se pencher sur le volet opérationnel de la prévention et de la répression qu'il a délégué au milieu policier.

Les responsables des services policiers ont eu l'impression que le gouvernement a pelleté dans leur cour les responsabilités de régulation des citoyens en se disant que les services policiers allaient s'organiser tout seuls, comme des grands. Pour eux, le gouvernement a sous-estimé le fait que, comme le dit si bien l'un de nos cadres répondants, « *c'est carrément une nouvelle police qu'on fait depuis, à 60-70 % c'est nouveau ce qu'on fait comme travail, les policiers, comparativement à ce qu'on faisait les années auparavant* » (cadre responsable des communications, niveau 1). Un de nos responsables de la gendarmerie pense qu'il aurait été essentiel que les décideurs publics comprennent dès le départ que « *la Loi sur la santé publique, ça vient [...] dénaturer le travail à la base du policier* » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).

Pour aider le milieu policier, il aurait été nécessaire d'adapter les attentes de la Santé publique aux capacités des services de police et aux habitus de la culture des patrouilleurs. Les cadres policiers ont plutôt eu l'impression que les responsables de la

Santé publique ne se posaient pas de questions sur les capacités réelles des policiers à appliquer les mesures énoncées.

Loin d'être dans une logique de contestation des décisions des autorités politiques, les cadres des services de police regrettent essentiellement que des mesures prises au nom de la santé publique ne pouvaient pas s'appliquer sur le terrain par les patrouilleurs, car elles étaient déconnectées de la réalité du terrain et ne prenaient pas en compte certaines limites organisationnelles et professionnelles. Les directions sont surtout sensibles aux enjeux concernant les capacités financières et humaines de leurs services. Ils savent que certaines attentes gouvernementales ou messages gouvernementaux ne sont pas réalistes eu égard à la capacité réelle des services policiers d'y répondre. Certains patrouilleurs vont même jusqu'à dire que certains décideurs publics auraient eu avantage à consulter le DPCP avant de mettre de l'avant certains décrets. Pour eux, certains acteurs politiques semblent avoir une maîtrise trop approximative des enjeux juridiques sous-jacents aux réalités policières. Dans tous ces cas, le milieu policier pense que certaines errances gouvernementales auraient pu être évitées si le gouvernement avait consulté davantage le milieu policier ou si, minimalement, il avait mis en place beaucoup plus rapidement un canal de communication direct avec le milieu.

Pour les cadres des services policiers, une source d'irritation majeure tenait à ce que le premier ministre ou le ministre de la Santé faisait l'annonce de ses décrets d'abord à la télévision, avant même de les avoir consultés et avisés. Pour eux, il est difficile d'assumer pleinement de façon responsable et efficace la surveillance et le contrôle de la population, si cette dernière apprend les orientations normatives avant que les membres des organisations policières aient eu le temps d'en comprendre l'esprit et d'élaborer leur stratégie d'intervention. Sans que cela n'ait jamais été dit de façon explicite par les répondants lors des entrevues, on a pu sentir une certaine déception, voire une amertume, à l'égard de cette façon de faire qui mettait les directions des services policiers en posture de fragilité puisque cela engendrait un déficit de crédibilité de leurs patrouilleurs face aux citoyens.

Ce n'est finalement qu'à l'automne 2021, que le MSP a compris l'importance qu'il y avait de reprendre un certain leadership à la tête du réseau des services de police du Québec et de faire entendre la voix policière auprès des instances décisionnelles de la cellule de crise gouvernementale contrôlée par les fonctionnaires de la Santé publique, le ministre de la Santé et le bureau du premier ministre. C'est à partir du moment où le gouvernement a commencé à réfléchir à l'idée d'imposer un couvre-feu que le milieu policier a vraiment compris qu'il y avait une nouvelle attitude gouvernementale qui leur faisait plus de place dans la préparation des décrets. L'un des cadres répondants exprime bien le type de changement perçu par le milieu :

« Quand le couvre-feu est arrivé dans la province, ça faisait déjà quelques semaines que le gouvernement via le ministère de la Sécurité publique posait la question aux services de police : "Qu'est-ce que vous pensez de ça, qu'est-ce que vous pensez du couvre-feu ?" Donc là tout le monde a été capable un petit peu de donner son opinion sur l'enjeu des mises en place, de respect et de tout ça. Mais quand il a été

écrit, oui, ils se sont fiés à ce qu'on a dit, mais ça reste l'écriture, on n'était pas consulté dans ça. » (cadre responsable de la gendarmerie et des relations avec le réseau, niveau 1).

L'impact de l'instabilité normative sur le travail policier

Nous précisons au départ que seulement 15 cadres sur 37 ont parlé de l'impact de l'approche par décret sur la stabilité du cadre normatif et sur le travail quotidien des patrouilleurs, alors qu'ils ont été plus de 15 groupes de discussion sur 16 à le faire. Ainsi, il ne fait aucun doute que la question de l'instabilité normative a posé plus de problèmes aux patrouilleurs qu'aux cadres des services policiers. Dans cette section, on verra que si l'approche réglementaire par décret a eu de grands avantages pour le gouvernement en matière de production normative, elle a assurément eu beaucoup de désavantages, voire de défauts, pour la mise en œuvre de ces actions publiques.

Dans un premier temps, il est important de préciser que la culture policière est largement influencée par le fait que les patrouilleurs ont été formés pour appliquer des cadres normatifs stables qu'ils connaissent bien. Que ce soit le Code criminel, le Code de la sécurité routière ou les règlements municipaux, les patrouilleurs travaillent à partir de références normatives qui ne changent qu'à un rythme très lent.

Dans le cadre de la crise sanitaire, le milieu policier a vite compris que la Loi sur la santé publique entraînait la production de références normatives qui allaient changer de façon régulière. Le milieu a notamment été déstabilisé par le rythme auquel les décrets ont été remplacés. Un cadre affirme d'ailleurs, *« ça change tellement vite »* (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2), alors qu'un autre précise *« travailler avec des décrets en cadence, en série comme ça, on n'est pas habitué à ça. Ce n'est jamais arrivé »* (cadre responsable des communications et des relations avec le réseau, niveau 3). Ainsi, à certains moments de la période de gestion de la pandémie, ils ont vu le gouvernement faire un énoncé normatif un jour, puis le changer moins de 48 heures plus tard à la suite d'une contestation populaire. Pour le milieu policier, ce type de changement mine la crédibilité des normes et de ceux qui doivent les appliquer. Ces changements réguliers et imprévisibles ont grandement compliqué le travail des patrouilleurs :

« L'exemple du CSR, du Code criminel, ce sont des choses qu'on apprend, qu'on connaît, qu'on sait, ça ne bouge pas, c'est ça. Que ce soit hier, aujourd'hui, demain, c'est toujours la même chose. Mais là, on ne le sait plus. Le monde nous pose des questions, on veut intervenir, on n'est plus sûr, on demande aux autres collègues, "Ça a changé ?", donc c'est toujours du recommencement » (patrouilleur, niveau 3+).

Un cadre vient résumer le tout : *« Je pense que ça a été les changements fréquents qui ont été plus dérangeants »* (cadre responsable des communications, niveau 3+).

Les patrouilleurs ont dû accepter de travailler dans un contexte où les règles du jeu étaient indéterminées à la base et qu'elles n'étaient précisées qu'à la dernière minute : *« ça a été très difficile de travailler avec ça, parce que le décret souvent était modifié de*

semaine en semaine » (patrouilleur, niveau 2). Pour relever le défi de ces changements constants, la meilleure stratégie pour les directions des services de police a été de cesser de penser une stabilité normative à long terme et d'accepter de se mettre au diapason d'une logique normative à « *caractère évolutif* », qui demandait « *une très bonne capacité d'adaptation* » (cadre responsable des communications, niveau 2). Ainsi, le milieu policier a dû démontrer que sa capacité d'adaptation était au cœur de sa culture professionnelle.

Dans ce contexte, les patrouilleurs n'arrivaient pas à se sentir en plein contrôle des règles à appliquer :

« Ça a rapidement mené à une confusion généralisée. On recevait une vingtaine de nouvelles directives par semaine. C'était tout à mettre en application, les directives de la semaine passée n'étaient plus nécessairement valides » (patrouilleur, niveau 2).

Les patrouilleurs insistent pour dire qu'ils ne peuvent pas se permettre d'improviser lorsque vient le temps de sanctionner un transgresseur, c'est pour cela qu'ils insistent sur l'importance d'avoir des règles stables, claires et connues de tous pour pouvoir bien exercer leur fonction. Ils trouvaient très déstabilisant de voir que plusieurs citoyens connaissaient mieux les directives gouvernementales qu'eux, simplement parce qu'ils avaient eu le temps de suivre religieusement les conférences de presse quotidienne du premier ministre et des responsables de la Santé publique.

Plusieurs patrouilleurs nous expliquent que la réorganisation des horaires de travail engendrée par la pandémie a eu un effet pervers collatéral : en étant plusieurs jours consécutifs sans travailler, les patrouilleurs avaient de la difficulté à se tenir à jour dans le suivi des décrets. On verra dans la section communication interne du chapitre 2, que les patrouilleurs disent aussi que les mesures sanitaires, qui ont obligé les services policiers à mettre fin aux réunions des équipes de travail, ont, elles aussi, eu un impact négatif direct sur leur capacité à suivre tous les changements normatifs décrétés par le gouvernement. Face à cela, les patrouilleurs n'ont pas été gênés de reconnaître qu'ils se trouvaient souvent de compétence limitée en matière d'application des décrets sanitaires à cause de la difficulté qu'ils avaient à suivre l'évolution et les transformations de ces règles. Ils doutaient énormément au moment d'intervenir pour gérer une situation potentiellement problématique : « *Mais là, ben je ne sais pas, ça doit avoir changé hier, attends un peu. Fait qu'on était tout le temps en train de révérifier* » (patrouilleur, niveau 3+). Dans le chapitre 3, nous pourrons mieux comprendre l'impact important que ce sentiment de maîtrise limitée du cadre normatif a eu sur les interventions des patrouilleurs, ou plutôt, sur leurs non-interventions.

[L'impact du manque de clarté, de cohérence et d'applicabilité des décrets sur le travail policier](#)

Cet enjeu est l'un de ceux qui a suscité le plus de passion chez les répondants. Trente-cinq cadres sur 37 ont parlé directement des problèmes de clarté, de cohérence et d'applicabilité des décrets, et tous les groupes de discussion (16/16) l'ont relevé. Au

niveau du nombre général de réactions, lorsqu'on regarde notre tableau du début de chapitre, on constate que c'est l'un des thèmes qui a suscité le plus de commentaires, tant de la part des cadres que de celle des patrouilleurs. Il s'agit de la thématique qui a suscité le plus de malaise et de critique dans le milieu policier. Ces critiques ne sont pas des attaques directes, et encore moins gratuites, contre le gouvernement ou les responsables de la Santé publique. Il s'agit plutôt d'une évaluation critique à l'égard des instruments juridiques eux-mêmes qui ne passent pas le test du principe de la réalité. En effet, plusieurs décrets sont considérés comme inadaptés à la réalité du travail des policiers.

À ce niveau, l'un des premiers problèmes que le milieu policier a rencontrés, c'est l'écart qu'il y avait souvent entre ce que les autorités politiques et sanitaires annonçaient lors des conférences de presse et la réalité juridique qui se retrouvait réellement dans les décrets officiels. Cela a créé de la confusion dans l'esprit des citoyens, car ces derniers se fiaient essentiellement à ce qu'ils entendaient de la bouche des décideurs publics en direct à la télévision, alors que les patrouilleurs, eux, ne pouvaient s'appuyer que sur les décrets officiels, publiés quelques jours plus tard. Comme il y avait souvent un écart entre la présentation orale et le document écrit, les patrouilleurs devaient travailler beaucoup plus fort afin d'arriver à convaincre les citoyens de la teneur réelle des règles officielles.

À propos toujours de la confusion découlant des conférences de presse des décideurs publics, les patrouilleurs relèvent l'utilisation de notions pseudo-réglementaires n'ayant aucune portée juridique. Lorsque les décideurs publics disent qu'ils n'encouragent pas certains types de comportements (comme le déplacement entre les régions), ils en parlent comme si cela était interdit. Pour des patrouilleurs, ce n'est pas parce que le gouvernement veut décourager certaines pratiques que cela les autorise, eux, à les interdire et à sanctionner les citoyens qui choisissent de maintenir ce type de comportement. Pour le milieu policier, ces discours officiels ne font qu'embrouiller les citoyens : ils jouent volontairement sur un flou sémantique, sur une zone grise pour inciter les citoyens à réguler leurs comportements, mais ils ne se rendent pas compte qu'ils mettent les patrouilleurs dans des situations paradoxales. La régulation des comportements des citoyens est déjà suffisamment difficile, il n'est pas sain de jouer sur le terrain de la confusion volontaire. Cela n'aide pas à clarifier ce qui est réellement interdit et cela met une inutile et contre-productive pression sur les patrouilleurs. En effet, plusieurs citoyens vont appeler au 9-1-1 pour demander aux policiers d'intervenir en fonction des affirmations faites en conférence de presse, alors que ces derniers ne peuvent intervenir si les décrets n'interdisent pas formellement la conduite. Un de nos patrouilleurs illustre justement cette réalité en disant :

« Il y avait beaucoup de "On recommande", puis là, au décret, on n'a qu'une petite partie de ça. Fait que la population s'attendait vraiment qu'on soit là, puis, nous autres, notre pouvoir nous donnait jusque-là », ce qui ne permettait pas d'intervenir, car « la base de nos interventions, c'est nos assises légales » (patrouilleur, niveau 2).

Dans un deuxième temps, plusieurs décrets comportaient des ambiguïtés à cause de la volonté des autorités de mettre plusieurs exceptions dans les critères des décrets. Face à ces règles ambiguës, les patrouilleurs hésitaient à utiliser une approche coercitive, car il y avait trop de place pour de l'interprétation et donc pour de la contestation. À de nombreuses occasions, les patrouilleurs ont reconnu que, face à de l'incertitude, ils se faisaient un devoir de dire aux citoyens qui voulaient des explications, que leurs avis n'étaient que des interprétations qu'ils partageaient avec eux, mais qu'il était possible que d'autres patrouilleurs leur donnent une interprétation différente. Ces situations se répétaient souvent parce que les citoyens étaient souvent dans le doute et l'incompréhension. Ils questionnaient alors souvent les patrouilleurs ou ils appelaient à la centrale pour bien comprendre les règles afin de ne pas recevoir de contraventions. On comprendra qu'un tel climat où les approximations dominaient n'était pas optimal pour faire adhérer les citoyens aux consignes souhaitées et pour amener les patrouilleurs à adhérer à la stratégie gouvernementale.

Pour de nombreux services de police municipale, lire, comprendre et interpréter correctement le sens juridique des décrets a été un travail exigeant, complexe et même périlleux, qu'ils assimilent à un véritable exercice de traduction. Comme on l'a déjà dit, certains gros services municipaux avaient l'avantage de pouvoir compter sur des contentieux internes, mais la majorité des services n'en n'avaient pas. Il était étonnant d'entendre les cadres des plus gros services nous dire que même leurs juristes trouvaient que plusieurs décrets n'étaient pas limpides et qu'ils ouvraient la porte à différentes interprétations.

De leur côté, les plus petits services devaient souvent se tourner vers des ressources externes, notamment du côté du DPCP, pour obtenir un avis leur permettant de mieux comprendre ces décrets. L'un de nos cadres de niveau 2, qui a fait appel aux experts du DPCP, nous donne un exemple éloquent pour illustrer à quel point certains décrets posaient des problèmes de sens et de limpidité : en parlant des experts du DPCP, il dit « *ces procureurs-là pouvaient répondre. Même eux autres, pour avoir déjà parlé avec eux autres à quelques reprises, ils sont mélangés* » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 2).

Pour les cadres policiers, par-delà le problème de la clarté, il est aussi important de tenir compte du critère de l'applicabilité de la norme, car cette dernière peut très bien être claire, sans être applicable. L'un des cadres donne l'exemple du nombre de fidèles pouvant se réunir dans un lieu de culte, vous avez beau être clair, si vous dites qu'ils ne doivent pas être plus de 25, mais il n'y a aucun service de police qui va envoyer des patrouilleurs dans ces lieux de culte pour compter le nombre d'individus qui s'y trouvent pendant l'office religieux. Ils savent très bien qu'il s'agit là d'une situation à risque qui peut provoquer de vives tensions avec les membres des communautés religieuses. Les rares interventions dans les lieux de culte ont eu lieu à la suite de dénonciations de voisins pour des situations où il y a eu des débordements considérés comme abusifs. Même là, les cadres policiers savent que ces situations sont explosives et que les décrets ne peuvent pas être appliqués à la lettre, de façon rigide. Ce sont des dossiers politiques qui vont

souvent se régler par de longues négociations et par des compromis de part et d'autre. À cette difficulté initiale d'intervenir dans ce type de dossier complexe, beaucoup de confusion est venue s'ajouter, lorsque les autorités politiques ont commencé à négocier le nombre d'individus et même la définition de ce qu'est un lieu de culte (est-ce un bâtiment avec une adresse civique ? est-ce une pièce avec un accès à une porte ? est-ce un espace séparé par une cloison ?). L'un de nos cadres résume bien l'esprit des policiers face à ce type de situation confuse et complexe :

« Il y a eu trois-quatre va-et-vient dans les décrets pour les rassemblements dans les églises et dans les lieux de culte. Et ça, ça a été encore une fois comme une montagne russe pour les policiers de dire "OK là c'est 25, tantôt c'est 50, tantôt c'est dix portes, là c'est une porte, là c'est 250 personnes" » (cadre responsable des communications, niveau 3+).

Au niveau de la cohérence, les policiers n'ont pas hésité à donner des exemples de décrets qu'ils considéraient comme tellement incohérents qu'ils étaient gênés de les appliquer. Ainsi, l'un des patrouilleurs parle de l'interdiction, au printemps 2020, pour deux conjoints qui n'habitent pas à la même adresse, de se voir et encore moins de se fréquenter. Pour les patrouilleurs, il s'agissait d'une décision qui allait à l'encontre de la logique de la bulle encouragée à l'époque. Pour les patrouilleurs, limiter les bulles à l'adresse civique, c'est adopter une posture de facilité qui ne représente pas du tout la réalité des liens entre les personnes. Avec ce raisonnement, les policiers devaient interdire à des couples qui se fréquentaient depuis des décennies de se voir, mais permettre à de tout nouveaux colocataires, qui ne se connaissaient pas avant le déménagement, de vivre ensemble. On verra au chapitre 3, que face à de telles incohérences, les patrouilleurs ont usé de leur pouvoir discrétionnaire pour éviter de sanctionner des situations officiellement interdites, et ce, au nom du gros bon sens.

Parmi les autres exemples d'incohérence des décrets, un qui est revenu souvent dans les groupes de discussion avec les patrouilleurs des villes situées dans les zones périurbaines concernait l'absence de règles précises interdisant le regroupement de jeunes dans les voitures. Les patrouilleurs étaient renversés de voir que, paradoxalement, on les encourageait à sanctionner des jeunes qui faisaient du sport dans un parc, parce qu'il y avait un décret pour l'interdire, mais qu'on leur refusait le droit d'intervenir auprès des jeunes qui se regroupaient à quatre dans une voiture, car il n'y avait pas de décret pour prohiber cette pratique :

« On avait une problématique avec laquelle on était un petit peu mal pris, qui était les rassemblements de véhicules, puis des gens qui embarquaient dans leur véhicule. Puis ils font juste ça, ils sont dans leurs véhicules [mais] fait qu'on ne peut pas appliquer grand-chose », car il n'y a pas d'interdit formel ! (patrouilleur, niveau 2).

Dans le même esprit, certains patrouilleurs ont aussi parlé de l'incohérence de décrets portant sur la fermeture de certains types de commerces. Certains commerces étaient fermés, alors que d'autres, qui offraient des produits similaires, ne l'étaient pas. Cette

incohérence créait un contexte où l'iniquité de traitement triomphait. Un patrouilleur donne un exemple intéressant de ce type d'incohérence et de la confusion :

« Il y a eu un manque de cohérence par rapport à ce qui pouvait être ouvert et ce qui pouvait être fermé. Les gens me posaient des questions et, encore là, moi est-ce que je vais appliquer ça ?, parce que, moi, je trouve que ça n'a aucun sens. Ils ont fermé les musées, où est-ce que tous les jours de ta vie tu ne peux rien toucher, mais ils ont ouvert les centres d'évasion, où tout le monde tripote les cadenas. Elle est où la cohérence là-dedans ? Tu fermes les gyms où tout le monde désinfecte leurs affaires, et il y a une madame qui passe en plus en arrière dans le gym où je vais, mais dans les centres d'escalade où tu ne peux même pas désinfecter les prises au mur où tout le monde met les mains, c'est correct, c'est ouvert ça ! C'est où la cohérence ? Et après ça les gens disent "Oui, mais ça, c'est ouvert, mais pourquoi pas ça ?". Ce n'est pas moi qui décide, mais c'est moi qui l'applique » (patrouilleur, niveau 1).

Certains patrouilleurs ont aussi parlé de la situation paradoxale concernant l'encadrement de la liberté de mouvement entre les citoyens de différentes provinces. Les policiers ne pouvaient intervenir que s'ils constataient directement l'infraction, c'est-à-dire qu'ils ne pouvaient sévir que si le citoyen traversait devant eux la ligne frontière entre les deux provinces, mais ils ne pouvaient pas intervenir si une voiture immatriculée dans la province voisine était stationnée devant un commerce québécois ou devant un terrain de golf québécois. Selon le décret, les patrouilleurs ne pouvaient pas remettre une infraction, parce qu'il n'était pas possible de démontrer qu'on avait traversé la frontière après l'application du décret proclamant cet interdit.

Les décrets concernant les rassemblements dans les résidences privées ont également posé des défis importants pour les patrouilleurs qui devaient intervenir. La maison étant un lieu « sacré et protégé », le policier sait qu'il ne peut pas y pénétrer à sa guise. Cette réalité est encore plus complexe lorsque le gouvernement insiste sur l'interdiction de se rassembler dans les résidences privées. La pression gouvernementale, illustrée notamment par les déclarations de certains responsables publics qui menaçaient d'autoriser les policiers à entrer dans les maisons³, a créé une certaine confusion au début de la crise, comme l'explique l'un des patrouilleurs :

« Ben nous autres, moi puis mon partenaire, je sais qu'on s'en est fait annuler deux, puis c'est des places qu'on est allé en coop, fait que les agents des HLM, là ils disaient : "Ah il y a un party." Puis nous autres on arrivait, on cognait à la porte, ouvre la porte, on rentre, puis tu sais... Parce qu'on s'est fait dire ça au début, vous êtes... Tu sais ce n'était pas clair, ce n'était pas justement au début comme... On rentrait, puis ça avait été annulé pour ça, parce qu'on n'avait pas le droit de rentrer, on était rentrés dans la maison puis on n'aurait pas dû. Fait qu'il avait été annulé pour ça » (patrouilleur, niveau 3+).

³ Conférence de presse du 22 septembre 2020.

Les choses se sont compliquées lors des belles journées de l'été 2020. En effet, les rassemblements se tenaient souvent dans les cours, mais contrairement à ce que l'on peut penser, les cours font partie de la propriété et comme le dit l'un de nos cadres :

« Le plus grand défi, ça a été d'appliquer les décrets, surtout lorsque c'est commencé à devenir dans la cour, mais la cour, c'est un endroit privé, donc tu ne peux pas y aller, tu peux y aller, mais tu ne peux pas rentrer, tu peux sonner, mais tu ne peux pas t'imposer. Ça a été vraiment extrêmement difficile » (cadre responsable des communications, niveau 3+).

Bien sûr, le gouvernement a clarifié les choses à la fin du mois de septembre 2020, en ouvrant la porte à l'utilisation de télémandats. On verra plus loin dans le présent chapitre que cette mesure n'a jamais fait consensus dans le milieu policier. Les discussions avec les patrouilleurs ne font que confirmer le malaise exprimé par François Lemay, président de la Fédération des policiers et policières municipaux du Québec, dès le 2 octobre 2020⁴.

Pour certains cadres et plusieurs patrouilleurs, le problème de l'application des décrets concernait aussi les regroupements dans les parcs. On a beau dire que c'est simple de vérifier si des gens qui se rassemblent n'habitent pas à la même adresse, ne font pas partie de la même bulle, mais la réalité sociale des jeunes en temps de COVID n'avait rien de simple. Plusieurs patrouilleurs ont parlé de la difficulté à vérifier les lieux de résidence de ces jeunes, dont certains avaient décidé de cohabiter pour des raisons économiques, psychologiques ou simplement pour ne pas rester seul. Ils n'avaient pas nécessairement des documents mis à jour, ce qui rendait très difficile de valider ou d'invalider le tout. Pour des patrouilleurs, le pouvoir d'identification des individus dans de telles circonstances est très limité, car *« des gens dont les adresses ne sont pas mises à jour, il y en a plein »* (patrouilleur, niveau 3+). Encore une fois, les décrets étaient en décalage avec la réalité contemporaine, comme si les responsables de la production normative s'étaient appuyés sur le référentiel social d'une autre époque, sans rapport avec la réalité à laquelle se frottent les policiers au quotidien.

De plus, il faut comprendre que la charge de travail des policiers est beaucoup plus lourde lorsque les parcs sont pleins. Cette situation les empêche de fouiller chaque dossier pour déterminer le lieu de résidence réelle de chacun des jeunes qui s'y trouvent. Dans le dossier des parcs et des autres types de rassemblements extérieurs dans l'espace public, il était également très difficile d'appliquer de façon précise la règle de distanciation des deux mètres. Par écrit, ça paraît simple, mais dans la réalité, les policiers ne se promènent pas avec un mètre à mesurer ! Cela devient vite une question d'appréciation très subjective, ce qui les freinait dans l'application de la règle, car ils savaient que ce serait facilement contestable devant les tribunaux. C'est pour cela qu'ils n'appliquaient pas ce décret, car ils savaient bien que les contraventions dans ce domaine allaient être contestées par les citoyens qui allaient jouer la carte du doute raisonnable devant le juge :

⁴ <https://www.google.com/url?client=internal-element-cse&cx=004348325735519040616.png2c1uizmy&q=https://www.lapresse.ca/actualites/2020-10-02/consignes-sanitaires-des-policiers-refractaires-au-telemandat.php&sa=U&ved=2ahUKEwIPirvM4dvzAhXcknIEHQqvBYoQFnoECAAQA&usg=AOvVaw0f3rBMuik5UdiCCgtIFvzb>

« De toute façon, les gens qui contestaient, tout ce qu'ils disaient, c'est qu'ils étaient à 2 mètres, nous on disait qu'ils n'étaient pas à 2 mètres. À partir de ce moment-là, à moins qu'ils aient l'air de vraiment mentir, le juge croyait sa version et croyait la nôtre, mais la loi dit que, dans ces cas-là, ils soulevaient un doute raisonnable, donc c'est invalidé » (patrouilleur, niveau 3+).

Le même type de problème a surgi lorsqu'est venu le temps d'appliquer la volonté du gouvernement de permettre aux gens vaccinés de se voir sans masque dans les résidences privées. Un des patrouilleurs explique :

« En fait dans l'applicabilité du décret qui vient de sortir, qui fait référence au pouvoir d'avoir des gens à l'intérieur de la résidence, avec ceux qui ont deux doses qui peuvent ne pas avoir de masque et les autres qui en ont, au niveau police, c'est impossible d'appliquer ça. On ne peut pas commencer à demander le passeport vaccinal pour le tout le monde et on n'aura pas le pouvoir de le faire non plus. Donc ce volet-là, c'est beau un décret, c'est beau une loi, disons qu'ils réfléchissent en haut, mais sur le terrain, ce n'est pas redescendu au bon niveau d'applicabilité. C'est difficile » (Patrouilleur, niveau 2).

Le contexte du déconfinement relatif du printemps 2021 a effectivement été compliqué pour les policiers, car les décrets étaient souvent mi-figue mi-raisin ! Un entre-deux qui les rendait inapplicables ou même ubuesques. L'un des policiers présente la situation paradoxale du déconfinement dans le sport :

« Comme là, récemment, quand ils ont déconfiné les affaires sportives, plus sportives. Essayer d'expliquer ça aux gens qui sont confinés, ça fait des mois, un an et plus, puis là, on leur dit : "Ben non, vous ne pouvez pas jouer au soccer. Ben oui vous pouvez, mais vous devez être un là, un là, puis là, vous vous passez le ballon, mais vous vous ne rapprochez pas." C'est pas faisable, ça ! Le terrain de soccer est là – OK, on [fait quoi ?] Je veux ben là, mais tu sais, je n'irai pas me battre avec du monde qui [jouent au soccer]. Je n'irai pas me battre pour ça » (patrouilleur, niveau 3+).

Quand la confusion, l'incohérence et l'inapplicabilité cohabitent dans un même dossier, les policiers préfèrent ne pas intervenir pour ne pas perdre de crédibilité.

Le milieu policier reconnaît cependant que le décret sur le couvre-feu de l'hiver 2021, a facilité le travail de surveillance, parce que c'était une mesure juridique claire, plus simple à appliquer. Même s'ils ont apprécié cette clarté et cette simplicité, plusieurs patrouilleurs font ressortir les problèmes qu'ils ont quand même vécus dans l'application concrète de ce décret, car ce dernier autorisait de multiples exceptions et, surtout, il manquait de mordant pour permettre aux policiers de contrôler la validité des lettres d'autorisation en circulation. L'un des patrouilleurs précise : *« Le couvre-feu c'était plus facile à appliquer, mais encore là, il y avait beaucoup d'exceptions. Ça menait à interprétation » (patrouilleur, du niveau 1).*

Pour ce qui est des lettres officielles permettant les déplacements après 20 heures, lorsque les patrouilleurs prenaient soin de vérifier un peu plus la réalité des statuts revendiqués, ils se rendaient compte que le milieu criminel profitait de ces failles dans le décret pour continuer de faire de la livraison de drogue, par taxi, avec de fausses lettres d'employeurs, ou en se faisant passer pour des Uber Eats. Selon les patrouilleurs, il y avait tellement de livreurs de type Uber Eats, qu'ils avaient l'impression que tout le monde se faisait livrer des repas, ou autre chose, en soirée ! Pour eux, il était trop facile de s'« imprimer un papier sur Word » (patrouilleur du groupe 3 du service A, du niveau 3+) et de prétendre faire partie des exceptions :

« On avait des feuilles boboches et on savait que les gens avaient des feuilles boboches. Et même j'ai appelé pour confirmer puis ils s'arrangeaient avec des employeurs pour qu'ils disent qu'ils travaillaient là, fait que tu sais... » (patrouilleur, niveau 2).

Le décalage entre la communication gouvernementale et la production de la norme

Lors des entrevues, 32 des 37 cadres interrogés ont parlé de l'impact du délai entre l'annonce des décrets et leur réception dans les organisations policières, alors que, sur 16 groupes de discussion de patrouilleurs, 10 ont abordé ce thème. Cette question concerne l'écart temporel qu'il y avait entre l'annonce publique des nouvelles orientations gouvernementales, qui se faisait souvent au milieu de la semaine, et l'envoi du décret officiel aux responsables des services de police, qui se faisait le vendredi tard en soirée. Loin d'être secondaire, cette réalité a été une importante source de stress, de surcharge de travail et de difficulté à faire appliquer rapidement les nouvelles règles sanitaires.

L'un des problèmes avec les conférences de presse gouvernementales du milieu de semaine, c'est qu'elles précédaient toujours les communications du MSP aux policiers. Ainsi, le citoyen qui regardait de façon assidue les conférences de presse prenait connaissance des grandes orientations gouvernementales en même temps que le milieu policier. Cependant, les citoyens étaient persuadés que les services de police étaient déjà dans le coup et en préparaient l'application. L'un des cadres rencontrés précise d'ailleurs :

« Dans les minutes qui suivent, le téléphone sonne ici, au 9-1-1, on n'a pas la documentation, on n'a surtout pas l'interprétation des décrets. (...) Puis là, on ne sait pas quoi dire aux gens. On doit dire qu'on doit attendre les textes de loi » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 1).

Le milieu policier a vite constaté que ces conférences de presse créaient de l'anxiété collective, car les citoyens voulaient savoir comment les services allaient appliquer les nouvelles règles annoncées : ils voulaient des réponses précises à des situations ou des cas particuliers, car ils craignaient de se faire sanctionner. On y reviendra plus loin dans ce chapitre, mais le montant de la contravention annoncée contribuait grandement à la charge anxieuse du contexte. Face à cette avalanche d'appels, les services de police étaient bien embarrassés, ils ne pouvaient pas donner de réponses claires et précises aux interrogations légitimes des citoyens, parce qu'ils n'avaient pas les décrets officiels en

main. Cette incapacité à répondre créait encore plus d'incertitude dans l'esprit des citoyens et cela ne les aidait pas à les rassurer.

De plus, ce flux important de demandes de renseignements a souvent créé une surcharge au 9-1-1, un peu partout dans les différentes municipalités du Québec. Cela posait un important problème, car cette ligne d'urgence directe n'est pas là pour informer les citoyens, elle est là pour répondre le plus rapidement possible à des appels de détresse et d'urgence. On le verra dans le deuxième chapitre, plusieurs services de police ont dû créer un nouveau canal de communication directe pour répondre aux interrogations des citoyens et protéger le réseau 9-1-1.

Lorsqu'ils arpentaient les rues en milieu de semaine, les patrouilleurs se faisaient souvent interpeller par des citoyens qui venaient d'écouter la conférence de presse et qui voulaient en savoir plus sur l'application des nouvelles mesures. L'un de nos patrouilleurs a parlé de son malaise de ne pas pouvoir mieux répondre aux citoyens inquiets, mais il se faisait toujours un devoir de jouer la carte de la franchise. Ainsi, il leur répondait : *« honnêtement, je viens de l'apprendre comme vous aux nouvelles »* (patrouilleur, niveau 3+). Il nous a expliqué que cette réponse surprenait beaucoup les citoyens qui les croyaient davantage en contrôle de la situation, cela minait leur crédibilité. Les patrouilleurs ont reconnu leur frustration de devoir rester deux ou trois jours dans l'incertitude :

« S'ils veulent que ce soit nous qui gèrent ça, la pandémie, puis qui appliquent la loi, ben tu sais, on peut-tu être au courant plus rapidement ? Avant qu'ils l'annoncent dans les nouvelles, ben la police, elle aurait-tu pu être au courant ? » (patrouilleur, niveau 3+).

En attendant la réception du nouveau décret, le mot d'ordre dans les services de police était clair : tous les patrouilleurs devaient se limiter à appliquer le précédent décret et à faire de la pédagogie auprès des citoyens. Les cadres responsables des communications étaient découragés que les journalistes les appellent, eux aussi, tout de suite après la conférence de presse des décideurs publics, pour savoir comment le service de police de la municipalité allait appliquer ça. L'un de ces cadres explique :

les journalistes *« pensaient qu'on avait déjà les décrets puis qu'évidemment on savait tout ce qui avait été annoncé, puis qu'on savait comment ça allait s'appliquer »*, personne ne savait qu'il *« y avait toujours un délai entre l'annonce et la réception du décret »* (cadre responsable des communications, niveau 3+).

Pour les services de communication, il a été nécessaire de mettre rapidement les pendules à l'heure avec les journalistes. Ils ont dû leur faire comprendre qu'il était inutile d'appeler le service de police pour avoir un commentaire rapide de la conférence de presse du mardi ou du mercredi, car, comme le dit un autre cadre responsable des communications :

« Moi là, je peux pas m'avancer, je ne peux pas commencer à parler de ce qu'on va faire ou non, sans l'avoir dans les mains, [le décret], parce que jusqu'à la dernière

seconde, on l'a vécu, il y a des affaires qui peuvent changer » (cadre responsable des communications, niveau 3+).

Pour certains cadres des organisations policières, le plus gros problème, c'était lorsque le gouvernement annonçait des mesures pour faire peur aux gens, mais des mesures qui ne tenaient pas la route au point de vue juridique. Lorsque cela arrivait, le milieu policier savait que le gouvernement allait devoir reculer rapidement et se rétracter. Cela créait cependant encore plus de commotion dans la population et les policiers savaient qu'ils ne pouvaient pas dire aux citoyens que le premier ministre avait dit n'importe quoi ou que la ministre ne connaissait pas le droit ! L'exemple de l'annonce spectaculaire que les policiers allaient pouvoir entrer à leur guise dans les résidences privées illustre bien le type d'affirmation qui rendait les policiers très mal à l'aise. Face à cela, le mot d'ordre dans les organisations policières était de ne pas réagir et d'attendre le décret. Comme ils savaient que ce type de propos n'allaient pas se retrouver directement dans les décrets, ils savaient aussi que le gouvernement allait devoir vite réajuster le tir.

Autre difficulté pour les services de police : quand un décret qu'ils recevaient le vendredi soir était très différent de ce qui avait été annoncé à la conférence de presse du milieu de semaine. Cet écart significatif entre le décret et le discours politique est revenu souvent dans nos entrevues :

un premier cadre affirme que « *tout ce qui est véhiculé au niveau des médias, des fois, ça ne se retrouvait même pas dans le décret* » (cadre responsable de la gendarmerie et des relations avec le réseau, niveau 2) ;

un second affirme que souvent « *le décret n'était pas en lien avec les paroles du PM* » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2).

Cela faisait souvent plus de 48 heures que les citoyens se préparaient à la mesure annoncée, ils pouvaient être surpris ou même quelques fois frustrés de voir que les policiers n'appliquaient pas ce que le premier ministre avait annoncé. Cela obligeait donc les patrouilleurs à expliquer la différence entre la mesure annoncée et ce qui était formellement écrit dans le document juridique.

Ce que les patrouilleurs détestaient par-dessus tout, c'est lorsque le gouvernement faisait des annonces de déconfinement longtemps à l'avance, car tout le monde se mettait à sortir dès que l'annonce était faite, alors que le mot d'ordre dans les services policiers était de continuer d'appliquer le décret en vigueur. Cela créait une tension inutile entre les policiers et les citoyens !

Les services policiers ont eu la mauvaise surprise de voir, semaine après semaine, les décrets arriver les vendredis en soirée, entre 16 h et 21 h. Ils ont rapidement compris que cela allait devenir la norme. S'ils ont fini par accepter cette fatalité, pour eux, ce n'était vraiment pas le moment idéal pour enclencher le travail de vulgarisation nécessaire pour tenir les troupes informées. Un cadre précise : « *Non, ce n'était pas une bonne soirée, ce n'était vraiment pas une bonne soirée, mais, effectivement, c'était vraiment la façon de faire* » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 2). Un autre cadre nous dit

que cela dépassait tellement l'entendement, que « *c'était devenu le running gag* » entre les cadres (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2).

Ce n'est cependant pas parce qu'ils acceptaient cette fatalité, en se disant qu'ils n'avaient pas le contrôle sur la production des règles juridiques, qu'ils n'ont pas trouvé l'exercice difficile. Cela a grandement compliqué le travail de plusieurs cadres et ç'a eu un impact direct sur leur qualité de vie. Pour eux, il y avait là un manque de considération de la part des autorités, une indécatesse qui obligeait de nombreux cadres à sacrifier leur week-end pour s'assurer que les patrouilleurs aient des informations claires et précises pour faire leur travail. Un des répondants nous dit que, dans le milieu des directions policières, « *ça causait des frustrations* », car plusieurs percevaient ces envois gouvernementaux du vendredi soir « *comme un manque des respect* » (cadre responsable des communications, niveau 3+). En parlant de son collègue responsable des communications internes, l'un des responsables de la gendarmerie affirme : « *Fait que oui, ses vendredis soir sont tous scrapés et ses samedis matin [aussi]* » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2). Lorsqu'on sait que les cadres policiers ne sont pas payés en temps supplémentaire, on comprend vite que la crise sanitaire a créé un contexte propice à l'épuisement professionnel de plusieurs d'entre eux, notamment dans les petits services où ils sont peu nombreux à se partager cette surcharge.

Les cadres pensent qu'ils auraient pu faire du bien meilleur travail de communication et de vulgarisation des décrets auprès des patrouilleurs, s'ils avaient eu plus de temps entre la réception du décret et l'entrée en vigueur de ces règles. Ils avaient l'impression de toujours être à la course et de ne pas être à la hauteur de la tâche :

« Ça rendait notre travail très, très, très, très difficile d'application parce qu'on implantait des mesures en quelques heures, qui auraient pris des semaines à planter en temps normal » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 2).

Sans critiquer leurs supérieurs hiérarchiques, les patrouilleurs trouvaient cela difficile de vivre avec ce travail fait de façon précipitée et pas toujours de qualité :

« La procureure de la Ville nous envoyait un résumé vite, elle-même à la dernière minute, et là, il fallait l'appliquer. Souvent je trouvais que c'était garroché pas mal et on se ramassait que c'était nous autres qu'il fallait qui appliquent ça » (patrouilleur, niveau 3+).

La très grande majorité des cadres pense que le gouvernement aurait nettement facilité leur travail de régulation des comportements des citoyens, s'il avait pris le temps de rédiger ses décrets et de les remettre aux instances de régulation, avant d'en faire l'annonce à la télévision. Cela aurait permis aux responsables de ces organisations, notamment les organisations policières, de bien faire les choses et de préparer les patrouilleurs à l'application des décrets. Ainsi, en travaillant les décrets en amont des conférences de presse, le gouvernement aurait permis aux policiers de pouvoir les appliquer dès la fin de l'intervention publique. Pour les cadres, si ce scénario idéal n'était

pas réaliste, on aurait dû minimalement leur fournir, en amont de chaque conférence de presse, un compte rendu précis des annonces qu'allait faire le gouvernement et une esquisse des décrets à venir. Cela aurait mieux préparé les services de police à répondre aux questions des citoyens. L'objectif des responsables des organisations policières, c'est toujours de préparer le mieux possible leurs patrouilleurs pour qu'ils puissent faire un travail de qualité. Ils veulent éviter les périodes de flottement où le milieu policier est dans le doute et incapable de rassurer la population et de répondre le plus adéquatement possible à ses questions.

On le verra plus loin, dans le troisième chapitre, on ne peut pas s'attendre à ce que les patrouilleurs soient très rigoureux dans l'application d'une règle juridique, lorsqu'ils ont l'impression qu'ils ne la comprennent pas parfaitement et qu'ils ne se sentent pas appuyés pour l'appliquer avec aplomb.

L'impact du prix élevé des sanctions COVID

Est-ce que le coût élevé des sanctions a constitué une mesure efficace pour lutter contre les comportements à risque des citoyens ? C'est la question débattue par 24 des 37 cadres interrogés et par 12 des 16 groupes. Au niveau des cadres, même si une majorité des membres des directions policières rencontrées semblait plutôt favorable à la sanction prévue par la Loi sur la santé publique, on a senti chez eux que cette question appelait des nuances et demandait beaucoup de discernement quant à son imposition de la part de leurs patrouilleurs. S'ils défendent le choix des instances gouvernementales de maintenir le montant de 1556 \$ au nom de la force de la dissuasion du message, plusieurs cadres sont cependant conscients que ce montant a été une source de tension importante chez les patrouilleurs. Les cadres savent, pour avoir eux-mêmes été patrouilleurs, qu'il n'y a rien d'agréable pour un policier d'émettre des contraventions d'un montant aussi élevé à des « *citoyens ordinaires* » qui ne font que des activités habituellement considérées comme normales en société. Un de nos cadres confirme cette réalité du terrain qui rend les patrouilleurs hésitants à donner des contraventions COVID à 1500 \$ à des citoyens pour des transgressions dites mineures :

« Mais au départ, pour quelqu'un qui ne respecte pas une bulle ou qui marche dehors, c'est clair que l'amende de 1500 \$, les policiers y pensent avant. C'est pourquoi même si on n'est plus en répression maintenant, quand qu'il y a des affaires un peu moins graves, mais qui contreviennent. Il y a encore des avertissements qui se donnent quand même, même si on dit qu'on n'est plus aux avertissements, je pense que c'est dû au montant de l'amende effectivement » (cadre responsable des communications, niveau 2).

Certains cadres confirment que le prix d'une contravention a toujours une incidence sur le jugement des patrouilleurs. Pour appuyer leurs analyses, ils nous invitent à regarder ce qui se passe dans le domaine de la sécurité routière lorsque le prix des infractions augmente. Pour eux, il est facile de démontrer de façon statistique que plus le prix d'une infraction au Code de la route est élevé, moins les policiers sont portés à intervenir de façon répressive :

« Bien entendu aussi les amendes, les amendes élevées... On s'en rend compte aussi en termes de sécurité publique. Si je prends, exemple, le Code de sécurité routière, les policiers ont une certaine hésitation à remettre des constats d'infraction où est-ce que des amendes sont élevées » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).

Pour illustrer cette affirmation, ils donnent l'exemple du nombre de contraventions qui est en baisse constante face à l'infraction donnée à l'utilisation des cellulaires au volant, depuis que le montant de la contravention a augmenté de façon significative. Un autre cadre donne l'exemple de l'application des règlements canins dans les municipalités :

« On a un règlement sur les chiens, là. Puis on trouve qu'il est trop cher. Fait que nos policiers l'appliquent pas. Ils font juste donner des avertissements »... donc, pour lui, il ne fallait pas s'étonner de voir que les contraventions à 1500 \$, « il ne s'en n'est pas donné ben, ben » dans sa municipalité (cadre responsable des relations avec le réseau et de la gendarmerie, niveau 2).

Pour ces cadres, ces exemples démontrent que les autorités politiques devraient toujours prendre le temps de bien comprendre la culture policière avant de se lancer dans une logique de répression. Même s'ils défendent ouvertement l'aspect dissuasif du montant élevé, l'important pour eux n'est pas le nombre de contraventions données, c'est la pression sur la culture de la conformité qui compte. L'importance du montant devient une incitation pour beaucoup de citoyens à se conformer d'eux-mêmes aux attentes des autorités publiques, tout simplement par peur de devoir payer ce montant. L'un de nos cadres répondants précise justement que *« ça a freiné les gens, c'est sûr, je suis convaincu que ça a freiné les gens, "attends, whoah 1500 \$, non vraiment pas". Il y a eu une incidence assez importante »* (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 2). Même si ce n'est pas par vertu que ces citoyens respectent les décrets, l'important c'est de faire augmenter le nombre de ceux qui se régulent et qui se conduisent adéquatement. Cette auto-régulation citoyenne joue un rôle important, car elle enlève beaucoup de pression sur les patrouilleurs.

Pour l'un des cadres, il suffisait que le gouvernement dise que l'on entre en phase de répression et de sanction pour que cela ait *« un impact sur la population »* et que les gens se disent *« ouf, ça commence à être sérieux »* ! (cadre responsable des communications, niveau 3+). Pour les cadres de cette catégorie, si le montant de l'infraction avait été de 100 \$, plusieurs citoyens auraient fait une évaluation de type coût-bénéfice et se seraient dit que cela vaut la peine de risquer l'infraction de 100 \$ pour revoir des amis autour d'une bière ou d'un repas. À 1500 \$, ils étaient beaucoup moins nombreux à vouloir jouer ce petit jeu.

Certains cadres n'hésitent pas à critiquer les patrouilleurs qui refusent de *« biller »* sous prétexte que cela coûte trop cher :

« Si je fais le parallèle avec l'application du cellulaire, je me fais dire que certains policiers ont de la misère à appliquer le Code de la sécurité routière au niveau du

cellulaire parce que l'amende est trop élevée. Moi, à ces policiers-là, je leur réponds : "Il y a je ne sais pas combien de décès par année à cause du cellulaire au volant, des jeunes, je trouve ça effrayant." Alors pour moi, si l'amende n'était pas élevée, je pense qu'il y aurait encore plus de gens qui utiliseraient le cellulaire. Donc moi, la question du 1500 \$, vous n'avez pas la bonne personne dans le sens que je l'aurais appliquée. Mais je sais que c'était difficile pour les policiers » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 1).

Pour quelques cadres, on ne peut cependant pas nier qu'un montant trop élevé peut avoir des conséquences économiques importantes sur « *monsieur et madame tout le monde* » :

« À 1500, on peut mettre quelqu'un dans la rue pratiquement, parce que ça touche tout le monde. On ne donne pas des tickets à juste des millionnaires. Tu sais, je veux dire, au Québec c'est la classe moyenne, puis c'est tout du bon monde dans le fond, les gens » (cadre responsable des relations avec le réseau et des communications, niveau 3+).

La posture des patrouilleurs ne va pas du tout dans la même direction, car c'est de façon massive, de façon quasi unanime, qu'ils condamnent la décision gouvernementale de maintenir à un niveau aussi élevé le coût de la contravention COVID. Pour eux, le montant ne peut pas être considéré autrement que comme démesuré, lorsqu'on le compare aux coûts des autres sanctions du code pénal, et même du Code criminel :

« Moi, je comprends que ce n'est pas à nous de déterminer le montant des sanctions. Par contre, il devrait avoir une gradation. Dans plusieurs types d'infractions, il y a une codification qui se fait, puis on peut y aller pour une infraction relativement mineure plus dans les 100, une infraction relativement majeure au Code de sécurité routière d'habitude, c'est 300. Puis 300, on parle d'infractions qui peuvent mettre en danger la vie. Donc je comprends que la covid met en danger la vie, mais ce n'est pas [direct]. Oui, c'est un danger qui est imminent, mais ce n'est pas un danger qui est aussi perceptible que quelqu'un qui passe sur une rouge à 50 km/h. Fait que l'amende était très dissuasive pour la majorité des gens. Par contre, très peu appliquée en fonction de ça. Parce que si on prend une personne juste normale, puis pourtant ici dans la pièce je pense qu'on fait de bons salaires là, à 1500, c'est extrêmement dommageable » (patrouilleur, niveau 2).

Ils trouvent navrant de constater qu'il y a des déviations beaucoup plus graves qui sont sanctionnées de façon ridiculement basse, alors qu'on leur demande ici de donner une pénalité de 1556 \$ à des citoyens qui vont faire du sport dans un parc ou qui vont côtoyer des amis. Pour beaucoup de patrouilleurs, de telles transgressions ne devraient pas entraîner des sanctions aussi pénalisantes : « *Mais 1550 \$, c'est une grosse amende à avaler quand t'es une bonne personne* » (patrouilleur, niveau 3+). Soucieux de justice, les policiers ne peuvent s'empêcher de remettre en question le manque de compassion et d'équité de la Loi sur la santé publique. Pour eux, il y a là une situation de deux poids, deux mesures, qu'ils peinent à défendre.

Il paraît contre-productif de fixer une sanction élevée si les agents opérationnels n'adhèrent pas à l'esprit de cette pénalité. On peut bien penser qu'on va tenter de faire peur aux citoyens avec des sanctions très élevées, mais à la longue si les policiers refusent de donner une telle punition parce qu'ils la jugent déraisonnable, les citoyens vont vite comprendre la réalité et vont cesser d'avoir peur. C'est ce qui est arrivé dans le dossier de la COVID ; puisque la grande majorité des patrouilleurs ont trouvé la sanction excessive, ils n'avaient pas le réflexe de donner des billets d'infraction ; ils préféreraient intervenir en mode d'avertissement et de prévention.

Certains patrouilleurs étaient soucieux de l'impact économique que pouvait avoir une telle contravention pour des gens qui avaient souvent perdu leur emploi. Ils craignaient même que, dans un tel contexte de crise, une contravention de 1556 \$ puisse engendrer des gestes désespérés, comme des tentatives de suicide. Eux qui fréquentent au quotidien des gens avec des problèmes de santé mentale, ils ne peuvent pas prendre cela à la légère et avoir cela sur la conscience. Pour les patrouilleurs, il est peut-être facile de parler avec légèreté de sanctions sévères lorsqu'on est dans un bunker gouvernemental, parce qu'on est loin de la misère quotidienne des citoyens, mais cela se vit de façon plus dramatique lorsqu'on intervient directement auprès de ces gens désespérés. Ainsi, c'est à travers ce débat sur le montant de la sanction que l'on a vu ressortir une sensibilité humaine des patrouilleurs. Une posture éthique, proche du « *care* », que la majorité des observateurs critiques ont tendance à ignorer, voire à banaliser la plupart du temps.

Finalement, tant du côté des cadres que des patrouilleurs, il y en a plusieurs qui aimeraient voir le gouvernement prendre du recul et proposer d'autres formules dans le cas d'une prochaine crise sanitaire, dont ceux qui pensent que la gradation du montant serait une alternative à explorer :

« Peut-être que je spécule un peu, mais je pense que d'avoir été graduel, ça aurait peut-être aidé. Au début de la pandémie, peut-être mettre un montant moindre dans cette application-là. Étant donné que la pandémie, elle ne se règle pas, elle s'aggrave, qu'il y a un danger imminent qui est encore plus grave, l'augmenter pour faire démontrer c'est beaucoup plus grave maintenant. Moi, je le voyais comme ça »
(cadre responsable des communications, niveau 2).

D'autres cadres défendent l'idée d'une progression de la sanction à partir de la logique de récidive : la pénalité augmente à chaque fois qu'il y a récidive. La seule contrainte qu'il y a pour mettre en place cette approche est technologique : il est nécessaire d'avoir une technologie fiable, capable de garantir le suivi des interventions. L'un de nos cadres explique cette vision des choses :

« Moi, je pense que ça aurait pu aider d'être progressif. Puis au lieu de donner un avertissement, tu donnes tout de suite un constat. Par la suite, tu augmentes l'amende si tu reprends la même personne, là tu montes. Puis à partir de ce moment-là, on a tous les outils informatiques pour une fois qu'on a remis un constat à quelqu'un. Votre nom on peut l'enregistrer puis on sait qu'on a déjà fait affaire avec

vous, si vous avez déjà eu un constat. Tu sais il y avait moyen de [le faire] » (cadre responsable des communications, niveau 3+).

Cette proposition concernant la progression de la sanction en fonction de la récidive trouve un écho chez les patrouilleurs : *« comme presque toutes les infractions là, c'est-à-dire il y a une récidive, disons c'est 100 \$, une récidive c'est 300, une 2^e récidive c'est 1000 » (patrouilleur, niveau 2).*

Le discours politique, la stratégie et les consignes gouvernementales

L'impact négatif de certains discours politiques

Trente et un cadres sur 37 ont parlé de l'impact des discours politiques sur le travail policier, alors que tous les groupes de discussion (16 sur 16) ont abordé ce thème. Pour plusieurs cadres policiers, que le premier ministre prenne la parole pour s'adresser aux citoyens dans les moments de crise, cela revêt une importance indéniable. La conséquence la plus importante, selon eux, de ces discours d'autorité, c'est la *« légitimité d'action »* qu'elle donne aux acteurs responsables de la mise en œuvre des mesures et de l'application des décrets. Ça peut avoir des retombées positives si le plan de match qu'on communique est clair :

« Le fait que le gouvernement, ou le premier ministre, sort en conférence de presse puis dit "L'heure est grave, on va faire telle et telle affaires". Bien ça, je pense que ça vient donner de la légitimité aux policiers » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+).

Le mérite de cette présence médiatique régulière des membres du gouvernement et de la Santé publique, c'est qu'il n'y a :

« Pas personne, pas un citoyen qui pouvait dire qu'il n'était pas au courant. C'est ce que je me dis, c'est que ça a facilité dans le sens que, pour nos policiers quand ils arrivaient sur le terrain, les gens savaient qu'il y avait un changement au décret, savaient qu'il y avait une nouvelle règle. Pour ça, ça a légitimé beaucoup l'action de nos policiers sur le terrain » (cadre responsable des communications, niveau 3+).

Pour éviter de créer de la confusion, plusieurs acteurs du milieu policier, cadres et patrouilleurs, pensent que le gouvernement aurait dû se limiter à énoncer publiquement ce qui allait être au cœur des décrets et éviter de lancer des idées générales ou extravagantes. Pour l'un des cadres, c'est principalement à ce niveau que la prise de parole des acteurs publics a posé problème, car il y avait beaucoup de *« divergences au départ entre ce que le gouvernement disait, puis ce qu'il sortait dans les décrets. C'était assez impressionnant la différence qu'il pouvait avoir entre les deux »* (cadre responsable des communications et des relations avec le réseau, niveau 3+). Un patrouilleur précise qu'il est impératif *« que le discours politique égale les décret. OK ? Ça veut dire que le discours ça devrait presque être article 1 voici, article 2 voici »...*, il ne faut *« pas d'écart entre la parole politique puis le décret, parce que ça devient pas clair pour tout le monde »* (patrouilleur, niveau 2).

Pour les patrouilleurs, les responsables gouvernementaux doivent comprendre que leurs prises de position publiques ont un impact direct sur la perception du citoyen et sur leur travail de régulation : « *le citoyen en tant que tel était très, très, très confus par rapport à ce que M. Legault annonçait* », par rapport à ce qui était appliqué sur le terrain en fonction des décrets (patrouilleur, niveau 3+).

Ainsi, en parlant tous les jours et en voulant répondre à toutes les questions des journalistes, les décideurs publics ont fini par produire plus de confusion qu'autre chose. Pour l'un des cadres-répondants, certains des responsables publics n'étaient pas de très bons communicateurs, puisqu'ils voulaient « *trop en dire* » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+), ce qui noyait le message principal en bout de ligne. Souvent, « *ils l'expliquaient puis, même eux-mêmes, ils se mélangeaient en l'expliquant* » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 1). Plutôt que de favoriser une compréhension commune, cela a désorienté tout le monde et cela a largement compliqué le travail des agents en première ligne d'intervention.

L'un des cadres pense que, pour éviter la cacophonie, il aurait été plus sage de diminuer plus rapidement le nombre de conférences de presse : « *ils se seraient donné un coup de main à faire une conférence aux deux, trois, quatre jours* » (cadre responsable des relations avec le réseau et de la gendarmerie, niveau 2).

Certains cadres et patrouilleurs ont également trouvé que le gouvernement s'ingérait dans la gestion du travail policier et les techniques d'intervention, lorsque les acteurs gouvernementaux rentraient dans les détails des interventions :

« Les politiques se sont mêlées de nos affaires. Je dis ça de même, mais c'est plutôt rare qu'un gouvernement disait aussi clairement aux services policiers [quoi faire], ils ont franchi une certaine limite » (cadre responsable des relations avec le réseau et de la gendarmerie, niveau 1).

Cette ingérence politique est venue affaiblir le travail des patrouilleurs lorsqu'ils transigeaient avec les citoyens. L'un des patrouilleurs exprime bien ce malaise :

« Puis, des fois, il y avait le trop-plein d'explications du gouvernement, selon moi. La conférence de presse quand ils commencent à expliquer que la police va donner des billets, mais qu'ils commencent à énumérer toutes les étapes qu'il fallait respecter, puis le 1^{er} avertissement, puis le 2^e, puis là il faut qu'il donne la chance de... Là, ça fait que quand t'interpelles un citoyen, lui, il vérifie, puis là, il challenge puis il dit "As-tu fait telle étape ?" Puis "T'es supposé me demander ça, ça, ça avant d'arriver au constat" » (patrouilleur, niveau 3+).

L'exemple qui revient le plus souvent pour illustrer ces errances politiques, c'est lorsque les décideurs publics ont affirmé, de façon très spectaculaire, que les policiers pourraient maintenant entrer dans les maisons pour vérifier les rassemblements privés. Tous les acteurs du milieu policier ont été estomaqués d'entendre de telles affirmations qui étaient juridiquement erronées ou même contraires à l'esprit du droit et de la Charte des droits et libertés. Un patrouilleur affirme : « *Des fois, la ministre, elle annonçait des choses*

puis, on se disait, tu sais "C'est impossible, là". Tu sais, ça paraît qu'elle n'est pas dans le domaine, elle a été mal informée ou elle ne sait pas, puis là, oups, des fois ça rechargeait » (patrouilleur, niveau 2). Un autre dit que le milieu politique « aurait dû avoir un petit cours de droit avant de câller ça, mettons » (patrouilleur, niveau 3+).

Même si le milieu policier était mal à l'aise face à cette annonce, les policiers reconnaissent que cela « a eu un effet dissuasif, parce que, moi, tu sais dans mon entourage ça dit "Ah oui, non, les policiers peuvent rentrer". Des inspections aléatoires, tu sais, le monde pensait ça pour vrai » (patrouilleur, niveau 3+). Ils ont cependant été soulagés de voir que le gouvernement a rapidement reculé sur ce point, car, pour eux, cette annonce était inquiétante, elle les mettait dans une situation impossible : « on cherchait des solutions parce qu'on savait très bien qu'on était en matière pénale. On ne rentre pas dans les maisons comme ça. Ça avait été croche, ça n'avait pas été aidant du tout » (patrouilleur, niveau 2).

Le milieu policier n'a pas, non plus, apprécié d'entendre des membres du gouvernement promouvoir la dénonciation des voisins qui ne respectaient pas les consignes sanitaires. Cela a engendré une vague de dénonciations qui a fait surchauffer le 9-1-1 et qui a amené les patrouilleurs à se déplacer trop souvent inutilement pour des appels sans fondement et même souvent de mauvaise foi. Pour les cadres, c'est probablement le dossier qui a posé le plus de problèmes à cause des surcharges d'appels aux répartiteurs du 9-1-1 et aux patrouilleurs qui devaient répondre aux cartes d'appels. Pour les patrouilleurs, il est dommage que les politiciens n'aient pas compris que faire appel à la dénonciation, ça a nécessairement des effets contre-productifs. Ça encombre le 9-1-1 et ça oblige trop souvent les patrouilleurs à gérer des appels futiles, plutôt que de travailler sur des dossiers prioritaires. L'un des patrouilleurs affirme que « ces appels-là, on les voyait tous s'accumuler, c'était décourageant » (patrouilleur, niveau 2).

Pour le milieu policier, cet appel à la dénonciation montre bien que le milieu politique méconnaît le fonctionnement des organisations policières, car :

« La minute qu'on a un appel, on est obligé de débarquer, d'aller vérifier, même si ce n'est pas fondé. Comme l'appel de "Il y a 3 chars dans son entrée", nous, il reste qu'on ne peut pas regarder ça et dire que c'est de la marde et qu'on n'y va pas, on ferme ça. Non, on est obligé de débarquer et d'y aller. Comme mon sergent disait, c'est du temps d'occupation. Quand elle lance ça à ses ondes, on en a un paquet, nous autres, qui ont des problèmes de santé mentale qui appelaient des fois. Et c'est ça, les appels ont monté, c'était épouvantable » (patrouilleur, niveau 3+).

Si le milieu policier a été critique à l'égard des acteurs gouvernementaux qui ont lancé ces appels publics à la dénonciation, c'est parce que les policiers craignaient de voir le lien communautaire de leur patelin se fragiliser et ainsi croître, à plus long terme, des tensions entre voisins dans des quartiers résidentiels naguère tranquilles. Un membre des groupes de discussion précise : « jeter des choses en l'air comme ça, publiquement par un ministre qui est en position d'autorité, ça a donné beaucoup de pouvoir aux chicanes de voisinage » (patrouilleur, niveau 2). En plus de créer des tensions entre les voisins, cet appel à la

dénonciation a, à court terme, engendré de la frustration à l'égard des patrouilleurs, puisque « *le citoyen qui vient de dénoncer, lui, il s'attend à ce qu'on sorte le constat puis que la personne soit pénalisée* » de facto (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2). La réalité est tout autre, puisque, face à ce type d'appels, les services de police n'interviennent pas immédiatement, car ce n'est pas considéré comme prioritaire. Les patrouilleurs arrivent souvent tardivement sur le lieu de la supposée transgression et ils ne constatent pas d'infraction. Ils quittent donc les lieux sans donner de contravention et cela engendre de la frustration chez les dénonciateurs. Bref, on le verra dans notre quatrième chapitre, les cadres, mais surtout les patrouilleurs n'ont pas une très haute opinion de ces citoyens-justiciers qui se mettent à guetter de façon compulsive leurs voisins.

Pour le milieu policier, le gouvernement se préoccupait plus de la gestion des perceptions que de la réalité du terrain : les élus du gouvernement « *vendaient du rêve* » sécuritaire (patrouilleur, niveau 3+).

Une instrumentalisation des policiers

Si les cadres ont hésité à parler de l'instrumentalisation des organisations policières par le gouvernement (6 cadres sur 37 en ont parlé), les patrouilleurs en ont débattu avec intérêt dans 13 des 16 groupes de discussion. De façon générale, le milieu policier dit être habitué de jouer dans des contextes politiquement chargés. Les élus les utilisent souvent pour envoyer un « *message fort* » (cadre responsable des communications, niveau 2) aux citoyens, afin de mettre fin à des conduites à risque. Les patrouilleurs ont l'impression qu'on leur transfère de plus en plus de mandats sociaux que personne d'autre ne veut assumer : « *quand on ne sait pas c'est pour qui, c'est pour la police* » (patrouilleur, niveau 3+). Malheureusement ces mandats atypiques ne sont souvent pas les plus valorisants socialement et les plus stimulants professionnellement.

Dans le cadre de la gestion de la crise COVID, ils disent avoir rapidement compris que les politiciens allaient les utiliser principalement lorsque la pandémie serait la plus menaçante. Ainsi, ils ont constaté que, plus les discours publics des responsables étaient solennels, plus ils étaient menaçants et coercitifs, plus on refilait la patate chaude aux policiers. S'ils n'ont pas eu de problème à faire face à la musique, ils ont beaucoup moins apprécié ce transfert de pression de la part des autorités, car cela ne facilitait en rien le travail de sensibilisation que le gouvernement leur confiait également. Pour l'un des patrouilleurs, le gouvernement jetait « *de la poudre aux yeux* » et ne cherchait qu'à « *faire peur au bon monde* » (patrouilleur, niveau 3+). Cette approche s'appuyait sur une image menaçante des policiers qui se plairaient à utiliser leur pouvoir de coercition, alors qu'en parallèle, le gouvernement demandait aux responsables des services policiers de limiter leur action à de la sensibilisation. Certains cadres trouvaient que ce double discours les mettait dans une posture paradoxale et inconfortable : « *On peut se tromper là, mais là on voyait une annonce politique, dont ils ne voulaient pas vraiment que les policiers s'en mêlent. On voulait juste faire peur à la population pour dire "Regardez, la police va être là, s'il y a de quoi"* » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 1). Les patrouilleurs

confirment ce sentiment de frustration ; les décideurs publics devraient savoir que personne ne trouve agréable « *de faire vivre un sentiment de peur aux citoyens* » (patrouilleur, niveau 3+). Pour bien illustrer cette idée d'une instrumentalisation du milieu policier, l'un des cadres parle même du syndrome du « *bonhomme 7 heures* » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+). Cette image forte exprime bien l'inconfort du milieu à l'égard de la stratégie gouvernementale.

Par ce double discours, le gouvernement a grandement nui à la compréhension du message prioritaire. Pour les patrouilleurs, si le message avait été plus limpide, cela leur aurait grandement facilité le travail et leur aurait permis de faire comprendre aux citoyens qu'il ne servait à rien de se défouler sur eux, car ils ne faisaient qu'appliquer le cadre juridique du gouvernement. Certains des répondants pensent que le gouvernement a volontairement entretenu l'ambiguïté pour éviter de devoir assumer pleinement ses responsabilités de régulation. En jouant sur l'ambiguïté, les responsables politiques pouvaient se défilier face aux situations inconfortables et faire porter aux policiers l'odieux d'une application trop stricte des décrets ou, à l'inverse, laisser entendre que ces derniers auraient dû « *serrer la vis* ». Le gouvernement sortait alors la carte du discernement attendu des policiers et le premier ministre soulignait avoir confiance dans leur jugement.

Même si cela est désagréable de passer pour les méchants lorsque vient le temps de faire respecter des décisions publiques impopulaires et contestées, le milieu policier a appris à vivre avec ça. Ainsi, ils acceptent de rester très discrets sur la place publique et ils gardent un profil bas, même s'ils savent que cela a un impact sur leur image. Dans notre troisième chapitre, on va constater que ce problème d'image préoccupe de nombreux patrouilleurs ; ces mandats spéciaux et difficiles, qui leur sont délégués, leur font perdre de la crédibilité dans l'exécution de leurs mandats usuels. En demandant aux policiers d'intervenir et de sanctionner les citoyens ordinaires, on les met en opposition avec la partie de la population qui les soutient habituellement et avec laquelle ils ont patiemment développé une relation de respect et de confiance. À cet égard, l'un des cadres pense que l'utilisation des forces de l'ordre par le gouvernement dans la gestion de la pandémie risque de freiner les efforts faits par le milieu policier pour se rapprocher des citoyens. Cette réflexion trouve également écho du côté des patrouilleurs qui ont travaillé fort les dernières années pour prendre le virage communautaire :

« Tu sais, on est comme dans un grand virage de la police. Fait que, tu sais, depuis, moi, ça fait 14 ans, que c'est de plus en plus communautaire, de plus en plus proche du citoyen... Fait que je trouvais que ça envoyait un message contradictoire de ce que le gouvernement veut de sa police. Tu sais, là on essaie d'être proche du monde, puis là on était devenu l'ennemi de tout le monde. Je trouvais que c'était de mal nous utiliser pour justement, après ça, de vouloir une police communautaire. Tu sais, là tout le monde nous haït » (patrouilleur, niveau 2).

Finalement, plusieurs patrouilleurs semblent encore marqués par ce que l'on pourrait appeler le syndrome du « *printemps érable* » où les policiers ont eu comme mission politique de freiner les manifestations étudiantes. En plus d'avoir donné une mauvaise image des forces de l'ordre auprès de la population, les policiers acceptent encore mal

l'amnistie qui a été donnée aux étudiants qui avaient reçu des contraventions. Pour l'un des patrouilleurs, il est impératif que les juges comprennent l'importance de maintenir, cette fois-ci, les sanctions financières prévues par la loi, car s'ils invalidaient tous les constats d'infraction donnés, ça enlèverait toute la crédibilité face aux interventions policières dans les situations d'exception :

« C'est sûr que la prochaine on aura beau essayer de faire peur au citoyen, anyway ça va être annulé, fait que ça ne marchera pas, tu sais. Il faut qu'ils soient conséquents dans leurs actions [et] que, là, à la cour... que les constats d'infraction, que les décrets, ça reste, que ça tienne, puis que malheureusement le monde qui ont eu leur billet aient à les payer » (patrouilleur, niveau 3+).

Les consignes gouvernementales

Nous pouvons constater que 31 cadres sur 37 ont parlé de l'impact du délai à l'envoi des décrets dans les organisations policières, alors que seulement 7 des 16 groupes de discussion ont abordé ce thème. Ce thème interpelle donc davantage les cadres et directions policières que les patrouilleurs.

Les patrouilleurs affirment qu'ils ne peuvent pas reprocher grand-chose aux directions des services de police, au niveau des grandes orientations des interventions, puisque qu'ils n'ont fait que transmettre le message politique du gouvernement vers le terrain. En contrepartie, ils ont trouvé que le milieu politique a été beaucoup trop « *interventionniste* » dans ses attentes et demandes. Pour eux, les responsables politiques ont été beaucoup plus loin que ce qui est habituellement admis dans leurs relations avec le milieu policier : le gouvernement « *mettait tellement de pression sur les services de police* » (patrouilleur du groupe 2 du service D de niveau 3+) que cela aurait pu menacer l'indépendance du milieu policier. Ces directives politiques ont principalement orienté les logiques d'intervention des services policiers autour de deux stratégies : A) les premiers mois étaient principalement marqués par une demande claire de ne faire que de la prévention et de donner des avis de conformité afin que les citoyens prennent en charge leur propre régulation ; B) à partir de la fin de l'automne 2020, le vent a tourné et le gouvernement a demandé aux services de police que les patrouilleurs « *serrent la vis* » et sanctionnent les citoyens récalcitrants.

Si la plupart des patrouilleurs étaient à l'aise avec les orientations de la phase A, certains ont trouvé plus difficile de travailler sous pression dans le contexte de la phase B.

De leur côté, les répondants-cadres ont reçu positivement les demandes gouvernementales en matière de prévention des premiers mois : « *ça a été salvateur un peu de dire qu'on sensibilise en premier. Ça a été ce que le gouvernement nous a demandé et ça a beaucoup, beaucoup, je pense, aidé les policiers* » (cadre responsable des communications, niveau 2). Mais, les cadres confirment aussi qu'à partir des derniers mois de 2020, « *ils ont changé leur fusil d'épaule complètement* » (cadre responsable des relations avec le réseau et de la gendarmerie, niveau 3+). Ils reconnaissent que le ton du

gouvernement s'est clairement fait plus répressif et ils s'attendaient à un alignement général de tous les services sur cette voie :

« le gouvernement nous a passé des directives claires où est-ce qu'il ne voulait plus aller en prévention, mais en répression. Le fait que les messages étaient clairs... Il y a plus de répression présentement qu'il y en avait » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+).

Les cadres reconnaissent que le gouvernement a bien fait d'utiliser ainsi une approche progressive : *« une gradation dans les mesures, je pense que c'est la meilleure façon de faire »* (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+). Après avoir sensibilisé les gens pendant 7 ou 8 mois, *« les citoyens ne [pouvaient] pas dire "Je ne le savais pas" »* (cadre responsable des communications, niveau 3+). Il a aussi été plus facile pour les directions policières de mobiliser les patrouilleurs dans un rôle plus répressif durant la deuxième phase, que si on le leur avait demandé dès le début. Pour les cadres, l'imposition d'une vision concertée a eu le mérite de renforcer l'approche dite nationale, qui favorisait l'adoption d'une vision commune et d'un plan d'action uniformisé pour l'ensemble du territoire de façon *« que tout le monde applique la réglementation pareil »* (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+).

Les cadres disent avoir senti un renforcement de cette cohésion à partir du milieu de l'automne. Un fait important est arrivé durant cette période : le gouvernement s'est beaucoup plus investi dans la gestion des affaires policières et est devenu plus directif. Une équipe dédiée à la COVID au MSP passait ses commandes aux services policiers et un nouveau représentant du MSP s'est amené à la table hebdomadaire de l'ADPQ. En nommant un ancien enquêteur, expérimenté dans la gestion des crises et respecté dans le milieu policier, comme responsable des relations directes avec les directions des services de police, le gouvernement a gagné en crédibilité et en efficacité dans ses transactions avec les membres de l'ADPQ. On le verra un peu plus loin dans ce premier chapitre, la majorité des cadres et des responsables des services publics ont apprécié que le MSP manifeste un tel leadership. Pour les cadres, la présence active du MSP a grandement facilité l'acceptation d'un interventionnisme gouvernemental accru et de l'adoption du virage répressif demandé par les responsables gouvernementaux et la Santé publique.

Ce virage en mode proactif s'est matérialisé par des plans stratégiques qui favorisaient des interventions sporadiques concertées sur l'ensemble du territoire et qui étaient financés par le MSP, ainsi que par un nouveau régime de reddition de comptes précis. C'est grâce à des bilans hebdomadaires que le gouvernement a pu suivre l'évolution des interventions policières sur le terrain :

« toutes les semaines qu'on ne donnait pas assez de tickets ou qu'on en donnait trop, si on faisait ci ou ça – je dis "nous", mais je parle de tous les corps de police – on se faisait questionner » (cadre responsable des communications, niveau 3+).

La reddition de comptes s'est faite à partir d'indicateurs précis fournis par le MSP. En faisant rapport avec ces indicateurs, les services de police alimentaient le ministère pour qu'il puisse dresser un état complet de la situation. Sans aller jusqu'à produire des bulletins de performance, le MSP a réussi à installer une culture du résultat qui mettait une pression indirecte sur les différents services de police. On verra dans le troisième chapitre que plusieurs patrouilleurs ont dénoncé la pression qu'ils ont ressentie pour donner des contraventions. Ils ont surtout été irrités par les exigences de reddition de comptes (devoir se justifier et donner des détails sur leurs interventions) que leur propre service leur demandait pour répondre aux exigences du ministère.

Certains cadres et responsables de services de police ont reconnu avoir volontairement gardé une distance à l'égard du virage vers la « *tolérance zéro* » demandée par le gouvernement. Ils ont préféré maintenir le cap sur la stratégie de persuasion pour ne pas perdre l'engagement de leurs patrouilleurs dans le contexte atypique de la gestion d'une urgence sanitaire. Ceux qui ont opté pour cette approche plus « *soft* » sont conscients que cela « *décevait, je pense, le gouvernement* » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+).

Des instruments de régulation inadaptés

Dans le cadre des entrevues que nous avons menées, 28 cadres sur 37 ont donné leur opinion sur la qualité des instruments de régulation mis à la disposition des patrouilleurs, alors que 14 des 16 groupes de discussion ont abordé ce thème. On constate donc que c'est un thème considéré comme important tant par les cadres et directions policières que par les patrouilleurs. Les principaux instruments dont les répondants ont débattu sont les rapports d'infraction généraux (RIG), les constats d'infraction généraux (CIG) et les télémandats. Face aux limites de ces instruments, certains services de police ont sorti des sentiers battus et ont utilisé des instruments internes qui n'ont pas fait plaisir à tout le monde. En résumé, un consensus se dégage pour dire que les instruments de régulation proposés par les instances politiques et juridiques n'étaient pas adaptés au contexte des interventions policières et que cela freinait considérablement l'efficacité du travail répressif. Il s'agit ici d'un autre domaine où plusieurs facteurs externes importants ont empêché le milieu policier d'être pleinement efficace dans son travail de régulation du comportement des citoyens. L'un des cadres affirme d'ailleurs que, pour être à la hauteur de cette importante tâche d'appliquer les décrets sanitaires, « *ça aurait été une bonne nouvelle, si les policiers avaient eu des outils adéquats* » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 1).

Les problèmes des rapports d'infraction généraux (RIG)

Selon les répondants, le choix des rapports d'infraction généraux (RIG) n'est pas optimal. Les patrouilleurs n'ont pas l'habitude d'utiliser cet instrument dans leur travail courant, et cela demande une certaine expertise pour le remplir adéquatement. Ce sont des équipes spécialisées, comme celle de la Moralité ou celle chargée de faire respecter la Loi sur les infractions en matière de boissons alcooliques (communément appelée la LIMBA) et les ventes de tabac, qui ont l'habitude de rédiger ce type de rapports qui doivent être

transmis directement au DPCP. C'est ce dernier qui décide alors s'il y a lieu de sanctionner ou pas le citoyen visé par un RIG. Les policiers spécialisés savent que c'est assez long et complexe de faire un bon RIG, c'est pourquoi certains responsables de gendarmerie doutent que cela ait été une bonne idée de demander à tous les patrouilleurs d'en rédiger : *« malheureusement, tout le monde, on tombe dans la loi du moindre effort. Où est-ce que ce n'était pas un incitatif pour les policiers de mettre en application »* (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).

Le seul cas où les patrouilleurs peuvent avoir à les remplir, c'est dans l'application de certains volets particuliers du Code de la route :

« Par exemple, je vous intercepte, et on constate que vous n'avez pas d'assurance – s'il y a une assurance pour l'automobile, à ce moment-là je remplis un rapport d'infraction général que j'envoie au bureau des assurances et eux vont faire des démarches et le constat va être émis par la suite » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).

Si les patrouilleurs ont de fortes réserves à l'égard des RIG, ce n'est pas par paresse, c'est une question de surcharge et d'impact direct sur le nombre d'interventions qu'ils peuvent faire pendant leur période de travail. Chaque RIG demande beaucoup de temps à rédiger et cela a un impact direct sur le temps passé sur le terrain, car, chaque fois, le patrouilleur doit rentrer au poste pour rédiger le rapport. Cela affecte aussi l'efficacité du travail de toute l'équipe : *« Prends [X], admettons. Il fait deux-trois RIG dans la soirée, là. Ça se peut qu'on l'aime plus [X] à la fin du bloc, parce qu'on perd un véhicule tout le temps »* (patrouilleur, niveau 3+). Pour les patrouilleurs :

« Le RIG, c'est supposé être l'exception à la règle pour un patrouilleur. On n'est pas des inspecteurs, on n'applique pas la Loi sur la santé-sécurité. Du point de vue policier, la machine n'est pas faite pour administrer les RIG » (patrouilleur, niveau 3+).

Certains patrouilleurs disent avoir été froissés de voir que la direction de leur service de police avait mis en place des équipes de révision des RIG. Ces équipes étaient formées par des enquêteurs chevronnés :

« Initialement on partait avec les RIG. C'est comme si le monde sur la route, on n'est pas assez crédible pour l'appliquer, ou quoi que ce soit, et fallait qu'il y ait un enquêteur qui valide tout et que l'enquêteur repasse le dossier et qu'après il redonnait le constat assigné ici donc il y avait de la paperasse qui se faisait et il y avait une perte de temps. Et d'autant plus que, sur les lieux, tu disais à la personne "Regarde, il va y avoir quelqu'un qui va évaluer tout ça", comme si moi, je ne suis pas capable de le faire (...). Quant à moi, c'est une perte de crédibilité à nous autres, dans le sens qu'on le constate, on peut le finir, on va le régler » » (patrouilleur, niveau 3+).

Pour beaucoup de patrouilleurs, c'est d'abord la lourdeur du travail administratif qui est le premier facteur de détestation des RIG. Le second facteur tient à une certaine forme

de dépossession du jugement de sanction au profit d'un tiers arbitre. Les patrouilleurs ne sont pas vraiment enchantés à l'idée de passer de longs moments à remplir un rapport qui sera transféré à une tierce partie qui déterminera s'il y aura ou non une sanction. Ils trouvent que cela n'a pas de sens dans le cadre de la COVID, puisque ce sont eux qui ont constaté l'infraction et qu'il serait donc normal que ce soit eux qui donnent la sanction. Dans les premiers mois de la crise sanitaire, les RIG étaient les seuls instruments que pouvaient utiliser les patrouilleurs pour sanctionner les citoyens. Comme ils n'optaient pour la coercition que s'il y avait une déviance flagrante et même dangereuse, les patrouilleurs ont été consternés d'apprendre que le DPCP avait invalidé plusieurs des RIG qu'ils avaient émis ou que les tribunaux acquittaient les citoyens pris en défaut. Cela a eu un effet démobilisateur immédiat : « *Dans les débuts aussi on avait des bribes comme quoi les gens étaient beaucoup acquittés. Fait qu'on se disait — est-ce que ça vaut la peine de mettre deux heures sur un RIG pour qu'en bout de ligne les gens soient acquittés ?* » (patrouilleur, niveau 3+).

Finalement, le milieu policier trouve que le RIG envoie un message de sanction faible aux transgresseurs, puisque ces derniers ne reçoivent pas sur-le-champ la pénalité en lien avec la gravité de leur écart de conduite. Ils ne reçoivent l'avis officiel de la sanction par la poste que beaucoup plus tard. Il y a là une perte importante du pouvoir dissuasif de l'intervention. La plupart des acteurs du milieu policier reconnaissent que cela a « *moins d'impact* » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2) sur le transgresseur que lorsque ce dernier reçoit la contravention de 1556 \$ en direct. Un cadre explique l'esprit du RIG en prenant l'exemple d'une hypothétique intervention en vertu du Code de la route :

« Si monsieur [X] vous ne faites pas votre arrêt obligatoire et que la police vous donne votre constat d'infraction sur-le-champ, vous n'êtes pas contents, mais vous savez ce qui se passe. Si je vais vous voir sur le coin de la rue où vous n'avez pas fait votre stop et je vous dis que je vais rédiger un rapport et que dans quelques semaines ou mois, vous allez recevoir votre constat, vous allez partir chez vous et vous allez raconter ça à votre conjointe. L'impact n'est pas le même donc en tardant à nous remettre les constats portatifs dans les mains, c'est sûr que ça n'a pas aidé non plus » (cadre responsable de la gendarmerie et des relations avec le réseau, niveau 1).

Un autre cadre donne une illustration en lien avec une intervention COVID :

avec le RIG, « on n'a pas d'intervention immédiate, on dit "On vous fait un rapport d'infraction général, ce qui fait que le policier prend les coordonnées de tout le monde, revient au poste, fait (les) rapports d'infraction généraux pour que ce soit envoyé par la suite aux gens. Donc on n'a pas l'effet immédiat » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2).

Les patrouilleurs pensent aussi que la sanction différée n'aide pas à faire passer le message sur l'urgence sanitaire :

« Quand tu n’as pas la sanction là, c’est comme t’as l’impression que t’en n’a pas de conséquence. J’ai été averti, jusqu’à temps que le billet rentre dans la malle. Mais tant que tu ne l’as pas le billet, qui va prendre un deux-trois semaines avant qu’il rentre par courrier, le monde va continuer puis c’est comme “Bah ! j’ai été avisé, il m’a dit que j’en aurais un, mais je n’aurai rien”. Fait que c’est comme dans toute la vie, quand tu n’as pas une conséquence qui n’est pas immédiate vraiment comme réelle, les gens ont l’impression qu’on parle dans le vide » (patrouilleur, niveau 3+).

Selon certains cadres, il y a cependant quelques patrouilleurs qui préféreraient donner un RIG, plutôt qu’un CIG, car ils ne voulaient pas avoir l’odieux de donner la sanction de 1556 \$ directement aux citoyens. Avec les RIG, ils avaient l’impression de faire leur travail, mais sans se salir les mains. Ils laissaient au DPCP le soin de décider de la valeur de la sanction à donner aux transgresseurs. Ils utilisaient les RIG comme un avis officiel pouvant entraîner une possible sanction, mais ils évitaient alors de confronter directement le transgresseur : *« Le RIG, le gars n’est pas content, mais il ne le voit pas son ticket... tu ne le confrontes pas »* (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 1).

Les problèmes des constats d’infraction généraux (CIG)

Pour ce qui est des constats d’infraction généraux (CIG), il y a un consensus pour dire qu’ils ont été l’objet d’une confusion administrative importante, car, en plus de les recevoir très tardivement (après une attente de plusieurs mois), les services de police en ont reçu de façon nettement insuffisante. Ce manque de « pads » a freiné le travail des patrouilleurs et cela les a démotivés de voir qu’ils devaient courir après les « pads » de contraventions pour faire leur travail. L’un des patrouilleurs démontre le ridicule de cette pénurie de « pads » en disant : *« Heille, les premiers, c’était... Il fallait aller au quartier général, puis là, c’est le premier char qui arrivait, puis “J’ai un pad, j’ai un pad !” »* (patrouilleur, niveau 3+). Avec encore plus de cynisme, l’un de ses collègues renchérit : *« C’est comme si t’arrivais sur un vol de banque, puis t’attends que ton collègue t’amène son gun, parce que t’as pas de gun, tu sais »* (patrouilleur, niveau 3+). De façon plus sérieuse, un patrouilleur donne un exemple réel que son équipe d’intervention a vécu lors de manifestations :

« Tu sais ? On s’en va sur une manifestation un moment donné, puis c’est comme là à 20 h 02 vous billez tout ce qui est dehors, mais voici je te donne deux constats. C’est parce qu’ils sont, juste sur le coin de rue suivant, ils sont 12. Qu’est-ce que tu veux que je fasse avec mes deux constats ? Fait que ça, moi, c’était plus ça... Ben on n’a pas de pad. Ben, on n’a pas le papier à te donner. Tu sais, ce n’était pas, genre que je veux garder le papier à mon niveau, c’est qu’on ne l’a pas pour te le donner » (patrouilleur, niveau 3+).

Pour ce patrouilleur, les problèmes logistiques du gouvernement ont rendu le travail des patrouilleurs contre-productif, et cela rendait le discours des cadres plutôt incohérent ! De façon consensuelle, les patrouilleurs pensent qu’il faut éviter de demander à des policiers de faire des interventions, s’ils n’ont pas les outils de base nécessaire pour le

faire et être pris au sérieux. Par-delà le nombre insuffisant de CIG disponible, le milieu policier pense que les institutions responsables de fournir les instruments doivent moderniser leur approche. L'un des responsables de gendarmerie confirme que l'approche gouvernementale n'a pas été optimale en fournissant des constats papier :

« Au niveau des rapports, des constats d'infraction, je m'en rappelle, un moment donné, on en a même manqué parce que... Vous savez, je ne vous apprend rien en vous disant que le papier, c'est en train de passer [de mode]. Et avec la copie carbone, puis je ne sais pas s'il y a une copie carbone ou comment ça se faisait là. Parce qu'il y a une copie pour le contrevenant, puis une copie pour l'organisation, la Cour, et tout ça. Vous savez, au niveau de la sécurité routière, la majeure partie des constats se fait électroniquement à partir des appareils dans les véhicules maintenant. Fais que, ça aussi, les nouveaux policiers sont moins familiers avec ça. Fait qu'on a même manqué à l'occasion de constats puis il a fallu attendre pour l'application du couvre-feu » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).

Dans le même esprit, plusieurs patrouilleurs ne comprennent pas que le gouvernement n'ait pas été capable de leur fournir des outils numériques performants pour gérer les contraventions. Pour eux, la méthode du crayon et du papier date d'une autre époque et cela n'encourage personne à faire du zèle au niveau des contraventions. Cet argument prend encore plus d'importance lorsqu'on sait que, dans beaucoup de services, beaucoup de jeunes patrouilleurs n'ont toujours fait de la police qu'avec des outils électroniques.

Contrairement aux RIG, les CIG avaient l'avantage de se remplir rapidement et d'être remis immédiatement aux transgresseurs : *« les constats portatifs qui avaient été produits et émis par le MSP, ce qui nous permettait en fait de remplir le constat et de le donner sur-le-champ à la personne un peu comme un constat qu'on émet au Code de la sécurité routière »* (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+). Même si cela était plus rapide que les RIG, les cadres et les patrouilleurs disent que cela peut devenir très compliqué lors d'une intervention dans de gros rassemblements :

« Il faut se mettre à leur place, ils vont à un party, ils sont 20 personnes à ce party-là, mais c'est 20 fois que je fais des constats portatifs, j'écris et c'est long, et on a des gens qui sont agressifs, qui ne sont pas contents, qui chialent après eux autres. Si on veut être dissuasif immédiatement, il faut les rédiger, donc c'est extrêmement long lors d'une intervention policière » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2).

Les patrouilleurs précisent que la rédaction des CIG papiers, dans ce contexte de rassemblement de personnes, peut même devenir risquée parce que les patrouilleurs se retrouvent avec *« 7-8-10 personnes intoxiquées »* (patrouilleur, niveau 3+). L'un des patrouilleurs doit alors aller dans l'autopatrouille chercher le *pad* pendant que son ou sa collègue reste seul avec ce groupe de gens qui s'impatientent, qui refusent de collaborer et qui commencent à lancer des insultes ; bref, *« Le contexte, c'est de la marde »* (patrouilleur, niveau 3+).

Finalement, pour les directions, l'un des défis avec les CIG, était de s'assurer que tous les patrouilleurs maîtrisaient bien l'ensemble des décrets à appliquer et qu'ils savaient parfaitement quoi mettre sur les contraventions. Contrairement aux RIG, il n'y a personne pour les réviser avant que cela parte du côté du DPCP. Le droit à l'erreur était très mince, car ce sont « *des billets qui sont donnés en main propre* » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2).

Les problèmes avec les télémandats

L'utilisation du télémandat est habituellement limitée à l'univers des infractions au Code criminel. Ça a donc été une nouveauté de proposer aux policiers d'utiliser cet instrument dans le cadre du Code pénal en lien avec les décrets sanitaires. L'un des cadres précise : « *au code de procédure pénale, le mandat d'entrer n'a jamais existé* » (cadre responsable des relations avec le réseau et des communications, du service D de niveau 3+). Pour les patrouilleurs, la sacralité de la maison privée rendait les interventions policières très délicates et le télémandat n'a pas été l'outil par excellence pour désamorcer le tout :

« En tout cas, pour les télémandats, ça a compliqué solidement. Il y a eu une levée de barricades des gens "Criss, tu ne rentreras pas chez nous, t'as pas de mandat". T'as une procédure qui existe, mais l'application réelle ne se fait pas. Sur papier, c'est beau, mais sur le terrain, ce n'est pas possible » (patrouilleur, niveau 3+), surtout pour les services ayant un nombre de patrouilleurs limité.

Pour plusieurs cadres et patrouilleurs, heureusement que « *les policiers, la plupart du temps, n'ont pas besoin d'un télémandat* » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 1). Certains responsables de services policiers disent qu'il s'agit d'un outil que l'on garde en ultime recours, si jamais il y a des cas graves de transgression et qu'il y a un refus de collaborer :

« À mon souvenir, on ne l'a pas utilisé ici à [ville]. On a donné l'information, on sait que ça se fait. Par contre, on s'est dit qu'on va l'appliquer s'il y a vraiment un cas exagéré, plus complexe, où il y a vraiment une exagération et il faut utiliser cet outil-là. Sinon, on peut utiliser d'autres façons si on a le nom du propriétaire de la place, on peut mettre le constat au nom du propriétaire. Tant qu'à faire une intervention, on peut attendre les gens qui vont sortir du party. À moment donné, il y en a qui vont sortir donc si on a du temps, on peut attendre un peu. Mais il faut avoir le temps pour le faire » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2).

Si les cadres disent avoir hésité à utiliser le télémandat, c'est à cause de sa lourdeur au niveau administratif. Pour eux, c'est une approche trop longue, qui exige d'immobiliser, pendant plusieurs heures, de nombreuses auto-patrouilles devant la maison ciblée :

« On était incapable de répondre au nombre d'appels, puis d'aller sortir des mandats. Parce que ça ne se fait pas en criant ciseau là. Ils avaient beau dire que ce n'est pas long, mais c'est quelques heures, c'est deux-trois heures avant d'avoir ton télémandat » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+).

Les patrouilleurs ont confirmé cette information et ils ont insisté sur le fait qu'il est impératif, au préalable, d'évaluer l'impact d'une demande de télémandat sur les effectifs et sur la capacité de continuer d'intervenir ailleurs. La question qu'on doit donc se poser, ce n'est pas de savoir si la transgression constatée mérite qu'on fasse appel à un télémandat, mais plutôt si l'on a les ressources nécessaires pour y faire appel :

« Moi, je dirais aussi ce n'est pas juste un véhicule de temps, c'est 2-3 véhicules parce qu'il faut (surveiller) l'arrière, le côté, l'avant, peu importe. Donc là tu gèles tes duos, qu'on n'a pas de staff de plus, on est en (staff) minimum, puis on ne répond pas à d'autres appels pendant ce temps-là » (patrouilleur, niveau 3+).

Comme le dit l'un des responsables de gendarmerie que nous avons rencontré, on peut bien choisir d'immobiliser de nombreux patrouilleurs dans l'attente d'un télémandat, mais *« un moment donné, il va falloir choisir nos batailles parce qu'il n'y aura plus personne sur le territoire pour être capable de faire le restant du travail pour l'application du décret »* (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).

Ce qui fait cependant consensus au sujet de cette innovation, c'est le fait que cette nouvelle possibilité d'intervention directe dans les domiciles privés a eu un impact psychologique important pour la majorité des citoyens ordinaires. Les patrouilleurs ne pensent cependant pas que cela a suffi à convaincre les délinquants traditionnels de limiter leurs activités. Ces derniers se doutaient bien que les services de police allaient hésiter à l'utiliser, car ils savent qu'ils n'ont pas les ressources nécessaires.

Les innovations particulières

Certains services ont mis en place des banques de données pour faire le suivi des interventions et identifier les récidivistes. Un responsable de gendarmerie explique :

« On s'est créé des codes dans la carte d'appel pour aller faire les recherches très facilement. Ça, c'est avec notre expert qui est au niveau de l'informatique. C'est avec lui qu'on travaillait tout le temps parce qu'il était d'une aide essentielle à aller chercher les codes. Puis quand on a des recherches de code, puis ça sortait, là on les avait. Mais pas au début là parce qu'on ne donne jamais d'avertissement pour une vitesse, mais on n'a pas besoin de savoir ça là. Tu sais dans le fond c'est le pouvoir discrétionnaire qu'il y avait » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2).

Certains services ont tenté de faciliter la tâche de leurs patrouilleurs en leur permettant d'utiliser leurs propres constats d'infraction électroniques, plutôt que les constats papier officiels. Malheureusement pour eux, ils se sont vite fait rappeler à l'ordre par le DPCP :

« On a eu un retour du DPCP sur les constats portatifs, on utilisait notre document à nous et puis on mettait le numéro de constat et tout ça et les patrouilleurs eux à l'ordinateur, ça leur facilitait la tâche, ils le complétaient, ils écrivaient ça et l'imprimaient et ils le joignaient au constat d'infraction. Et là ce qu'on a eu comme retour du DPCP, c'est qu'on n'a pas autorisé la plainte parce que vous n'avez pas utilisé le bon document du DPCP. Ça a été un irritant, c'est le seul irritant que moi

j'ai vécu – les patrouilleurs en ont surement vécu d'autres –et j'ai dit "À moment donné, on fait tout notre possible, pourquoi le document n'est pas adéquat ?". Et la raison qu'ils nous donnaient c'est qu'on va devoir assigner votre policier à témoigner. D'accord, mais mes policiers sont habilités à aller témoigner, il n'y a pas de problème, ils vont y aller. C'est le seul bout où oui j'ai été frustré par cette mesure » (cadre responsable des communications, niveau 2).

Malgré les critiques du MSP et du DPCP, il y a quand même eu quelques services qui ont maintenu leur décision de travailler à partir de la réglementation municipale afin de ne pas trop changer les habitudes de travail des patrouilleurs :

« C'est nous autres qui ont fait la demande avec les affaires juridiques pour une simple et bonne raison et une – pas la meilleure – mais une des meilleures décisions qui a été prise dans le dossier de la Covid. Je sais qu'il y a des dissidents au MSP, il peut avoir des dissidents au DPCP et même à l'ADPQ. Ça nous a donné la facilité d'application des infractions. Des RIG, même des constats portables, se passer le pad d'un char à l'autre parce qu'on n'a pas assez de pads et tout ça – qu'est-ce que vous pensez qu'ils font, les policiers dans la rue quand faut qu'ils aient porter un pad "Oh madame, faites attention, monsieur". En plus de ça, il y avait toujours les rumeurs que le DPCP ne poursuivait pas. La difficile, c'est que si je suis pogné pour témoigner, je vais me ramasser je ne sais pas où. La facilité de l'outil – nous autres, t'étais en infraction, tu voulais donner une infraction pour les infractions qu'on avait le même parce que ce ne sont pas toutes les infractions qui sont dans le règlement municipal. Le gars ou la fille va dans le char, pèse sur le bouton, ça sort comme un billet normal, "Tenez madame", merci, bonsoir, ça finit là. Il y a le sentiment, moi, j'ai trouvé, la perception que j'ai de ça et ça m'a été dit par des policiers : ils avaient le sentiment que leurs interventions donneraient un résultat et ne tomberaient pas dans le vide et il y avait une facilité d'application » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 2).

Un cadre d'un autre service donne raison à son collègue et il est envieux de ceux qui ont pu s'aligner sur une logique municipale avec les constats usuels :

« Avec le règlement municipal, il y a 20 personnes, on peut faire un backing – si vous êtes à l'aise avec ça – les backing de constat, toute la même adresse et on fait juste changer le nom de la personne, donc c'est extrêmement rapide, c'est sécuritaire, c'est efficace et c'est efficace immédiatement »... « Ça facilite notre vie d'avoir un règlement municipal, vraiment là d'une façon extraordinaire. Comme je vous dis, les policiers sont habitués d'émettre le constat, le faire imprimer, c'est rapide, on connaît la procureure, on sait jusqu'où on peut aller, on sait ce qu'elle peut faire, le lien est facile. Tandis qu'un RIG, c'est très long. Ça prend un rapport, c'est à la main, c'est envoyé à Québec. Tandis que le règlement municipal... Si c'était juste de moi, ce serait juste du règlement municipal. C'est vraiment plus facile » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2).

Finalement, un patrouilleur d'un de ces services est très content de la décision de sa direction : « *C'est sûr que ça faciliterait la job au niveau de le remplir parce que c'est sûr que c'est moins long quand tu fais juste rentrer les informations, ça s'imprime, tiens, vas-y, puis après ça tu fais ton backing sur l'ordinateur. C'est sûrement beaucoup plus simple pour l'application* » (patrouilleur, niveau 3+).

L'action des différentes institutions publiques impliquées dans la gestion sanitaire

Trente-trois cadres sur 37 ont parlé de l'action des autres institutions publiques, alors que 12 groupes de discussion sur 16 ont abordé ce thème. Il en ressort un consensus à l'effet que les différents acteurs institutionnels dans la régulation des comportements des citoyens lors de la crise de la COVID ont été lents à s'activer et à se positionner clairement au sujet de la collaboration qu'ils voulaient entretenir avec le milieu policier. Pour l'un de nos cadres, le problème est simple à comprendre : « *personne [ne] se parlait dans ces silos-là* » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+). Une fois qu'ils se sont positionnés, les choses ont commencé à être beaucoup plus fluides. Pour l'un des cadres, cela aurait été beaucoup plus simple, si on avait dès le départ amené tout le monde à s'asseoir à la même table pour travailler ensemble :

« Ben moi je pense qu'il y a tout avantage à ce que les intervenants concernés se parlent, se coordonnent ensemble. Puis que le message soit le même pour tous. Parce que moi dans ma tête à moi, tantôt on parlait du DPCP donc le ministère de la Justice (...) Mais moi, à partir du moment que le gouvernement prend une décision, il faut que tout le monde embarque, rame dans le même sens. Fait que je pense qu'il y a manqué un peu de coordination ou de collaboration en tout ça entre certains, entre certaines instances » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+).

MSP

Les cadres et les directions des services de police ont beaucoup parlé de l'étrange posture que le MSP a adoptée lors de cette crise. Pour certains cadres, dans le dossier COVID :

« Le MSP s'est mis en posture de servitude pour la Santé publique et non pas en poste de leadership pour gérer la crise sanitaire. Et je pense que c'était probablement la chose à faire compte tenu des circonstances » (cadre responsable des communications, niveau 3+).

Plusieurs cadres se seraient quand même attendus à ce que le MSP prenne un certain leadership dans le domaine de la régulation des comportements des citoyens en général, et sur les mandats policiers que la Santé publique déléguait via sa loi et ses décrets, en particulier. L'un des premiers constats des responsables des services de police, c'est que le ministère a tardé à assumer pleinement à l'interne son leadership du réseau policier : « *Il fallait que le MSP prenne ce leadership. Ça a été remarqué par tous les policiers. Les policiers ont tous été déçus de ça* » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 1). Les plus petits services et les services desservant des regroupements de municipalités, qui

n'avaient ni soutien juridique ni aide logistique, auraient bien aimé recevoir de l'aide du MSP, surtout dans les premières semaines de la crise. Ils auraient apprécié que le ministère les aide, notamment à se procurer des masques et autres éléments nécessaires pour la protection de la santé des patrouilleurs : « *Ils auraient pu faire des achats groupés, le MSP, pour les plus petits services et vous dire "On vient d'avoir un gros prix, vous en avez besoin de combien ? On continue à chercher de nouveau", ça aurait pu être ça* » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 2).

Le milieu policier a dû attendre jusqu'au milieu de l'automne avant que le ministère se préoccupe de leur réalité. Ce n'est que lorsqu'on a nommé un représentant crédible et efficace pour travailler avec eux, qu'ils ont eu le sentiment que le ministère allait bouger : « *[X] est arrivé très tard, il aurait dû y avoir plus rapidement une structure policière au niveau du MSP dans la gestion de cette crise* » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 2). Pour ces cadres, il y a donc eu deux moments dans le registre du travail fait par le MSP : un avant et un après la nomination de cet acteur central. De façon très consensuelle, tous les cadres rencontrés nous ont dit que l'arrivée de cet acteur clé, issu du milieu policier et de la gestion de crise, a été une véritable bénédiction pour eux. Ils ont apprécié d'avoir quelqu'un de solide, qui parlait leur langage et qui travaillait très fort pour les soutenir. Ils ont aussi aimé sa transparence et l'effort qu'il mettait pour leur donner l'heure juste. À partir de ce virage, l'évaluation générale du MSP, faite par les cadres policiers, est devenue plutôt bonne :

« Je pense que le MSP a joué quand même un rôle important. Moi, j'ai vu plusieurs interventions du MSP où est-ce que, tu sais, ils nous donnaient une règle ou une orientation la plus claire possible à suivre. Où est-ce qu'ils nous ont aussi de l'aide, du soutien ? Ils essayaient de comprendre notre réalité qu'on vivait. Mais je pense qu'ils nous ont laissé une certaine latitude en fonction de notre environnement » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).

À partir de ce moment, le MSP a commencé à faire de plus en plus de demandes de reddition de comptes afin de pouvoir suivre le travail des services de police :

« C'est au plan de la reddition de compte qu'ils ont été très forts, dans le sens où tous les lundis, on devait rendre compte des visites dans les commerces, dans les bars. Ils ont aussi offert un incitatif dans le temps des Fêtes pour les supports supplémentaires de la police, pour certains moments dans l'année. Donc on avait cette espèce d'élan d'une espèce de volonté. On sentait la volonté du MSP. La reddition de compte... c'est ça que je dis tous les lundis, on devrait envoyer le nombre de constats, le nombre de visites, le nombre de RIG. Ça a été comme un espère de "OK on a quelqu'un qui ramasse toute l'information pour l'ensemble du Québec". On a senti des pressions à certains moments aussi parce que, bon, quand ça lève dans les médias "Pourquoi que la police n'a pas agi ?". Et à d'autres moments, "Pourquoi la police a trop agi ?" » (cadre responsable des communications, niveau 3+).

Les cadres pensent que, s'il y avait une nouvelle crise du même genre, le MSP devrait impérativement, dès le départ, avoir une plus grosse équipe dédiée à la coordination des services de police. Cette équipe devra avoir la capacité de répondre aux besoins des plus petits services, proposer une vision commune de l'interprétation des décrets et être au cœur des échanges entre la cellule de crise du gouvernement et les membres de l'ADPQ. Certains cadres affirment qu'il est effectivement essentiel qu'il y ait une présence de juristes, « *une cellule de crise de droit* » (cadre responsable des communications et des relations avec le réseau, niveau 3+), à travailler directement dans la cellule policière du MSP, afin de fournir des « traductions » uniformisées, limpides et applicables des décrets à tous les services de police du Québec. Pour les cadres, ce besoin est criant, car c'est le plus grand défi auquel ils ont été confrontés tout au long de la crise :

« C'est peut-être une vulgarisation du gouvernement des décrets qui aurait aidé beaucoup la tâche, au niveau de la transcription, puis de la charge de travail. Le décret, c'est une chose l'écrire, mais de le traduire pour l'application policière, ça aurait peut-être été bon » (cadre responsable des communications, niveau 2).

Un autre cadre dit qu'il serait aussi nécessaire d'avoir une équipe de communication nationale qui donne une « *sorte une communication provinciale pour dire à dater d'aujourd'hui à la grandeur de la province on a fait telle ou telle action* » (cadre responsable des communications, niveau 3+). Cela pourrait se faire rapidement en créant simplement :

« Une espèce de cellule de crise des communications avec le directeur des communications du MSP et des grands corps de police et, au moins, on donne le ton. L'ADPQ devrait être évidemment être impliquée là-dedans parce qu'eux rejoignent beaucoup les plus petits corps de police » (cadre responsable des communications, niveau 3+).

Une telle approche serait appréciée par les responsables des services des communications qui devaient continuellement s'appeler les uns les autres pour voir comment chacun comptait réagir face à telle annonce. Les patrouilleurs pensent que le MSP doit donner des consignes générales claires, lorsque vient le temps de gérer les dossiers complexes touchant les questions de transport entre les régions et les villes touchées par des codes de couleurs différentes. Selon eux, ç'a été une erreur de laisser les services municipaux interpréter les règles de déplacement, cela aurait nécessité une stratégie globale et concertée.

DPCP

Comme avec le MSP, même si, au DPCP, on a mis du temps à s'activer dans le dossier COVID et à mettre en place les passerelles nécessaires pour établir une bonne collaboration avec les directions des services de police, les cadres reconnaissent que le DPCP a par la suite fait du très bon travail. Pour les cadres, s'il est toujours important d'avoir une bonne relation de travail avec le DPCP, cela était encore plus important dans le cadre de la crise COVID, « *parce que les conséquences sont quand même significatives*

là. Ce sont de grosses amendes, des gros montants » (cadre responsable des communications, niveau 2). Pour eux, il était impératif de bien s'entendre avec le DPCP « parce que le plus gros danger, puis on l'a vécu au début, c'est que nos policiers appliquent la loi puis qu'ils s'aperçoivent au bout de la ligne que c'est refusé ou qu'il n'y a pas de poursuite » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+). Pour certains services de police, les relations avec le DPCP ont été difficiles dans les premiers mois, justement parce qu'il n'y avait pas d'attentes signifiées clairement de la part de ce dernier, ce qui a provoqué une vague de refus des RIG et des CIG. Les cadres étaient inquiets de voir autant de rejets, ce qui risquait de nuire à la motivation des troupes :

« On a des retours de constats d'infraction du DPCP, on s'entend qu'il y a eu énormément de refus à ce moment-là. Ces refus-là amènent un sentiment de découragement peut-être aux patrouilleurs, celui qui est sur la route, qui travaille fort à rédiger ça, intervenir, s'ajuster, aller chercher les bonnes informations, puis, au final, on reçoit 15 refus » (cadre responsable des communications, niveau 2).

Les patrouilleurs ont effectivement critiqué le DPCP pour ses interventions critiques qui se faisaient en aval de leur travail. Ils auraient préféré avoir plus rapidement un accompagnement en amont, pour se faire aider dans la préparation de leurs interventions et de la rédaction de leurs CIG. Pour les patrouilleurs, c'est très décevant de voir leur travail rejeté par le DPCP. C'était effectivement démobilisant, car ils avaient l'impression de travailler pour rien : *« on ne sait pas encore là les statistiques, est-ce que ça a été rejeté ou pas ? On a-tu travaillé encore une fois pour rien ? » (patrouilleur, niveau 3+). Pour d'autres patrouilleurs, il était décourageant de devoir travailler à l'aveugle et de se faire reprendre une critique à la fois : « on donne le constat à la personne, après ça il faut faire le backing, faut faire ci, faut faire ça... Au pire, faites juste nous envoyer ce que vous voulez de base et, après ça, on va juste le faire une fois et non 45 fois » (patrouilleur, niveau 1).*

Les responsables de la gendarmerie sont plus critiques face au travail du DPCP et ils ont tendance à défendre leurs patrouilleurs. L'un d'entre eux estime que les patrouilleurs avaient raison de trouver que certaines des demandes du DPCP rendaient le travail d'intervention très compliqué :

« L'avertissement, le premier, notre 2^e, [...] Sauf que, quand on constate une infraction, même si on donne un avertissement, on n'est pas habitué, de donner un avertissement, deuxième, troisième, donner un billet. Faut que ce soit tout détaillé. Eux autres ils retournaient parce qu'ils manquent de complément. Puis ça, les troupes, on ne leur a pas tout dit » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2).

Un autre va même jusqu'à dire :

« Si on parle de démotivation là, c'est que, ben moi, je me garde une certaine réserve quand je reçois le retour du DPCP sur on ne portera pas de charge dans tel cas, tel cas, parce que la preuve n'est pas hors de tout doute. On le sait, le DPCP, ils ne veulent plus aller à la guerre, autant sur les billets qu'au criminel. Ils ne veulent plus de procès, ils ne veulent plus aller à la guerre. Puis ça, c'est mon interprétation

de vieux loup. là. Tu sais, j'ai vu ça aller là, puis c'est aussi vrai dans les billets » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 1).

C'est justement pour éviter de voir ce type de refus se généraliser et traîner dans le temps que les cadres ont rapidement réclamé plus de collaboration en amont du processus auprès des responsables du DPCP. Pour eux, meilleure sera la collaboration en amont, meilleur sera le travail des patrouilleurs en fonction des attentes du DPCP. Les cadres des services policiers ont été ravis de voir que le DPCP a finalement désigné des procureurs responsables des dossiers COVID. Pour eux, il était clair que cela allait leur permettre de gagner en termes d'efficacité :

« C'était important de communiquer avec eux parce que ça va être les plaideurs tantôt. Fait que, si moi je prépare un dossier, puis que, dans le fond, je l'écris tout pour rien parce que de toute façon ils ne poursuivront pas la personne, parce que ça ne rencontre pas ce qui est prescrit au décret. Ben, je perds mon temps... Fait qu'on aimait mieux, nous autres, puis eux aussi, qu'on soit proactif, puis qu'on analyse. Puis après ça, eux autres, ce que ça leur permettait jusqu'à un certain point, c'est de demander des éclaircissements dans les décrets subséquents » (cadre responsable des communications, niveau 2).

Le DPCP s'est aussi affairé à préparer des outils et guides pour les services policiers et leurs patrouilleurs afin d'harmoniser et de faciliter le travail de régulation. L'un des cadres illustre ce travail : *« le DPCP est venu avec des tableaux pour l'application terrain. Qu'est-ce qu'eux autres voulaient avoir pour qu'on soit capable d'appliquer les rassemblements, admettons » (cadre responsable des relations avec le réseau, du service C de niveau 3+).*

Les cadres des plus petits services de police, qui n'ont pas de procureur, sont satisfaits de la collaboration qu'ils ont eue avec le DPCP pour obtenir des réponses leur permettant de clarifier des zones d'ombre dans le cadre normatif du gouvernement.

Tribunaux et juges

Les patrouilleurs reprochent principalement aux juges de ne pas avoir facilité leur travail dans le cadre des télémandats. Pour eux, les juges ne semblent pas comprendre la réalité complexe et délicate des interventions policières, lorsqu'il s'agit de mettre fin à des « *partys* » ou des soirées avec des gens qui refusent de collaborer. L'un de nos patrouilleurs précise :

« À ce moment-là il a fallu qu'on s'ajuste aussi au niveau des mandats parce que, nous, on a eu une couple d'échecs avec les mandats qui n'étaient pas [appuyés]. Tu sais, le système de justice n'était pas capable de [suivre] » (patrouilleur, niveau 3+).

Un des cadres aime rappeler qu'il y a eu une certaine commotion dans le milieu policier lorsqu'un service de police de niveau 3 s'est fait refuser un télémandat au tout début de la mise en place de ce dispositif : *« À [la ville X], il y a des juges, il y a un juge qui a refusé de leur lancer le télémandat en se disant que ce n'était pas possible d'avoir un télémandat pour ce type d'infractions » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+).*

Autre situation difficile pour les patrouilleurs : lorsque les transgresseurs décident de contester les contraventions et que tout le monde se retrouve en Cour pour valider ou invalider la requête. Lorsqu'on est dans une logique de « parole contre parole », c'est frustrant pour un patrouilleur d'entendre le juge donner raison au contrevenant en vertu du doute raisonnable. Lorsque l'application des décrets, comme ceux sur la distanciation, laissait effectivement toujours une place à une évaluation potentiellement subjective, les policiers ont vite compris qu'ils allaient se faire renverser leur décision. Pour l'un des cadres, les patrouilleurs doivent cependant reconnaître que les tribunaux les ont aidés, lorsqu'ils ont commencé à rejeter les demandes d'invalidation des contraventions au nom d'un principe de droit important :

« Quand y'ont sorti les premiers jugements, il y a eu des contestations, puis il y a des juges qui ont fait des jugements disant "Non, c'est légal, c'est une preuve de responsabilité stricte". Donc la personne n'a pas le droit, exemple, d'être rassemblée et c'est à lui de démontrer que... C'est un peu le même principe qu'un stop. Quand tu passes sur un stop, ben tu passes sur un stop. C'est à toi de venir démontrer que tu l'as fait, ton stop. Fait que c'est un peu le même principe. Ça a viré de bord un moment donné » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+).

Santé publique

Pour ce qui concerne la collaboration avec les directions régionales de la Santé publique, les patrouilleurs ont l'impression qu'elle n'était pas à la hauteur des responsabilités qui leur revenaient. Dans plusieurs dossiers, les policiers n'ont pas reçu le soutien nécessaire de ces organisations régionales pour fermer certains commerces jugés problématiques dans la gestion de la pandémie. Les patrouilleurs ont été surpris de voir un certain laxisme de leurs répondants de la Santé publique. L'un des patrouilleurs précise justement que la posture des acteurs de première ligne de la Santé publique n'a pas été très proactive dans le soutien aux interventions :

« On n'a pas eu de support nécessairement avec la Santé publique. Et c'était problématique... Des commerces comme ça, ça aurait dû être snappés en partant et le gym, quand c'est rendu que le gars met des cartons à la grandeur de ses vitres, c'est parce que déjà il y a un problème » (patrouilleur, niveau 3+).

Un patrouilleur d'un autre service résume le grand étonnement des policiers qui découvraient que plusieurs fonctionnaires de la Santé publique étaient plus libéraux qu'eux dans l'interprétation de plusieurs cas : *« nous autres, les contacts qu'on a eus avec la Santé publique, c'était plus soft que ce qui se disait et pas à peu près, plus soft que moi et lui » (patrouilleur, niveau 1).* Les cadres vont dans le même sens et ils reprochent à la Santé publique de ne pas avoir été un partenaire présent : *« Souvent, au niveau de la Santé publique surtout, je n'ai pas toujours senti un appui de ce côté-là » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).*

CHAPITRE 2

ACTIONS ORGANISATIONNELLES

Dans ce chapitre, nous allons présenter les résultats de notre recherche empirique en lien avec l'évaluation faite par nos répondants des actions organisationnelles. Dans ce second bloc de discussion, les cadres et patrouilleurs ont débattu des questions portant sur l'opérationnalisation de la Loi sur la santé publique et des décrets sanitaires par les directions des services policiers. On y a principalement discuté de l'organisation interne de la cellule de crise, du difficile travail d'interprétation des décrets et de communication interne, ainsi que de la gestion du dossier de la santé et sécurité au travail. On a finalement discuté de la gestion disciplinaire des comportements privés des policiers.

Tableau 9. Fréquences des thèmes des actions organisationnelles dans les entrevues de chefs de police et gestionnaires et les groupes de discussion de patrouilleurs

	Trente-sept entrevues (n)	Seize groupes de discussion (n)
<i>Organisation et planification</i>	386	104
<i>La collaboration avec les parties prenantes externes</i>	231	4
<i>L'interprétation des décrets et les communications internes</i>	342	200
<i>La gestion du dossier santé</i>	157	246
Le matériel de protection		
La gestion logistique de la distanciation et du présentiel		
La gestion des retraits préventifs et des congés COVID		
<i>La relation avec le syndicat</i>	68	7
<i>Le retard technologique</i>	27	17
<i>La gestion du 9-1-1</i>	57	37
<i>Le souci des capacités financière et humaine</i>	44	20
<i>La gestion disciplinaire des comportements privés</i>	66	13
Proportion des commentaires totaux des entrevues/groupes de discussion	45,5 %	30,3 %

Organisation et planification

En ce qui concerne les thématiques liées aux questions portant sur l'organisation et la planification, 35 cadres sur 37 ont parlé de l'organisation interne de la cellule de crise, 32 ont discuté de la philosophie de gestion de leur service en temps de crise et 35 ont finalement abordé la question de la planification des opérations. Du côté des patrouilleurs, ces thématiques n'ont pas suscité beaucoup de commentaires, probablement parce qu'ils se sentaient plutôt loin des instances de direction qui ont pris les décisions d'aller de l'avant. Seulement 4 groupes ont parlé de l'organisation de la cellule de crise, pour donner seulement 5 commentaires, ce qui est très peu. Pour expliquer la chose, un des patrouilleurs affirme que « *le lien entre le monde au-dessus de nous et la gendarmerie, il n'y en a jamais eu* » (patrouilleur, niveau 1). Pour ce qui est du thème de la philosophie de gestion, seulement 4 des 16 groupes de patrouilleurs en ont parlé. Il y a cependant eu beaucoup plus de discussions autour de la planification (14 des 16 groupes).

Organisation interne

Même si la très grande majorité des services de police n'avait pas fait de travail préalable pour se préparer à l'action avant les annonces du premier ministre, le vendredi 13 mars 2020, les responsables disent ne pas avoir tardé à s'organiser pour répondre aux demandes du gouvernement. Les cadres considèrent que les services de police ont rapidement mis en branle des cellules de crise pour relever le défi de l'application des décrets sanitaires et coordonner les différentes équipes de travail.

Ainsi, la plupart des responsables des services ont rapidement compris qu'il était impératif de regrouper dans ces cellules plusieurs policiers ou civils aux profils divers et complémentaires : « *Ah, la cellule de crise a été créée immédiatement. C'était vraiment départagé, où est-ce qu'on s'en va. C'est pour ça qu'on avait comme une vision, qui va s'occuper de quoi, qu'est-ce qu'on fait* » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2), « *chacun a son mandat clair* » (cadre responsable des communications, niveau 2). Un autre cadre confirme l'importance de ces structures spéciales pour garantir un canal de communication constant entre les responsables des dossiers : « *J'ai mis une cellule de crise avec des appels-conférences quotidiens au début, parce que ça changeait de jour en jour, presque d'heure en heure. Et ça m'a dit que ça a été bien apprécié, bien apprécié (...), mais, oui, on a mis une cellule de crise pour se parler constamment* » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 2). Pour l'un des cadres responsables d'une cellule de crise, il est impératif de se donner une structure stable et un climat de travail prévisible :

« *Je me dis quand il y a une grosse affaire de même à gérer, avoir une bonne structure avec du leadership, des rôles clairs de chacun, ça dans n'importe quoi, c'est vraiment aidant. Ça aide énormément. On va toujours vivre du chaos, c'est normal, mais quand t'as une belle structure, ça va revenir, on va être capable d'attraper ce chaos-là pour que ce soit clair pour tout le monde* » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2).

Une fois que la structure est bien établie, l'équipe doit se doter d'un plan de travail solide et stable :

« La constance de gestion, la constance et la standardisation, j'avais vu ça dans beaucoup de livres de gestion, mais ça amène une quiétude avec les policiers, ça rassure les policiers, ça calme le jeu, ça aide à passer le message. Ça aide avec le syndicat aussi parce que ça allait tellement vite, la COVID, qu'eux autres se disent "On est tellement déconnectés qu'ils doivent savoir ce qu'ils font" » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 2).

Pour être efficaces, les membres de ces cellules de crise se rencontraient quotidiennement pour se partager les tâches de la journée et se donner un plan de travail efficace. Dans ce type de contexte, il est essentiel de se donner une orientation de travail et un plan de match commun : *« Pn s'est tous enlignés. Tous enlignés vers la même piste qu'on puisse [savoir] où est-ce qu'on s'en va, qu'est-ce qu'on fait – un plan d'action. Comment est-ce qu'on déploie ? »* (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2).

Si dans plusieurs services, la cellule de crise a été animée par le directeur du service ou son adjoint, nous avons pu constater que certaines organisations policières ont expérimenté d'autres formules. On a vu des cellules de crise qui étaient dirigées par un cadre policier qui avait une grande expérience en gestion de crise ou en sécurité civile. On en a vu se constituer à partir d'équipes déjà existantes qui étaient spécialisées en gestion des mesures d'urgence.

Dans certains services de police, ces cellules de crise ont été permanentes, alors que dans d'autres, elles n'ont été opérationnelles que dans les premiers mois de la crise. Dans certaines municipalités particulièrement dynamiques, les cellules de crise pouvaient aussi être appelées à travailler en étroite collaboration avec la cellule de crise municipale. Cela décuplait le nombre de rencontres, mais cela avait le mérite d'augmenter le nombre d'acteurs ayant des rôles stratégiques. Cela permettait d'alléger le fardeau de travail de chacun.

Il y a un consensus chez les cadres pour dire que, de placer toutes les responsabilités de la gestion de cette crise sur les épaules d'une seule personne, n'était vraiment pas un scénario optimal : *« Écoute un gestionnaire qui absorbe ça tout seul ne peut pas à ce volume-là »* (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 2). Pour les petits services, ce sont les membres de la haute direction qui se sont partagé les tâches, ce qui n'a pas été une sinécure. L'un des patrouilleurs a souligné que les services de police auraient dû impliquer davantage les policiers de terrain dans ces cellules de crise. L'un des cadres responsables d'un petit service pense qu'on doit partager les responsabilités pour ne pas se retrouver en rupture de service, si l'on a qu'un seul responsable de la gestion de la crise et qu'il tombe malade :

« On est quand même, je vous dirais, fragiles, parce que juste une personne qui contrôlait toute l'information (...). [Ce n'est pas l'idéal] de m'avoir nommé, seulement moi, à faire les décrets, à rendre les communiqués. Je pense que s'il

m’arrivait quelque chose – je suis remplaçable, je ne dis pas que je ne le suis pas – mais d’avoir travaillé peut-être plus en équipe et d’avoir été deux, ça nous aurait permis de part et d’autre de prendre une pause aussi, mais aussi les deux de bien comprendre, d’être plus... mais tu sais, on est une petite équipe » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 1).

Pour les gros services de niveau 3 et +, il était essentiel de faire une place de choix aux avocats et conseillers juridiques dans les cellules de crise COVID. En effet, la compréhension et la vulgarisation des décrets étaient prioritaires pour les organisations et cela ne pouvait se faire sans passer par cette première étape : « *On a des réunions, on dépasse les 7 jours sur 7 et puis, on a des procureurs qui sont là, et puis qui nous assistent pour tous les services »* (cadre responsable des relations avec le réseau et des communications, niveau 3+).

Il était également important de s’assurer qu’il y ait une équipe responsable des communications internes et externes. Ce dernier dossier était complexe, car il ne suffisait pas de faire des communiqués de presse ou des communiqués internes, il fallait donner une ligne de communication commune afin que tout le monde véhicule le même message et que tout le monde comprenne la même chose. C’est dans cet esprit que certaines organisations policières ont mis en place une véritable cellule de communication dédiée à la COVID, afin de s’assurer que les messages passent :

« On a monté une cellule de communications où j’avais les communications, les affaires juridiques, tout ce qui est technologies d’information. Fallait équiper notre monde en télétravail assez rapidement, fallait s’assurer que les gens aient des cellulaires aussi. J’avais tout le volet, la représentante du volet prévention, la division de la prévention de la sécurité urbaine. J’avais la CSST avec moi, les affaires juridiques, les enquêtes, la sécurité routière, le 9-1-1, tout ce qui était ressources humaines aussi (...) On se rencontrait tous les matins à 8 heures pour environ 15 minutes. Là je leur disais : “OK toi as-tu quelque chose à faire aujourd’hui ?, toi as-tu de la nouveauté ?, toi as-tu quelque chose à communiquer ?” et on se coordonnait une communication » (cadre responsable des communications, niveau 3+).

En plus des experts en droit et en communication, plusieurs cellules de crise ont misé sur l’intégration nécessaire d’une personne responsable des ressources humaines afin de gérer le dossier de la santé et de la sécurité au travail :

« La direction m’a mis responsable. Je me suis fait un organigramme avec trois gestionnaires. Je me suis mis un gestionnaire des ressources humaines. Je suis allé me chercher une femme, un lieutenant, qui avait des compétences là-dedans, je l’ai collée à moi à temps [plein] pour la gestion des ressources humaines » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 2).

Le plus difficile pour ces cellules de crise, c’était de travailler dans un contexte rempli d’incertitudes où tout le monde devait accepter de devoir tout reprendre à zéro, d’une semaine à l’autre :

« Donc je ne parlerai pas d'improvisation, mais je dirais qu'on était très, très aux aguets de ce qui allait se dérouler. On était beaucoup en anticipation de ce qui allait survenir, ça allait être quoi, les prochaines étapes ? Donc je ne peux pas parler d'improvisation. Par contre, je vais dire plutôt, on était structuré en construisant un avion en plein vol » (cadre responsable des communications, niveau 3+).

Pour confirmer cette dernière citation qui concerne l'importance d'inclure une bonne dose de souplesse et de réactivité dans la culture de gestion de cette cellule de crise, un cadre responsable des communications nous a confié : *« On avait une structure honnêtement très agile et on était vite capable de se revirer de bord, on a été capable de s'ajuster »* (cadre responsable des communications, niveau 2).

La majorité des cadres impliqués dans ces structures spéciales reconnaissent que ç'a été difficile, exigeant, voire épuisant, pour ceux et celles qui sont restés très longtemps au cœur des cellules. S'ils sont majoritairement contents du travail accompli par ces cellules, ils reconnaissent, en toute humilité, que tout n'a pas été parfait : *« On a fait du mieux qu'on a pu »*, dans les circonstances (cadre responsable des relations avec le réseau et de la gendarmerie, niveau 2).

Philosophie de gestion

En matière de gestion de la cellule de crise et de planification des opérations, il était important d'avoir du leadership et d'établir un lien de confiance solide avec les patrouilleurs. Pour l'un des cadres, le grand avantage que les services de police ont pour faire face à ces crises, c'est qu'ils peuvent faire confiance à la réactivité des troupes et à leur professionnalisme :

« La grande force des services de police, puis de la culture policière, c'est que la culture policière, c'est une machine quand on met en place des opérations et dans l'urgence. Fait que, même si, les décrets, c'était quelque chose de relativement nouveau, on a tous, on connaît tous notre rôle, puis quand il arrive une crise ou qu'il arrive quelque chose de majeur, tout le monde prend son poste, tout le monde met l'épaule à la roue, puis travaille ensemble. Alors c'est assez impressionnant à voir aller quand ça bouge comme ça. Parce que vraiment, autant que la culture policière va être très conservatrice, autant qu'il y a une capacité d'adaptation assez phénoménale, où, tu sais, on doit être assez créatif, on doit innover, on doit essayer de comprendre, on doit se virer sur un 10-sous en fonction de toute information qui rentre, autant sur le terrain... tout ça » (cadre responsable des communications, niveau 3+).

Un autre cadre responsable des communications le confirme : *« le service de police est organisé et pas à peu près. Et surtout, c'est que les gens sont très, très fonctionnels rapidement. Ça a tout été des polices qui ont été dans la rue, sur le terrain, qui se revirent de bord rapidement. Heureusement, c'est une grande force »* (cadre responsable des communications, niveau 3+). Pour un responsable du réseau, cette efficacité s'explique par le cadre de gouvernance et la culture policière : *« Nous autres, on était habitués dans*

une structure hiérarchisée avec des directives, des ordres. Fait que, tu sais, on donnait des orientations puis les policiers s'adaptent à ça » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+).

Ainsi, le contexte de la crise sanitaire a imposé une nouvelle réalité de travail qui a nécessité encore plus « *de capacité d'adaptation* » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 2). Pour certains cadres, ce contexte particulier a créé des opportunités salutaires pour l'innovation et le changement organisationnel : « *la pandémie nous a obligés à innover, à voir les choses différemment* » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+). Pour ce répondant, on ne peut pas négliger le fait que, de voir autant d'employés civils, de cadres et d'enquêteurs faire du télétravail, c'était impensable avant la crise :

« Finalement, aujourd'hui, on fait du télétravail. Là, on apprécie, il y a un mode hybride, il faut être présent au travail parce que nos gens sont là aussi. Mais ce qu'on s'est rendu compte, qu'on est capable d'être efficace, même autant plus à la maison, qu'on peut l'être ici » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).

Pour ce cadre, le télétravail a notamment pu être utilisé pour ceux et celles qui étaient mis en quarantaine :

« On a eu un collègue ici qui l'a attrapé, la COVID, il a été chez lui pendant quatorze jours, mais pendant quatorze jours, il continuait à travailler à distance. Habituellement pendant quatorze jours, il aurait été en maladie, il n'aurait pas été utile pour nous et c'est nous qui aurions été pris avec sa charge de travail, parce que, dès qu'il y en a un qui s'absente, c'est nous qui devons accaparer sa responsabilité. Ça a permis ça aussi. J'ai mon supérieur, sa fille, il y a eu un nouveau cas de variant dans sa classe, il est en quarantaine chez eux, mais il continue à travailler quand même alors qu'habituellement il n'aurait pas à travailler » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).

Dans le milieu policier, on ne peut pas gagner le respect et la confiance de ses troupes, si on n'a pas un « *leadership assumé* » et « *accepté* » (cadre responsable des communications, niveau 2). C'est un milieu qui aime les leaders crédibles, expérimentés et « *rigoureux* » : « *Les gars vont te suivre, la journée que t'es capable de dire "Je suis assez ferré pour ça"... [moi-même], je ne suivrais pas un leader [auquel] je ne crois pas* » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+). Pour les cadres et directions de service, l'un des défis importants de cette crise a été de mobiliser les troupes autour de cette nouvelle responsabilité sanitaire : « *On s'est questionné à comment les mobiliser, comment les sensibiliser dans tout ça* » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2). Pour amener les troupes à embarquer le plus rapidement possible dans cette aventure COVID, certains cadres répétaient à leurs patrouilleurs qu'ils avaient une lourde responsabilité, soit de « *protéger la ville [X] et protéger notre réseau de santé* » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 1). Un autre cadre précise que le leitmotiv chez eux, c'était de dire aux patrouilleurs : « *Le but, ce n'est pas le constat, on oublie l'amende, c'est le*

comportement des citoyens, il faut qu'il change si on veut venir à bout de la pandémie » (cadre responsable des relations avec le réseau et des communications, niveau 3+).

Ce discours de mise à distance objective était important, car, comme on le verra plus en détail dans le prochain chapitre, les patrouilleurs ont eu tendance à personnaliser leurs interactions avec les citoyens, ce qui les amenait à être très indulgents, voire trop. Face à cette indulgence généralisée, les cadres devaient constamment rappeler aux patrouilleurs que le mandat sanitaire était maintenant considéré comme un élément central de leurs responsabilités. L'un de nos cadres nous cite son discours de base :

« OK, on comprend que ce n'est pas naturellement dans votre rôle de faire ça, mais ça fait maintenant partie de votre rôle, c'est vous qui devez l'appliquer, puis je veux dire, c'est de hautes instances qui le demandent, donc on va de l'avant avec ça et on fait comme ça » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).

Les directions et les cadres ont pris conscience rapidement que le travail des patrouilleurs était très difficile dans le contexte de la pandémie. Ils les sentaient même psychologiquement et moralement fragiles :

« Donc on sent les gens fatigués, démotivés. Leur semaine de relâche, ils ne l'ont pas passé dans le Sud à se recharger les batteries, ils l'ont passé à ne rien faire et à se tourmenter, et à pas avoir le droit de voir du monde. Donc on est là-dedans, donc on sent vraiment une fatigue de nos gens. Je pense que présentement le statu quo, c'est ça qu'il faut avoir » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).

C'est justement pour éviter de provoquer de l'instabilité dans la vie de leurs patrouilleurs que certains cadres ont pris la décision de ne pas réorganiser les horaires de travail de leurs employés :

« Moi, ici ce que je voulais, ce n'était pas de chambouler la vie des gens, parce que déjà là la vie était chamboulée. Fait que c'était en général, fait que l'horaire de travail, ça demande un côté stable. Ça, moi, je ne voulais pas toucher à ça » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 2).

Comme les patrouilleurs entraient dans un nouvel univers professionnel rempli de défis, ils ont alors adopté une philosophie de gestion très « soft », avec l'objectif de garder les troupes motivées et surtout d'éviter de les voir décrocher : *« Je pense que le service de police a été vraiment conciliant, compréhensif. J'ose espérer qu'on a été aidant envers les policiers pour qu'ils puissent faire leur travail le mieux possible » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).* L'un de ses collègues va dans le même sens, mais il insiste sur l'importance de mettre la bienveillance au cœur de la philosophie de la gestion de crise :

« Il y a de quoi qui est ressorti beaucoup dans les 14 derniers mois, je trouve, puis c'est la bienveillance qu'on a eue, tu sais. Fait qu'on est tombé des fois dans un mode de gestion beaucoup plus gestion participative, de consulter nos spécialistes, puis nos gens sur le terrain, parce que c'est eux qui faisaient vivre les décrets, qui assuraient la sécurité de la population, tu sais, nos policiers de première ligne. Fait

que je pense, à tous les niveaux, les gestionnaires, ce qu'on se disait entre nous – là c'est super important, vous devez être bienveillant envers vos gens, d'être à l'écoute, puis avoir cette espèce de gestion participative [connectée] sur le terrain, puis d'aider le terrain aussi, de rendre les irritants le moins possible » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+).

Un autre cadre va dans le même sens en vulgarisant ainsi son approche de gestion du personnel: « *On les flattait un peu dans le sens du poil, et ça donnait de bons résultats quand même, je vous dirais » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+).*

Certains cadres trouvent que si les directions ont pris soin des patrouilleurs, elles ont cependant négligé leurs cadres en les laissant souvent seuls face à la surcharge de travail :

« C'est un des enjeux pervers de la pandémie, ça n'arrête pas. Ça n'arrête pas deux secondes. Et je n'ai pas fini avant 18 ou 19 heures ce soir. On est hyper sollicité. Ce que je pourrais dire c'est de faire attention à cette hyper-sollicitation des officiers-cadres, très sollicités, très, très, très sollicités. Fins de semaine, le soir, tout le temps. C'est très prenant pour un officier-cadre [à la ville X]. Donc il y a eu une surcharge » (cadre responsable des relations avec le réseau et de la gendarmerie, niveau 1).

Pour sa part, l'un des cadres regrette que la lourdeur de la gestion des opérations ait grugé du temps important pour garder des liens de qualité avec les membres de son équipe :

« Moi, je suis quelqu'un qui est très près des gens, très près de mon personnel. Je dirais que ça, il a fallu un petit peu que je le néglige parce qu'on était plus dans de la planification, de la gestion de crise » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 2).

Les patrouilleurs reprochent aux cadres supérieurs d'être restés dans leur bunker pour gérer l'administratif et l'opérationnel loin de la réalité du terrain. Cela a produit des décisions qui n'étaient pas alignées sur cette réalité et qui n'étaient pas sensibles aux enjeux de la mobilisation des troupes. Certains policiers pensent que la motivation des troupes aurait pourtant été renforcée, si les directions des services avaient pris le temps d'aller régulièrement les voir sur le terrain. Cela leur aurait permis de mieux comprendre le contexte difficile dans lequel ils évoluaient :

« Juste venir faire une petite saucette ou embarquer dans un char de police, puis sur le terrain » ... « Ça aurait été le fun qu'un peu plus haut vienne nous voir pour qu'ils comprennent ce qui se passait sur le terrain ou, tu sais, juste nous dire, une petite tape sur les épaules » (patrouilleur, niveau 2).

Cette idée de l'éloignement des directions de la base policière semble avoir été très mal vécue par les patrouilleurs de certains services. Même si les groupes ayant pris une telle posture ont été minoritaires, on sent que ce sentiment de désintérêt des directions et de manque de soutien de leur part a eu un impact important sur le climat de travail dans certains services.

Les directions sont conscientes que ce sont les cadres opérationnels, comme les lieutenants, mais surtout les sergents, qui ont joué des rôles centraux dans la gestion des opérations sanitaires. En période de pandémie, ces derniers ont été des acteurs de premier plan dans l'opérationnalisation du travail de terrain, c'est pourquoi plusieurs directions leur ont délégué de plus grands pans de la responsabilité de gestion :

« Ce qui va faire en sorte que, là, ça va se passer sur le terrain, ça passe par le superviseur (...) les policiers vont moins aimer se faire dire quoi faire par le commandant, ils vont aimer mieux se faire dire par [le sergent]. Ils ne sentent pas le sergent comme le mononcle, le père fatiguant. Il fait partie de l'équipe, le sergent, il est sur la route avec eux. Fait que, tu sais, le sergent est capable d'expliquer comme il faut, d'avoir le courage aussi de venir expliquer ce que la direction puis les attentes sont. Ben c'est aidant, c'est certain, puis là il y a moins de grogne au niveau des policiers » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+).

À cause de cela, certains patrouilleurs des plus gros services (principalement ceux de niveau 3+) ont affirmé que la façon d'appliquer les décrets changeait beaucoup d'une équipe à l'autre, au gré de la vision et des sensibilités des sergents et des lieutenants.

La plupart des directions des services de police et des cadres disent qu'ils ont fait confiance au professionnalisme de leurs patrouilleurs :

« On ne peut pas se permettre non plus de ne pas faire confiance à nos policiers, parce que, nous autres, on ne peut pas être derrière eux en tout temps. Tu sais, la fin de semaine, la nuit. Donc c'est déjà une philosophie où est-ce que les policiers ont une marge de manœuvre, ils sont habitués de dealer avec toutes sortes de situations au quotidien. Avec où est-ce qu'ils doivent prendre une décision, doivent se servir de leurs jugements, ils doivent avoir de l'initiative. Donc c'était tout simplement de continuer dans ça » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+).

Ce point de vue a été partagé par certains groupes de discussion, puisque plusieurs patrouilleurs ont affirmé qu'ils ont apprécié le fait que leur direction faisait confiance aux gens du terrain et les laissait utiliser leur jugement : *« Je pense qu'ils ont fait une bonne job en général parce qu'on a pu utiliser notre jugement sur des situations qui sont différentes de l'une à l'autre »* (patrouilleur, niveau 1).

La majorité des responsables de services de police disent avoir adhéré à la philosophie de sensibilisation et de prévention mise de l'avant par le gouvernement dans les premiers mois. Ils disent avoir aussi respecté les consignes du premier ministre, lorsqu'il a demandé de *« serrer la vis »*. Comme le précise l'un des directeurs de services, il est normal de suivre les orientations des autorités politiques : *« Évidemment, on a suivi les règles du gouvernement »* (cadre responsable des communications et de la gendarmerie, niveau 2). C'est dans cet esprit qu'ils ont veillé à ce que le message véhiculé partout dans l'organisation s'aligne sur les grandes orientations du gouvernement. Pour certains cadres, ce n'est pas parce que les directions cadraient le travail des patrouilleurs pour

répondre aux décrets gouvernementaux qu'ils défendaient aveuglément toutes les décisions politiques. Pour ces cadres, l'important, ce n'est pas ce qu'on pense personnellement du décret qui compte, mais plutôt l'importance qu'on accorde au travail à faire :

« Même moi, personnellement, il y a des affaires que je n'adhérais pas, tu sais, nécessairement, mais on est la police, on passe ce qu'on a à passer » (cadre responsable des relations avec le réseau et de la gendarmerie, niveau 2).

Si les patrouilleurs étaient plutôt favorables avec l'approche préventionniste, ils étaient beaucoup moins à l'aise avec l'approche coercitive. Certains patrouilleurs trouvent que les directions ont souvent tenté de défendre les décisions gouvernementales, et ce, même si ces dernières ne faisaient pas toujours sens avec la réalité sur le terrain.

Planification des opérations

Pour les cadres et responsables des services policiers que nous avons rencontrés, la planification des opérations s'est faite de façon plutôt rapide. La vitesse de croisière, en termes d'efficacité et de mobilisation, a cependant été plus longue à atteindre. L'un des premiers réflexes qu'ils ont eus, dans les journées qui ont suivi le 13 mars 2020, a été de s'asseoir en équipe pour planifier l'organisation du travail et structurer la logistique. Le grand défi était de trouver le point d'équilibre entre la réalisation des nouvelles interventions requises par le mandat sanitaire et les interventions usuelles qu'il fallait maintenir. À ce niveau, tous les cadres et responsables des organisations policières ont été clairs : en aucun cas, le mandat sanitaire ne les a amenés à faire du « *délestage* » d'intervention en matière de sécurité publique. Le mot d'ordre était de prioriser les cas graves et, dans cette logique, l'application des décrets sanitaire passait au second plan :

« Il y a un ordre d'importance dans la réponse aux appels. Je vous donne un exemple. Si on avait à surveiller une résidence à huit personnes parce qu'on est en train de faire une demande de télémandat pour l'application de la Loi sur la santé publique versus un événement de violence conjugale en cours. Ben, le choix n'était pas difficile à faire » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2).

La planification des opérations en situation de crise n'a pas posé de problème aux cadres et aux directions de service, puisqu'ils étaient dans une zone de confort : « *Des plans d'action, ça, on est bons, on en fait, on a l'habitude de [faire] face aux risques. Nous, c'est notre quotidien faire face au risque* » (cadre responsable des communications et des relations avec le réseau, niveau 3+). Les cadres et directions de service ont affirmé que la planification des opérations est une préoccupation de tous les instants dans le milieu policier. Dans la culture de la gestion des risques, le milieu policier adhère à la théorie qui affirme que plus de la planification des opérations est rigoureuse et de qualité, plus on « *réduit le stress* » des intervenants de première ligne et plus on augmente leur efficacité (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 1). L'un des cadres nous donne un aperçu intéressant du travail de séquençage qu'ils ont fait :

« En fait, les premières mesures à appliquer, c'était vraiment de... On s'est séparés en sections, comme je l'ai dit tantôt, pour voir quelles sont les situations problématiques qui peuvent se présenter versus l'intervention qu'on doit continuer à faire. Donc les patrouilleurs de leur côté, ils doivent continuer de répondre aux appels, doivent continuer à se présenter devant les gens, doivent continuer à répondre tout en étant sécuritaires, donc tout en connaissant les mesures de sécurité, etc. Et du côté des enquêtes, comme je vous disais tantôt, c'était également de voir les dossiers continuer à rentrer, on doit continuer à voir des témoins, comment on les rencontre ces témoins-là, etc. La deuxième phase a été vraiment dans la séquence qu'on devait regarder. C'est où l'intervention primaire maintenant après ça, c'était de dire comment on protège nos gens donc à l'interne. Avec la section opérationnelle, c'était de dire qu'est-ce qu'on fournit aux gens dans l'organisation, des mesures de décontamination, tout l'équipement au complet comment ça va être installé, comment on doit procéder là-dessus. Et également il y a eu la phase là où on a dit "Parfait si on a une éclosion dans notre organisation, qu'est-ce qu'on fait maintenant ? On a-tu des équipes stand-by ?, est-ce qu'on change l'horaire de travail ? Est-ce qu'effectivement on module nos façons de travailler ?". Donc ça a été une section qui a été regardée également. Donc je vous le dis, ça a été comme un petit peu en trois phases, mais qu'on avait à travailler chacun de notre section pour, après ça, ramener ça à notre directeur, avec le directeur-adjoint aussi pour voir, bon, voilà s'il se passe quelque chose, voilà les mesures qu'on a mises en place, la deuxième et effectivement les équipes de renfort, par exemple, qu'on était obligés de mettre en place pratiquement dès le départ » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 2).

Les patrouilleurs de la plupart des services ont fait montre d'indulgence à l'égard de leur direction, car ils étaient conscients que le gouvernement ne leur facilitait pas la tâche en envoyant tous les décrets à la dernière minute :

« Nos dirigeants et tout ça à la police, on ne peut pas vraiment leur lancer la pierre non plus parce qu'ils étaient comme nous autres : ils recevaient ça dans la face en disant que c'est ça le décret, c'est ça qu'il faut faire. Donc ils nous le transmettaient le plus tôt possible, mais les solutions et régler les coquilles, ils n'étaient pas plus avancés que nous autres pour les régler. Il fallait faire comme nous autres au jour le jour » (patrouilleur, niveau 2).

Les patrouilleurs de certains services ont même été agréablement surpris de voir leur direction s'activer autant à planifier les opérations liées à la COVID. Ils ont trouvé leur direction en mode solution, ce qui était très encourageant et motivant.

Certains autres groupes de patrouilleurs, très minoritaires, ont cependant critiqué le manque de réactivité de leurs dirigeants : *« Tu sais, ils ne sont pas capables de penser en avant. Faudrait qu'ils essaient... Ouin, exact [ils attendent] qu'il arrive quelque chose ou que le monde sur Facebook se plaigne » (patrouilleur, niveau 2).*

De plus, on l'a dit dans la section précédente, et cela s'est retrouvé de façon régulière dans le discours des responsables et cadres des services policiers, il était impératif de se soucier de la santé des employés, car, sans eux, les missions de santé publique et de sécurité publique n'auraient pas pu se réaliser : « *des scénarios prêts pour affronter le pire, c'était de s'assurer d'avoir des outils puis des équipements pour protéger nos policiers* » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+). Ainsi, ils ont été obligés de prévoir les pires scénarios catastrophes, c'est-à-dire, ce qu'ils devaient prévoir pour maintenir les activités, si la maladie se propageait au poste et faisait tomber plusieurs employés en arrêt de travail :

« On a planifié à long terme, on a été au pire, au pire scénario. On s'est fait des scénarios, puis on a été au pire scénario qui pouvait arriver. On ne voulait pas se rendre là, fait que ça, c'était mon mandat à moi parce que j'avais beaucoup de... J'avais à peu près 5 équipes de travail à 10-50 plus les temporaires. En tout cas à peu près 70 policiers. Puis si ça rentre là-dedans, ben, puis on a des équipes qui tombent » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2).

C'est pour cela que plusieurs décisions de gestion se sont prises en fonction de ce dossier santé, qui impliquait d'importants enjeux d'approvisionnement en matériel de protection sanitaire : « *Il y avait aussi une portion, comme je disais, des approvisionnements, là. Tu sais, les masques, le Purell au départ, les plexiglas partout qu'il fallait mettre* » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 2). C'est aussi pour protéger leur personnel que plusieurs services ont réorganisé les horaires ou les espaces de travail. Pour effectuer ces changements, ces services ont opté pour l'application des mesures d'urgence et la mise entre parenthèses de la convention collective. Ces services ont souvent opté pour une réorganisation des horaires de travail dans une logique de deux relèves de 12 heures par jour :

« Les premières semaines, c'était vraiment de mettre en place un nouvel horaire pour nos patrouilles, un nouvel horaire pour nos patrouilleurs, modifier les équipes, on a fait un paquet de mesures comme ça. Ça allait vite, ça allait très, très vite pour tout le monde » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).

Pour les patrouilleurs concernés, la réorganisation des horaires les a particulièrement interpellés, car cela les amenait souvent à faire de longues journées de travail. Cette logique des 12 heures rendait très intenses les trois journées collées où ils travaillaient, « *les gars finissaient brûlés* » (patrouilleur, niveau 3+). Cela a également posé le problème du suivi des décrets sanitaires à appliquer, car les patrouilleurs étaient plusieurs jours en congé et ils n'arrivaient pas à se mettre à jour rapidement à leur retour au travail.

C'est pour éviter de trop bousculer les habitudes des patrouilleurs que certains services ont préféré ne pas aller de l'avant avec cette formule des 12 heures :

« La raison est fort simple, c'est que, déjà, c'était difficile pour tout le monde. La dernière chose qu'on voulait, c'était de chambouler les horaires » (cadre responsable des relations avec le réseau et de la gendarmerie, niveau 2).

Par-delà le débat sur la formule des 12 heures, il était aussi impératif de planifier la présence des équipes de patrouilleurs dans les locaux des services, afin d'éviter que les regroupements soient trop importants :

« Où est-ce que là il y a deux équipes qui finissent et qui commencent. Ben ça, il a fallu qu'on soit rigoureux. On demandait à nos gens sur la route qui finissent d'arriver très tard. Exemple ils finissent à 8 heures, d'arriver à 8 heures moins quart. Puis nos gens qui commencent à 8 heures d'arriver très serrés à 8 heures, tu sais. Ça, c'est une logistique » (cadre responsable des relations avec le réseau et de la gendarmerie, niveau 2).

Pour gérer ce problème, différents scénarios ont été adoptés : faire rentrer certains patrouilleurs un peu plus tôt et en laisser partir d'autres avant les autres. Cela échelonnait les changements d'équipe sur une plus longue période, mais avec des effectifs réduits pour les heures prévues (une vague d'entrée aux 15 minutes). Une minorité de services ont plutôt préféré se doter d'une équipe de réserve qui attendait à la maison :

« On les a mis en force de réserve au niveau de la patrouille dans les premiers temps, c'est-à-dire qu'ils étaient payés à la maison. On a diminué nos équipes de travail pour éviter s'il y a une contamination qu'on se retrouve avec un manque de patrouilleurs » (cadre responsable des communications, niveau 2).

On le voit, avec ce précédent exemple, les décisions de gestion des espaces de travail ont aussi représenté des défis. Dans certains services, le choix a été de trouver de nouveaux locaux et de répartir les patrouilleurs sur plusieurs sites : *« nous on a divisé nos effectifs – je ne sais pas si on va en parler tantôt – mais on a divisé nos gens dans plusieurs centres de service pour éviter la contamination »* (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2). Les patrouilleurs d'un service ont cependant été surpris de voir que leur direction a maintenu le plan de rationalisation des espaces qui avait été prévu avant la pandémie :

« Le service de police de la ville de [X], en pleine pandémie, a eu la brillante idée de fermer deux postes de police sur quatre (...) [on répétait qu'il était] important d'être distancé alors (...) Tu sais, on n'a même pas de place pour prendre nos lunchs, on est l'un sur l'autre. Donc on a entassé quatre postes en deux » (patrouilleur, niveau 3+).

Pour faire face à ce problème de logistique des espaces, plusieurs services ont préféré opter pour le maintien à domicile d'une partie des effectifs civils et des enquêteurs : *« pour éviter une contamination communautaire à l'interne du service de police, bien il y avait des ressources qui étaient assignées à la maison »* (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2).

Pour faciliter la mise à jour et la maîtrise des dossiers par les patrouilleurs, certains services de police ont mis en place, au sein même de la cellule de crise, une équipe qui se consacrait à la vulgarisation des décrets et à la rédaction des guides et autres documents devant faciliter le travail des patrouilleurs : *« notre équipe (...) a travaillé ben, ben fort pour faire des guides, des modèles, pour nos patrouilleurs. C'est comme ça que ça doit être rédigé, c'est comme ça que ça doit être rempli. On a une équipe qui a travaillé très,*

très fort » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+). Cette stratégie a été utilisée par d'autres services :

« Notre équipe de trois, de système et méthodes, eux autres s'occupaient de toute la documentation, d'aller chercher et valider l'information, mettre sous forme de tableaux, informer les gens de comment appliquer la réglementation et même dans les procédures, comment on met le masque, comment on va intervenir pour la désinfection, qu'est-ce qu'on fait quand on arrête quelqu'un, quels équipements on doit porter quand on arrête quelqu'un ? » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+).

L'un des cadres nous donne quand même un conseil intéressant face à cette tendance à vouloir tout préparer pour les patrouilleurs :

« Ils ne veulent pas être traités en bébés. Là, c'est ce qui arrivait, c'est ce qu'on m'a rapporté un peu, c'est que la pandémie fait qu'on leur donne des communiqués, quoi faire, quoi ne pas faire, avertissement. Tu sais ça, [on les a traités] comme des agents de sécurité. Ça, ils ont déploré ça, ils se sentent comme trop [contrôlés], ils n'ont pas de latitude. Puis un policier, quand même, il a un pouvoir discrétionnaire, il a quand même un jugement comme le premier ministre le disait. Puis, je pense, faut qu'ils soient encadrés, ils aiment ça être encadrés, mais avec un terrain de jeu » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2).

Dans certains services de police, la gestion des opérations était différente, d'un poste à l'autre, et même, d'une équipe à l'autre :

« Fait que les mesures, la ligne directrice n'a pas été envoyée par le service, c'était géré localement »... « Si une équipe, eux autres, ils décidaient que... Tu sais, comme nous autres, on a une équipe qui ont visité un paquet de commerces, puis de restaurants, puis prendre les mesures, puis trop de monde, tout ça. T'as une autre équipe qui n'a jamais fait ça pantoute » (patrouilleur, niveau 3+).

Dans ces organisations, qui optaient pour une gestion décentralisée des opérations quotidiennes, il y avait un important transfert de responsabilité du côté des lieutenants ou des sergents. C'est la vision de gestion de ces derniers qui percolait dans les équipes et les visions variaient beaucoup d'un sergent à l'autre : « Il y en a qui n'en ont pas donné pantoute. Il y en a qui en ont donné beaucoup. Donc il n'y a pas eu de juste milieu en tant que tel » (patrouilleur, niveau 1). Cette asymétrie d'intervention se retrouvait dans plusieurs services de police et elle pouvait engendrer une certaine forme d'iniquité de traitement :

« Tu sais, ça dépend là. L'équipe que ça a commencé, eux autres, tout de suite ils ont quand même été assez pour le couvre-feu répressif. Ça dépendait d'une équipe à l'autre. Il y en avait que le mot d'ordre, c'était vraiment clair que c'était répressif, puis d'autres, c'était comme plus laisser-aller » (patrouilleur, niveau 2).

Pour les patrouilleurs, ce sont les mesures prises pour aider directement leur travail au quotidien qui ont été les plus appréciées. Parmi ces mesures, plusieurs policiers disent avoir apprécié de voir leur service mettre en place des équipes « *spécial COVID* ». Les membres de ces équipes se consacraient uniquement aux interventions en lien avec les décrets sanitaires et ils aidaient leurs collègues qui avaient des questions : ils étaient « *update à tous les jours. Eux, ils avaient des périodes de lecture de courriels, fait qu'ils étaient tout le temps à jour pour ce qui était des décrets* » (patrouilleur, niveau 3+). Cet enthousiasme est partagé par des patrouilleurs d'autres services :

« Même le service de police opérationnellement parlant, il y a une équipe COVID qui gérait que ça, les décrets, la réglementation. Ça s'est mis en place rapidement aussi pour qu'on puisse intervenir de la bonne façon parce qu'on était mêlés comme un jeu de cartes toute la gang. L'équipe qui chapeautait ça, c'était super. Ils nous envoyaient les communiqués, ils mettaient ça à jour aussi » (patrouilleur, niveau 2).

La seule critique opérationnelle faite à l'égard de ces équipes spécialisées, c'est que dans certains services aucun rapport ni constat ne pouvait se donner sans le feu vert de ces nouveaux « *experts COVID* » :

« Eux jugeaient s'il y avait émission de constat. Ils se déplaçaient après dans ton poste de quartier pour te faire signer le constat. Fait qu'il y avait beaucoup, on dirait, de passe main pour les travaux. On dirait que ça se dédoublait là » (patrouilleur, niveau 3+).

Dans certains services, les patrouilleurs pensent que le nombre de patrouilleurs rattachés à ces équipes « *spécial COVID* » aurait dû être plus nombreux.

Certains services ont utilisé les employés mis en « *travaux légers* » pour pallier le manque de personnel. Ils ont notamment aidé à gérer le surplus des appels téléphoniques : « *fait que tu sais juste des appels téléphoniques là, ça nous enlevait une charge incroyable* » (patrouilleur, niveau 3+).

Dans d'autres services, on n'a pas opté pour la mise en place de ces équipes spécialisées, on a plutôt utilisé des policiers en surplus : « *à l'intérieur des chiffres de patrouille, on ajoutait du personnel. Donc dans les équipes, on dégageait des gens pour le faire, mais on n'a pas mis sur pied une escouade* » (cadre responsable des communications, niveau 3+).

Plusieurs organisations policières ont décidé de rapatrier, à la gendarmerie ou ailleurs, les policiers dont les services spécialisés étaient peu ou pas utilisés à cause des décrets. Cela permettait de les affecter à des tâches de soutien au mandat COVID : « *Les écoles ont fermé et on a pris nos policiers-école et on les a mis aux plaintes téléphoniques. Donc on les a installés dans un bureau avec des plaintes téléphoniques et ils prenaient des plaintes par téléphone* » (cadre responsable des communications, niveau 2).

La plupart des services de police ont été obligés de faire travailler les patrouilleurs en temps supplémentaire, notamment pour mener les opérations de visibilité demandées par le gouvernement : « *Fait qu'on se disait, ben oui, on a peut-être un besoin* »

supplémentaire parce qu'on va avoir une recrudescence de réponses aux appels par rapport à ça » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2). Les patrouilleurs qui travaillaient en surtemps devaient se dédier aux interventions COVID, ce qui permettait aux policiers sur horaire régulier de travailler sur les dossiers ordinaires. Les patrouilleurs appréciaient l'arrivée de ces renforts :

« C'est sûr que les fins de semaine, nous, on se le disait des fois, quand on savait qu'ils faisaient rentrer du monde en temps supplémentaire pour faire juste des plaintes de décret, nous autres, ça nous soulageait, "OK, on va faire de la vraie police en fin de semaine" » (patrouilleur, niveau 3+).

Dans la plupart des services, on a pris l'initiative de remplacer certaines interventions directes par du travail à distance par téléphone : *« une infraction dans une maison, les dépositions, ce n'était plus les policiers qui allaient sur place. Le citoyen devait le faire par téléphone puis il y avait une équipe d'enquêteurs »* qui faisait le suivi par téléphone (patrouilleur, niveau 2). Certains services de police ont même complété cette approche téléphonique par un site web développé pour recevoir des plaintes à traiter.

Les services de police ont donc adapté la planification de leurs opérations en fonction des contextes, situations particulières, orientations gouvernementales ou nouveauté des décrets. Comme ils ont longtemps travaillé en mode sensibilisation et prévention, les services de police devaient s'assurer de rendre les policiers très visibles afin de convaincre la population qu'ils étaient là pour assurer une surveillance adéquate : *« on a augmenté notre présence dans les parcs où nos policiers débarquaient du véhicule, se promenaient dans le parc, sensibilisaient les gens. On a beaucoup travaillé avec ça au début »* (cadre responsable des communications, niveau 2). Avec le retour du beau temps au printemps 2021, d'autres services planifiaient déjà des activités de visibilité similaires à celles du début de la pandémie :

« On sait déjà que nos pistes cyclables, nos parcs vont être envahis par le beau temps, donc on rajoute des effectifs policiers, on met de la présence à pied, en vélo et en moto, donc ça nous permet d'être plus proches du citoyen et, encore là, c'est sûr que notre présence fait en sorte que les gens font plus attention et ça fait un rappel à tout le monde. C'est plus dans ce sens-là qu'on planifie présentement » (cadre responsable de la gendarmerie et des communications, niveau 1).

Lorsque les écoles ont été ouvertes, certains services de police ont mis en place temporairement des équipes spéciales pour surveiller et sensibiliser les jeunes :

« On a même formé un genre de, on l'appelait notre escouade COVID, donc deux policiers qui étaient attirés à juste patrouiller les écoles sur l'heure du midi, les récréations, tout ça et d'aller jaser avec les jeunes : "T'as oublié ton masque, n'oublie pas le deux-mètres" » (cadre responsable de la gendarmerie et des communications, niveau 1).

L'importance d'avoir des relations de qualité avec les parties prenantes

Presque tous les cadres et les responsables de services rencontrés (35 cadres sur 37) ont parlé de l'importance d'entretenir des relations de qualité avec les parties prenantes. Pour eux, il est impératif d'avoir un réseau de collaborateurs fiables, un canal de communication fluide et une certaine coordination des échanges et des actions communes. Le leadership du réseau assumé par les différentes directions est cependant variable, certains ont vraiment pris en charge ce leadership, alors que d'autres se sont limités à participer à la table de discussion hebdomadaire de l'ADPQ. Du côté des patrouilleurs, cette thématique n'a pas suscité d'engouement, seulement 4 commentaires dans 2 groupes sur les 16. Ce mince intérêt se comprend puisque les patrouilleurs sont très loin de ce type de problématiques.

Avec les membres de l'ADPQ

Les responsables des services de police considèrent tous que les échanges entre les membres de l'ADPQ sont essentiels pour améliorer les pratiques et adopter une approche nationale face à des situations particulières, comme celle de la COVID. Les acteurs qui ont assumé les fonctions de relation avec le réseau confirment l'importance d'avoir un bon réseau de collaboration et une tribune de discussion bien structurée. Pour eux, on ne doit jamais penser que l'on peut gérer une telle crise en restant seul, caché dans son coin. Au contraire, tous s'entendent pour dire qu'il est impératif d'échanger avec ses pairs, lorsqu'on est en eau trouble, afin de trouver des solutions communes et de s'entre-aider. Même si la standardisation des approches et des pratiques n'est pas nécessairement souhaitée, à cause de la diversité des enjeux que rencontre chaque service, il est essentiel de chercher une forme d'unité et une culture de la collaboration : « à ce niveau-là, je vous dirais qu'il y a une belle collaboration entre toutes les organisations » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+). Les cadres répondants ont reconnu que si le MSP a tardé à assumer le leadership et à aider les services de police, ils ont tous eu la chance de profiter des conseils et des outils que partageaient les plus gros services de niveau 3+, lors des rencontres hebdomadaires de l'ADPQ. Pour les plus petits services, cette rencontre était très importante et très appréciée. Ils sont reconnaissants des aides offertes par les autres services. Pour ce qui est de l'amélioration des pratiques, l'un des responsables des relations avec le réseau affirme :

« Moi, j'ai partagé des fois ces documents-là, tu sais avec l'ADPQ. Le fait qu'on avait nos appels-conférences une fois par semaine, fait que les bons coups, les bonnes pratiques, et tout ça, [le service X], puis le [service Y], on a pu fournir nos documents à d'autres organisations. Ben souvent, on s'arrimait avec [le service X], c'est [le service Y] qui le fournissait, là. Fait qu'on s'est partagé des trucs entre nous puis [le service X], justement pour outiller nos policiers. On a quand même beaucoup de documentation [du service X], puis le [le service Z] qui nous a permis justement de [nous améliorer] » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+).

Pour ce qui est de la standardisation des pratiques, les responsables des relations avec le réseau considéraient qu'il était important de trouver des façons de faire communes afin

d'éviter les iniquités de traitement sur l'ensemble du territoire : « *Ben en fait, on se le disait souvent. C'est important que tout le monde applique à peu près de la même façon les décrets* » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+). Un autre responsable des relations avec le réseau précise :

« Fait que là, rapidement, les appels-conférences qu'on faisait avec l'ADPQ, on [essayait de] venir arrimer toutes nos affaires, puis avoir un meilleur réflexe. Quand on voyait qu'on n'était pas à la même place, ben, il faut que les contentieux se parlent. Là, les (...) contentieux se parlaient, puis au moins on avait un entendement commun. Tu sais, comme les Airbnb, puis tout ça, un moment donné, ce n'était pas simple. Puis on en a pareil. [Dans la ville X], eux autres, c'est plus des chalets, mais c'est la même règle qui s'appliquait. Fait qu'on s'arrangeait pour essayer d'avoir un moment donné le même message pour redescendre aux policiers » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+).

Certains petits services ont cependant senti le besoin de ne pas reproduire bêtement ce que les gros services proposaient comme normes. Cela se comprend mieux, lorsqu'on sait que ces derniers se retrouvent souvent dans de petites municipalités, loin des grands centres. Pour eux, les propositions faites par les gros services ne peuvent pas toujours s'appliquer dans des petites communautés qui ont des services de police avec des moyens et des ressources limités.

Fait plus rare, un groupe de patrouilleurs nous a raconté avoir pris l'initiative de mettre en place un canal de communication avec leurs collègues de la ville voisine afin de s'aider mutuellement à mieux comprendre les décrets et à développer une approche d'intervention commune :

« C'était nous autres et la gang du bureau qui lâchait un coup de fil à [ville avoisinante]. "Vous autres, vous le gérez comment ?" et, finalement, des fois, on avait l'info trois jours plus tard. Est-ce que c'est à cause de la lourdeur des décrets, comme on parlait tantôt, qui faisait que c'était long avant que ça arrive, mais nous autres, la conférence de presse finissait et le téléphone sonnait : "Vous autres, vous allez faire quoi avec ça ? – Attends un peu, ça vient d'être annoncé" » (patrouilleur, niveau 2).

À partir de l'automne, le MSP a pris le leadership du réseau, mais il a respecté la logique de la rencontre hebdomadaire établie par l'ADPQ. Les représentants du ministère ont peu à peu pris leur place de leader et ils ont joué un rôle toujours plus important à la table de discussion. Les responsables des relations avec le réseau ont apprécié que le MSP ne se limite pas à imposer ses vues, mais qu'il accepte d'écouter les doléances, les inconforts et les demandes des organisations policières. Cela a permis de faire entendre la voix du milieu policier au sein des instances décisionnelles de la cellule de crise gouvernementales. Cela a également permis de faire des opérations conjointes sur l'ensemble du territoire québécois, lors des périodes stratégiques. Ces actions concertées, financées par le MSP, étaient appréciées par les organisations policières.

Par-delà les rencontres officielles de l'ADPQ, plusieurs responsables des dossiers névralgiques de nos services de police ont mis en place leurs propres canaux de communication informelle. En échangeant directement avec quelques collègues afin de pousser plus loin la collaboration, ces responsables s'assuraient que les décisions prises à l'interne n'allaient pas à contre-courant de ce qui se faisait ailleurs:

« Quand qu'on avait un plan de match ou que j'avais des questionnements, des fois, au lieu de remonter à [nom] ou au MSP, ben, je pouvais texter ou appeler le SPV[X]. J'ai des contacts à [ville A] et à [ville B], c'est tous des buddies, on se connaît de même. Puis il y a des plans... (...) Je ne me souviens plus c'était quoi, me semble que c'était Noël, mais en tout cas, nous autres, le [SPVX], le [SPVY], le [SPVZ], le [SPVW], on s'est tous parlé pour sortir à peu près la même mouture, parce que ça a été rapide ce qu'on nous avait demandé. On est-tu tous à la même place ? On n'a pas travaillé en silos » (cadre responsable des relations avec le réseau et la gendarmerie, niveau 2).

L'un des cadres d'un petit service insiste pour souligner l'importance de ces réseaux d'échanges pour eux :

« Donc il y a une communauté policière de bonne pratique, donc il y a des échanges qui sont faits, donc bien souvent, les plus gros corps de police ont des contentieux, qui ont des équipes qui travaillent là-dessus, donc par discussion et par comité provincial ou comité régional, local, beaucoup de questions qui sont posées en disant "T'es rendu où, toi, dans tes modifications de protocole ?", donc il y a quand même une grande discussion qui a eu lieu pour voir c'est quoi la meilleure pratique et de l'appliquer » (cadre responsable des communications, niveau 1).

Avec les partenaires municipaux

Pour des services de police municipaux, la qualité des relations avec les responsables politiques et administratifs de la municipalité est essentielle. L'un des responsables des relations avec les réseaux exprime bien cette importance : *« Je me considère très chanceux, je veux dire, on a une très bonne relation avec la direction générale de la Ville »* (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 2). Dans cet esprit, les répondants semblent d'accord sur le fait que la qualité de cette relation favorise grandement la gestion de certains enjeux partagés.

Bien sûr, le dynamisme des responsables municipaux était très relatif, il y avait des maires, des DG et des services municipaux de communication très actifs, mais il y en avait d'autres où ce n'était pas proactif. L'un des responsables de gendarmerie nous explique comment le dynamisme de son maire et de la Ville en matière de communication publique a beaucoup aidé son organisation :

on avait « un maire qui est très proactif donc il a fait beaucoup de capsules tout au long de la COVID, des capsules où il expliquait les nouveaux décrets, où il faisait un

rappel aux citoyens, donc ça a relativement bien été là-dessus » (cadre responsable des relations avec le réseau et la gendarmerie, niveau 3+).

En ce qui concerne l'approvisionnement en matériel de protection sanitaire, la participation et la contribution des administrations municipales ont beaucoup varié. Dans plusieurs cas, on a souligné la collaboration directe de la Ville dans ce dossier : « *La Ville nous a beaucoup aidés avec toutes les ressources matérielles, juste l'achat des masques, l'achat du Purell, l'achat de pleins de choses » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 2). Ce type de collaboration se retrouve dans plusieurs autres villes :*

« On a eu les achats de la Ville qui a été un partenaire, qui nous a fait des achats de masse. De masse pour les masques, puis pour le désinfectant, et tout ce qui vient avec. On a eu la chance d'avoir un employé municipal qui passe la journée entière, et c'est encore le cas, à désinfecter les poignées de porte, les rampes, les toilettes, tout. Et dès que le local est occupé, il est désinfecté après » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 1).

Dans d'autres villes, les policiers ont plutôt eu le sentiment d'être laissés à eux-mêmes :

« Nous, le masque, c'était en cas qu'on allait intervenir dans des zones contaminées, donc on a développé, nous autres, un guide de référence EPI que j'ai fourni même à l'APSAM avec mon capitaine. Mais non, elle n'aidait pas, la Ville. On a été un peu laissés à nous-mêmes avec la Ville honnêtement, au début, vraiment » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 2).

L'un des dossiers les plus complexes à gérer avec les services municipaux était assurément la gestion des retraits préventifs et des congés de maladie COVID :

« Les ressources humaines de la Ville, on a eu beaucoup d'enjeux. Tu sais, des fameuses quarantaines aux frais de l'employé, aux frais de la Ville, tout ça. Au début, ça a été complexe, mais je vous dirais qu'à partir de, justement, à partir du moment où on a mis en place notre com, où on se réunissait deux fois par semaine, on avait quelqu'un des RH qui était présent. C'étaient des RH Ville et non... Ça a aidé un peu, ça. Le bureau médical de la Ville aussi a été mis à contribution là-dedans, parce qu'il gérait les absences, les gens qui étaient des cas confirmés, etc. Fait que, à ce niveau-là, oui, quand même, une bonne collaboration » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).

D'une Ville à l'autre, et donc d'un service de police à l'autre, les programmes de gestion des congés COVID étaient différents. L'un des cadres responsables de la gendarmerie a beaucoup apprécié le travail du service des RH de sa Ville dans ce dossier : « *Mais la Ville, très proactive, puis il y a les ressources humaines au niveau de la CSST ici, ils sont vraiment bons » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2).*

Dans quelques rares services, la machine municipale a même appuyé les services de police dans la préparation des règlements municipaux anti-COVID afin de faciliter le

travail des patrouilleurs. Ce n'a pas été de la grande vertu municipale, puisque cela enrichissait directement le trésor public de la Ville :

« On était appuyés jusqu'à la directrice de nos affaires juridiques. L'appui de nos avocats et tout ça, ça a tout été validé. Ça a passé au comité exécutif, ça a été entériné. Il n'y a aucune étape – en fait, tu ne peux pas sauter d'étape quand t'adoptes un règlement municipal. Tu ne peux pas. Ce n'est pas illégal. Ça a passé par le comité exécutif, ça a été voté. Nos affaires juridiques ont fait les démarches pour que ça passe. Ils ont accéléré le processus pour que ça se rende au comité exécutif. Et au conseil, de mémoire, ça allait très vite. Et ce ne sont pas toutes les infractions qu'on a faites. On a fait ceux qu'on appliquait le plus » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 2).

En contexte de crise sanitaire, il est souhaitable que ce ne soit pas uniquement le Directeur général de la Ville qui collabore, mais aussi certains directeurs de services. Dans le cadre de certains décrets, les services de police ont vite compris qu'ils ne pourraient faire un travail adéquat, s'ils n'avaient pas la pleine collaboration des responsables des services de loisir ou des parcs et espaces verts. En effet, comme certains décrets énonçaient des interdictions ou des contraintes en matière de fréquentation ou d'utilisation des infrastructures municipales, il était donc impératif qu'il y ait un dialogue entre les responsables de ces services et les organisations policières, car on se retrouvait souvent dans des zones grises ou des zones à situations variables :

« Tu sais, par exemple, si on décide d'ouvrir l'aréna local, on décide d'ouvrir les terrains de soccer, on en met combien (...). Ça se faisait en collaboration, par exemple, avec le directeur des services de loisirs. (...) Demander la fermeture pour telle et telle et telle raisons ? C'est sûr qu'on amenait des explications avec ça. Puis la fermeture, là un moment donné au niveau des parcs cet hiver... Pas des parcs, mais des glaces extérieures (...) On ouvre-tu ?, on n'ouvre-tu pas ? Il y a un bout de temps qu'on a fermé, un autre bout de temps que ça a été ouvert, ça a été encadré » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 2).

Un autre répondant explique que c'est souvent son service de police qui a encadré les employés municipaux pour les aider à faire respecter les règles sanitaires :

« Ils n'avaient pas la capacité de pouvoir la faire respecter. Nous, ce qu'on s'assurait, c'est que les surveillants en place minimalement nous appelaient si, mettons la capacité de la patinoire était 25, n'attends pas que 50 personnes soient sur la patinoire, t'es capable de compter, ne fais pas rentrer la 26^e et on va être en business. Mais dans la COVID, ça n'a pas toujours été évident. Des fois, ça, c'était de jeunes personnes qui surveillaient ou de vieilles personnes. On s'entend, on se faisait appeler qu'il y avait 50 personnes sur la patinoire et on devait aller faire appliquer le maximum, 25 mettons. Mais oui, ils nous communiquaient rapidement parce qu'ils n'avaient pas la capacité de le faire respecter autrement que par notre service » (cadre responsable des communications, niveau 2).

Dans certaines municipalités, on a au contraire eu le sentiment que la direction de la Ville ne facilitait pas le travail des patrouilleurs. Il ne faut pas oublier que plusieurs décrets touchaient les espaces publics municipaux comme les parcs et les installations sportives :

« Quand est arrivé l'automne, la Ville n'était pas derrière nous. D'ailleurs, on a encore un problème avec le skate park, c'est encore 250 gens. Là, les policiers disent qu'ils veulent l'appliquer, mais ma Ville n'est pas derrière moi, elle ne me facilite pas le travail. Je pense qu'il y a plus de frustration, ils ont du jugement sur l'application de ça, pour eux autres, c'est clair et ils ne semblent pas appuyés par les autorités municipales. Donc ça amène de la frustration. Je pense qu'il y a plus de frustration parce qu'ils l'ont, le jugement pour l'appliquer et la compréhension » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 1).

Dans certaines municipalités, il y a eu un manque de coordination des communications internes entre le service de police et la municipalité :

« Avec les communications, le lien était bon. Par contre, c'était pratiquement un doublement quand même, parce que la demande initiale du directeur c'était d'avoir nos couleurs du service de police sur le communiqué, donc c'était pratiquement en double. Donc, à un moment donné, les patrouilleurs, les policiers ne lisaient plus ce que la Ville envoyait, alors qu'il y avait des demandes qui pouvaient peut-être être plus pointues par rapport à ça. Mais, bref, il y a eu un ajustement à avoir, mais ça a doublé autrement dit le nombre d'informations qui rentraient » (cadre responsable des communications, niveau 1).

Pour les services de police qui couvrent le territoire de plusieurs municipalités, la gestion de la crise sanitaire a été complexe :

« C'est sûr que c'est un peu plus difficile de gérer quatre au lieu d'une et la raison est fort simple : plus t'as d'états-majors dans les villes, des fois il y en a qui ont différentes interprétations des mesures sanitaires, il faut toujours s'assurer qu'il y ait une certaine unicité à travers les mesures et les applications des règlements. Donc ça, c'est plus mon directeur qui a géré ça, mais je vais donner un exemple : à [ville 1], on a un skate park, le skate park pour eux autres, c'est très important qu'il soit ouvert malgré le fait que ça crée des problématiques au niveau sanitaire. Tandis que – je donne un exemple – à [ville 2], mettons, ils ont certains parcs ou, à [ville 4], ils ont certains parcs, mais ils les ont fermés de leur propre initiative pour empêcher la recrudescence des appels pour les rassemblements, sauf que certaines Villes, pour eux autres, dans leur tête, on ne les ferme pas. C'est juste pour vous montrer qu'un différent leadership, des fois, c'est plus difficile à gérer » (cadre responsable des relations avec le réseau et de la gendarmerie, niveau 2).

Avec les médias

De façon générale, les responsables des services des communications étaient conscients que la gestion de cette crise sanitaire allait être difficile, puisque c'est dans la nature même des médias d'être aux aguets lorsqu'on se retrouve dans des contextes

d'exception. Les responsables des services des communications savent que les journalistes courent après les primeurs, ils veulent aller vite et ils veulent des réponses sur-le-champ :

« Au début, c'était tellement intense, puis là les médias commençaient à être frustrés, parce qu'ils ne comprenaient pas qu'on n'était pas capable de tout de suite répondre à leurs questions, cinq minutes après la conférence de presse » (cadre responsable des communications, niveau 2).

L'un de ses collègues va dans le même sens et précise : il y avait une « *panique médiatique où les journalistes étaient très intenses. Ils voulaient savoir comment le service de police allait appliquer ce qui venait d'être annoncé* » (cadre responsable des communications, niveau 3+). Malgré certaines craintes au départ, la majorité des responsables des communications ont plutôt été satisfaits du traitement médiatique. Un des responsables des services des communications affirme que son bilan des relations avec les médias durant cette crise sanitaire est fort positif : « *Vraiment, je n'ai rien à dire, les médias ç'a [bien été], là, je suis comme dans un monde de licornes, mais ça a bien été* » (cadre responsable des communications et des relations avec le réseau, niveau 3+).

Dans plusieurs services de police, la qualité des relations établies avec les médias locaux en amont de la crise a grandement facilité les transactions avec ces derniers : « *On avait la collaboration des médias locaux ! Ç'a pas mal été utile, les médias locaux* » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 1). Pour éviter la surcharge des demandes, plusieurs services des communications ont pris l'habitude d'envoyer une fois par semaine, l'état de la situation et le bilan des interventions : « *Les médias locaux aussi, toutes les semaines, on leur envoyait notre bilan du nombre de constats émis, et tout ça* » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+). Malheureusement pour les services de police qui couvrent le territoire de plusieurs municipalités, la gestion des relations avec les médias locaux est plus complexe à cause du nombre important de parties prenantes :

« Ma réalité c'est que j'ai énormément de médias locaux. Tu sais, je n'ai pas, admettons, un média qui couvre tout mon territoire. Tu sais, moi, j'ai [journal A], le [journal B], j'ai [journal C], j'ai [journal D], j'ai [journal E], puis j'ai [journal F], tu sais. Puis, écoute, fait que, moi, là, j'ai comme 7 médias régionaux, qui vont à tour de rôle poser une question ou une autre, à part des médias nationaux, des fois, qui rentrent dans le décor » (cadre responsable des communications, niveau 2).

Avec les directions d'établissements scolaires

Il faut préciser que cette collaboration existait déjà, bien avant la crise sanitaire, et que des canaux de communications étaient déjà bien établis. Plusieurs services de police ont des préventionnistes qui travaillent directement avec les directions d'établissements scolaires. Pour les cadres et les responsables des services de police, il était important de porter une oreille attentive à ce milieu, car les jeunes avaient souvent des comportements erratiques qui s'éloignaient des consignes sanitaires : « *Au niveau des milieux scolaires, il*

y avait beaucoup d'inquiétude des gens, des commissions scolaires, des enseignants » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 2).

Pour la majorité des services de police, la collaboration avec le réseau scolaire a été excellente :

« En fait, je vous dirais qu'on a un département sociocommunautaire qui est vraiment efficace, qui a vraiment de bonnes relations avec les commissions scolaires sur le territoire, en fait, puis avec les directeurs d'école aussi sur l'ensemble de notre territoire. Ça s'est super bien passé » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2).

Un autre cadre confirme que tout s'est très bien passé :

« Au niveau des écoles, on a eu une petite cellule de crise quand il a été au niveau des écoles secondaires, quand ils ont mis les mesures où les écoles secondaires les masques et compagnie. Puis on a fait un partenariat avec les trois commissions scolaires, les quatre commissions scolaires dans la région, avec les directeurs des commissions scolaires. Je ne sais plus comment ça s'appelle là, pas une commission scolaire » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+).

Avec les directions régionales de la Santé publique

D'une région à l'autre, les relations avec les responsables régionaux de la Santé publique ont été très variables. Il y a des régions où il y avait un très bon canal de communication entre le milieu policier et les responsables régionaux, alors que, dans d'autres régions, les services de police n'arrivaient pas à joindre un responsable dans les cas d'urgence, ou n'avaient pas de suivi des dossiers soumis. L'un des responsables de services nous dit à ce sujet :

« Là-dedans, on a travaillé beaucoup en partenariat, comment ça été le temps de rouvrir ce bar, on s'est présenté avec nos unités d'Accès-Alcool, on l'a accompagné aussi avec la Santé publique, la CNESST pour sa réouverture, s'assurer que... Lui, il était bon collaborateur et ça allait bien » (cadre responsable des relations avec le réseau et de la gendarmerie, niveau 1).

Certains services policiers ont établi un canal de communication direct avec le CIUSS local, afin de s'assurer d'avoir toujours l'heure juste sur le contexte sanitaire de la région.

Le défi de l'interprétation des décrets et des communications internes

Ce regroupement thématique couvre les activités qui ont donné le plus de fil à retordre aux directions des services de police. Ces activités exigeantes ont mis les cadres dans une situation de stress permanente.

Interprétation des décrets

La grande majorité des répondants à nos entrevues, soit 35 cadres sur 37, ont abordé la thématique de la « traduction » des décrets. Il s'agit là d'un dossier central pour comprendre les nouveautés dans les responsabilités de gestion imposées par l'application de la Loi sur la santé publique. Les directions ont vite compris que la qualité de ce travail d'éclaircissement allait influencer le travail des policiers de première ligne, c'est pourquoi ils ont accordé de l'importance à ceux qui en étaient responsables. Pour les cadres et les membres de la direction, ce travail d'interprétation a été ardu, il l'a été encore plus pour ceux qui ne pouvaient pas compter sur un juriste à l'interne, dans les cellules de crise. Du côté des patrouilleurs, cette thématique a été discutée dans 15 de nos groupes (sur 16), ce qui démontre qu'il y a bel et bien eu un intérêt partagé. Contrairement aux cadres et responsables, les groupes de patrouilleurs ont surtout reconnu l'important travail des équipes de vulgarisation de leur organisation et ils ont insisté sur la patience et les vertus pédagogiques de leurs collègues rattachés aux équipes COVID et des sergents. Pour les policiers sur le terrain, ce sont ces acteurs de proximité qui ont fait le travail le plus important pour leur permettre de mieux comprendre la portée des décrets et pour répondre à leurs interrogations.

Pour le milieu policier, l'un des grands défis a donc été de rendre limpide et opérationnel chacun des décrets sanitaires émis par le gouvernement. Ces derniers étaient souvent hermétiques, opaques et pas nécessairement faciles à appliquer. Tous conviennent qu'il y avait un gros travail de « *mâcher et de le rendre accessible aux patrouilleurs* » (cadre responsable des communications, niveau 1). Les cadres et responsables ont effectivement beaucoup utilisé cette image de « *mâcher le décret* » pour décrire le travail de « *vulgariser, de venir résumer, plus que vulgariser, ce qui est important à retenir dans le communiqué* » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 2).

La finalité de ce travail est très importante, il va permettre aux cadres de s'assurer que les patrouilleurs puissent facilement comprendre la portée des décrets et les éléments particuliers qui limitaient leurs actions ou qui, au contraire, les obligeaient à intervenir de façon particulière : « *le policier qui est sur la route, faut qu'il applique ça* » (cadre responsable des relations avec le réseau et de la gendarmerie, niveau 2).

Certains des responsables des services rencontrés disent que ce travail d'interprétation aurait été plus difficile, s'ils n'avaient pas pu s'appuyer sur leur propre service juridique ou sur celui de la municipalité :

« Heureusement, on a un service juridique au SPV[X] qui s'est rapidement penché sur la Loi sur la santé publique. On a eu un soutien incroyable des avocats et des juristes qui ont rapidement interprété les décrets chaque fois qu'il y en avait un en lien avec la Loi sur la santé publique. On a développé des outils pour les patrouilleurs, on a communiqué rapidement : "Voici, c'est quoi vos limites, voici vos droits." » (...)
Le mot d'ordre du travail avec le service juridique était de s'assurer d'interpréter « *la Loi sur la santé publique compte tenu des droits et devoirs des pouvoirs policiers* » (cadre responsable des communications, niveau 3+).

De son côté, un autre cadre nous parle de la relation privilégiée qu'il a eue avec le procureur de la ville :

« C'est la municipalité. On était très, très, très, très, très proactif avec nos Affaires juridiques. Moi, j'avais un procureur attiré à moi. Ce qui est arrivé dans ce dossier-là, c'est que le fameux 13 mars, le Québec a été cristallisé, ça a libéré certains procureurs qui n'avaient plus de procès. Il n'y avait plus rien à la Cour municipale. On m'a attiré un procureur pour m'aider là-dedans rapidement et on va en parler plus loin, dans votre deuxième axe, de l'organisation, mais, moi, je me fie beaucoup à cette personne et suite à la validation que cette personne-là me faisait au début, moi, je pondais un genre d'aide-mémoire maison via courriel que j'envoyais aux officiers, puis on distribuait ça sur la patrouille et on y allait avec ça. C'était purement fait à la bonne franquette de même au début » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 2).

Dans certains services, la relation avec les juristes de la ville ne s'est pas bien passée, car ces derniers maintenaient un langage hermétique qui ne pouvait pas aider les patrouilleurs :

« Ce sont des juristes, ils parlent en paraboles et ils ne veulent pas se mouiller et ils ne veulent pas – ça, c'était complexe je vous dirais » (...) « C'est (donc) moi, malheureusement, qui leur mâchouillais de la manière que, moi, je comprenais et je transmettais l'information » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).

Finalement, dans les organisations qui n'avaient pas de service juridique et qui ne pouvaient pas compter sur les ressources de la Ville, ce sont des cadres ou des directeurs qui ont eu la lourde tâche de faire ce travail de « traduction » :

« Je vous dirais qu'on n'a pas d'avocat qui interprète ça pour nous. On n'a pas de bureau de contentieux, donc c'est moi et le directeur qui interprétaient au meilleur de notre connaissance ce que ça voulait dire. On faisait une liste avec la conférence de presse, des questions. Ce n'est pas drôle là, tu sais, se faire une tête à partir d'une conférence de presse, puis les questions des journalistes » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 1).

Lorsque ce n'est pas la haute direction qui fait la traduction, certains services de police ont décidé de confier le dossier à des cadres qui avaient une certaine expertise dans l'analyse des normes de régulation des comportements :

« On a une personne-cadre ici au service qui s'occupe des normes professionnelles et c'était la personne mandatée pour assurer une saine communication à l'intérieur de notre organisation » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2).

Certains des répondants, qui étaient responsables de la « traduction », disent qu'il était important de ne pas rester au niveau du langage juridique, il fallait vulgariser l'esprit du décret afin de le traduire dans un langage policier :

« Vulgariser, ce n'est pas évident non plus. Vous en avez vu plusieurs. Ce n'est pas une analyse qui est très facile à faire. Donc les communiqués qu'on envoyait, fallait qu'ils soient capables de vulgariser ça, les mettre à jour » (cadre responsable des communications, niveau 2).

Parlant de vulgarisation, l'un des répondants nous a affirmé : « [j'ai toujours tenté d'] écrire mes communiqués en respectant ce que le gouvernement disait, mais en essayant de le dire dans des mots » plus simples (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 1). Dans d'autres services, on faisait des conférences téléphoniques avec les sergents afin de s'assurer que le contenu des « traductions » était limpide pour eux, mais aussi pour recevoir leurs critiques et réserves face à la communication interne. Les sergents devaient dire si le contenu de la nouvelle communication était conforme avec la réalité du terrain et ils aidaient à réorienter le tout :

« Et là, avec ces équipes-là, avec ce lieutenant-détective-là, puis ces enquêteurs-là, plus le contentieux, on faisait un appel-conférence avec les superviseurs. Voici le décret, y a-tu des zones grises que vous voyez ou des angles morts que nous, on n'aurait pas vu à notre niveau ? Là, ils en soulevaient tout le temps et, là, on tentait de donner un peu une ligne directrice pour qu'un peu tous les superviseurs travaillent de la même façon avec leurs policiers sur le terrain. On oublie des affaires, les failles qui ont été les premières à passer. On oubliait tout le temps des affaires, pareil, ça arrivait. J'arrivais le lundi matin au poste, ils ont eu telle affaire. Ah oui, ça on n'y avait pas pensé » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+).

Un autre de nos cadres insiste sur l'importance d'aider les patrouilleurs à suivre le changement des décrets et à les amener à se focaliser sur les règles du jour :

« Et une fois que le décret entrait, là, on se prenait un temps pour l'interpréter. Et après ça, il y avait tout de suite une communication qui partait aux policiers pour expliquer "Voici les différences" et on mettait à jour notre tableau de "Voici ce que c'est maintenant" [... la priorité,] c'était de s'assurer que nos policiers appliquent réellement la loi, le décret tel qu'il est écrit et non pas ce qui a été dit et ce qui a été compris » (cadre responsable des communications, niveau 3+).

Les patrouilleurs ont apprécié le travail des membres de la cellule de crise qui avaient le mandat de produire des documents-synthèses pour faciliter leur travail sur le terrain :

« Le service faisait des tableaux-synthèses un peu de la réglementation. Fait que t'arrives, tu vois que t'as un appel, un numéro d'habitation, qu'il y a un rassemblement, ben, t'es capable d'aller voir dans ton tableau. Ça prend une minute et demie, deux minutes puis d'avoir ton information » (patrouilleur, niveau 3+).

Cette évaluation positive faite par les patrouilleurs est partagée dans la majorité des services :

« Le contentieux [et l'équipe COVID], eux autres, [ont fait] un job de débroussaillage incroyable pour nous vulgariser ça d'une façon qu'on était capable de l'appliquer concrètement » (patrouilleur, niveau 3+).

Ainsi, les aide-mémoire et les tableaux récapitulatifs ont été des outils essentiels pour permettre aux patrouilleurs de suivre les changements dans les décrets. Cependant, plusieurs patrouilleurs ont dit qu'au fil du temps, les tableaux-synthèses sont devenus très lourds, ce qui enlevait de l'intérêt pour les utiliser :

« Pour revenir au tableau, c'est comme il dit, il est tellement rendu lourd que, oui, notre plateforme mettait en rouge les nouveautés, mais la semaine d'après – même cette semaine, je pense qu'on a reçu 3 fois le tableau. Donc c'est tellement rendu lourd qu'honnêtement, je pense que – je m'avance pour les autres policiers, je ne veux pas parler pour les autres – mais c'est rendu qu'on lit en diagonale parce qu'on ne sait plus lire » (patrouilleur, niveau 1).

Pour les patrouilleurs, ce sont quand même les sergents et les membres des « équipes spéciales COVID » qui ont fait le plus remarquable travail de vulgarisation et d'explication. Ils ont travaillé fort pour maîtriser ce cadre normatif fluctuant et ils étaient toujours disponibles et volontaires pour les aider à bien comprendre les consignes sanitaires du gouvernement. Les patrouilleurs reconnaissent l'importance du travail qui a été fait par leurs collègues qui se sont rigoureusement consacrés à ce travail de soutien et de clarification :

« C'est sûr que là à [ville X], on a la chance d'avoir X et Y qui étaient consacrés juste à ça et qui prenaient connaissance tout le temps, chaque jour, des nouvelles règles. Ce sont un peu nos références dans ce domaine-là des règles de la COVID. Donc il y avait ça qui nous aidait beaucoup » (patrouilleur, niveau 1).

Le travail de ces acteurs de références était d'autant plus important qu'il y avait tellement d'exceptions derrière chaque décret, qu'il était difficile de tout mettre dans les tableaux synthèses qui leur servaient de guide. Parlant de la limite des tableaux synthèses, l'un des patrouilleurs explique :

« C'était clair, mais il y avait tellement d'exceptions qu'à un moment donné, tu arrivais sur une intervention et toi-même t'intervenais avec le citoyen et tu n'étais pas trop sûr. Il fallait que tu réfléchisses et tu savais qu'il y avait telle ou telle affaire, donc c'est ça qui était complexe » (patrouilleur, niveau 3+).

Les sergents que nous avons eus dans les groupes de discussion ont reconnu qu'ils ont dû travailler très fort pour s'assurer que le contenu des décrets soit bien compris et maîtrisé par tous leurs équipiers :

« Je pense que, comme sergent, moi, une des choses dont je me suis rapidement rendu compte, c'est que c'était le nerf de la guerre de savoir c'était quoi nos pouvoirs et devoirs là-dedans » (sergent-patrouilleur, niveau 2).

L'art de communiquer le contenu des décrets

Cette section porte sur la communication du contenu des décrets. Nous allons faire ressortir l'évaluation plutôt critique faite par nos répondants. La majorité d'entre eux ont reconnu qu'il y avait des limites à l'efficacité de la communication interne dans le contexte de la crise sanitaire. Pour la codification des entrevues, nous avons distingué la communication écrite de celle faite par les technologies de l'information, mais nous avons rapidement constaté que les deux types de communication étaient interreliés. Ainsi, la très grande majorité des communications écrites ont été transférées sur support informatique et vice-versa, ce qui a été diffusé sur les supports informatiques, c'était majoritairement des documents écrits. La véritable distinction analytique se fait selon une autre logique binaire : communication écrite/informatisée en opposition à communication orale/transactionnelle directe. On le verra, à cause des contraintes sanitaires, les organisations policières ont principalement utilisé le premier type de communication, au détriment du second. La grande majorité des intervenants nous diront que c'est la mise entre parenthèses des canaux traditionnels de communication orale/transactionnelle directe, à cause des restrictions sanitaires, qui a grandement affaibli la qualité des communications dans les services de police. Tous reconnaissent que cela tient simplement au fait que la culture policière carbure principalement à la communication orale directe.

Ainsi, 33 des cadres et responsables d'organisations policières nous ont parlé de la communication écrite, alors que 15 des 16 groupes de discussion l'ont fait. Vingt-trois cadres ont exprimé des positions particulières concernant la dimension technologique de la communication, alors que 15 groupes de discussion de patrouilleurs en ont parlé. Finalement, tous les groupes de discussion (16/16) ont abordé la question des communications directes, ainsi que 33 cadres sur 37.

La stratégie de communication interne

S'il y a une chose qui ressort clairement des entrevues avec les cadres et directions, c'est que les services de police ont vraiment mis beaucoup d'efforts pour communiquer le plus possible avec les patrouilleurs et les autres membres de l'organisation dans le cadre du mandat COVID :

« Rapidement, on a mis des choses en place, on a ouvert un log, on a documenté les décisions, les inputs, les décisions. On les communiquait très rapidement, on s'est retourné rapidement en faisant des communiqués » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 1).

De nombreuses organisations policières ont principalement misé sur des communications écrites : *« je vous dirais que l'ensemble des communications sont écrites »* (cadre

responsable de la gendarmerie, niveau 1). Dans les stratégies des communications écrites, il y avait deux écoles : A) celle de la rédaction d'un guide complet ; B) celle de la rédaction d'aide-mémoire courts qui allaient à l'essentiel. Les patrouilleurs ont vite reconnu qu'ils ne lisaient pas les documents trop longs et trop complexes, on comprendra donc que les services qui ont opté pour la première stratégie ont gaspillé beaucoup d'énergie pour peu de résultats.

Les cadres et responsables des services de police disent que la gestion de la crise sanitaire les a amenés à produire une très grande quantité de communiqués :

« Tout le temps, tout ce qu'on fait, c'est des mises à jour. Fait que les communiqués, on est rendu à je pense 151 communiqués depuis le début. Fait que ça n'arrête pas, les communiqués » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2).

Un autre cadre précise qu'il est rendu *« au 149^e communiqué depuis le début de la crise »* (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 2).

Certains services sont très fiers d'avoir produit des documents complets qui ont intégré tous les éléments importants, ainsi que l'évolution des demandes sous-jacentes aux décrets :

« On a une policière qui a commencé à faire un guide de sa propre initiative et on l'a encouragée à le faire. Puis elle a fait un beau document complet vraiment, elle le met à jour continuellement » [... C'est] *un document incroyable, on l'a envoyé au MSP. Nous à [ville], on est le seul corps de police ici au Québec qui a fait ça. On a fait un guide du COVID, tout est là-dedans, tout, tout, tout »* (cadre responsable des communications et des relations avec le réseau, niveau 3+).

L'un de ses collègues précise d'ailleurs : *« c'est quand même un très, très gros document »* (le document en question fait plus de 260 pages) et il sert essentiellement à rafraîchir *« la mémoire des policiers »* (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).

Le problème avec ce type d'approche, c'est que la longueur du document ne garantit en rien l'efficacité de la communication. En effet, pour faire de la communication de qualité, il est impératif de bien comprendre la culture professionnelle de ceux avec qui on transige et on a le devoir d'aligner la stratégie de communication en fonction de cette culture. Lorsqu'on analyse la culture professionnelle des policiers, on constate que c'est plus une culture de l'oralité qu'une culture de l'écrit. L'un des cadres reconnaît d'ailleurs que la stratégie communicationnelle à l'écrit a vite connu un plafonnement :

« On a constaté que souvent le [policier] ne lit pas nécessairement toutes les communications. On a tellement de communications, ils sont embourbés. Tu sais, les réseaux sociaux, toutes sortes d'affaires. Ça, c'est un défi pour nous, même dans d'autres situations, de s'assurer que les communications se rendent jusqu'aux patrouilleurs. Tu sais, je pense que ça, c'est une des choses à améliorer » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+).

Face à ce constat, plusieurs directions ont décidé de rédiger de courtes synthèses afin de fournir uniquement les informations nécessaires pour permettre aux patrouilleurs d'être rapidement opérationnels. Ce virage a engendré une grande production de résumés vulgarisés des décrets. On a aussi préparé des « aide-mémoire » pour aider les patrouilleurs à remplir les constats d'infraction et les RIG. Pour les patrouilleurs, si ces « aide-mémoire » avaient l'avantage de se lire rapidement, ils avaient souvent le défaut de ne pas être limpides : « *Il y a beaucoup d'aide-mémoire, mais je ne pense pas qu'ils étaient si simples que ça* » (patrouilleur, groupe 1, niveau 2).

De façon objective, de nombreux cadres et responsables de services ont reconnu qu'ils reverraient en profondeur leur stratégie de communication interne, s'ils devaient affronter une autre crise du genre. Leur préoccupation majeure serait que les patrouilleurs contrôlent en tout temps tous les éléments centraux des décrets en cours : « *Au niveau des communications à l'interne, je pense que ça pourrait être amélioré* » (cadre responsable de la gendarmerie et des communications, niveau 1).

Certains des responsables des services de communications ont reconnu que les services de police ont noyé leurs patrouilleurs avec un trop-plein d'informations :

« Je vais appeler ça l'infobésité de trop d'informations où qu'on n'ait pas le choix de communiquer, mais à un moment donné, les gens, les patrouilleurs n'étaient plus capables de l'absorber » (...) (Un moment donné) *« il faut répéter, mais il faut peut-être le répéter différemment, puis il faut peut-être aller le répéter en personne. Parce que, juste continuer d'envoyer des documents, un moment donné, ça ne donne rien »* (cadre responsable des communications, niveau 3+).

Pour confirmer le tout, l'un des responsables des communications nous a parlé de son propre inconfort à l'égard de la surcharge d'information, car les patrouilleurs recevaient des messages, autant de la ville, que du service de police :

« La Ville émettait un communiqué, mon travail à moi était de prendre le communiqué et de le mettre à la saveur [ville], à la saveur police [ville]. Donc par courriel – parce que ça rentrait par courriel. [Les patrouilleurs], ils recevaient celui de la Ville et, après ça, il y avait le nôtre, donc on dédoublait pratiquement les communiqués et les informations reliées à ça. C'est sûr qu'il y avait du technique qui était vraiment particulier aux services de police, mais à chaque fois qu'il y avait un communiqué, et il y en avait beaucoup, il était doublé. Donc pour le patrouilleur ou pour les employés, écoute, j'ai bien trop d'affaires à lire, il y en a beaucoup. Tu sais on s'entend qu'il a pratiquement doublé à chaque fois au début » (cadre responsable des communications, niveau 1).

Un autre cadre reconnaît que cette surcharge communicationnelle a éloigné les services de police de la finalité recherchée, soit de faciliter aux patrouilleurs la compréhension des décrets et de leur portée pratique :

« Fait que toutes les communications qu'on a envoyées, puis on en a envoyé parce qu'on avait une cellule de communication, même, des fois, on en a peut-être trop

envoyé. Un moment donné, on noyait le poisson » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+).

Lorsqu'on se tourne du côté des patrouilleurs, on comprend vite que cette surcharge informationnelle les a effectivement fait décrocher. Ainsi, de nombreux patrouilleurs ont rapidement cessé de lire les communiqués, et même d'ouvrir leurs courriels. Cela a donc posé le problème du manque de compréhension et de maîtrise de la portée juridique de leurs interventions :

« Personnellement, j'ai trouvé ça pénible. Au début, on était motivé, c'était le début de quelque chose, on voulait le vivre, sauf que c'était tellement intense. Nous autres, ça marche par communiqué. On avait des communiqués deux, trois fois par jour. [...] On recevait tous ces messages-là. Ça a été un gros mois, mais à moment donné, on a décroché assez rapidement » (patrouilleur, niveau 1).

Un de ses collègues poursuit, en affirmant : *« honnêtement les patrouilleurs, moi le premier, les messages je skippais ça. Je ne les lisais plus. J'attendais les retours, je me faisais au sergent, au lieutenant, parce qu'il y en avait trop » (patrouilleur, niveau 1).*

Plusieurs patrouilleurs trouvaient particulièrement difficile de faire une mise à niveau des informations lorsqu'ils revenaient d'un long congé : *« C'est vrai qu'ils partaient des fois des 8 jours, là » (patrouilleur, niveau 3+).* L'un des responsables de la gendarmerie prend la défense de ses patrouilleurs et affirme que les organisations doivent comprendre *« que leur job, c'est d'être sur le terrain, c'est d'être dans l'auto, mais ce n'est pas rien qu'être assis, puis de lire les courriels » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).*

Face à cela, certains services se sont ajustés et ils ont adopté une stratégie de communication minimaliste :

« Tu sais nos jeunes patrouilleurs, eux, ce qu'ils veulent, ce qu'on a pris l'habitude de faire, nous autres, quand on revient on leur fait un aide-mémoire d'une page. Puis le patrouilleur sur le terrain, c'est ça qu'il veut. C'est quoi, moi, dans ma page et non pas vingt-cinq pages de décret » (cadre responsable de la gendarmerie et des relations avec le réseau, niveau 2).

Cette affirmation est confirmée par plusieurs patrouilleurs : *« Parce que moi, le décret, je m'en fous ! Dis-moi ce qui est utile pour mon travail, qu'est-ce que j'ai à appliquer, comment, selon quelle modalité » (patrouilleur, niveau 2).*

Forces et limites de la communication via la technologie

La grande majorité des services de police ont utilisé internet et le courrier électronique pour envoyer de l'information à leurs employés, mais cela a posé un problème, car dans la majorité des organisations policières, les patrouilleurs n'ont pas un accès direct à un ordinateur ou à un instrument technologique donnant accès à la boîte de courriels :

« Le 13 mars, la première chose qu'il fallait faire, c'est de communiquer avec notre personnel. Vous n'êtes pas sans savoir que communiquer avec notre personnel, c'est un défi de taille dans une organisation policière parce que nos policiers n'ont pas nécessairement accès à un ordinateur à temps plein. Mais au 13 mars, on ne se dit pas "Oh, mon dieu, comment est-ce que les policiers vont avoir notre courriel ?" » (cadre responsable des communications, niveau 3+).

L'utilisation du courriel comme média privilégié pour communiquer les informations et pour contacter les patrouilleurs semble s'être généralisée rapidement :

« Elles sont sorties sous forme de communiqué ou de notes de service, donc tout le monde les reçoit par courriel (...) je vous dirais que la majeure partie dans le temps de la pandémie, je pense que les gens ouvraient leurs courriels, puis ils vérifiaient "Ah on a-tu eu des consignes ?" » (cadre responsable des communications, niveau 2).

Pour avoir misé beaucoup sur les communications par courriels, on pourrait penser que les directions et les cadres des services publics étaient persuadés que les patrouilleurs allaient faire les lectures nécessaires de façon régulière. Cela donne aussi à penser qu'ils croient que les patrouilleurs ont, en tout temps, accès à la technologie nécessaire pour lire ces courriels. Ce n'est pas le cas, car dans la réalité, les cadres ont reconnu qu'ils étaient conscients que leurs policiers n'avaient qu'un accès limité à des ordinateurs de service et qu'ils n'avaient pas nécessairement le temps de lire les messages, parce qu'ils devaient répondre aux appels d'urgences qui ne cessaient pas de rentrer. On peut donc se demander pourquoi les cadres ont continué à miser autant sur les courriels, s'ils étaient conscients de ces limites. On le verra plus loin, la majorité des patrouilleurs ont confirmé ces doutes, ils ont reconnu avoir vite décroché des suivis par courriel et ils ont dénoncé le retard technologique de leur organisation.

Plusieurs cadres étaient conscients que le travail de communication n'était pas optimal : *« moi, je le sais que, des fois, j'inonde les boîtes de courriel » (cadre responsable de la gendarmerie et les relations avec le réseau, niveau 2).* Face au cumul de courriels, les patrouilleurs se sentaient vite perdus :

« Puis, justement, c'est le système-là, on vous envoie un courriel avec des tableaux, des affaires de couleur qui, oui, peut-être pour le monde qui sont assis au 9^e étage sur les tables sont là, OK. Mais quand, nous autres, t'arrives, là tu regardes ton courriel, puis là t'as trois courriels qui sont rentrés, puis là il faut que tu les lises, puis que tu les regardes. Ah non, OK, lui, il n'est plus bon. Puis là, c'est lui, puis là c'est... Tu sais ça devenait comme peut-être plus compliqué » (patrouilleur, niveau 3+).

Pour les patrouilleurs, cette orientation communication vers le courriel pose problème puisque que, dans la majorité des services, il n'y a pas assez d'ordinateurs pour tout le monde :

« C'est bien beau de nous demander d'aller lire nos courriels, mais c'est utopique parce qu'on a peu de postes de travail à l'intérieur et, mettons, s'il y a cinq postes, il

y en a quatre qui fonctionnent, tout le temps un de pété, c'est la base. Oui, on se fait dire "Oui, mais pourtant vous êtes capables d'aller lire vos courriels dans le véhicule", mais tout le monde s'entend que ce n'est pas vrai » (patrouilleur, niveau 3+).

De plus, ils n'ont plus d'accès direct à des ordinateurs à partir du moment où ils quittent le poste. De plus, ils ont trop peu de temps au début de la journée de travail et trop peu d'ordinateurs pour pouvoir s'informer adéquatement avant leur ronde de patrouille : *« Souvent, t'arrives, t'as un appel tout de suite qui rentre au [poste], on n'est pas beaucoup, fait que, tu sais, la moitié du temps, ce n'est pas très long qu'il y ait un appel » (patrouilleur, niveau 3+).*

Plusieurs cadres sont conscients de cette réalité, car ils savent que les patrouilleurs ne lisent pas beaucoup les courriels envoyés :

« C'est plus complexe parce que les courriels – si je reviens aux courriels – pas tout le monde va avoir la discipline de les lire, il n'y a pas d'obligation pour le patrouilleur de les lire... [Ainsi,] le courriel, sa valeur informative est de moins en moins bonne » (cadre responsable des communications, niveau 1).

Dans notre recherche, nous avons constaté que certaines innovations technologiques ont été mises en place pendant la pandémie, mais pas de façon généralisée et pas non plus de façon révolutionnaire. Il s'agit simplement d'adaptation et de mise à niveau plutôt que d'une réelle innovation technologique. Aux dires des cadres, mais surtout des patrouilleurs, la disponibilité et la qualité du matériel informatique restent fort déficientes. À l'exception d'un seul service, aucun autre n'a profité de la crise sanitaire pour équiper les patrouilleurs de téléphones intelligents. Les patrouilleurs pensent que le moment aurait été idéal pour leur fournir ce nouvel outil de travail qui leur aurait permis un accès facile et direct aux courriels et aux autres types d'informations.

Malgré cela, il est intéressant de souligner que certains services ont fait des efforts importants pour mettre les communications écrites sur les supports électroniques qui sont compatibles avec le matériel électronique présent dans les autopatrouilles :

« Les communiqués qu'on envoie, je ne sais pas si mon collègue vous l'a dit, mais ils ont tous accès dans les véhicules de police. On a un site internet, ils vont là-dessus, il y a une table des matières qui définit chaque point de chaque communiqué, plusieurs thèmes. Donc ils ont accès à tout ça » (cadre responsable des communications, niveau 2).

En effet, certains services, conscients des limites de la communication par courriel, ont pris l'initiative d'adapter les principaux communiqués dans un format différent pour les rendre accessibles par les terminaux des autopatrouilles : *« si les policiers n'avaient pas accès à leur courriel (...) on a développé des façons de faire où est-ce qu'ils pouvaient lire les informations importantes dans leurs terminaux véhiculaires » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+).* Un responsable de gendarmerie s'est dit surtout fier

d'avoir pu monter un fichier électronique qui permettait aux patrouilleurs d'avoir accès à des informations en ne faisant qu'un seul clic :

« Nous, on a dû se monter des fichiers, un fichier maître qu'on parle, avec justement là, tu sais, des explications, puis nos agents pouvaient cliquer sur un lien qui les amenait au bon document à remplir, puis avec certaines exceptions (...) Avec les articles du décret, l'application, les exceptions, nos agents peuvent entrer simplement un mot-clé dedans, ils vont directement à la bonne section du fichier maître avec, bon, qu'est-ce qui s'applique du décret actuellement ? » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2).

Les patrouilleurs qui ont utilisé ce type de tableau-synthèse l'ont apprécié :

« C'était plus par rapport au décret que, oui, c'est un tableau qui expliquait. Moi, je trouve qu'il expliquait quand même bien. Vous me corrigerez, mais, moi, je trouvais qu'il expliquait quand même bien. C'est juste de mettre l'explication à l'application qui était plus difficile » (patrouilleur, niveau 3+).

Pour les patrouilleurs, il est important de ne pas être inondé de messages différents, voire contradictoires, tout au long de la journée :

« Un message général peut-être à tous les jours comme "Aujourd'hui, voici l'état de la situation, qu'est-ce que vous devez appliquer". Mais il ne faut pas que ça change en plein milieu de la journée, là » (patrouilleur, niveau 3+).

Dans certains services, les patrouilleurs ont eu un accès direct à des outils technologiques directement sur les terminaux de leurs autopatrouilles. L'un des responsables des relations avec le réseau précise :

« Il y a tout le lien, c'est un SharePoint [où] les policiers peuvent aller à partir de leurs terminaux véhiculaires, où est-ce que t'as les tableaux qui viennent expliquer » (cadre responsable des communications, niveau 3+).

Un autre cadre précise : *« chaque semaine, on sortait un service et méthode SSM "section système et méthodes", donc il y avait un SSM qui partait chaque semaine. Il y avait toute la documentation qu'on avait. Où ça se retrouvait ? C'est accessible, on a les terminaux véhiculaires dans les chars » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+).*

Dans le même esprit, un responsable de gendarmerie nous a présenté leur stratégie d'aide-mémoire :

« On a fait des logigrammes d'intervention pour les policiers. Donc, voici les interventions principales qu'on pense que vous utilisez, voici, s'il faut que tu fasses un RIG ou un constat portatif ou un règlement municipal, voici le chemin que ton dossier va prendre, voici les exceptions... Donc on va essayer de condenser l'information le plus possible pour que les patrouilleurs aient accès rapidement à de l'information et avoir des aide-mémoire. Et dans le véhicule patrouille, on peut

mettre ce genre d'aide-mémoire, donc on a une section Aide, on s'est mis une section COVID pour tout ce qui concernait la COVID qui pouvait aider les patrouilleurs et qui était synthétisée » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2).

Les cadres ont beau être enthousiastes face à ces outils, ils sont conscients que ces derniers ne servent à rien, si les patrouilleurs ne prennent pas le temps de les consulter.

Pour faire face à pénurie d'ordinateurs dans les locaux de son service de police et pour pallier la difficulté qu'ont les patrouilleurs à lire les courriels, un responsable de la gendarmerie explique que la direction a décidé de rendre les informations accessibles aux patrouilleurs à partir de leurs propres ordinateurs personnels ou de leurs propres téléphones intelligents :

« On a beaucoup mis des moyens technologiques aux policiers pour qu'ils puissent avoir l'information. C'est-à-dire que tous leurs courriels, ils sont capables de l'avoir à distance. Fait qu'ils ne travaillent pas, ils sont capables de savoir s'il y a une nouvelle affaire qui s'en vient. Ils consultent, ils regardent les nouveaux communiqués, ils sont capables de les lire. Fait qu'ils sont capables de tout voir ça. Quand ils vont rentrer travailler après six jours de congé, s'ils ne sont pas informés, ils vont regarder » (cadre responsable de la gendarmerie, , niveau 2).

Dans le même esprit, un autre responsable de gendarmerie nous a fièrement présenté un outil, de type texto, qu'ils utilisaient à son service :

« Ça s'appelle Agendrix, qui est un outil de planification, tu peux échanger des textos là-dessus. C'est une application, tu peux embaucher du monde avec ça. Donc ce qu'on a décidé de faire avec cet outil-là, c'est de l'amener pour l'ensemble de l'organisation. Donc les gens qui sont en congé qui n'ont pas accès aux communiqués, on envoyait nos communiqués sur Agendrix. Donc les gens recevaient aussi toutes les communications quand ils étaient en congé. Donc ils pouvaient utiliser cette application-là sur une base volontaire, mais 90 % des gens ont embarqué. C'est un moyen de communication qu'on utilisait » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2).

Si les cadres sont satisfaits de ces mesures alternatives, on voit rapidement la limite de ces approches, lorsqu'on parle aux patrouilleurs. Ces derniers trouvent qu'en choisissant de rendre ces informations accessibles à partir de leurs appareils personnels, les organisations policières franchissent la frontière de leur vie privée et viennent gruger du temps de repos. On constate que plusieurs patrouilleurs sont mal à l'aise avec l'idée d'utiliser leurs appareils technologiques pour des usages professionnels. De plus, plusieurs patrouilleurs ne veulent pas prendre les courriels pendant les congés :

« Ce n'est pas tout le monde qui les prene sur leur téléphone personnel, puis ce n'est pas tout le monde qui veut le faire, non plus. Il y en a que c'est – je décroche quand je finis, puis je les prends, quand je suis au travail » (patrouilleur, niveau 3+).

Un cadre confirme le tout en disant :

« Y en a qui sont un peu plus dédiés que les autres puis qui l'ont mis sur leur téléphone portable, comme moi, puis qui reçoivent leurs courriels directement sur leur cellulaire personnel, puis sont heureux avec ça. Il y en a qui ne veulent rien savoir parce qu'il dit, moi, l'organisation ne me fournit par de téléphone, fait que ce n'est pas vrai que je vais regarder mes courriels de job dessus » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).

Pour les patrouilleurs, ce malaise n'est pas à prendre à la légère, car il sous-tend des enjeux économiques, syndicaux et juridiques. On a vite compris que les patrouilleurs voudraient que les services de police fournissent des téléphones intelligents à tous les policiers, s'ils trouvent cela essentiel de les rejoindre facilement. Ils pensent aussi que leur droit à la quiétude des congés est un droit conventionné, ce dernier est assurément l'enjeu juridique qui fait le plus réfléchir. Cette question n'est pas banale, car il y a déjà une jurisprudence qui limite grandement l'utilisation des téléphones personnels par les patrouilleurs pour enregistrer des preuves ou des informations confidentielles des citoyens. Un policier ne peut pas avoir ce type d'information dans son appareil privé.

Plusieurs cadres ont reconnu que la communication électronique s'est emballée et que les services ont dû faire le point pour revoir un peu la stratégie :

« [On a] opté pour des communications sur le PTN, donc sur l'ordinateur dans la voiture, on envoyait des messages, ils pouvaient aller chercher les communiqués, mais malgré tous les efforts, c'était rendu trop de communications. Il y avait trop d'informations » (cadre responsable des communications, niveau 3+).

Son collègue qui est responsable des relations avec le réseau précise même que la surcharge les a obligés à revoir complètement le réseau intranet de l'organisation : *« un moment donné, c'était tellement une overdose qu'il a fallu structurer notre intranet »* (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+). Pour les patrouilleurs, cette surabondance de courriels était incompatible avec la surcharge de travail qu'ils vivaient dans le contexte COVID :

« Si je peux enchanter, oui, effectivement, on avait toujours l'information par courriel. Tu sais je veux dire, mais, des fois, c'est qu'on... Pour ma part à [ville], je n'avais pas le temps de les lire tellement que ça roulait sur la route. On avait appel par-dessus appel, puis on avait les appels COVID qu'on appelle qui est rentré par-dessus. Fait que je n'avais pas le temps de lire mes courriels. Je me ramasse des fois une journée de nuit, un mardi que c'était moins occupé, ben, j'avais peut-être 150 courriels, mais je me mettais à jour de... Ben, pas 150, j'exagère un peu, mais je me mettais à jour de comme deux semaines passées que je n'avais peut-être pas nécessairement eu le temps » (patrouilleur, niveau 3+).

Dans certains services des cadres responsables de faire passer le message à la gendarmerie reconnaissent qu'ils ont été tellement débordés pas toutes les tâches à faire

qu'ils n'ont pas été en mesure de répondre adéquatement aux demandes des patrouilleurs :

« On me disait, c'est que mes policiers auraient aimé avoir des tableaux résumés du décret pour ne pas être obligés de le lire. Au début je l'ai fait, mais, à un moment donné, quand on a vu que ça ne finissait plus – c'est sûr qu'en ayant un backup, peut-être qu'il y a aurait eu des tableaux résumés qui auraient mis plus à jour, ça aurait été plus facile pour nos policiers parce que là, on sortait le décret, j'avais des questions, là je refaisais des communiqués ou des courriels pour expliquer à l'ensemble » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).

Pour dépasser ce problème de la surabondance de l'information, il devenait de plus en plus important, au fil du temps, de :

« filtrer, canaliser l'information pour communiquer les choses pertinentes aux policiers. (...) On essayait de simplifier ça au maximum pour donner les lignes directrices aux policiers. On ne voulait pas que chacun des policiers ait à lire l'ensemble du décret, qu'il en fasse une interprétation, c'est-à-dire voici en fait les éléments importants et voici c'est quoi les orientations » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).

Pour dépasser le problème de la surcharge des contenus écrits, certains services ont utilisé des contenus visuels qui interpellent l'œil sans exiger trop d'effort de lecture : *« On a fait faire des visuels pour pousser l'information dans les fonds d'écrans et tout ça pour rappeler, exemple, les mesures de protection individuelle » (cadre responsable des communications, niveau 3+).*

Pour sa part, un responsable de la gestion des relations avec le réseau affirme que la direction du service des communications a été créative et futée, en créant des capsules vidéo pour diversifier la stratégie de communication :

« La dernière stratégie qui a été développée pour les changements, puis les mesures de protection, c'est des capsules vidéo. C'est fait par le centre de coordination qui, de façon humoristique, vient expliquer les grands changements » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+).

Le seul problème de cette démarche, c'est qu'encore une fois, les capsules vidéo ne peuvent être écoutées qu'*« à partir des postes de travail dans les bureaux » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+)*, ce qui en limite grandement l'accessibilité pour les patrouilleurs, à cause du peu d'ordinateurs disponibles pour tous.

D'autres services qui ont utilisé l'approche des capsules vidéo se disent très satisfaits du résultat, car ces dernières ont été très regardées. Ce succès les a encouragés à multiplier leur production maison : *« honnêtement là, la plupart des capsules ont été regardées, tu sais, à peu près à 85 % » (cadre responsable des communications, niveau 3+)*. Ces capsules communiquaient de l'information diverse directement au personnel :

« Tu sais, si c'était juste par rapport à des procédures, des choses comme ça ou des choses à expliquer, ben, on y allait peut-être avec quelqu'un de notre section système et méthode. Si c'était plus un message de mobilisation et de faire attention, puis si on avait les mesures particulières, quand on a demandé à nos patrouilleurs de porter le masque en tout temps dans le poste de police, quand ils se déplaçaient, quand ils étaient en véhicule, qu'ils étaient en duo de porter le masque, quand ils intervenaient de porter le masque, les lunettes, l'équipement de protection individuelle. Ben, ça, c'était demandé par, souvent ça a été le chef, le directeur du service de police, qui faisait ces annonces-là » (cadre responsable des communications, niveau 3+).

Pour remplacer les rassemblements d'équipe, certains services ont pris le virage vers les appels conférences ou les vidéoconférences (*virage Teams*). Un responsable de gendarmerie nous fait part de son expérience avec l'une de ces options de communication :

« On faisait les briefings dans les véhicules. Chacun dans leur véhicule avec des cellulaires qu'on avait fournis. Puis, oui, par cellulaire parce qu'on n'était pas capable avec la bande passante de les mettre directement. On travaillait là-dessus vraiment au niveau des véhiculaires pour qu'on puisse... Fait qu'ils se faisaient comme un Zoom au niveau des communications, mais, je vous le dis, c'était un fiasco » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2).

Commentant l'utilisation de la plateforme de réunion *Teams* de Microsoft que son service a utilisée, un cadre précise :

« Moi, je m'occupe de la rencontre des gestionnaires d'enquête de tous les niveaux 1 et niveaux 2, et on faisait tout le temps ça en présentiel avant, et maintenant on fait ça de façon trimestrielle, mais par Teams, et ça n'a pas la même saveur, ça n'a pas le même impact. Les échanges ne sont pratiquement plus là, donc c'est le côté plus pernicieux, moi, je trouve au niveau du Teams, au niveau de la façon de procéder virtuelle et ce cachet-là a été... on a vraiment vu l'impact également aussi auprès de nos patrouilleurs. On a quand même réussi à faire des rassemblements, mais au niveau de la division des enquêtes, en Teams, très dur, très, très dur » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 2).

Concernant toujours la technologie de la vidéoconférence, un autre cadre précise :

« C'est pas tout le monde qui a la même capacité d'attention sur un écran versus en présentiel. Même au niveau des officiers, l'animation en virtuel, c'est difficile. On apprend beaucoup dans l'informel, dans la police, et là de ne pas avoir ces interactions-là, informelles, de pas voir, des fois, la réaction des gens quand ils passent certains messages, ça devient plus difficile dans le fond, au niveau des communications » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).

Plusieurs patrouilleurs disent ne pas avoir eu de bonnes expériences avec les communications faites par *Teams*, principalement à cause de problèmes technologiques :

« Teams, le réseau ne rentre pas, le réseau surchauffe, là, tu manques des bouts, c'est de la marde » (patrouilleur, niveau 3+). Certains services se sont limités à compléter la communication écrite par des communications sur les zones radio : « (la) communication se faisait plus difficile. Ça se faisait sur les zones radio » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 1).

Si plusieurs services de police ont commencé à fournir des téléphones intelligents à certains policiers ayant des tâches spécialisées :

« Les patrouilleurs n'ont pas accès à un cellulaire, à part je dirais l'officier puis dans certaines circonstances, on le donne accessible pour certaines opérations, mais ils n'ont pas chacun un cellulaire » (cadre responsable de la gendarmerie et des communications, niveau 1).

Seul un petit nombre de services ont fourni des téléphones intelligents à l'ensemble des patrouilleurs ou à chacune des équipes de patrouilleurs. L'un des cadres rencontrés nous explique que son organisation fournit certes des téléphones portables à ses patrouilleurs, mais, à son commentaire, on comprend qu'il ne s'agit pas de téléphones très performants :

« Nos patrouilleurs, on a un cellulaire qu'on leur donne en début de quart de travail, mais ce n'est pas un iPhone, c'est un cellulaire qui est fait pour être robuste, puis qui peut passer à travers toutes les épreuves de la vie. Mais pas technologique pantoute » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).

À ce niveau, il y a un consensus du côté des patrouilleurs pour rendre le téléphone intelligent, de type iPhone, accessible à tous à titre d'équipement de base pour le travail. Pour les patrouilleurs d'un des rares services qui a distribué des iPhone à tous, ce virage a été positif puisque cela a permis de rétablir une forme acceptable de rencontre à distance via Teams :

« Puis là, on a tout passé en réunion Teams pour les fall-in au fil du temps. Avant qu'on reçoive les téléphones, on était longtemps par conférence téléphonique, donc on n'avait pas la vidéo » (patrouilleur, niveau 3+).

La force de la communication orale/transactionnelle directe

Pour plusieurs cadres et directions, c'est à contrecœur qu'ils ont dû mettre fin aux rassemblements de début de service des équipes de patrouilleurs à cause des mesures sanitaires imposées à l'interne : « Ah oui, ça... On a complètement fermé, les briefings, ça a été terminé » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2). L'un des responsables de la gendarmerie d'un service qui a été obligé de cesser les rassemblements reconnaît que cette décision a eu un impact considérable sur la qualité des communications organisationnelles :

« Le rassemblement, c'est un peu le catalyseur de ton équipe de travail. C'est là que ta journée commence, c'est là que tu fais des échanges, que tu discutes, que tu

partages. Comme je dis, il y a beaucoup de coaching et d'apprentissage avec ça. Ça fait très, très mal. C'est là qu'on a réalisé l'ampleur et l'importance d'un rassemblement » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).

Les patrouilleurs qui ont été privés de ces rencontres d'équipes en parlent avec nostalgie : « *il n'y a rien comme le face to face puis être 30 ou 40 dans une salle de fall-in. Je m'ennuie beaucoup de ça* » (patrouilleur, niveau 3+). Ainsi, pour les policiers, la compréhension des décrets aurait été largement facilitée si les services de police avaient maintenu les rassemblements :

« Puis je pense qu'à ce point-là, ce qui est un petit peu plus difficile, c'est qu'on n'avait pas de fall-in, de rassemblement d'équipe. Habituellement, quand qu'on a des rassemblements, c'est la job des sergents, lieutenants de dire "Il y a une nouvelle information". Ils la passent sur le fall-in. Fait que ceux qui sont un petit peu moins assidus ou qui lisent moins leurs courriels, ben, ils ont accès à cette information-là, au moins ils sont avisés qu'ils ont une nouvelle information » (patrouilleur, niveau 3+).

Pour ces patrouilleurs, la mise à l'arrêt des *fall-in* pour une longue période a eu des effets négatifs importants sur le raffermissement des liens avec les équipes en général (importance de « *rire avec nos partners* » ou de prendre des nouvelles d'eux) et sur les recrues en particulier :

« Je pense que ceux qui l'ont eu le plus dur, ce sont les nouveaux de 2020. Eux, ils ont eu leur premier fall-in lundi cette semaine. Fait que, souvent, c'est là que t'apprends à connaître les gens. Oui, il y a de l'information importante qui se dit en début de fall-in, après ça, c'est là que t'apprends à connaître les gens, puis ces choses-là. Fait que j'ai eu un fall-in avec un nouveau que ça faisait deux ans qu'il était dans la police, puis comme je l'avais croisé juste à quelques occasions sur des appels. Fait que, pour eux, à ce niveau-là, s'intégrer au groupe, ça doit être un petit peu plus difficile » (patrouilleur, niveau 3+).

Par-delà les questions relevant de l'intégration et de la motivation, la fin des « *fall-in* » est perçue comme professionnellement très problématique par beaucoup de patrouilleurs :

« Je vais faire court parce que [X] en a dit beaucoup, concernant ce qui est rassemblements, pour l'avoir vécu avant la COVID. C'est vrai qu'il y a une très grosse perte d'informations, surtout criminelles, que, nous, on n'a plus. Il ne faut pas oublier que, comme policiers, on fait affaire avec les criminels et on doit savoir ce qui se passe. Pour nous autres, les renseignements, c'est le nerf de la guerre. Sinon, t'es tout le temps en retard sur les informations » (patrouilleur, niveau 3+).

Un patrouilleur d'un autre service renchérit :

« Tu sais, la communication entre toutes les polices se fait par là. La communication de tous les événements, de toutes les choses se fait par là. Pas de fall-in, on ne sait pas ce que l'équipe a eu avant nous autres, on ne sait pas à quoi s'attendre pour

notre soirée puis on ne peut pas dire aux autres personnes “Regarde on a eu tel, tel, tel. On avait des adresses problématiques à vérifier puis on avait des adresses qui avaient des partys” » (patrouilleur, niveau 3+).

Tous ceux qui se sont retrouvés dans cette situation-là se reconnaîtraient dans ce constat ! En effet, ils ont tous compris que les rassemblements constituent le canal de communication par excellence du milieu policier, et ils sont tous conscients que s’il y avait une autre crise, il serait impératif de trouver un moyen pour les maintenir à tout prix :

« Si on est protégé, puis on ne fait pas exprès pour éterniser la longueur du fall-in, si on a les masques, si on a les gants de protection, je ne vois pas pourquoi on annulerait cet outil-là qui est comme un essentiel pour la journée. Que ce soit COVID ou autre, on a besoin de ce rassemblement-là » (patrouilleur, niveau 3+).

Un de nos cadres nous a même livré sa vision des rassemblements dans un monde idéal de gestion COVID :

« Dans un monde idéal et ce n’est pas du tout une critique parce que je l’apprends aussi, mais faudrait quasiment qu’on soit sûr chaque briefing de travail pour expliquer de vive voix aux policiers qu’est-ce qu’on a entendu, qu’est-ce qu’on s’attend d’eux autres et la réalité est autre que, moi, je suis seul à gérer 52 personnes donc la réalité fait en sorte qu’avec mon day-to-day, je ne peux pas être tout le temps sur les briefings et je n’ai pas vraiment de bras droit qui peut m’aider. Donc on descendait sporadiquement sur les groupes de travail pour leur expliquer des choses qui selon nous étaient plus crunchy. Mais, si c’est à refaire, faudrait quasiment qu’on descende tous les jours, leur faire un tour de table et dire “Regardez, on comprend que vous êtes fatigués, on comprend ça, qu’est-ce qu’on peut faire vous aider?”, puis d’écouter les besoins » (cadre responsable des relations avec le réseau et de la gendarmerie, niveau 2).

Un des enjeux pour maintenir ou relancer les rassemblements de travail, c’était souvent la question de l’espace pour réunir des groupes dans le respect des règles de distanciation. Certains services avaient la chance d’avoir de grandes salles pour réunir les équipes : *« Nous, ça a été avec le masque, puis on a une grande salle, fait qu’on est correct là » (patrouilleur, niveau 3+).* Dans le même esprit, un membre de la direction d’un service nous précise :

« Fait qu’on a réaménagé des trucs comme ça, sauf que ça a duré quelques semaines, puis un moment donné, ben, on s’est dit que, de la façon que notre poste est fait, au sous-sol il y a une grande partie qui n’est pas encore aménagée. Fait que ce qu’on a fait, c’est, on s’est dit, on va mettre des chaises en respectant [les consignes]. C’est très vaste, fait qu’on a été capables de recréer au sous-sol un espace de meeting. Ensuite de ça, ben, là on a remis ça, ça fait quand même un bon bout de temps, on a remis les meetings en place. Parce que c’est important, cet échange-là. Fait qu’on a été capables de le remettre là après plusieurs semaines » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 2).

D'autres services ont plutôt opté pour le fractionnement des équipes :

« Les rassemblements de la surveillance du territoire au niveau de la patrouille ont été scindés en deux. Donc il y avait deux rassemblements à faire, un rassemblement avec un nombre de personnes X, en respectant la distanciation, et, quinze minutes après, le second rassemblement avec l'autre gang, donc c'était le travail des officiers de répéter deux fois, mais ça a été la façon de faire et c'est encore la façon de faire actuellement » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 2).

Cette affirmation est confirmée par les patrouilleurs de ce service : *« [on a continué les rassemblements], mais on était séparés. On a fait des petits groupes »* (patrouilleur, niveau 2). Dans plusieurs organisations policières, on a opté pour des rassemblements extérieurs (*« On faisait les fall-in dans les espaces de stationnement »* (cadre responsable des communications, niveau 3+)) ou dans les garages des postes de police. Le seul problème avec ces options, c'est que cela ne pouvait pas se faire lorsqu'il faisait très froid :

« On faisait nos fall-in à l'extérieur, à peu près une fois par mois dans la mesure du possible, jusqu'à temps qu'il commence à faire frette, mettons fin novembre on a arrêté ça. Puis on a recommencé peut-être en mars. Donc, de novembre à mars, c'était plus on jasait de même au monde » (patrouilleur, niveau 3+).

Face aux limites importantes des communications écrites, certains services ont pour leur part décidé de recommencer à prioriser la communication orale directe dans les rassemblements :

« À un moment donné, on s'est rendu compte que ça ne marche plus. Les policiers, il y a trop de communications. Donc on a opté pour le bouche-à-oreille où là on donnait l'information aux sergents et on disait "Sur ton fall-in, dans l'entrée dehors, voici les informations que tu dois diffuser" » (cadre responsable des communications, niveau 3+).

Pour permettre aux sergents d'être le plus possible en contact avec ses patrouilleurs, on a varié les stratégies :

« Il a fallu éviter les rassemblements dans les salles de rassemblement intérieures. Fait que, là, ce qu'on faisait, on disait aux superviseurs que c'était important qu'ils communiquent. C'était hyper important avec tous les changements de décret, toutes les notions en matière de santé-sécurité au travail. Fait que, puis là, ils innovaient, ils y allaient par petits groupes, ils faisaient plusieurs rassemblements de petites équipes ou, quand la température le permettait, ils faisaient des rassemblements extérieurs, à l'extérieur du poste. Mais on a tenté de garder autant que faire se peut les fameux rassemblements, puis de passer les consignes usuelles. Fait que ça n'a pas été tout le temps fait en grand groupe, des fois c'était fait en petits groupes. Quand la température le permettait, ben, le sergent rassemblait ses troupes. Fait que, là, il y avait beaucoup une saveur locale, mais c'était primordial pour nous, on le disait tout le temps aux superviseurs, qu'il fallait qu'ils communiquent avec leur personnel, que c'était important aussi en matière de santé

et sécurité au travail, puis de bien-être intellectuel aussi, de prendre le pouls aussi. Nous, on avait amené des thermomètres un moment donné dans les postes avec une procédure. Donc les policiers devaient aller rencontrer le superviseur en arrivant au travail, prise de température. Fait que ça, ça donnait un moment aussi au superviseur de s'enquérir de l'état de santé physique et psychologique aussi de ses membres. Fait que donc ça, ça a été hyper important pour nous, mais, oui, il a fallu tout refaire » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+).

Dans d'autres services qui ont maintenu les « *fall-in* », il y a cependant eu un mot d'ordre donné aux sergents afin qu'ils limitent le temps et qu'ils ne présentent que les synthèses des décrets. Pour les patrouilleurs, cela venait dénaturer l'essence même de ces rassemblements : « *tu sais, c'était tous les petits à-côtés qui manquaient, tu sais. "Ah j'ai intercepté tel gars." Puis, tu sais, des informations supplémentaires qu'on se communique entre autres agents, entre patrouilleurs, ben là, on n'avait plus rien de ça* » (patrouilleur, niveau 2).

Dans plusieurs services, on a décidé d'envoyer les cadres supérieurs et même des directeurs sur le terrain pour reprendre un contact direct avec les patrouilleurs et leur montrer que la direction est avec eux : « *on a changé l'horaire des cadres. Il y avait un cadre qui venait toutes les fins de semaine et il rencontrait les équipes de patrouille et il venait répondre aux questions et donner de l'information* » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 1). Dans le même esprit, un cadre d'un autre service reconnaît qu'il a été nécessaire pour tous les cadres de son service de « *descendre sur les briefings de travail* » (cadre responsable des relations avec le réseau et de la gendarmerie, niveau 2). Pour les directions de services, la présence des cadres sur le terrain et le dialogue direct des commandants avec les troupes sont essentiels pour prendre le pouls des patrouilleurs et savoir si l'on doit revoir certaines directives qui ne passent pas :

« On écoutait beaucoup le terrain, même moi, ma directrice adjointe à la gendarmerie avec le directeur adjoint des enquêtes criminelles sont allés sur le terrain sur une base régulière visiter les troupes. Régulièrement, on prenait la température, on demandait à nos commandants de force de quartier de nous remonter. Puis là ça sortait, des fois, puis là on a réorienté le bateau. Fait que oui. Ben on a communiqué beaucoup, mais je pense que c'est important » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+).

Un directeur nous a même confié : « *Moi comme directeur, je suis descendu fréquemment en bas, parce que je pense que c'est important de voir les capitaines du bateau qui sont là. Quand ils viennent dire "Qu'est-ce qu'on fait ?", de les féliciter, de les encourager, qu'ils nous fassent part de leurs inquiétudes* » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 2). Ce même directeur insiste pour dire qu'une de ses priorités était aussi de rencontrer régulièrement ses officiers qui sont en lien avec les patrouilleurs « *pour s'assurer que leur compréhension est bonne. Est-ce qu'il y a des questions ? Est-ce qu'il y a de quoi qui n'est pas clair en lien à ça ?* » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 2).

Pour certains patrouilleurs, cette initiative des directions était très importante : « *Tu sais, moi, personnellement, je ne regardais pas les courriels. À un certain moment, j'ai comme abandonné de regarder ça toutes les semaines. Mais les supérieurs nous ramènent l'information dans les briefings* » (patrouilleur, niveau 2). Cette présence de cadres sur le terrain avait le mérite de faire comprendre aux patrouilleurs que l'organisation était consciente de la difficulté de leur travail, mais que ce travail était nécessaire pour contribuer à l'effort collectif.

Pour colmater la brèche de cette interruption des rassemblements, certains services de police ont demandé à leurs équipes COVID de se mettre en disponibilité pour répondre directement aux questions des patrouilleurs par téléphone. Ce lien communicationnel direct était fort apprécié par les patrouilleurs : « *à chaque fois que je les ai appelés, eux autres, ils savaient comment ils s'enlignaient. T'avais une réponse, ça ne prenait pas de temps, puis c'était très, très, très clair* » (patrouilleur, niveau 3+). Un groupe de patrouilleur d'un autre service confirme aussi que le contact direct avec ces équipes spécialisées était très positif :

« Par contre, ce que je disais tantôt avec l'équipe COVID mise en place assez rapidement, on pouvait débarquer – le bureau n'était pas loin – et poser une question. C'était direct. On n'avait pas besoin d'attendre 8 ans avant d'avoir l'information » (patrouilleur, niveau 2).

Faire de la santé des policiers une priorité de gestion

On peut de facto dire que le dossier de santé et sécurité au travail a été pris très au sérieux, tant du côté des directions que du syndicat et des employés. Trente-cinq des 37 cadres ont parlé de ce dossier, alors que 14 de 16 groupes de patrouilleurs se sont aussi penchés sur le sujet. Ce dossier est considéré comme prioritaire et les policiers font une évaluation favorable du travail fait par les directions, pour protéger les patrouilleurs et autres employés de la COVID.

L'un des cadres précise : « *Je trouve que le volet CNSST pour protéger nos policiers a fait une maudite bonne job aussi, honnêtement. On a un officier qui est dédié pour ça et les problèmes étaient anticipés et étaient pris en charge très, très rapidement* » (cadre responsable des communications, niveau 3+). Ce n'est pas par pure vertu que le dossier de la santé des employés était au cœur des préoccupations : « *au départ, ce qu'on craignait, c'était de manquer de personnel* » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+). Dans la culture policière, on ne peut pas faire face à ses responsabilités de mandat, si on n'est pas capable d'avoir la capacité humaine d'intervenir. Ainsi, la protection du personnel, c'est le nerf de la guerre pour aller au front :

« On revient au mois de mars l'année passée, la priorité, c'est d'être capable d'offrir le service de base. On répond aux appels d'urgence. Fait que je vous dirais que c'était ça la grosse priorité. Comment est-ce qu'on fait pour garder notre personnel en santé, puis pas infecté, pour être capable de répondre aux appels. Fait que là il y a eu des mesures mises en place » (cadre responsable des communications, niveau 2).

Par-delà la crainte de voir leurs employés attraper la COVID, certains services de police se sont aussi préoccupés du volet santé mentale, puisque la pandémie avait un impact important sur le moral des troupes, et il y avait des craintes réelles chez certains patrouilleurs : « *ils étaient inquiets pour leur propre sécurité avec tous les équipements et toutes les affaires. Je pense que c'est plus ça qui les inquiétait* » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+). L'un des responsables de la gendarmerie était fier de dire que son service avait :

« un spécialiste en psychologie et [qui] fait chaque semaine des rencontres avec nos patrouilleurs (...) Puis ce n'est pas un boss, lui, fait qu'il n'y a pas d'enjeu, il est lié par le secret professionnel, les gars peuvent dire tout ce qu'ils veulent ce n'est pas rapporté à la direction. Fait que ça leur permet de libérer un peu certaines choses » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).

Plusieurs patrouilleurs ont confirmé qu'ils ont eu peur de la COVID, mais qu'ils ont surtout eu peur de contaminer leurs proches à cause de leur métier qui les mettait à risque : « *Ben oui, il y a cette crainte-là, tu sais, parce que tu ne veux pas ramener ça à la maison non plus là tu sais. Tu te déshabilles dans le garage, là, puis envoies la douche, tu sais, parce que tu ne veux pas leur donner ça* » (patrouilleur, niveau 3+). Cette crainte a été ressentie du côté des cadres qui surveillaient le moral des troupes et cherchaient à tout prix à les rassurer :

« Et il y avait des policiers qui avaient peur de mourir aussi à travers ça. C'est le chaos un peu de "On s'en va où ?", il faut gérer l'anxiété des gens. Moi, je me dis je ne peux pas me permettre, moi, comme directrice adjointe de, moi, avoir de l'anxiété là. Je suis une travailleuse essentielle. On s'en va là. Si moi je stresse, mes troupes stressent » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 1).

Plusieurs cadres de nos organisations policières nous disent qu'ils ont aligné plusieurs de leurs pratiques en santé et sécurité au travail sur les règles sanitaires énoncées par la ville :

« Nous, on a été guidés par les ressources humaines là-dedans, parce qu'on a des ressources humaines à la [ville], et c'est eux finalement qui dictent par rapport au télétravail, par rapport à tout plein de... Justement, on avait des règles très claires, si tu étais contaminé, toi ou ta conjointe... Mais ça a été dicté, ça a été comme nommé. Et quand on avait une situation, tout de suite tu pouvais te retourner vers les ressources humaines et dire "Dans telle situation, tu fais quoi ?". Même si t'avais reçu le courriel qui avait communiqué la règle, t'avais un numéro de téléphone où tu pouvais appeler pour demander quoi faire avec le policier ou un employé civil dans de telles circonstances. Ça aussi, ça a été mis en place rapidement chez nous, avoir une équité et une uniformité » (cadre responsable des communications, niveau 3+).

Le matériel de protection

Concernant le matériel de protection, comme les masques et le désinfectant pour les mains, on constate que beaucoup de services de police ont été pris de court en mars 2020 :

« On n'en avait pas assez, clairement. Moi, je me souviens le premier vendredi qu'on a commencé ça où on courrait les Canadian Tire et les Home Dépôt pour acheter des goggles pour nos patrouilleurs, puis faire des sacs avec une paire de lunettes, un masque N95, qu'on avait en stock qui n'était pas adapté, mais c'est ça qu'on avait. Non, on n'était pas prêt à ça » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).

Pour illustrer la problématique d'acquisition des produits désinfectants, un cadre précise : *« On n'en avait pas assez, je vais dire comme mon boss dit, de criss de Purell pour tout le monde »* (cadre responsable des relations avec le réseau et de la gendarmerie, niveau 2). Pour améliorer l'approvisionnement du matériel de protection sanitaire, certaines directions ont mandaté des équipes pour aller rapidement dans les magasins grandes surfaces pour aller acheter directement le matériel de base :

« Moi, mon unité, le groupe [A], était dégagé pour aller faire la [collecte] de gants, de Purrel, (...) écoute, des petites lingettes, tout. Puis, un moment donné, on est arrivé, puis c'est ce qui a fait en sorte que quand on est tombé en mesures d'urgence, il restait plus rien nulle part. Puis on se présentait chez [magasin X], au [magasin Y], on était tous en uniforme, puis on ramassait, tu sais, dans les paniers. Puis, tu sais, un moment donné, ben, nous aussi, il faut faire des réserves. Puis là ils ont comme tout limité, ils ont dit "Vous n'avez plus le droit de procéder" » (patrouilleur, niveau 3+).

Dans le même esprit, il y a un responsable de gendarmerie qui précise :

« On a envoyé le cadre responsable aux ressources matérielles, "Vas au Costco et achète tout ce qui est possible". Il y a une palette, viens-t'en avec la palette. On va commencer, au moins, on va donner de quoi à nos gens. Ce qu'on a accès immédiatement, on va le prendre pour gérer le chaos et gérer les premières demandes » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2).

Heureusement, certains services de police avaient conservé le matériel de protection des patrouilleurs qu'ils avaient acquis dans les années 2000, pour faire face à la crise du H1N1 : *« Moi, j'ai vécu le H1N1 et je pense qu'il nous restait encore de l'équipement du H1N1. On avait aussi les lunettes et, si je ne m'abuse, le masque, mais ce n'était pas aussi intense la façon de le porter. On avait déjà des N95 donc, oui, ils sont tombés direct dedans »* (patrouilleur, niveau 1). D'autres services ont utilisé du matériel de protection qu'ils avaient pour certaines escouades spécialisées :

« Nous autres, on a été chanceux parce qu'on a un contrôle de foules ici à [ville], donc les gars ont déjà des masques à gaz, une trentaine de policiers déjà avec leur masque à gaz, déjà avec de l'équipement, donc avec ces gens-là, on a pris nos

ressources qu'on avait déjà à l'interne pour commencer dans le chaos au moins dire "En attendant, voici nos équipes COVID, vous avez le masque à gaz, on va vous commander des suits Tyvek, on va commander ce que vous avez de besoin, mais pour tout de suite au moins, on avait une bonne protection respiratoire, c'était la meilleure protection respiratoire qu'on pouvait aller chercher » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2).

Pour le milieu policier, c'est l'acquisition des masques qui a été la plus difficile, car la demande mondiale était forte et il y avait des pénuries partout :

« Les masques nous ont fait tellement, mais tellement, mais tellement travailler. Juste en avoir un masque, ça aurait été plus facile. Ça a été incroyable. De ne pas avoir été comme province, pays, plus prêt que ça, à une pandémie, de toute façon une pandémie, ça fait longtemps qu'ils en parlaient qu'il y en aurait une. De ne pas avoir la gestion des stocks » (cadre responsable des communications et des relations avec le réseau, niveau 3+).

Par-delà la pénurie, la question des masques a été difficile à gérer parce qu'au début de la crise, il n'y avait pas de consensus scientifique sur la protection nécessaire à utiliser pour les intervenants de première ligne. Il y a eu ensuite le débat sur les types de masques à fournir aux policiers. Comme on l'a dit précédemment, certains services avaient une réserve de masques, mais c'était insuffisant :

« Ben, on avait une certaine quantité en stock, mais, un moment donné, quand tu ne sais pas combien de temps ça va durer, tu n'as jamais pu analyser le produit, "Comment de temps ça peut durer le masque ?" Tu sais, on le voit dernièrement, on a eu ça, ben faut le changer à tant d'heures et tout ça. Au début, on est parti avec le N95, c'était la grosse affaire, difficultés d'approvisionnement puis tout ça, reçu des stocks souvent qui étaient passés date. Ou, tu sais, un moment donné, on s'est fait avoir là-dedans aussi. Puis, quand tu regardes au bout de la ligne, je n'en ai pas vu ben, ben des policiers porter le N95 sur la route. Mais en termes de SST tout le monde en sentait le besoin, la Fraternité des policiers qui poussait là-dedans aussi, pour former les policiers à porter le masque convenablement et sécuritairement. Ça, vraiment, ça a été la partie difficile au début. Toute l'histoire des masques, ça a été complexe. Aménager les locaux donc, avec les plexiglas, tout ça » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).

Un des patrouilleurs précise : *« Ça a quand même été long avant qu'on ait du matériel pour se protéger » (patrouilleur, niveau 3+).* Dans un autre groupe de patrouilleurs, on nous a affirmé : *« C'est même le syndicat au début qui nous a fourni des petites lunettes de protection, parce que la Ville ne nous avait rien fourni. On est en plein COVID, notre employeur ne nous fournissait pas l'équipement nécessaire pour être sécuritaire » (patrouilleur, niveau 3+).* Un patrouilleur de ce service dit qu'il a été surpris de voir que son organisation n'avait pas une grande réserve de masques et autres types d'équipement : *« Il fallait demander aux ambulanciers pour avoir des N95, fait que, tu sais, ça serait d'avoir au moins un bon back-store de ça » (patrouilleur, niveau 3+).* Un des

patrouilleurs de ce même service, mais qui était dans un autre groupe de discussion confirme cette déception :

« Tu réalises, calvaire !, ça fait, je ne sais pas, 3-4 mois qu'on est en plein COVID, on est dans la première vague, puis là on n'a pas eu de masque entre nous autres. Puis, tu sais, on fait attention au travail, mais là chacun a son chez-eux, il y en a qui ont des enfants. OK, l'école était arrêtée, tu sais, mais ça a pris du temps avant qu'on aye nos masques, tu réalises » (patrouilleur, niveau 3+).

Plusieurs services de police ont investi dans la décontamination du matériel et des locaux afin de s'assurer que les risques de propagation soient au plus bas :

« On a vraiment pris le maximum de mesures, on a même engagé une compagnie externe pour venir faire la décontamination des véhicules, à chacune des relèves pour limiter la contagion. On a mis en place en fait une citation de décontamination pour tous les équipements des policiers, parce que les policiers, à la base, ont des équipements. Mais il y a aussi des équipements qu'ils empruntent quotidiennement comme des radios, des carabines, des armes à impulsion électrique. Tous ces équipements sont décontaminés avant d'être remis au prochain patrouilleur » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).

D'autres services ont opté pour l'achat d'ozonateurs ou la mise à disposition de locaux :

« Au niveau aussi des policiers, on a acheté un ozonateur dans notre service. Donc à la fin de chaque corps, il fallait que l'ensemble des policiers mettent leurs équipements dans l'appareil le temps de tout décontaminer. On avait un genre de petit endroit pour décontaminer dans notre ancien poste de police, on avait mis des affaires à disposition des policiers, des sacs-poubelles et tout ça. On avait une douche » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).

De façon générale, on peut dire, qu'à moyen et long terme, le milieu policier a la prétention d'avoir fait des investissements substantiels dans l'équipement de protection :

« Nous autres ce qu'on a fait, c'est qu'on avait les équipes COVID, comme je viens de vous dire, avec leur protection P-100. Comme si c'était hier, j'ai des photos de ça, des policiers arrivaient à l'hôpital avec un cas très fort et les infirmières leur disaient "Vous êtes plus équipés que nous autres, ça n'a pas de bon sens". Donc nous autres, je veux parler des N-95 qu'on avait de la H1N1, on a quand même fourni des N-95 à nos policiers en leur expliquant que c'était une protection respiratoire, mais qu'on faisait pas de fit test. 80 % des policiers, 80 % le N-95, la grandeur régulière fait à 80 % du monde. On leur dit "Si t'as un doute et tu n'as pas le temps que la gang de l'équipe COVID arrive, mets-toi au moins ça et tu vas avoir une meilleure protection que le masque de procédure de qualité médicale. On a fourni ça à nos policiers avec une protection oculaire dès le début de la crise dans un sac Ziploc. On a, après ça, les guides COVID. Faudrait que j'envoie mon guide d'équipement de protection individuel » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 2).

Certains patrouilleurs contestent cependant la qualité du matériel fourni et des ajustements de ce matériel :

« Là, je m'excuse, mais donner une pochette avec un suit, des petites bottes, une paire de lunettes pas ajustée, parce que c'est des lunettes pour Bob le bricoleur. Quand t'as tes lunettes de vue de base, ça embue et ça vaut fuck all. Quand tu vois le monde au Costco qui sont plus équipés que le service de police en fait de sécurité pour les lunettes, c'est spécial un peu. Et les N95, faut que ce soit ajusté au visage. Il n'y a personne qui s'est fait ajuster ça. On faisait rire de nous autres quand on arrivait avec ça dans les hôpitaux. On a bonne conscience, on donne ça à nos agents, mais il n'y a pas d'ajustements qui sont faits. C'était comme pour se libérer un peu "Oui, il y a de la protection", mais ça prend un ajustement pour le N-95. Il n'y a personne qui s'est fait ajuster ça, à moins que je me trompe » (patrouilleur, niveau 3+).

Si dans la majorité des cas les patrouilleurs ont bien collaboré pour le respect des mesures sanitaires, il y a eu certains débats autour des « fit tests » et de l'obligation de se couper la barbe pour porter le masque N-95. Notre analyse des échanges hebdomadaires des membres de l'ADPQ nous avait fait comprendre la difficulté rencontrée par plusieurs services de police face à cet enjeu. Un cadre nous explique :

« Nous, où est-ce qu'on avait plus un enjeu, c'était plus le N95 au niveau des barbes. Parce que le N95 avec une barbe ne sert à rien (...) Ça a l'air drôle, mais la barbe, c'est les droits de la personne. Ça a l'air drôle une barbe, mais ça peut avoir un enjeu incroyable au niveau RH. Fait que c'est quelque chose qu'on a eu à gérer de façon importante les barbes pour les N95 » (cadre responsable des communications et des relations avec le réseau, niveau 3+).

Pour l'un de nos patrouilleurs, l'obligation de couper la barbe a effectivement très mal passé :

« Puis sur un aparté, aussi il y a eu les barbes qui ont fait un gros sujet de discussion. Puisque c'est poche, mais je trouve ça plate, parce que dans le sens que tu regardes, [au service X], eux autres, ils ont tous gardé leurs barbes, mais à [ville Y], [on a été obligé de les couper] » (patrouilleur, niveau 3+).

La gestion logistique de la distanciation, du présentiel et des interventions

Tous les services de police ont fini par mettre en place des protocoles concernant la gestion des présences dans les locaux des organisations et des règles concernant les déplacements à l'intérieur des postes. Le temps de réaction à l'égard de cette problématique de gestion des locaux a varié. Si cela s'est passé assez rapidement dans certains services, ça a été plus lent dans d'autres :

« Ça a pris du temps qu'il y ait quelque chose qui se passe pour dire "OK, on va prendre telle solution pour faire sortir les agents par la porte de côté pour rentrer par l'autre". Il a fallu qu'il y ait du monde qui se plaint, ça n'a pas été une initiative

[naturelle de la direction] (...) Ça a pris la plainte d'un agent pour dire "Comment ça se fait qu'on n'a pas le protocole aux 2 mètres ?, comment ça se fait qu'il n'y a pas de Purell pour se laver les mains en entrant?" » (patrouilleur, niveau 3+).

Les services de police ont tous été obligés de suivre des protocoles très stricts pour permettre à leurs employés de pouvoir travailler de façon sécuritaire :

« On était capable de ramener nos équipes d'enquêteurs dans trois bureaux différents, tous à deux mètres, tous avec des plexiglas, et là, maintenant, les gens portent le masque en permanence dans les bureaux également. Donc on a été capable de ramener l'ensemble de notre monde, parce que des enquêtes à la maison en distance, en télétravail, ce n'est pas diable non plus. Donc on a été de ramener... présentement nos gens sont revenus. La seule chose qui est maintenue par rapport au COVID, ce sont les deux postes de police au niveau de la patrouille qu'on n'a pas ramenés ensemble encore » (cadre responsable des communications, niveau 2).

La gestion des espaces a aussi été un enjeu important pour les services qui tenaient à garder les employés en présentiel :

« On a divisé nos bureaux d'enquête, oui, on a pris plein de mesures pour la distanciation, on a pris plein de mesures aussi pour mettre des plexiglas à travers les bureaux, on a déplacé complètement les unités vers d'autres bureaux pour essayer... Il y a des places, des fois, qui appartenaient à la Ville, donc on a tout séparé ça pour s'assurer qu'on ne perdait pas nos escouades au complet » (cadre responsable des relations avec le réseau et de la gendarmerie, niveau 1).

Un patrouilleur nous explique que son service a décidé, durant une courte période, de séparer les équipes afin d'avoir des réserves au niveau du personnel de première ligne :

« Un moment donné, ils voulaient éviter le moins de contamination possible dans les équipes. Ils splittaient comme l'équipe en deux. Fait que la moitié était à la maison, puis l'autre travaillait. Fait que, s'il y en a un qui se faisait contaminer, l'autre se faisait appeler. (...) Ça, ça a peut-être duré un deux-trois semaines » (patrouilleur, niveau 3+).

Pour éviter d'avoir trop de monde en même temps dans les locaux, il fut nécessaire de bien gérer la rotation des équipes de travail :

« Il y a deux équipes qui finissent et qui commencent. Ben, ça, il a fallu qu'on soit rigoureux. On demandait à nos gens sur la route qui finissent d'arriver très tard. Exemple, ils finissent à 8 heures, d'arriver à 8 heures moins quart. Puis, nos gens qui commencent à 8 heures, d'arriver très serrés à 8 heures, tu sais. Ça, c'est une logistique. Après ça, ça a été de faire respecter le masque. De rééduquer ou d'éduquer nos gens sur la distanciation, sur les façons de circuler dans le poste, on l'a fait aussi » (cadre responsable des relations avec le réseau et de la gendarmerie, niveau 2).

Ce responsable de service parle aussi de la reconfiguration des méthodes de travail :

« On a réorienté, il y a certaines plaintes qu'on prend par téléphone pour éviter les contacts, des plaintes web. On a vraiment... Puis il va rester des acquis de ce qu'on a mis pour le COVID. En ce sens-là, des plaintes web, la plainte téléphonique. On a un policier qui est là-dessus. On n'avait pas ça avant. Fait que, tu sais, pour éviter certains contacts » (cadre responsable des relations avec le réseau et de la gendarmerie, niveau 2).

Dans cet esprit, certains services ont décidé de déclarer les mesures d'urgence et de suspendre l'application de la convention collective. Cela leur donnait plus de marge de manœuvre pour revoir les horaires de travail ou pour baliser l'utilisation des banques de vacances.

D'autres services ont mis en place des protocoles d'intervention qui respectent les précautions sanitaires :

« On avait aussi des protocoles au niveau des déclarations. On se déplace chez les gens, là ce qu'on demandait aux policiers, c'est de le faire à l'extérieur, mettons, la personne est sur son balcon, les policiers sont dans leur véhicule. Après, il y a eu des parties où on ne faisait pas de signature non plus, parce qu'au début avec les documents, on ne savait pas trop. Donc il y a eu quand même des choses mises en place par rapport à ça » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).

Certains patrouilleurs se sont dits sensibles à l'importance qu'il y avait de porter les équipements de protection sanitaire avant d'intervenir :

« Avant de sortir du véhicule, on mettait de l'équipement qui était disponible et je mettais toujours mon masque et mes gants. Ce n'est pas si long que ça de mettre un masque et des gants. De toute façon, à la fin t'es obligé de l'avoir 24 heures sur 24 dans le char » (patrouilleur, niveau 3+).

Certains services ont aussi préparé des formations pour aider les patrouilleurs à faire des interventions sécuritaires en contexte de pandémie :

« Rapidement, vraiment très, très rapidement, je pense en mars l'année passée, mars ou avril, rapidement on a fait des vidéos avec nos moniteurs en emploi de la force pour tout ce qui est gestion de quelqu'un qui pourrait avoir la COVID, mais qui est agressif et violent. Comment manipuler, comment bien se protéger et tout ça. Tout le monde, ce qui était priorisé, c'était la sécurité et la santé des policiers sur le terrain » (cadre responsable de la gendarmerie, et des communications, niveau 1).

Pour les patrouilleurs, il y avait des incohérences dans les protocoles sanitaires internes :

« C'était vraiment deux réalités, là. C'était vraiment dans un genre d'environnement contrôlé, puis là tu te ramasses sur la rue, puis c'est "Fais ce que tu peux pour être safe". (...) Tu sais, on n'a pas de fall-in, mais on est 10, 12, 15, à manger à la cafétéria. Tu sais, fait que toute cette conséquence-là fait en sorte qu'on se dit "C'est quoi la

logique ?” (...) C’est ça qui était difficile, d’adhérer à toutes les mesures en se disant que ça n’a comme pas d’allure » (patrouilleurs, niveau 2).

Les règles sanitaires ont souvent rendu le travail difficile pour certains groupes d’employés, notamment auprès des répartiteurs du 911 :

« Juste à la centrale 9-1-1, ici là parce qu’on parle souvent des policiers, mais on a les gens du 9-1-1. Tu sais, là, un moment donné, quand ils ont mis la règle, nous, à la Ville de [X], on est allé trop fort. Tu sais, un moment donné, le port du masque à l’intérieur, il y a eu un petit peu de mou avec l’INSPQ. Ben, nous à la Ville, ils ont dit non, ils aimaient mieux y aller du côté plus rigide pour justement éviter cette 3^e vague-là avec les variants et ça n’a pas été simple, là. Tu travailles au 9-1-1, t’es à la répartition, t’as un casque d’écoute et, là, t’as l’élastique en arrière de l’oreille (...). Fait qu’on a essayé de fournir certains équipements, pièces d’équipement, pour atténuer toutes ces problématiques-là, puis, tu sais, aider nos gens à passer à travers tout ça. Puis ça, ça l’a été aidant. Mais, tu sais, au début, on ne l’a pas fait, un moment donné, on a eu la ligne dure. On a dit “Non, non, regardez. Si les jeunes dans les écoles sont capables de passer la journée avec un masque, ben, vous êtes capable, vous autres aussi” » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+).

Un responsable d’un service de niveau 1 confirme que son organisation a aussi eu de la difficulté à gérer la logistique de l’équipe des répartiteurs du 911 qui doivent absolument travailler en présentiel :

« Par contre, le 9-1-1, a eu plus d’enjeux que la patrouille, en termes de mise en place de mesures sanitaires parce que deux policiers dans une auto de patrouille je vous dis il n’y a plus de X, c’est correct, les gars s’en vont chacun de leur côté. Maintenant le 9-1-1 travaille dans un bureau tous ensemble (...) Il y a eu toutes sortes de mesures dont celle que voulait parler. Mais il y a aussi le changement d’horaire de ce personnel. Et on a aussi divisé... Parce qu’on a un centre de relève, le 9-1-1 ne peut jamais mourir, il y a toujours un centre de relève, donc une moitié de l’équipe était à un endroit et une autre moitié dans l’autre, dans le but de faire de la distanciation, s’assurer qu’ils ne se croisent pas. Ceci étant dit, ç’a créé quand même... Le 9-1-1 a été quand même beaucoup affecté par les mesures sanitaires de la pandémie » (cadre responsable des relations avec le réseau et de la gendarmerie, niveau 1).

Pour certains patrouilleurs, leurs services ont erré en ne donnant pas de directive précise concernant les dossiers d’intervention qui étaient à haut risque :

« En lien avec ça, c’est qu’un des appels les plus importants, les arrêts cardiaques, c’était toujours... Ce n’était jamais clair. Là, on avait une affaire avec 4-5 étapes de “On masse-tu, on masse-tu pas ? Est-ce qu’on souffle, on ne souffle pas ?” Puis nous autres en plus, on est souvent les premiers arrivés sur les lieux, on commence à masser. Les ambulanciers, eux autres, du moment qu’il y avait une possibilité de COVID, c’était la jaquette, la visière, le N95, le kit complet. Puis, ils ne massaient

même pas au gars, avant que le gars soit intubé, puis que le circuit soit fermé au niveau de la bouche pour pas que les aérosols soient dans l'air. Alors que nous autres c'était comme "Bon, allez-y, puis pompez" » (patrouilleur, niveau 3+).

D'autres patrouilleurs se sont retrouvés dans des contextes où il n'y avait pas de consignes sanitaires alors que cela était très risqué :

« On est deux qui est dedans depuis le début, on travaille avec le volet itinérance santé mentale, on patrouille à pied avec eux autres. On fait le transport de détenus, vidéo comparution. On est collé sur eux autres, on les menotte, on les transporte. Ce sont des gens hygiène zéro, puis ils n'ont pas de dents dans la bouche, ça postillonne, ça ne veut pas mettre le masque. Dedans à 100 %. Ben, on a transporté il y a trois semaines un individu qui était COVID positif, il fallait le rentrer à [ville]. Ben, il n'avait même pas encore de procédure en haut. Ils ne savaient même pas comment on allait fonctionner pour faire le transport » (patrouilleur, niveau 3+).

Pour certains cadres, il était difficile d'entendre certains types de plaintes des policiers, comme si la pandémie devenait l'excuse de choix pour moins travailler :

« Tu sais, un moment donné, je me suis demandé s'il n'y a pas des employés, des policiers, qui se cachent derrière la pandémie pour ne rien faire. Tu sais, au début de la pandémie, exemple, les policiers affectés au Code de la sécurité routière, la circulation, ben qu'ils avaient peur d'être contaminés par le permis de conduire. Ouf, là j'avais un peu de difficulté. Ou ben donc, un moment donné, j'ai dit "Là j'ai l'impression qu'on a plus peur des gouttelettes que d'une mitraille". Fait que, tu sais, mais encore là, c'est souvent 20 % des employés avec qui on a toujours des difficultés, mais c'était quand même là » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).

Les discussions avec les groupes de patrouilleurs de ce service donnent raison à ce cadre en ce qui concerne ses inquiétudes face à un comportement de « sous-police » :

« Tu sais, anyway, je pense qu'il n'y avait pas d'initiative non plus. Tu sais, on ne parlait pratiquement à personne sur la rue, on ne collait pratiquement pas de char, on ne donnait pas de ticket » (patrouilleur, niveau 3+).

Un patrouilleur d'un autre service a exprimé un certain inconfort face au laxisme de certains collègues :

« Fait qu'il y a des policiers qui se sont dit "Ouin, c'est donc si pire que ça, la COVID, ben, demande-moi pas d'intercepter, puis demande-moi pas de rentrer chez le monde d'abord". Fait qu'il y a des policiers qui ont comme joué un peu (...) il y en a qui avaient peur d'avoir peur. (...) Il y en a que, je sais, ils ont étiré la sauce » (patrouilleurs, niveau 2). Un de ses collègues ajoute : « Il y en a beaucoup qui se sont mis en arrêt » (patrouilleurs, niveau 2).

Pour éviter ce type de réactions, certains services ont rapidement mis en place des protocoles pour les interventions dans les dossiers de sécurité routière :

« On a sorti des notes de service, effectivement, avec des procédures qui expliquaient un peu que le policier doit rester à tant de distance du véhicule, qu'il demande à la personne de mettre son permis de conduire dans la fenêtre, de remettre le constat sur le siège arrière. Donc, oui, on avait des protocoles par rapport à ça » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).

Dans certains services, ce sont les patrouilleurs qui ont, entre eux, adopté des pratiques particulières pour gérer de tels cas : *« avant même qu'il y ait des choses qui viennent de l'extérieur, entre nous autres, on s'est dit au début qu'on ne prend plus de permis de conduire ni de documents. Si on intercepte quelqu'un, on prend une photo du permis de conduire » (patrouilleurs, niveau 2).*

En contre-exemple, on doit insister sur le fait que plusieurs patrouilleurs nous ont présenté des situations où les policiers ont mis de côté toutes les appréhensions concernant la COVID afin d'agir avec un haut niveau de professionnalisme :

« Je reprends ton exemple de violence conjugale. Tu ne commences pas à calculer "Là, madame, faut-tu que je mette mon costume ?, y'a-tu un protocole de costume ? (...) Ben non. Tu débarques de ton char, puis tu rentres, puis tu t'en vas le menotter, puis c'est "Go, ça presse" » (patrouilleurs, niveau 3+).

La gestion des retraits préventifs et des congés COVID

La gestion des retraits préventifs a beaucoup interpellé les patrouilleurs. Dans les groupes de discussion, il a été question autant du volet information et gestion des retraits préventifs, que de la question du régime de congé. À propos de la gestion des informations sur les retraits préventifs, plusieurs patrouilleurs ont affirmé que les lignes d'information santé de l'organisation n'étaient pas toujours limpides et cohérentes :

« Une fois, j'ai été arrêté, on m'a envoyé en isolement, j'étais censé travailler. J'appelle la ligne COVID, je parle à l'employé, je lui explique ma situation. Ce [n'était] pas celui [à qui] j'ai parlé originalement, il fallait que je réexplique mon histoire, mais là, il ne sait pas prendre la décision parce qu'il me dit "Attends, je vais te rappeler". Il m'appelle et me dit de rentrer, mais finalement, on me rappelle le lendemain "Non, tu ne devrais pas rentrer" » (patrouilleur, niveau 3+).

Un de ses collègues confirme cette appréciation par son exemple :

« Il y avait une ligne COVID, là, de la Ville, pour toute la ville de (X). T'appelais là puis c'est eux qui disaient "Ben, OK, là tu ne rentres pas" ou "Tu vas te faire tester, puis on attend le résultat". Puis là, ce n'était pas géré par la police, mais à ce niveau-là, il y avait des lacunes, parce qu'ils ne se parlaient pas entre les deux. Par exemple, j'ai été placé en isolement avec [nom] pour un appel qu'on a eu ensemble puis la Ville a oublié de me rappeler. Fait que, moi, j'ai passé quatre jours de plus chez nous à rien faire, à me commander l'épicerie, quand ça faisait quatre jours que j'aurais pu recommencer à travailler, puis passer ma fin de semaine dans la maison » (patrouilleur, niveau 3+).

Cette gestion de l'information était encore plus complexe lorsque les patrouilleurs faisaient face à un double canal, soit celui du service de police et celui de la municipalité :

« Je suis parti peut-être deux fois. C'est la Ville qui gérait ça et, quand t'avais un cas, et tu l'expliquais, à moment donné, tu recevais un retour de courriels et, là, tout était clair, sauf qu'il fallait que tu sois dedans pour avoir l'information. Ce n'était pas clair, quand tu posais tes questions à savoir ce que tu fais. T'appelais le lieutenant, mais le lieutenant ne savait pas, t'appelais la Ville, mais c'est la Ville qui était au courant et le lien entre nous directement et la Ville, ce n'est pas toujours évident. Mais, une fois que t'es en contact avec la bonne personne de la Ville, ça allait bien. Eux autres avaient vraiment l'info et ils étaient plus sécuritaires que pas » (patrouilleur, niveau 3+).

Concernant le régime des congés dits préventifs, certains services ont utilisé au maximum les retraits préventifs :

« L'organisation a été très proactive dans la gestion des cas COVID, tu sais. Je vais vous donner un exemple, si, moi aujourd'hui, mes enfants vont se faire tester, ben tout de suite, moi je suis retiré, même si je n'ai aucun symptôme, puis que je n'ai pas encore le résultat de mon enfant. Puis tant que je n'ai pas les résultats de mon enfant, je ne réintègre pas le travail, tu sais » (cadre responsable des communications, niveau 2).

Dans ces services, les patrouilleurs étaient rassurés par ce régime : *« T'es payé pour être chez vous, t'attends ton test. Ils ont même fait affaire avec une compagnie privée pour aller plus vite »* (patrouilleur, niveau 1). Un responsable de gendarmerie confirme que la couverture du revenu à 100 % leur facilitait la tâche, car elle leur permettait de gérer facilement les cas potentiellement problématiques :

« Et ça a pris du temps avant que les gars comprennent que, si tu ne te sentes pas bien, dis-nous-le, laisse-nous juger et on va te dire de rester à la maison deux-trois jours. Pis, tu ne perdras pas une cenne, parce que, là, c'était "Est-ce que j'utilise mes congés maladie parce que je pense que j'ai peut-être la COVID ? Non, je vais rentrer travailler, mais je vais faire attention". Dès qu'on a mis en place "Dis-nous-le, on va le juger, on va te rappeler, on va évaluer la situation, reste chez vous, on te paie à 100 % » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).

Pour ce cadre cela a évité de se retrouver avec des patrouilleurs qui mentent pour se protéger, mais qui finissent par *« contaminer tout le poste »* (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).

Pour les patrouilleurs aussi, cette couverture à 100 % était rassurante. Elle permettait d'être transparent, prudent et responsable :

« Pour l'avoir vécu à cause de ça, des retraits familiaux, mes enfants, justement, il y avait des cas dans leurs classes où il y avait des symptômes, donc là il faut aller le faire tester, ce n'est pas toi nécessairement qui doit aller se faire tester, mais tu es

retiré. Mais juste de savoir que tu es payé quand même, que ton salaire va rentrer, que tu ne seras pas pénalisé pour ça, parce que ça se peut que tu sois retiré pour deux-trois jours, une ou deux semaines (...) t'es backé par ton employeur en arrière. (...) Le monde ne rentreront pas avec des symptômes, ça le dit, si t'as un symptôme, tu ne rentres pas. Donc tu le sais. Oui, il faut que tu ailles te faire tester, parce que ça prend un test, tu ne peux pas dire que ça ne te tente pas de rentrer parce que t'as la COVID » (patrouilleur, niveau 2).

Certains patrouilleurs ont cependant émis certaines réserves face à ce type de régime :

« Nous autres, l'isolement c'était payé par la Ville à 100 %, [il y a eu un] manque de coordination, il y en a que c'était quasiment... ça frôlait le ridicule, c'était trop généreux, les isolements. Des gens partaient quatre-cinq fois en isolement » (patrouilleur, niveau 3+).

Un de ses collègues renchérit :

« Mais il y en a qui ont été retirés à peu près 20 fois, pour leur garderie. Ils ont eu à peu près 100 jours de congé, parce que leur garçon de deux ans morve à la garderie. Ben, eux autres, c'était tout le temps payé par le gouvernement à 100 %. Fait que le gars qui a peut-être pogné la COVID à la job, lui, il se retrouvait en bas de 85 % de son salaire, mais, si tu disais que t'avais mal à la gorge ou que tu toussais, puis t'allais faire un test et que la Ville te mettait en isolement, t'étais payé à 100 % » (patrouilleur, niveau 3+).

Le responsable de la gendarmerie de ce service relativise quand même : *« je vous dirais qu'il n'y a pas eu d'abus beaucoup. Il y en a. Le tour revient régulièrement, il y en a qui sont rendus à sept fois à se mettre en isolement. Sept fois cinq jours, ça fait 35 jours. Ce sont des exceptions » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).*

Le malaise qu'on pouvait retrouver chez certains patrouilleurs, c'est lorsqu'ils ont constaté que dans leurs services, s'ils étaient déclarés positifs, ils passaient directement sur le régime d'assurance maladie, c'est-à-dire à 80 % de leur salaire. L'un des patrouilleurs qui a eu la COVID nous précise : *« Moi, dans le fond, j'étais payé en maladie, fait que c'était le régime de maladie conventionnel » (patrouilleur, niveau 3+).* Ce même patrouilleur nous explique avoir été surpris de se faire offrir par ses supérieurs de faire du télétravail pendant son congé de maladie afin d'éviter de perdre 20 % de son salaire :

« Ils m'ont proposé du télétravail. Fait que les journées que je feelais bien, ben là, si je pouvais me mettre disponible, ben, c'était que, cette journée-là, ben là, j'étais comme payé 100 %. Mais le reste du temps, j'étais payé selon la convention ou les journées de maladie » (patrouilleur, niveau 3+).

Dans certains services de police, il y avait un système de retrait préventif complexe qui faisait la distinction entre ceux qui avaient une crainte d'avoir contracté le COVID à la maison versus ceux qui pouvaient démontrer que le contact problématique découlait d'une intervention. Les premiers devaient utiliser leurs congés de maladie personnels,

alors que les seconds étaient couverts par une protection de l'employeur. Pour les patrouilleurs qui devaient utiliser leurs congés de maladie, il y avait assurément de l'inquiétude et de l'insatisfaction :

« Il y a des fois, même, moi, je me disais "OK, j'ai un petit mal de gorge. Peut-être un mal de gorge normal, est-ce que je rentre ? Je ne rentre pas ?" Ouin, ça touche quand même mes journées de maladie, on ne se le cachera pas, c'est [problématique] pour tout le monde (...) il y a des gens qui sont rentrés travailler qui n'auraient pas dû effectivement, pour ne pas brûler leur banque de maladie » (patrouilleur, niveau 3+).

Un autre patrouilleur de ce même groupe précise : *« Parce qu'ils ont comme un tableau d'essayer d'évaluer les critères puis le contact puis c'était excessivement compliqué. Puis appeler le SAMU pour essayer de voir "Il est-tu en congé ?, il est à risque ?, il n'est pas à risque ?" Il y a des policiers qui ont été en contact direct, ils sont venus travailler jusqu'à temps d'un résultat. Finalement, le résultat était positif, fait que là ils sont venus travailler, ils ont contaminé d'autre monde, au lieu de retirer tout le monde en partant à la maison » (patrouilleur, niveau 3+).*

On a confirmé la chose dans d'autres groupes issus de différents services : *« Il y en a qui sont rentrés au poste avec des symptômes grippaux parce qu'ils ne voulaient pas perdre de temps (de leur banque de congé de maladie) » (patrouilleur, niveau 2).* Certains patrouilleurs de ce service vont plus loin en dénonçant des pratiques douteuses au niveau de la gestion des cas douteux :

« Les réponses de la Santé publique, ben souvent c'était attendre le lundi matin. Puis là, on avait des pestiférés qu'on appelle. Ça veut dire que, là, on n'a pas encore la réponse de la Santé publique, sauf qu'il y a un potentiel. "Fait qu'on va te mettre solo, s'il te plaît, ne viens pas manger dans la salle de lunch, sauf que va rencontrer des citoyens". T'es comme OK, mais tu ne veux pas qu'on entre en contact avec, parce que peut-être qu'il y a un potentiel de risque, sauf que je vais l'envoyer chez les citoyens, je vais l'envoyer voir une madame qui est possiblement vulnérable à cette maladie-là, parce qu'elle est âgée, parce qu'elle a des problèmes de santé. Fait que ça créait un peu des frustrations » (patrouilleur, niveau 2).

Vaccination

Plusieurs patrouilleurs ont été choqués de voir que le gouvernement ne les mettait pas dans les groupes prioritaires pour la vaccination : « *Qu'on ne soit pas passé prioritaire, là, ça, ils l'ont échappé totalement. Il y aurait eu moins de monde en arrêt, puis probablement qu'on aurait moins propagé. Ça, on aurait dû dès le début être vacciné* » (patrouilleur, niveau 3+). Pour les policiers, cette négligence a été encore plus difficile à accepter lorsque le gouvernement a commencé à faire une liste des professionnels à vacciner où les policiers se retrouvaient loin en termes de priorité :

« L'autre affaire que je pourrais dire, puis je ne sais pas, on est sur la première ligne, les pompiers sont sur la première ligne, puis les ambulanciers. Que les ambulanciers soient vaccinés, [ça va !], ben, on n'a pas de vaccin, un moment donné, mais, lorsque le vaccin est apparu, je trouve que le gouvernement, je ne sais pas (...) où est-ce que je n'ai pas compris quand on tombe dans les premiers répondants... Ben, l'Urgence Santé, oui. Parce que, là, eux autres, vraiment ils rentraient dans les hôpitaux, tout ça. Mais les pompiers ont été vaccinés avant nous autres. C'est pas... Je ne les hais pas les pompiers, pantoute, ce n'est pas ça. Je me dis "Comment on est moins premiers répondants qu'eux ?" Tu sais, eux, ils ne vont même pas... Ils vont éteindre un feu, mais le feu... Ben, il n'y a pas personne dedans, puis le feu... en tout cas je ne sais pas si le COVID peut exister dans le feu » (patrouilleur, niveau 3+).

Dans le même esprit, un autre patrouilleur compare les policiers avec les enseignants :

« Mais ce n'est pas normal qu'on passe en même temps que les enseignants. Puis, tu sais, je ne veux rien enlever aux enseignants, mais même les filles me disaient "Mais, maman, on fait de l'école à distance, l'enseignant est à distance, puis il passe en même temps que toi". Tu sais, la journée qu'on est allés se faire vacciner là, on était en même temps que les enseignants. Tu sais, ça ne marche pas, là. [Ma fille est au secondaire, le prof est à l'autre bout, là-bas. Elle dit "Il ne vient pas à nos bureaux, puis il se fait vacciner en même temps que toi". Tu sais, moi, mes enfants, ils l'ont ressenti, ça, la peur que je leur ramène (...). Ça ne marche pas » (patrouilleur, niveau 3+).

Dans un des services, il y a eu un débat ouvert sur la vaccination. L'un des patrouilleurs précise :

« On a un beau garage en arrière libre là, moi, je l'avais proposé au directeur : "On a un garage en arrière, ça serait quoi ? tu mets le personnel infirmier de 7 heures à 19 heures. T'es capable de rejoindre ta gang de nuit qui finit, ta gang de jour, ta gang de nuit, ta gang de soir. Tu rejoins [tout le monde !] Il y a peut-être juste ceux en congé qui ne seraient pas là. Tu les fais passer dans le garage, vaccin, tu ressors de l'autre bord, t'attends 15 minutes, tu t'en vas dans le chemin." Mais ça, ça a été complètement échappé, là » (patrouilleur, niveau 3+).

Même si cette problématique a été moins traitée par les cadres en entrevue, ceux qui ont parlé de la vaccination appuyaient la position de leurs patrouilleurs :

« Je dirais l'inquiétude d'être contaminé est omniprésente. (...) Tu sais, vous savez on n'a pas été ciblés comme groupe prioritaire pour la vaccination comme le personnel de la santé. Ça, je vous dirais, ça, ça aurait été apprécié. (...) Parce que tu sais, il faut continuer à répondre aux appels. On ne peut pas dire "Ah ben, on n'ira pas, on va appeler la police". Ben non, c'est nous autres, la police » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2).

L'un des directeurs de service nous a raconté comment il a réussi à négocier avec les responsables de la Santé publique de sa région pour permettre à ses policiers de se faire vacciner dans les premières cohortes :

« La facilité, moi comme directeur, je me suis reviré de bord, j'ai discuté avec la Santé publique. Notre Santé publique a dit "Oui, c'est vrai qu'il faudrait que vous soyez priorisés quand vous intervenez, vous nous aidez, vous nous épauliez". On a fait une rencontre et on a pris des fins de doses de fin de journée à coup de 7 vaccins, mais j'ai structuré la patente, je me suis rendu personnellement au directeur de la vaccination pour lui dire "Regardez, vous être disponibles", mais il a dit "Oui, mais je n'ai pas le temps d'appeler tout le monde à la dernière minute et prendre une liste de personnel". J'ai dit "Je m'en occupe, vous avez juste à me texter pour me dire que vous avez six doses et je vous envoie six polices en dedans de cinq minutes". J'ai structuré ça et 100 % de mon personnel est vacciné. Ça a duré une semaine et demie » (cadre responsable de la des relations avec le réseau et des communications, niveau 1).

Communication interne sur les mesures sanitaires (internes)

Pour certains des cadres, on ne peut pas négliger l'important travail de communication interne qui a été fait en matière de protection de la santé des employés :

[on élaborait des lignes de communication] *« qui traitaient de relations de travail aussi, savoir comment est-ce qu'on va agir à l'interne ? Qu'est-ce qu'on doit faire au niveau de la protection individuelle, le lavage des mains, la distanciation ?, des choses comme ça. L'approche envers les citoyens, comment traiter, dans le cadre du travail, le citoyen ? (...) Qu'est-ce qu'on fait si on intervient avec quelqu'un qui a des symptômes ?, ou des choses comme ça. Donc, tout ça, on l'a mis en place immédiatement le 13 » (cadre responsable des communications, niveau 2).*

La communication interne sur les mesures de SST était toujours mise à jour pour s'assurer que les employés comprennent bien l'importance de les respecter : *« Quand on ajustait une mesure, on accélérât nos communications. On utilisait pleins de façons pour communiquer, bien faire comprendre. » (cadre responsable des communications et de la gendarmerie, niveau 1).* Pour ce type de communication, les responsables des services de communications ont pris une posture très *bienveillante (caring)* :

« C'est titanesque la tâche de communiquer pendant la COVID. Je pense que c'est le défi de ma carrière professionnelle, je vais le dire comme ça, parce qu'il faut que tu prennes soin de ton monde, avant de prendre soin de tes citoyens. Et c'est tout à fait, c'est complètement nouveau. Avant de communiquer avec les citoyens, faut qu'on communique avec notre personnel » (...) « Les communiqués sur l'état de santé de notre personnel à l'interne. Ils ont été extrêmement [appréciés], ces communiqués-là, où là on y allait plus dans le personnel et dans le "Prends soin de toi. T'as un service d'aide aux policiers, t'as ci, t'as ça, pour ta famille" » (cadre responsable des communications, niveau 3+).

La relation avec le syndicat

La question de la qualité des relations avec le syndicat des policiers a été traitée dans 32 des 37 entrevues faites avec les cadres. Il y avait un consensus chez les cadres et les directions : la collaboration du syndicat est assurément un élément central facilitant le travail de gestion en situation de crise. Pour la majorité des responsables des services de police, le meilleur moyen pour s'assurer de la collaboration du syndicat dans ces situations exceptionnelles, c'est de jouer la carte de la transparence : *« Les liens étaient quotidiens avec la Fraternité. Toutes les décisions prises étaient partagées (...) somme tout, je pense qu'ils ont été un excellent partenaire. Les communications étaient quotidiennes »* (cadre responsable des communications, niveau 3+). Cet enjeu n'a cependant pas suscité beaucoup d'intérêts du côté des patrouilleurs, seulement 4 des 16 groupes de discussion ont abordé le sujet.

Dans la majorité des services de police, la relation avec le syndicat a été qualifiée d'excellente en ces temps de pandémie. Les cadres disent que le syndicat est même intervenu directement auprès de leurs membres pour passer des messages appuyant les orientations de la direction :

« On est arrivés à nos fins, on essayait toujours de travailler plus en prévention. La Fraternité nous a aidés là-dedans. La Fraternité, des fois, ont parlé avec des membres, ont descendu des messages même via les communications de la Fraternité » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+).

Ce même cadre nous donne même l'exemple de l'appui du syndicat concernant le rasage des barbes pour faire les *fit tests* des masques :

« Si t'as une barbe, ben, ça passe, puis [c'est dangereux pour la] santé. Fait que c'est des combats que je connaissais, puis un moment donné, j'ai dit à la Fraternité "Vous allez devoir nous aider, là, parce qu'on n'y arrivera pas juste les patrons à passer le message". Là, la Fraternité, il y a même des gens à la Fraternité pour montrer par solidarité. Ils ont dit "Regardez, on a envoyé des communications paritaires". Et sur les réseaux sociaux, t'avais un responsable de la Fraternité qui s'est rasé, puis qui disait aux policiers "C'est important pour votre sécurité, rasez-vous" » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+).

Dans un autre service, le responsable de la gendarmerie est très enthousiaste de voir le syndicat s'impliquer aussi positivement avec la direction pour traverser la crise :

« Je vais vous dire excellente collaboration dans ce dossier-là. On n'a pas un mot à dire. Ça a été un travail d'équipe. Je pense qu'on les a tenus beaucoup informés dans ce dossier-là, d'où on s'en allait, ce qu'on voulait faire, c'était quoi nos intentions et ils ont vraiment été de bons partenaires dans ce dossier. (...) C'était essentiel d'avoir cette collaboration-là et cette communication-là avec eux » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2).

Les rares patrouilleurs qui ont abordé ce sujet ont confirmé qu'il y avait une bonne entente entre leur syndicat et la direction de leur service :

« Ce que j'entends, c'est toujours en conciliation avec le syndicat, jamais en confrontation (...) Je me souviens au début on a fait un comité. Il y a eu un partenariat avec la direction pour essayer de mettre en place un plan, une procédure à l'interne. Tout ça était dans les premières semaines » (patrouilleurs, niveau 1).

La collaboration des syndicats n'allait pourtant pas de soi, car plusieurs décisions prises par les directions allaient directement à l'encontre de la convention collective. Les syndicats finissaient par adhérer à ces propositions dans la mesure où cela allait dans le sens de la protection de ses membres :

« La Fraternité des policiers a été un partenaire important parce que, quand on est venus, on a rapidement pris des décisions. Patrouille à un homme au lieu de deux hommes pour protéger les gens. Ben, le syndicat a embarqué là-dedans, parce qu'on a évalué que c'était plus profitable et plus sécuritaire de travailler seul, pour pas être infecté, mais de prendre des techniques pour que, exemple, sur les plaintes importantes deux voitures se suivent. Donc le syndicat a embarqué là-dedans malgré que dans le contrat on parle de voitures à deux hommes, là » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 1).

Dans certains services, le syndicat n'a pas nécessairement été un allié proactif, mais ses dirigeants n'ont pas mis de bâtons dans les roues de la direction :

« Ici, ça fait drôle à dire, mais on est en moyens de pression pour la convention collective. Nos murs sont tapissés. Mais, pour ce qui est de la COVID, je vous le répète, je n'ai jamais eu de problèmes avec eux. Jamais eu de problèmes. Le pourquoi est bien simple. Ils n'ont pas fait de cogestion. On les a tenus quand même beaucoup informés. Le nerf de la guerre, c'est de prendre les bonnes décisions pour les bonnes raisons au bon moment pour les bonnes personnes. Si t'expliques le pourquoi et ça a du sens, en tout cas, ici ça a marché » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 2).

Dans d'autres organisations syndicales, il a été nécessaire de convaincre les responsables syndicaux que la direction voulait, comme eux, le plus grand bien pour les policiers :

« Le syndicat, au début, était en mode beaucoup de nous surveiller, puis de nous challenger dans les mesures qu'on prenait. Jusqu'à temps que je me choque. Puis un moment donné, avec le président j'ai eu une discussion. Je lui ai dit "Regarde ce qu'on a mis en place à [région], puis va voir dans tous les autres services de police au Québec, on est les plus équipés. On est ceux qui a le plus d'équipement. On a des masques avec des filtres. On a les suits qu'ils peuvent mettre, on a trois sortes de masques, on a une procédure de décontamination qu'on avait pour les véhicules qui n'existait pas encore. On a acheté des machines de décontamination pour le linge. Fait qu'on voit ben qu'on travaillait dans le même sens que l'autre, puis ça devenait un partenariat. Ils nous aident maintenant dans la crise » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+).

Si ça n'a pas été trop difficile de convaincre les syndicats d'adhérer aux mesures de protection de leurs membres, certains ont été plus combatifs face à leur direction, lorsque le plan de retrait préventif n'était pas avantageux pour les policiers :

« Tout ce qui était protection pour l'employé, on n'a jamais eu de problèmes avec le syndicat. Nous autres, ça a plus accroché au niveau des congés-maladie. Quand quelqu'un, le fameux retrait préventif, c'est là que ça a commencé à accrocher. (...) En gros, c'est que nous autres, on disait que, dans le fond, quand la personne est en retrait préventif, la Santé exige le retrait de cette personne. Nous autres, c'était l'obligation que tu restes à la maison si t'es en retrait préventif et l'interprétation du syndicat, c'est que l'employé peut travailler, mais, à cause d'un ordre de la Santé publique, il ne peut pas venir travailler. Donc, selon lui, ça devrait être l'employeur qui devait dédommager l'employé, le payer à la maison. [Ça ne devrait pas pénaliser] les congés de maladie, les banques de congé du policier. Donc là, ça a fait couler beaucoup d'encre » (cadre responsable des relations avec le réseau et de la gendarmerie, niveau 2).

Malheureusement, pour certaines directions, la culture conflictuelle du syndicat s'est maintenue pendant la COVID et cela a rendu le processus de gestion de la COVID encore plus compliqué :

« On a de la difficulté avec la Fraternité (...) On était vraiment indépendants et, généralement, on envoyait une communication et eux en envoyaient une par-dessus pour nous dire qu'on n'était pas beaux et qu'on n'était pas fins et qu'on aurait dû faire ci et qu'on aurait dû faire ça. Ça a été ça constamment et, pire que ça, ici, parce qu'on a un comité paritaire SST et eux autres se sont assis. Il y a trois personnes du syndicat qui siègent pour représenter les employés là-dedans, donc c'est une autre table de négociations sur la santé-sécurité au travail, donc c'est une table qui n'est pas facile à faire avancer et même quand on veut adresser au niveau de la santé et sécurité au travail, c'est au syndicat qu'on parle, donc ce n'est pas des partenaires

non plus, dans ce sens-là. Donc c'est assez difficile » (cadre responsable des communications, niveau 2).

Son collègue responsable de la gendarmerie et des relations avec le réseau confirme cette tension que le syndicat a entretenue :

« Écoute, nous ici, à [ville X], on a un passé très difficile avec le syndicat et probablement qu'ils en ont profité pour nous faire mal paraître à plusieurs reprises. Puis, je ne m'en gêne pas, on est tous conscients de ça à la direction, alors que ça aurait été beaucoup plus facilitant, si on les avait assis puis ils auraient été partenaires. Mais c'est impensable à [ville], parce qu'on est scrutés. Non, c'est impensable, fait que les relations de travail sont hyper difficiles et ça fait 26 ans, ça fait 26 ans, moi, que c'est difficile, mais depuis une quinzaine d'années le syndicat qui est en force présentement n'est pas un joueur pour nous autres. C'est un adversaire tout le temps (...) Le syndicat prenait deux-trois jours à analyser ça, puis il dénotait "Ah, vous n'avez pas fait ça, ça..." Mais attends un peu, lundi là, il fallait que je prenne une mesure là, au lieu d'avoir le syndicat avec nous autres puis de passer le bon mot à sa gang "Heille, on est en situation particulière..." Le syndicat n'est pas un partenaire, pas du tout, à [ville] » (cadre responsable des relations avec le réseau et de la gendarmerie, niveau 2).

Le retard technologique

Cette question n'a pas soulevé les passions puisque seulement 12 des 37 répondants en entrevue ont abordé la question du retard ou de la mise à jour technologique, alors que seulement 6 des 16 groupes de discussion l'ont abordée. Comme on l'a vu plus tôt, les cadres ont reconnu que, si le virage vers une communication par courriel s'est imposé, faute d'alternative, il n'a pas été couronné de succès : *« je pense qu'il faut trouver d'autres manières de communiquer que par le courriel »* (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 1). Certains des cadres déçus par cette expérience pensent, comme leurs patrouilleurs que la généralisation des téléphones intelligents est aujourd'hui incontournable :

« Au niveau des communications, faut qu'on se trouve des moyens novateurs de communiquer avec [les milliers de] policiers qui ne sont pas devant un ordinateur et qui sont, sinon, exposés à ce qu'ils entendent dans les médias ? Et ça, c'est le challenge – de peut-être pas toutes les organisations, parce qu'on est quand même gros, nous –, peut-être que l'arrivée des cellulaires, l'arrivée de différents outils de communication qu'ils vont avoir en leur possession, vont être aidants pour les organisations dans le futur » (cadre responsable des communications, niveau 3+).

Les patrouilleurs rêvent d'avoir un téléphone intelligent fourni dans leur équipement professionnel de base. Pour eux, cette demande n'a rien d'un caprice, puisqu'avec un téléphone intelligent, ils croient qu'ils pourront être plus efficaces pour s'envoyer rapidement de l'information, pour trouver des informations à des questions des citoyens ou pour prendre légalement des photos de documents ou de pièces à conviction. L'un des

patrouilleurs qui utilise son appareil personnel affirme : « *C'est un must parce que je ne peux pas passer un shift sans utiliser mon cellulaire personnel. (...) Je l'utilise pour envoyer des choses parce que je ne peux pas utiliser l'ordi* » (patrouilleur, niveau 1).

Dans la majorité des services, les rares patrouilleurs à qui l'organisation fournit ce type d'appareil, sont ceux qui ont des mandats particuliers, comme les préventionnistes qui travaillent en milieu scolaire. Ils sont très heureux d'avoir ces téléphones pour travailler, car ils peuvent communiquer rapidement avec les familles des étudiants ou avec le personnel scolaire. Certains services ont quand même fait l'acquisition de quelques iPhone afin de les prêter à leurs duos lors de leurs patrouilles COVID : « *on en prend un par duo, par relève, on les remet à la fin de la relève. (...) Ils les désinfectent et d'autres duos peuvent le prendre de nuit ou de jour* » (patrouilleur, niveau 3). L'un des services a même profité de la crise COVID pour acheter des iPhone à tous ses patrouilleurs.

Pour les patrouilleurs, le malaise aujourd'hui, c'est que certains se sentent obligés d'utiliser leur téléphone personnel, malgré les risques déontologiques et légaux sous-jacents, alors que d'autres refusent carrément de le faire : « *Heille, tant que le service ne me payera pas mon téléphone, ce n'est pas vrai que je vais l'utiliser pour faire des recherches, là* » (patrouilleur, niveau 3+). On l'a vu précédemment, l'utilisation du téléphone personnel pose un important problème concernant la question de la confidentialité des informations privées des citoyens :

« Il y a des policiers à [ville X] qui ont été poursuivis, parce qu'ils donnaient des tickets pour des piétons, donc au lieu d'écrire sur le beurre, ils prenaient des photos avec leur téléphone personnel du permis de conduire (...) [Malgré cela], les officiers disent "Prends ton appareil, prends une photo, envoie-moi ça, appelle-moi" et, là, tout se fait comme ça » (patrouilleur, niveau 2).

Plusieurs services se félicitent d'avoir pris le virage des réunions Teams ou Zoom pour les cadres : « *je peux vous dire que ça a changé complètement nos façons de travailler (...) juste la visioconférence, il y a un an, on n'utilisait pas ça* » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+), mais ç'a été moins généralisé pour les patrouilleurs faute d'ordinateurs ou de téléphones intelligents : « *Ben, les patrouilleurs, non, c'est ça. Eux, leur outil de travail, c'est le terminal véhiculaire qui est dans l'auto-patrouille puis, malheureusement, ça, ce n'est pas adapté pour le Teams* » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+). Les patrouilleurs de nombreux services confirment que le matériel informatique qu'ils ont est complètement dépassé et qu'il ne permet pas d'être performant :

« On a des ordinateurs, ça fait cinq ans qu'ils sont dans les chars, quand ils les ont mis dans les chars, ça faisait déjà trois ans qu'ils étaient obsolètes. Ils nous ont tout transféré le système automatique pour les rapports pour aider les archives (...). Comme on disait l'autre jour, les seuls que ça aide pas... c'est nous autres. Tout est plus long, faut redoubler sur tout, on dédouble les rapports, on dédouble tout, tout est plus long, on a plus d'appels, c'est plus long faire des rapports » (patrouilleur, niveau 2).

Les services de police ont été forcés de prendre le virage visioconférence pour « *les formations, les comparutions, les témoignages en déontologie entre autres, lorsqu'il y a des témoignages* » (cadre responsable des communications, niveau 1). Un cadre félicite d'ailleurs l'École nationale de police d'avoir pris le virage des formations interactives à distance, ce qui permet aux services de pouvoir en offrir à un plus grand nombre de patrouilleurs.

Certains services ont décidé d'utiliser les ressources informatiques pour donner aux patrouilleurs des ressources informationnelles supplémentaires et faciliter leur travail :

« Dès le mois d'avril dernier, on avait mis en place un RIG à l'informatique qui se remplissait par ordinateur. C'est mon sergent qui a pris le devant là-dessus et dire regarde, ça leur prend quelque chose pour les aider parce que c'est long à remplir » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 1).

Pour les communications avec l'externe, certains services de police utilisent déjà Facebook, alors que d'autres résistent à ce virage vers les réseaux sociaux :

« Il y a de la résistance pour Facebook, l'organisation ne veut pas être sur Facebook (...) là-dedans il y a de l'éducation à faire auprès de la direction. Il y a, par rapport à eux autres, leur crainte, c'est tout ce qui est les commentaires qui vont être, si on veut, mis sur la gestion des commentaires » (cadre responsable des communications, niveau 2).

Plusieurs services n'ont pas pu utiliser au maximum le travail à domicile, tout simplement parce qu'il n'y avait pas assez d'ordinateurs de disponibles, notamment de portables :

« Ce n'est pas pour blâmer mon organisation ou la Ville, mais on courait des portables à gauche et à droite pour essayer de subvenir à nos besoins, parce que ce qui est arrivé, c'est que, par exemple à la division des enquêtes, j'ai vingt enquêteurs qui étaient dans une section, j'en avais six qui étaient ailleurs et, là, fallait que je prenne une partie de mon équipe qui était dans les vingt pour avoir respecté la distanciation de deux mètres des bureaux, les envoyer dans un autre bureau dans l'organisation, mais je manquais de portables... donc le volet TI, technologies de l'information, nous a vraiment, nous a vraiment manqué » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 2).

Avec le travail à domicile, il y a eu d'importants enjeux de confidentialité à propos des TI. Dans plusieurs services, le travail à domicile n'a pas été possible pour certains enquêteurs, car il était nécessaire de bloquer l'accès du site du CRPQ (Centre de renseignements policiers du Québec) et de celui du SARC (Système automatisé de renseignements sur la criminalité), pour des raisons de sécurité (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 2).

Gérer la surcharge du 9-1-1

Lors de nos entrevues, 24 des cadres et responsables nous ont parlé des problèmes de gestion du centre d'appels d'urgence. Du côté des patrouilleurs, tous les groupes de discussion (16/16) ont abordé cette question. Comme pour les patrouilleurs, le personnel qui travaillait au service téléphonique d'urgence recevait toute l'information nécessaire pour bien comprendre les décrets :

« Tout ce qu'on pouvait leur envoyer comme documentation qu'on recevait du gouvernement ou de résumés qu'on faisait, ils étaient toujours dans la boucle pour qu'ils puissent répondre la même affaire. Ils s'étaient mis en lien aussi tous les sites du gouvernement pour essayer d'aller chercher les réponses ou référer les gens (...). Chaque annonce du gouvernement a beaucoup d'impact sur nous autres, sur le terrain. S'ils disent d'appeler les services de police, ça appelle et il y a vraiment une grosse gestion à faire. Et nos gens au 9-1-1, c'est nouveau pour eux autres aussi. Qu'est-ce qui est important ? Qu'est-ce qu'on peut appliquer ? Qu'est-ce que je peux répondre ? Baigner là-dedans, c'était quelque chose. Ça a pris beaucoup d'adaptation pour le monde » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2).

Pour plusieurs cadres, c'était décourageant de voir les citoyens appeler autant pour avoir des informations en lien avec les décrets. Les gens avaient tellement peur de recevoir des contraventions qu'ils appelaient au 9-1-1 pour se rassurer et s'informer :

« Les gens appelaient beaucoup pour savoir, exemple, "Je peux-tu faire mon déménagement, puis si mon frère vient m'aider ?" Tu sais, les gens étaient vraiment [inquiets]. "Je [veux] avoir une autorisation pour avoir le gars de balayeuse, il vient poser [le central]. Tu sais, ça va être correct ?" » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 1).

Pour éviter une surcharge du 9-1-1 qui aurait pu engendrer une obligation de délestage ou une perte de contrôle des priorités, certains services de police ont mis en place des services parallèles en ligne ou avec des équipes alternatives qui ne faisaient que des appels de renseignements COVID :

« Ben, la première étape, ça a été vraiment de sensibiliser les gens de ne pas appeler le 9-1-1. Ensuite, on a mis en valeur le 246-0222 qui est la ligne de répartition de police non urgente. Fait que ce sont les mêmes répartiteurs, mais s'il y a un 9-1-1 qui rentre, ils vont prendre l'appel 9-1-1, puis mettre l'autre appel sur le côté. Donc on a fait la promotion de cette ligne-là pour donner de l'information sur, exemple, dénoncer des situations, tout ça. On a essayé de... Bon, il y a le 3-1-1 aussi qui répondait à des questions, on leur fournissait de l'information. Donc ça réduisait le niveau d'appels. Sur les réseaux sociaux aussi, on donnait l'information le plus claire possible, quand on l'avait, pour essayer de réduire le nombre d'appels. Puis, dans les messages privés des réseaux sociaux, on a même trouvé un système pour trier les questions parce qu'un moment donné, on recevait 250 questions par jour en privé. Ce qui demandait une gestion très intensive versus peut-être 25 à 30 messages

habituellement. Donc on a été obligés de mettre en place un filtre » (cadre responsable des communications, niveau 3+).

Un autre cadre nous explique qu'ils ont moussé l'utilisation du courriel pour faire des plaintes COVID afin de protéger la ligne téléphonique d'urgence :

« On a pris des policiers qui étaient en retour progressif de maladie là-dessus. Donc il y avait deux cheminements. Il y avait le cheminement pour appel et le cheminement par courriel. On favorisait qu'ils les envoient par courriel, les demandes de renseignements, évidemment, parce que les gens appellent et veulent avoir des renseignements donc le répartiteur doit évaluer » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 1).

Un service a même fait travailler une unité spéciale pour répondre directement aux questions des citoyens :

« Fait qu'il y avait un peu plus de monde à cette unité-là, qu'on appelle chez nous le CSVO, le Centre de service virtuel aux opérations. Fait que ces agents-là, qui se trouvaient être des policiers, étaient en mesure de pouvoir répondre aux citoyens. Fait que ça dégagait le 9-1-1 » (cadre responsable des communications, niveau 3+).

Outre les appels d'information, les appels de dénonciation ont déboulé, après que la ministre de la Sécurité publique a incité les citoyens à dénoncer leurs voisins qui ne respectaient pas les décrets sanitaires : *« c'est sûr et certain que les centrales 9-1-1 et je me souviens sur la rencontre du fameux mercredi, les appels au 9-1-1 ont explosé »* (cadre responsable des relations avec le réseau et de la gendarmerie, niveau 2). La déclaration de la ministre a provoqué une avalanche d'appels sans fondement :

« Souvent, les citoyens pensent être de bonne foi, mais des fois, il y avait beaucoup d'appels qui étaient non fondés, qu'eux autres à cause de leur perception du voisin, ils ont vu une voiture arriver, pour eux autres, c'était un rassemblement, donc là on a dépêché des policiers, mais finalement le couple s'était acheté une autre voiture et le voisin ne le savait pas » (cadre responsable des relations avec le réseau et de la gendarmerie, niveau 2).

Les patrouilleurs ont eu aussi constaté l'impact direct de la prise de position de la ministre :

« Je pense que je peux parler un peu pour tout le monde qu'on a été submergé par un raz-de-marée de dénonciations. Pour 90 des dénonciations, pour 90 % des dénonciations souvent non fondées, ou bien quelqu'un qui espionne ses voisins pour essayer de trouver une raison de dénoncer, puis ils veulent se rendre utiles parce qu'eux n'ont pas le droit. Fait que moindrement qu'ils observent quelque chose de différent de leur quotidien à eux, ils nous appelaient pour dénoncer » (patrouilleur, niveau 3+).

Pour le milieu policier, le problème avec le voisin « *qui fait la police* », c'est qu'il ne connaît pas le détail des décrets :

« On a eu énormément de dénonciations aussi, tu sais, des fameux voisins qui appellent pour dire “Ben, mon voisin reçoit quelqu'un, il n'a pas le droit”. Puis dans beaucoup de nos situations, quand on a vérifié, finalement c'était justifié, là. C'était quelqu'un qui est un proche aidant, finalement c'était le conjoint qui était là puis qui avait le droit d'être là, mais qu'il n'avait jamais vu auparavant » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).

Le type d'appels qui irritait le plus les cadres et les patrouilleurs, c'étaient les dénonciations de mauvaise foi :

« [Il y avait des] dénonciations que, des fois, on ne se déplaçait même pas, parce que c'était n'importe quoi. Le monsieur promenait son chien, puis un voisin l'a vu jaser avec un autre voisin. Puis là, il appelait la police. Heille les deux voisins ont jasé, puis ils n'étaient pas à 2 mètres. (...) On avait d'autre ouvrage que ça à faire » (cadre responsable des relations avec le réseau et de la gendarmerie, niveau 2).

Les patrouilleurs ont effectivement été choqués par ce type d'appels, car ils avaient l'impression de perdre un temps précieux à gérer des chicanes de clôture ou de copropriété. Pour eux, c'était clair que le comportement de certains citoyens qui jouaient à la police était problématique, dans le contexte de l'urgence sanitaire : *« les gens stoolaient le voisin qu'ils n'aimaient pas, mais “Ah, l'autre voisin, je l'aime bien, puis c'est correct” »* (patrouilleur, niveau 2). Les patrouilleurs étaient particulièrement mal à l'aise avec les dénonciations de citoyens, quand elles visaient *« des enfants qui jouaient dans une rue »* (patrouilleur, niveau 1). Pour les patrouilleurs, certains citoyens étaient devenus socialement toxiques, ils n'avaient pas la capacité de jugement nécessaire pour comprendre le message de la Santé publique et contribuer positivement à la lutte contre la pandémie.

Plusieurs services de police ont bien senti la surchauffe des appels de dénonciation à la ligne 9-1-1 et cela a nécessité la mise en place d'une procédure de triage et les directions ont été dans l'obligation de faire entrer du personnel en surplus :

« Parce que, pendant une période de temps, on roulait... Je ne sais plus les chiffres là, mais des appels de dénonciation roulaient au-dessus de 300-350 appels de plus. Pour un centre 9-1-1, c'est un volume qui est très dur à gérer puis qui risque de nous faire échapper des appels de réelle urgence (...) Effectivement, on a rajouté du personnel pendant une certaine période de temps. Puis on a assigné un sergent, parce qu'il n'y a pas de policiers dans notre 9-1-1. On a assigné un sergent de patrouille pour trier les appels, pour les gérer, puis être vraiment sûr qu'ils nécessitaient un déplacement » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+).

Ce portrait de la surabondance d'appels se retrouve un peu partout :

« Le traitement des vrais appels 9-1-1, exemple, quelqu'un a besoin d'un policier pour protection de la vie ou une urgence médicale, parce que quelqu'un a fait un arrêt cardiaque, là c'était de tout filtrer les appels COVID. Donc, là, il a fallu entrer du staff de plus. Ça a été quand même une gestion de crise, si on peut appeler ça comme ça, au niveau des appels, parce que les appels ont explosé » (cadre responsable des relations avec le réseau et de la gendarmerie, niveau 2).

Dans le contexte de la COVID, il était impératif d'être aux aguets des messages de détresse psychologique et des cas de violence familiale :

« On a beaucoup d'appels de violence, des gens avec l'état mental perturbé, des tentatives de suicide, toutes sortes de choses qui deviennent des urgences n° 1 pour la patrouille, parce qu'il y a une vie en danger et, évidemment, eux, ça va toujours être leur priorité. Donc quelqu'un qui appelle pour dire qu'il y a un rassemblement à côté de chez nous, ça ne peut pas être une urgence pour nos patrouilleurs » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 1).

Les patrouilleurs confirment que, même si la petite criminalité a baissé grâce aux mesures sanitaires, il y a effectivement eu une hausse des appels d'urgence concernant les dossiers de santé mentale: *« Nos appels n'ont pas diminué parce qu'il y avait une crise sanitaire, tout a augmenté tant par rapport à la crise que par rapport à la santé mentale, aux personnes suicidaires, et tout »* (patrouilleur, niveau 3+).

Les cadres ont pris le temps de nous expliquer pourquoi l'abondance des appels 9-1-1 engendre automatiquement une surcharge de travail pour les patrouilleurs. En effet, selon le protocole, les patrouilleurs doivent aller sur place pour vérifier l'appel, que la dénonciation soit fondée ou non :

« Je vous dirais, la semaine passée, dimanche de nuit, juste dans 12 heures, il y a eu 130 appels 9-1-1. On n'avait jamais vu ça. Là, t'as le dimanche, le dimanche d'habitude c'est plus tranquille, le samedi, le jour était occupé, le dimanche, le jour était occupé et, là, les soirs sont tous très occupés, beaucoup, beaucoup. Donc ça mobilise les ressources qui sont déjà fatiguées de toute cette chose » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 1).

Pour s'assurer de ne pas échapper les appels qui doivent vraiment être traités en urgence, les services de police ont cependant des codes de priorité. C'est pour être plus efficace dans l'analyse des priorités que plusieurs services de police ont décidé de mettre en place des équipes de triage pour appuyer les standardistes. Commentant les appels de dénonciation COVID, l'un des cadres précise :

« C'était même des priorités 3 comme appels. T'as 1, 2, 3, fait qu'on est plus dans le 3, effectivement. Ce n'est pas un appel qui tombe dans une boîte d'appel et qui va être traité le lendemain, mais ça doit être traité quand même avec diligence, mais,

effectivement, ce n'est pas des appels prioritaires » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+).

Il y avait donc des cartes d'appels de créées pour ces priorités 3, mais qui ne seront traitées sur le terrain que plusieurs heures après la réception. Pour les patrouilleurs, le problème avec ces dénonciations, qui étaient cotées 3, c'est qu'ils arrivaient sur place trop tard pour déterminer si la dénonciation était fondée : « *Puis, tu sais, des fois, c'était comme... rassemblement dans la ruelle. Ben, tu sais, t'arrives comme deux heures plus tard. C'est sûr qu'il n'y en a plus, mais on est obligés d'y répondre* » (patrouilleur, groupe 4, niveau 3+). Alors que les policiers avaient l'impression de « *travailler dans le vide* » (patrouilleur, niveau 3+), ce type de situation ne faisait qu'augmenter la frustration des citoyens délateurs. Ces derniers rappelaient souvent au 9-1-1 pour se plaindre de la lenteur des interventions. Certains citoyens dénonciateurs sortaient même de la maison pour engueuler les policiers, lorsqu'ils arrivaient tardivement : « *Oui, vous êtes trop tard, y'a plus personne* » (patrouilleur, niveau 2). Certains des citoyens surveillaient même le travail des policiers afin de s'assurer que leurs voisins allaient être pénalisés : on était dans une logique du citoyen qui police la police. Cela posait un problème, car ils étaient souvent insatisfaits de voir que les patrouilleurs ne faisaient qu'avertir le voisin. Ils ne se gênaient pas pour rappeler au 9-1-1 afin de faire une critique du travail des policiers :

« Beaucoup d'appels de citoyens insatisfaits parce que nos agents intervenaient puis, finalement, tout était légal, selon les exceptions prévues au décret. Fait que les citoyens nous rappelaient parce qu'il dit en fait que le service de police ne fait pas son travail, ne défait pas le rassemblement dans une résidence privée. Alors que, tu sais, par moment, c'était le jeune qui revient de l'université, qui lui a le droit, s'il est seul, d'aller chez ses parents, c'était prévu à l'exception, tu sais. Donc on était souvent en train de venir justifier les interventions de nos agents aussi dans ce sens-là » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2).

Le souci des capacités financières et humaines

Le souci des capacités financières et humaines a suscité moins d'intérêt que prévu du côté des cadres puisque seulement 18 sur 37 ont abordé le sujet. Du côté des patrouilleurs, 11 des 16 groupes de discussion ont abordé cette question. Pour l'un des cadres, il serait illusoire de penser que les services de police municipaux du Québec, avec les effectifs policiers qu'ils avaient, auraient pu faire respecter l'ensemble des décrets et sanctionner tous les citoyens transgresseurs :

« Donc demain matin, si on décidait d'appliquer tous les décrets qu'ils ont sortis, on manque de policiers, on manque d'effectifs et c'est à cause de ça – c'est vraiment lié à la capacité organisationnelle et c'est ce qui est vraiment mentionné dans nos réunions également aussi –, donc c'est pour ça que, quand il y a eu les blitz pour le couvre-feu en faisant les surveillances routières, par exemple, ou en allant visiter des commerces pour ce qui est de la distanciation sociale ou le respect des mesures sanitaires, il y a souvent eu des mesures et des effectifs supplémentaires d'ajoutés » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 2).

Un des sergents participants à un groupe de discussion confirme qu'il n'était pas possible de couvrir les décrets COVID de façon intégrale, en plus de continuer à s'occuper des dossiers prioritaires :

« C'est une capacité d'agir, puis on va y aller, j'ai 16 véhicules sur ma relève. (...) À chaque fois qu'ils interceptent une fois pour une affaire COVID, je viens de perdre mon char pendant une heure, une heure et demie. (...) Puis, là, j'ai des cotes 2 qui rentrent, puis là je veux dire "Heille, tes interceptions COVID, slacke un petit peu parce que j'ai encore des 24-25, j'ai encore des chicanes de famille", j'ai encore [plein d'autres dossiers importants] (...) Puis les ressources sont devenues extrêmement limitées parce que le nombre d'appels a explosé. Donc on gère ce qu'on est capable de gérer » (patrouilleur, niveau 2).

Selon les patrouilleurs, les services de police doivent reconnaître qu'ils ont déjà de la difficulté à couvrir tous les dossiers en temps normal, parce qu'ils sont toujours en déficit de personnel. Pour eux, la crise COVID n'a fait qu'exacerber la pénurie de personnel et cela a obligé toutes les équipes de patrouilleurs à bien évaluer, au quotidien, les priorités de traitement. On l'a déjà dit, que cela plaise ou non au gouvernement, les appels COVID n'étaient pas considérés comme une priorité :

« Ce n'est pas propre au secteur, je pense que c'est propre à l'organisation au complet. Qu'il manque de personnel, ce n'est pas un secret (...) Souvent les effectifs n'étaient pas là, non plus. Il y avait des appels, que c'était pour des rassemblements, mais ça ne va pas passer par-dessus l'AVC, ça ne va pas passer par-dessus les autres » (patrouilleur, niveau 3+).

Cette évaluation est partagée par d'autres groupes de discussion :

« C'est aussi un manque de ressources, il rentrait travailler et il avait tout son personnel la veille et, là, il en manque trois-quatre, faut qu'il embauche, il n'y a plus de personnel, il n'y a plus de temporaires. Il n'y a pas de noms dans le livre parce que tu n'as pas le goût d'être dans le COVID. Donc ça, au niveau du personnel, c'était difficile au niveau de la patrouille » (patrouilleur, niveau 2).

Pour cet autre cadre, c'est uniquement parce que le ministère de la Sécurité publique a financé en surplus les effectifs supplémentaires requis pour mener certaines actions concertées que les services ont pu remplir leur mandat :

« On a fait entrer des effectifs supplémentaires dans les opérations spéciales ou les fins de semaine où il y avait des fériés ou des choses plus spéciales, on faisait rentrer du monde en surplus, en plus de notre équipe. Il y avait des policiers qui étaient attirés juste à ça, au niveau de la COVID. On a créé un code dans notre horaire qui était COVID, donc on avait des surnuméraires qui rentraient, qui savaient qu'ils rentraient pour ça. Et ça, on a fait ça, en fin de semaine, ça va être ça aussi. On a des effectifs supplémentaires qui vont faire des barrages routiers » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).

Même si le gouvernement augmentait les budgets pour mener ces actions concertées, les responsables de la gendarmerie affirment que ce n'était pas simple de faire rentrer autant de patrouilleurs épuisés en surtemps les fins de semaine :

« Quand il faut faire du rappel de temps supplémentaire, quand t'es le vendredi soir et, là, faut qu'on fasse ça et qu'on agisse comme ça, il y a quelqu'un qu'il faut qu'il rappelle tout le monde. Mais rappeler tout le monde, c'est long en maudit parce qu'il y a une convention collective, il y a un ordre de rappel et il faut que tu y ailles dans l'ordre. Moi actuellement, je suis chargé de la relève depuis bien des années, ils passent plusieurs heures par jour à faire du rappel de temps supplémentaire. On ne peut pas faire autrement. C'est plat, on vient de rajouter ça le vendredi soir. Déjà on a de la difficulté à avoir du monde les vendredis et samedis, les dimanches pour rentrer travailler, là c'est une surcharge incroyable parce que tu vas faire le tour de toutes les centrales policières, tu vas les appeler une après l'autre » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 1).

Pour un autre responsable de la gendarmerie, le gouvernement a beau ajouter des sommes pour du temps supplémentaire, cela ne donne pas des patrouilleurs frais et dispos : « à l'heure actuelle, nos sergents de patrouille sont fatigués. Ils sont brûlés. Nous, on essaie tranquillement de revenir à une certaine normale, de redéfinir qu'est-ce que c'est normal pour nous à présent » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2).

Certaines municipalités ont accordé des budgets supplémentaires à leur service de police pour les efforts qu'ils devaient fournir pour aider la communauté à faire face à la crise. Dans les plus petits services, il était impensable de voir la municipalité offrir de nouvelles enveloppes budgétaires :

« Une petite organisation, si je m'en vais voir mon conseil de Ville et que je lui dis que j'ai besoin de 5000 \$ pour acheter des masques préventivement au cas. Quand je vous dis que j'ai des côtés qui sont facilitants, il y en a d'autres qui sont plus difficiles. 5000 \$ pour mon organisation, c'est beaucoup » (cadre responsable des relations avec le réseau et des communications, niveau 1).

Les achats d'équipements et l'embauche de firmes spécialisées pour désinfecter les locaux et le matériel ont fait exploser les budgets de plusieurs services de police :

« Au départ, c'était dans nos budgets, mais on a dit "On va rapidement manquer de sous" et là ils ont créé un poste spécial, un poste budgétaire COVID. Et puis là, on a rentré, nous, très rapidement une compagnie qui venait désinfecter les véhicules une fois par semaine parce que là on avait su qu'à [Ville X], il y avait tout un protocole de désinfection des véhicules. Là, on a trouvé une compagnie qui était prête à se déplacer pour faire des désinfections, mais c'était un prix fou » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 1).

Certaines municipalités ont été obligées d'engager de nouvelles ressources, comme des aides juridiques, pour aider les services de police à analyser la portée des décrets : « Notre service du greffe présentement manque de personnel, donc ils sont à court de deux ou

trois personnes. Je pense qu'ils viennent de combler les postes là, donc dans le temps de la COVID, non. Ils étaient déjà dans le jus et ils étaient en télétravail » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).

Les services municipaux qui ont eu à gérer les manifestations des groupes conspirationnistes ont reconnu qu'ils n'avaient pas les ressources nécessaires pour intervenir adéquatement et sanctionner les manifestants qui transgressaient souvent les décrets sanitaires devant les patrouilleurs :

« Admettons, ils nous demandent de donner des constats, ben là, s'il y a 1500 personnes dans la rue, on n'est pas équipés pour donner 1500 constats. Fait qu'un moment donné, c'est là que t'essaies de gérer ça au mieux que tu peux, d'essayer de faire respecter une partie des règles, passer des messages au moins » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+).

Un responsable de gendarmerie d'un service de niveau 2 confirme qu'il n'avait pas, lui non plus, assez de patrouilleurs pour gérer les manifestations et garantir des services de protection de base à la communauté :

« Je vous donne l'exemple quand il y avait des manifestations de 200-300 personnes. Oui, on est quand même un corps de police respectable en nombre, mais on n'avait pas la force du nombre. On ne pouvait pas intervenir comme on aurait voulu intervenir, parce qu'on est un niveau 2 concernant notre grosseur, puis on n'a pas le GI en arrière de nous autres. Fait que tu sais c'était ça. On était aussi inconfortable dans ce qu'on aurait voulu faire et incapable de faire [plus] » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2).

Pour les patrouilleurs, il n'était pas possible de faire un contrôle de foule adéquat dans le contexte des restrictions sanitaires COVID. Certains policiers ont affirmé que le manque d'effectif était tel que leur sécurité pouvait être en danger :

« C'est hyper dangereux pour nous autres. Moi, je ne me mettrai pas à risque, puis je ne mettrai pas à risque mes collègues, pour intervenir auprès d'un gars qui boit une bière, alors qu'il y en a 2000 dans le parc qui boivent une bière. Puis on est huit, il n'y avait pas d'[escouade] antiémeute (...) on était huit policiers pour environ 2000 personnes toutes chaudes sur le party (...). Tu sais, on avait des [consignes], puis on ne pouvait rien faire. Je veux dire, tu ne peux pas intervenir sécuritairement à huit dans une foule qui est chaude, qui peut devenir hostile d'une seconde à l'autre. Tu sais, on a l'air vraiment cave la police, les familles se privent, puis on a les bras croisés [à regarder] puis on attend qui passe » (patrouilleur, niveau 3+).

La gestion des télémandats a également été compliquée, car il s'agissait d'une longue et complexe démarche qui nécessitait beaucoup de ressources pour boucler une maison pendant plusieurs heures. Pour plusieurs services, il n'était pas réaliste de penser à recourir à cet outil juridique :

« Ben, c'est un surplus de travail énorme. Puis, on avait notre capacité... Je vous ai parlé tantôt de notre capacité organisationnelle. On n'avait pas vingt fois plus de patrouilleurs. Si on avait 8 patrouilleurs d'occupés par rapport à cet appel de Santé publique-là, on n'appelait pas du temps supplémentaire pour remplacer ces gens-là » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2).

Le responsable de gendarmerie d'un service de niveau 1 confirme qu'il n'a jamais eu la capacité d'utiliser les télémandats : « il n'y a pas de sergent qui aurait autorisé ça, autrement, parce que tu ne peux pas monopoliser quatre gars pendant trois heures sur ça. On n'est pas capables. On doit s'adapter à ce qu'on a et à nos capacités » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 1). Cette position est aussi validée par un directeur d'un autre service :

« Pour nous autres, pour une petite communauté, c'est inapplicable. Je vais vous expliquer. De nuit, j'ai trois véhicules. J'ai un appel pour un party dans une résidence. Le temps – on a été logique, j'ai fait des enquêtes longtemps dans le milieu des stupéfiants et le temps d'avoir un mandat de perquisition pour entrer quelque part à la dernière minute de même, on parle d'une couple d'heures minimum. Ça comprend la rédaction du mandat, l'envoyer au juge de paix magistrat, le juge de paix qui le lit, après ça, il nous le renvoie, c'est minimum de deux à trois heures. Donc là quand ils nous ont sorti ça, j'ai dit "Voyons, oublie ça", je ne serai pas capable d'intervenir, je ne fermerai pas une maison parce qu'il y a un party parce qu'il quatre-cinq personnes réunies, je ne fermerai pas une maison » (cadre responsable des relations avec le réseau et des communications, niveau 1).

Les patrouilleurs confirment que, sur le terrain, ils savaient bien que ce n'était pas réaliste de faire régulièrement des télémandats :

« On n'avait pas plus les pouvoirs pour régler la situation. Donc ça aidait, oui, comme X a dit, il y a certains rassemblements où on a dû intervenir. Et là, c'était des mandats d'entrée, ce sont des interventions qui durent deux, trois ou quatre heures, on ne pouvait pas faire ça à grande échelle, c'est impossible » (patrouilleur, niveau 2).

Certains cadres reconnaissent qu'ils n'auraient pas pu faire face à la pandémie si la criminalité usuelle était restée comme avant la COVID : « Si le nombre d'appels réguliers était demeuré le même en plus, ben là, ça aurait pris du monde de plus » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2). C'est parce que des mesures comme le confinement et le couvre-feu ont eu un impact direct sur la réduction de criminalité, comme les vols par infraction dans les domiciles ou les délits comme l'alcool au volant, que les services de police ont pu répondre aux demandes d'application des décrets sanitaires.

L'importance de la reddition de comptes

Sur la question de la reddition de comptes, il n'y a que 12 des 37 cadres qui en ont parlé dans les entrevues. Pour les patrouilleurs, ce dossier a été abordé dans tous les groupes

de discussion (16/16). Il faut ici préciser que la reddition de comptes a pris une place plus importante à partir de la fin de l'automne 2021.

Pour plusieurs des cadres rencontrés, s'il est vrai que les policiers ont pu utiliser leur pouvoir discrétionnaire pour appliquer les décrets sanitaires, ce serait une erreur de penser qu'ils avaient carte blanche :

« Il y a de grandes lignes directrices et il y a des actions qui sont attendues et, si en fonction d'un appel X, le capitaine constate qu'il y aurait eu une intervention Y qui aurait été faite et ce n'est pas ce qui était fait, il va rencontrer son membre et il va s'assurer de sa compréhension et qu'il travaille en harmonie avec ce qui a été donné comme instruction » (cadre responsable des communications, niveau 2).

Ainsi, pour les responsables de la gendarmerie, il est important de faire le suivi des interventions faites par les patrouilleurs afin de s'assurer qu'ils respectent bien les grandes orientations données par la direction :

« En fait tout ce qui est dossier opérationnel me passe entre les mains, donc je vois un peu ce qui se passe sur la route et ce qui appliqué et ce qui l'est moins. Règle générale, les consignes qui ont été données ont été appliquées et, quand ça n'a pas été appliqué, j'ai été capable de comprendre le raisonnement » (cadre responsable des relations avec le réseau et de la gendarmerie, niveau 2).

C'est souvent par l'analyse des réponses données aux cartes d'appels que les directions ont pu faire le suivi du travail des patrouilleurs. Pour les responsables de la gendarmerie, c'est dans les *feed-back* des cartes d'appels que l'on a les redditions de comptes les plus complètes : *« quand ils n'ont pas émis de constat, c'était bien expliqué dans la carte d'appel pourquoi. Nous autres, comme patron, comme gestionnaire, on le voyait, puis même nous autres, on comprenait très bien »* cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).

La réponse donnée par le patrouilleur à la carte d'appel est effectivement une des formes les plus utilisées dans le milieu policier pour amener les patrouilleurs à faire de la reddition de comptes. Il s'agit d'un mécanisme de contrôle a posteriori, qui permet aux directeurs de garder une certaine pression indirecte sur les patrouilleurs, sans les priver de leur pouvoir discrétionnaire :

« On a un bon contrôle sur les cartes d'appel. À partir du moment où on voyait une rédaction d'une carte d'appel ou un événement qui était rédigé en étant vraiment plus permissif, dernièrement au niveau des rassemblements, le retour était donné très rapidement. On allait voir le lieutenant, on disait "Regarde, ce rassemblement aurait dû avoir telle intervention, on ne comprend pas pourquoi ça n'a pas été fait, il va falloir que t'enlignes tes troupes pour qu'ils interviennent de la façon qu'on veut que ça se passe". Donc c'est notre façon de contrôler » (cadre responsable des communications, niveau 2).

Les patrouilleurs de certains services reconnaissent qu'avec toutes les redevances de compte qu'ils devaient faire, ils n'avaient pas une grosse marge de manœuvre :

« En fait, t'avais pas le choix, il fallait que t'articules ton avertissement, pourquoi tu le faisais. Il fallait que tu remplisses ta carte d'appel. Même si t'as une interception, il fallait quand même une carte d'appel en interception, il fallait que tu la remplisses, qui était vérifiée par le sergent (...) [Il] vérifiait si tes arguments étaient valides, s'ils sont bons ou pas, si ça a du sens, ou si ça fait pas de sens. (...) Donc oui il vérifiait quand même [plus] ! Normalement, quand on donne un avertissement, il n'y a personne qui regarde ça, il n'y a personne qui vérifie pourquoi t'as donné un avertissement ou si t'as donné un billet. Donc, oui, on était plus regardés au niveau de la troisième vague, je dirais » (patrouilleur, niveau 3+).

Pour les patrouilleurs d'un autre groupe de discussion de ce même service de police, cette surveillance de la direction était abusive :

« Je trouve que c'est plat que notre service de police nous enlève notre pouvoir discrétionnaire ou, du moins, nous dise qu'on pourrait avoir des sanctions si on ne l'applique pas. Non seulement ça, mais ils checkaient chaque carte d'appel qui était ouvert et regardaient si le nombre de numéro de LVM qui étaient ouverts fittait avec ça parce qu'ils nous laissaient aucune... C'est comme si on était des cadets, selon moi, et qu'on n'avait plus de pouvoir discrétionnaire et qu'il fallait qu'on soit supervisé » (patrouilleur, niveau 3+).

Dans un autre service, certains patrouilleurs ont dit avoir été pointés du doigt par leurs supérieurs parce qu'ils n'avaient pas donné assez de contraventions :

« Puis, je vous le dis, nous à notre poste on s'est fait dire après une semaine "Pourquoi vous êtes le seul poste sur 4 de toute [région] que vous n'avez pas donner de tickets encore?" Fait qu'on ne se fait pas surveiller, mais on se l'est fait dire en maudit que ça faisait une semaine, ben quatre-cinq jours que le couvre-feu était en place, puis qu'on n'avait pas encore donné de tickets dans notre poste » (patrouilleur, niveau 3+).

Si on prend soin d'analyser les propos de certains patrouilleurs, la distribution des contraventions n'avait rien de juste et d'équitable, elle était plutôt liée à l'attitude de dénonciation de certains citoyens et à l'obligation faite par de nombreux services de police de répondre adéquatement à ces plaintes :

« Ca, c'était le maudit de parc sur [rue] que, pour vrai, j'ai eu cet appel et un autre à cause de la patinoire, c'est sûr que c'est la même maudite de résidente, que ça l'enrage que le COVID ne soit pas respecté en face de son terrain. Là, t'as comme pas le choix de l'appliquer parce que tu sais qu'elle regarde par la fenêtre et je me suis déjà fait dire que je ne suis pas un bon travaillant, donc là... » (patrouilleur, niveau 3+).

Dans un groupe de discussion d'un autre service, certains patrouilleurs allaient même plus loin, car ils parlaient d'obligation de résultats et de quotas de tickets : « *Puis là, tu croisais le monde dans les vestiaires "Ouin, on est obligés de donner des tickets, mais on n'en pogne pas". Tu sais, ils pognaient des Uber de nuit, là* » (patrouilleur, niveau 3+).

Même quand la posture des cadres était plus libérale, il y avait quand même un minimum de suivi des cartes d'appels. Ces derniers ne voulaient cependant pas prendre une posture de censeur, ils voulaient plutôt aider les patrouilleurs à améliorer leurs interventions ou leur reddition de compte :

« On se garde un droit de superviser et ce n'est pas amené négativement en disant qu'on vous tape sur les doigts, on met nos gants blancs, nous autres aussi, et on dit "Regarde, on ne veut pas revenir, on n'était pas là", souvent je le dis que "J'étais couché, quand, toi, tu intervenais à 2 heures le matin. Je suis qui pour venir te blâmer. Mais avec les détails..." , et là, on en discute. Des fois, il dit qu'il y avait telle ou telle affaire et, des fois, je peux sortir de là et dire que c'est correct, juste mal expliqué dans la carte d'appel. Donc prochain coup, écris-le mieux » (cadre responsable des relations avec le réseau et des communications, niveau 1).

Les patrouilleurs étaient plutôt collaboratifs avec cette approche plus libérale et pédagogique : « *Moi, j'ai trouvé que ça a été correct qu'ils ne nous mettent pas la pression tant que la directive nous disait qu'il faut que tu fasses un rapport à chaque appel qui rentre en appel de COVID. Tant que ton rapport était fait avec les entités que t'avais rencontrées, ben, au moins, les autres d'après, ils pouvaient savoir que, lui, il a eu un avertissement par moi, telle date* » (patrouilleur, niveau 3+). Finalement, un petit nombre de cadres ont cependant reconnu que, dans leur service, il n'y a pas vraiment eu de suivi administratif, et encore moins du travail d'évaluation des performances des patrouilleurs : « *Ça ne s'est pas fait ici* » (cadre responsable des communications, niveau 2).

Afin de répondre aux exigences du MSP, les organisations policières ont été obligées de tenir des tableaux quantitatifs qui donnaient le portrait du nombre des constats donnés par les patrouilleurs :

« On avait demandé aux policiers, quand ils intervenaient en matière de couvre-feu, de créer un appel dans nos systèmes. (...) c'est que, là, on intervenait, on a fait ça avec des tableaux. On disait "Bon, là, on a remarqué tel groupe a eu une diminution de constats par rapport à d'autres [...où] il y a beaucoup moins de constats". Là un moment donné on disait "Là, regardez, faut essayer d'avoir un équilibre, puis regardez si les gens n'ont pas de raisons valables, et tout ça, ben en principe, ce n'est pas un avertissement » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+).

Les patrouilleurs de ce service considéraient que ces demandes de reddition de compte étaient excessives :

« Chaque heure, nous autres, on avait un compte rendu à faire, de combien de gens on avait interceptés (...), si c'était des piétons, si c'était des véhicules, il y avait

combien de gens dans les véhicules, est-ce qu'il y avait des constats émis? Fait qu'il fallait se garder un registre à l'interne, pendant une heure, nous autres, on se prenait un papier "Une personne interceptée, ah OK, pour ça, pour telle raison. Ah non, c'est bon, ah non ce n'est pas bon". Fait que pour regarder ça, pour avoir un compte rendu pour être le plus fidèle possible à la fin de l'heure » (patrouilleur, niveau 3+).

Pour plusieurs patrouilleurs, le seul moyen d'échapper aux contrôles de leurs supérieurs était de ne pas respecter les consignes de départ et de ne pas remplir systématiquement de cartes d'appel :

« Mettons, la madame qui s'en va voir sa mère, je ne créerai juste pas la carte d'appel, comme ça, mon sergent ne sera juste pas au courant, et je n'aurai pas besoin d'en parler. On choisit nos batailles, parce qu'on ne veut pas se battre et se faire dire "Finalement, tu dois lui en donner un constat", parce que ça n'a pas de bon sens et c'est ton pouvoir discrétionnaire, le sergent n'a pas d'affaire là-dedans » (patrouilleur, niveau 3+).

Pour plusieurs patrouilleurs, c'est parce qu'ils continuaient d'utiliser leur marge discrétionnaire qu'ils ont volontairement laissé passer des gens qui étaient en infraction, mais qui avaient une justification raisonnable pour expliquer cette transgression : *« Il y a du monde, des fois, qui avaient de bonnes raisons de dire "Oui, je sais". Mais là il dit... "OK c'est beau là". Tu sais, je n'écoeurerais pas tout le monde parce que t'es dehors à 20 h 35 » (patrouilleur, niveau 3+).* Ainsi, les statistiques des services de police ne donneraient pas le portrait réel du travail sur le terrain, tout simplement parce que plusieurs policiers ont refusé de remplir les fiches de reddition de compte pour les nombreux cas où ils ont donné une chance au coureur, de façon à éviter de se faire dire qu'ils auraient dû les sanctionner.

Plusieurs patrouilleurs dénoncent justement toute l'hypocrisie de cette pseudo-collecte de données :

« Pas difficile, mais limite alarmante qu'on se fasse un peu enlever notre pouvoir discrétionnaire sans nécessairement dire qu'on l'avait plus. Mais me ramasser avec un sergent, admettons, à essayer de vérifier comment est-ce qu'on peut tricoter notre explication sur le pourquoi du comment on n'a pas donné le constat dans X, Y, Z situation. Je trouvais ça spécial un peu d'être avec un superviseur, puis de devoir penser à une façon d'écrire une justification sur pourquoi telle personne n'a pas eu de constat dans telle situation » (patrouilleur, niveau 3+).

Pour les patrouilleurs, ce pouvoir discrétionnaire est essentiel lorsqu'ils interviennent en mode pénal, car cela demande une analyse du contexte et du gros bon sens pour que le type d'action de suivi ait du sens. On y reviendra d'ailleurs plus longuement dans le chapitre 3.

La gestion disciplinaire des comportements privés

La question de la vie privée des patrouilleurs et des sanctions disciplinaires imposées en cas de manquement a suscité l'intérêt de 30 des 37 cadres rencontrés. En contrepartie, seulement 6 des 16 groupes de patrouilleurs en ont parlé et ils n'ont pas vraiment développé longuement. Il faut ici nuancer ce faible niveau d'intervention des patrouilleurs ici, car ils en ont discuté plus en détail, lors d'une autre question dont nous traiterons dans le prochain chapitre. De façon générale, les cadres et les responsables des services de police pensent que la majorité des employés ont adopté une conduite responsable : « *des comportements plus ou moins à risque, on n'en a pas eu. Ou on en a peut-être eu un. Mais, sinon, en général, je pense que, ce qu'ils démontraient, c'était que c'était bien respecté et ils comprenaient* » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).

Certains responsables de services policiers et cadres reconnaissent cependant être intervenus directement auprès de certains policiers afin de les rappeler à l'ordre pour des comportements problématiques posés dans leurs espaces privés ou pour une utilisation inadéquate des réseaux sociaux :

« Ben, je ne vous cacherai pas qu'il y a eu de gros enjeux là-dessus. On a vu des policiers, des fois, les jeunes, ils sont forts sur les réseaux sociaux. Fait qu'on a eu, des fois, des cas qui nous ont été remontés. Il a fallu intervenir, je ne vous cacherai pas qu'on a eu quelques brebis égarées » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+).

Pour ces cadres, l'exemplarité des policiers est toujours quelque chose d'important, mais cela l'était encore plus pendant la période de la crise sanitaire :

« [Avec le] rôle qu'on joue dans la société, il y a des attentes qui sont formulées, puis si, toi, tu ne respectes pas le deal entre guillemets, ben, si on doit passer en discipline, on va passer en discipline » (cadre responsable des communications, niveau 2).

Pour de nombreux cadres, c'est toute la publicité qu'il y a eu autour d'un gros party impliquant plusieurs membres d'un service de police en région qui a obligé toutes les directions des services à prendre une position ferme à l'égard des inconduites des patrouilleurs dans leur vie privée. Cet événement malheureux a été l'occasion d'envoyer un message clair :

« En fait, le gros, gros impact, c'est quand est arrivé l'événement du [service de police X], il y a plusieurs semaines, voire quelques mois où les policiers... Et là, ça a été mis vraiment au fait de la population, de tout le monde au Québec, et je pense que c'est là aussi que le directeur s'est campé immédiatement dans le fait qu'il allait y avoir une enquête disciplinaire et que ça allait suivre son cours, ce n'était pas accepté. C'est le message qui a été passé également. C'est le message qu'on entendait aussi que la partie patronale peut sévir quand même et la partie patronale n'entendra pas à rire dans une situation comme ça parce que, oui, effectivement on représente... Quand même on demande à nos gens d'émettre des constats à la population, et là nos policiers, eux autres, en dehors de nos heures vont faire

n'importe quoi, vont faire des partys. Ça ne tient pas debout. Je pense que c'est vraiment là où il y a comme eu l'effet de dire "C'est vrai, on peut être discipliné dans une situation comme ça et on peut recevoir des constats" » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 2).

Pour un autre cadre, il est impératif de profiter des scandales qui émergent du milieu policier pour faire des rappels à ses troupes :

« Ça a été une stratégie pour dire "Heille, on n'a pas le goût de faire les manchettes, on n'a pas le goût d'être là". Mais oui, comme je pense [avec] tout citoyen, il faut faire le rappel régulier » (cadre responsable de la gendarmerie et des communications, niveau 1).

De leur côté, les patrouilleurs se disent persuadés que leur service les aurait fait passer en discipline, si un tel party avait fait la manchette des journaux locaux :

« C'était quand même un big party, puis il y en a un pas subtil qui a mis ça sur Facebook en passant. Donc ça, ça n'aide jamais à ne pas faire la manchette (...) Moi, je suis convaincu que le service aurait fait un exemple de qui que ce soit qui aurait posté » (patrouilleur, niveau 3+)

L'un des cadres nous a fait remarquer à quel point il était étonnant de voir que les policiers redeviennent malheureusement vite des citoyens « ordinaires », lorsqu'ils quittent le poste et rentrent dans leurs bulles :

« Les policiers sont très inquiets pour quand qu'ils interviennent au niveau du travail. Mais la minute qu'ils sortent du poste, le masque prend le bord. Tout le monde va à l'épicerie, tout le monde met de l'essence, tout le monde va au dépanneur. Mais ce n'est pas inquiétant. Il n'y avait aucun danger d'attraper la COVID là. Mais, rendu au poste, on met notre uniforme, là c'est très dangereux » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+).

L'exemplarité des policiers est encore plus importante lorsqu'ils travaillent dans des petits services de police en région, puisque tous les voisins finissent par savoir qu'ils sont patrouilleurs :

« Ben, ça a beaucoup d'avantages pour la qualité du service, la connaissance du territoire, des personnes, des criminels, puis de la criminalité. Mais, en échange, ça demande énormément de discipline dans le comportement. Exemple, dans les rassemblements, tout le monde sait que tu es policier. Tout le monde le sait où est-ce que tu restes, donc tu dois faire preuve [de jugement]. Tu dois respecter à la lettre les réglementations de part et d'autre et encore plus en temps de covid. Tu sais, tu ne peux pas te permettre un rassemblement, laisser croire qu'il y a un rassemblement. Tu sais, il faut vraiment que tu sois prudent » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 1).

Le directeur de ce petit service de niveau 1 précise :

« Je ne vous le cacherai pas, je suis chef d'un service de police à [ville], je vous dirais que c'est sûr que, chez nous, ils sont impactés, les miens, parce que je leur dis "Regardez, c'est une question d'image, tout le monde me connaît, tout le monde sait que je suis le chef de police à [ville]. Tout le monde me regarde à savoir c'est quoi que mes enfants vont faire et c'est quoi que je vais faire aussi" » (cadre responsable des relations avec le réseau et des communications, niveau 1).

Dans autre petit service de niveau 1, la ligne de communication était également très claire à ce sujet : *« C'est clair et net. L'état-major du (service X), on a toujours eu la même ligne. On va faire appliquer les règles dans le chemin, organisez-vous pour les suivre au travail, comme dans votre vie personnelle »* (cadre responsable des relations avec le réseau et la gendarmerie, niveau 1).

Dans la majorité des cas, une intervention rapide des supérieurs suffisait pour faire rentrer l'employé transgresseur dans le rang et pour sensibiliser les autres employés. Dans certains services, les cadres ont senti le besoin de mettre des notes au dossier disciplinaire. L'un des cadres nous parle de l'importance de travailler par étape dans ce type de dossier :

« C'est la même ligne. La COVID ne change pas la gradation du processus disciplinaire. C'est la même affaire. On l'a fait d'ailleurs, le cas de ressources humaines qui exagérât dont je vous parlais au début, on l'a rencontré et il y a une lettre qui a été mise à son dossier en lien avec la COVID, donc s'il faut se rendre à la discipline pour des exagérations qui manquent à l'éthique, ils vont l'avoir » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 2).

Pour ce cadre, il est important d'aborder rapidement de front ces questions avec les employés :

« C'est arrivé en début de crise, au tout début, je me demande si le mois de mars était fini. Les policiers qui ont eu un petit party et on se l'est fait rapporter. On savait c'était qui. Dans nos tournées d'équipe quotidiennes, on l'a dit, on n'a pas ciblé les policiers. On a dit "Regardez, on a eu des policiers qui l'ont fait". On a mis ça clair au début de tout. Je n'ai plus jamais eu de problème avec ça » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 2).

Les cadres et les patrouilleurs disent que le milieu policier devenait vite intolérant à l'égard des comportements à risque de ceux qui ne respectaient pas les mesures sanitaires, puisque cela pouvait mettre la santé de tous les équipiers en danger. Un cadre donne l'exemple suivant : *« Nous, on a un employé qui est rentré. En fait, il avait des symptômes reliés à la COVID et il est entré sans le dire, puis ça a créé une petite explosion au niveau du poste et il y a eu des suivis disciplinaires »* (cadre responsable des relations avec le réseau et de la gendarmerie, niveau 2). Certains patrouilleurs ont parlé de certains comportements à risque qu'ils ont vus ou entendus et ils ne se sont pas opposés aux mesures disciplinaires qui ont été prises. Un patrouilleur nous a parlé de la suspension

d'un groupe de patrouilleurs qui ont joué aux cartes dans le temps des fêtes et qui se sont contaminés : « *Il y a eu une éclosion en même temps que Noël, nous autres. Il y a une policière qui a testé positif et, quand elle a été rencontrée, elle a dit qu'elle a joué aux cartes avec son équipe pour Noël. Mais là, ils ont enquêté. Tous les officiers, ils les ont plantés deux jours* » (patrouilleur, niveau 1).

Ce type d'intervention ne se limitait pas à la sphère policière, mais aussi aux autres employés qui travaillaient sur place :

« Il a fallu intervenir des fois au 9-1-1. C'était plus difficile parce que ce n'est pas des policiers. Fait que, là, on n'est plus au niveau du Code de conduite de la Ville et les attentes ne sont pas les mêmes en dehors, dans la vie privée, que pour les policiers où est-ce que t'as comme pas de vie privée, quand t'es policier, si tu contreviens à des règles, et tout ça. Ça a été plus difficile au 9-1-1, il a fallu aussi parler à certaines gens parce que c'est des gens qui ont des comportements inappropriés en dehors du travail, dans la vie privée, et qui rentrent au travail. (...) Donc qui me dit que tu n'es pas contaminé en ce moment, que tu ne viens pas me contaminer en milieu de travail ? Fait que ça, il a fallu beaucoup travailler là-dessus, dire "Tu dois avoir un comportement exemplaire en dehors du travail, parce que tu viens travailler, pour ne pas avoir une contamination commune par la suite avec tes collègues". En milieu de travail, on le sait, c'est dangereux. Fait qu'on a travaillé beaucoup sur la sensibilisation là-dessus » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+).

La plupart des patrouilleurs pensent que leur service n'aurait pas été jusqu'aux sanctions disciplinaires, si les cas n'avaient pas été publicisés : « *tant que ça ne vient pas salir l'image au niveau des médias, je pense qu'ils n'auraient rien fait* » (patrouilleur, niveau 3+).

Les patrouilleurs sont conscients que les citoyens aiment les prendre en faute et que les médias adorent faire de bonnes histoires avec leurs transgressions :

« Mais là-dessus, je pense qu'on est beaucoup plus visé que la [majorité des gens]. Tu sais, nous autres, on est très, très permissifs, puis là il y a du monde qui nous prennent en photo, quand on sort du parking, puis "Est-ce que les deux policiers avaient leurs masques ?" Sinon, ça passe, puis ça là tombe, puis ça tombe automatiquement aux normes, ça va entacher des carrières, puis tout ça. Puis les normes, c'est correct, sauf qu'ils veulent paraître plus blanc que blanc comme si... comme s'il n'y avait pas 90 % de la population qui a au moins transgressé une fois. Puis là on est rendu de se menacer de se donner des tickets, des journées de suspension, des choses comme ça. Tu sais, ça, ça devient un peu lourd » (patrouilleur, niveau 2).

L'un de nos cadres pense qu'il est important de travailler les dossiers disciplinaires de concert avec le syndicat:

« Chez nous, on a été amenés à réfléchir là-dessus pour un cas. C'est sûr et certain que des rappels, c'est correct, on en fait et c'est comme dans n'importe quelle autre

loi. Le spectre de discipline n'a pas servi, mais on s'est questionné. Il y a une lettre qui va être envoyée à un patrouilleur qui a – transgressé, c'est un gros mot – mais qui n'a pas respecté à la lettre ce qu'il devait faire. Donc non, on n'a pas brandi de "On va vous passer en discipline". On essaie de rester le plus ouvert possible et en collégialité avec le syndicat. Là-dedans, on essaie de faire partir – quand ce sont des sujets plus touchy – de faire partir un communiqué qui inclut la collaboration entre la direction et les syndicats. Donc je vous dirais on touche du bois, mais ça a relativement bien été à ce niveau-là » (cadre responsable des communications, niveau 1).

La collaboration avec le syndicat a également été soulignée par un autre responsable de service :

« Je l'ai fait passer en arrière avec le syndicat, un écrit conjoint syndicat et patron. Je suis allé sur les équipes pour leur expliquer que je le sais que ce sont des moments qui vont être difficiles. C'est sûr qu'au début, on leur disait que c'était pour une couple de mois, maintenant ça va être une couple d'années, mais je veux dire... je n'ai eu aucune plainte syndicale à ce niveau-là. Je n'ai eu aucune remontrance à faire à un policier ou à quelqu'un qui n'a pas respecté les règles ou, en tout cas, je n'ai jamais été mis au courant de par un citoyen ou de par une plainte quelconque. On a eu l'engagement de tout le monde dans ce combat-là et, honnêtement, il faut que je leur lève mon chapeau. Est-ce que c'est l'organisation, est-ce que c'est la vibe qui court dans notre organisation qui fait que tout le monde veut s'impliquer ? Peut-être » (cadre responsable des relations avec le réseau et des communications, niveau 1).

Dans un autre service, on a aussi senti le besoin de passer par le syndicat pour faire un suivi à savoir si le comportement problématique d'un membre était lié à des problèmes de santé mentale :

« La personne problématique que je vous ai fait mention. (...) Il y a eu des approches avec le syndicat qui disait "Parle donc à ton membre. Tu sais, assure-toi qu'il a sa santé mentale, qu'il va bien, sa santé physique...". Tu sais, il y a eu des approches avant d'arriver là, mais finalement, on ne s'est pas rendu à la discipline. C'est en dernier recours, ça, parce que ce n'est pas ça qui fait changer tout le temps les comportements des gens » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2).

Pour un responsable des communications, il faut utiliser le bon levier pour aborder les questions concernant la vie privée des patrouilleurs. Plutôt que de jouer la carte du moralisme, son service a préféré faire appel au sens des responsabilités des policiers :

« Il n'y a pas eu de directives de "Soyez exemplaires dans vos vies personnelles, sinon, vous allez être..." On n'est pas allé jusque-là. Je pense qu'il y a eu beaucoup, beaucoup de sensibilisation de faite localement avec tous les policiers et avec tous les groupes pour dire "C'est sérieux, faites attention à vos collègues". Il y a eu des contaminations » (cadre responsable des communications, niveau 3+).

Finally, some rare managers have however recognized not wanting to intervene on the question of the private life of their employees : *« On a été quand même discret sur le volet personnel (...) Je suis toujours ambigu à savoir à quel point on peut s'interposer dans la vie personnelle, puis on ne surveille pas nos patrouilleurs, quand ils ne sont pas au travail. Mais c'est sûr que, moi, je pense qu'il faut qu'on donne l'exemple. Ça, je suis persuadé de ça »* (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+). Un autre cadre dit que dans beaucoup de services c'est tabou de se mêler de la vie privée des patrouilleurs :

« Il y a une petite gêne de se mêler de la vie privée des patrouilleurs, effectivement. Je dirais que plusieurs, oui, donnaient l'exemple, puis tu prêches par l'exemple, t'as pas le choix parce que c'est ce qu'on fait appliquer. Mais il y en a, pour certains, que ce qui se passe dans leur vie privée, ça ne nous regarde pas. Il y a en a qui pensent comme ça » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 2).

CHAPITRE 3

ACTION PROFESSIONNELLE DES PATROUILLEURS

Dans ce chapitre 3, nous allons faire l'analyse thématique de l'action professionnelle des patrouilleurs lors de la première année de la crise sanitaire. On constatera d'abord que la nouveauté du mandat sanitaire et la difficulté de comprendre et d'appliquer les décrets sanitaires ont constitué des facteurs externes qui ont nui à la pleine réalisation de la mission de régulation. Ce sera l'enjeu du pouvoir discrétionnaire des policiers qui retiendra le plus notre attention, puisque cette thématique est en lien direct avec les questions d'éthique professionnelle. De même, il sera intéressant de voir comment les policiers ont développé leurs propres critères d'évaluation de la gravité des transgressions pour pouvoir canaliser leurs énergies vers la répression des infractions les plus graves et dangereuses pour la santé publique. En lien avec leur pouvoir discrétionnaire, on verra aussi que les patrouilleurs n'ont pas apprécié le suivi et les contrôles faits à travers les demandes de reddition de comptes accrues. Finalement, il sera intéressant de voir comment les policiers ont intégré les critères sanitaires dans leur vie personnelle.

Tableau 10. Fréquence des thèmes des actions professionnelles dans les entrevues de chefs de police et gestionnaires et les groupes de discussion de patrouilleurs

		Trente-sept entrevues (n)	Seize groupes de discussion (n)
	<i>La compréhension de la norme</i>	49	74
	<i>L'adaptation au nouveau contexte d'intervention</i>	74	22
<i>Le pouvoir discrétionnaire</i>	L'importance de la marge de manœuvre	70	57
	L'influence du type de citoyen	27	89
	L'influence du contexte d'action – l'applicabilité et le coût de la sanction	69	67
	La qualité de la collaboration des citoyens	14	13

L'influence des valeurs personnelles	15	48
L'influence des pairs	2	9
L'influence des directives organisationnelles et des directives gouvernementales	46	50
<i>Le mode dominant d'intervention</i>	82	57
<i>Les critères pour sanctionner</i>	41	77
<i>L'importance de l'image de la police</i>	7	24
<i>La sensibilité éthique face à la vie privée</i>	11	91
<i>L'importance de la reddition de comptes</i>	17	63
Proportion des commentaires totaux des entrevues/groupes de discussion	17,3 %	34,6 %

La difficulté de compréhension des normes sanitaires

Lors de notre étude empirique, 24 des 37 entrevues ont abordé le sujet de la compréhension des normes sanitaires, alors que 15 des 16 groupes de discussion en ont traité directement. Pour nos deux sous-groupes, la clarté ou non des normes doit être considérée comme un facteur important pour expliquer en partie le comportement des policiers face aux citoyens qui les transgressent.

Pour les patrouilleurs, ce qui fait la force d'un policier, c'est qu'il connaît habituellement parfaitement les cadres normatifs qu'il doit appliquer : « *J'aime ça avoir l'air de savoir de quoi je parle, j'aime ça être en contrôle de l'information que je donne, j'aime ça avoir l'air professionnel* » (patrouilleur, niveau 3+). C'est justement ce manque de maîtrise du nouveau cadre sanitaire qui va mettre les policiers mal à l'aise :

« On est habitués d'avoir un cadre, c'est ça, ça, ça... On s'appuie, nous autres, sur des lois, sur des règlements qu'on connaît quand même assez bien. Quand on arrive à une intervention, on sait que c'est ça, ça, ça, les règles. On a confiance là-dessus. Ça paraît dans les interventions. Là, ce qui arrive c'est que ça change, on n'est pas sûrs, ça s'applique so so, on arrive sur l'intervention qu'on nous demande de faire, mais on s'appuie sur des bases qui changent tout le temps, on n'est pas trop sûrs, donc on appelle le sergent ou le lieutenant "Attends un peu, je vais lire le communiqué". Ça amène une difficulté. (...) Moi, j'aime ça arriver quelque part et

dire que je sais où je m'en vais. On arrive et je dis "Hum, attendez un petit peu, ça as-tu changé? Là vous me dites de quoi, vous me faites douter". Donc ça finit que je décroche parce que ça change trop, tu te perds là-dedans et c'est ça qui a été – moi, de ma vision – le nombre d'appels que j'ai eu de dire "On fait quoi là-dedans? Attends un peu, as-tu regardé le communiqué?". On n'est pas habitués à ça » (patrouilleur, niveau 1).

Pour un des cadres rencontrés, il est évident que les patrouilleurs aiment travailler à partir de normes claires et faciles à appliquer, cela facilite leur travail d'intervention et évite que les citoyens contestent leur jugement et leurs interventions : « *Fait que la police, comme vous dites, on est habitués avec des règles claires. Fait que ce genre de règlements-là est appliqué beaucoup plus facilement envers nos policiers* » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+). Un responsable de la gendarmerie confirme le fait que les directions des services de police étaient conscientes que la compréhension des décrets posait un problème aux patrouilleurs. Un autre cadre de la gendarmerie défend ses patrouilleurs contre d'éventuelles critiques : « *C'était souvent, malheureusement, pas clair pour nous autres, aussi* » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 1). Loin de critiquer leurs policiers, ces cadres ciblent plutôt l'imprécision des normes et des directives gouvernementales : « *Fait qu'un moment donné, là, on le sait plus. On le sait plus c'est quoi la bonne façon de faire en fonction de la directive* » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).

C'est justement parce qu'ils aiment être en contrôle de leurs outils normatifs que les patrouilleurs hésitent à appliquer des règles et directives imprécises, car cela ouvre la porte à des interprétations multiples. Un responsable de gendarmerie précise que lorsque la norme ouvre ainsi la porte aux interprétations multiples, il y a plus de questionnements que d'interventions : « *Là, mes policiers, ils se mettaient dans le doute par rapport à ça. "Qu'est-ce qui se passe si... ?" Et là, ils faisaient, eux autres mêmes, leurs juristes* » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+). Les patrouilleurs savent que de mauvaises interprétations d'une norme peuvent mener à des interventions considérées comme abusives, ce qui pourrait leur valoir une plainte en déontologie et donc, une tache à leur dossier professionnel : « *C'est terriblement frustrant. Nous, on va aller se commettre quelque part et on va manger les contreparties que ce soit déontologique ou disciplinaire* » (patrouilleur, niveau 3+). L'un des cadres explique que c'est à cause de ce type de crainte que les patrouilleurs vont souvent éviter de se mettre en mode coercition, lorsque la norme est floue :

« Quand, exemple – on a un dossier comme ça –, quand ce n'est pas clair, le policier culturellement a tendance, mais pas dans le sens négatif du terme, à être plus conservateur. C'est-à-dire, il n'ira pas d'audace faire le cowboy pour entrer dans une maison quand ce n'est pas clair » (cadre responsable des communications, niveau 2).

Pour les patrouilleurs, il y avait aussi plusieurs décrets qui multipliaient les cas d'exception qui échappaient aux obligations sanitaires. Plus il y a d'exceptions qui balisent l'application des normes, plus on complexifie le travail des policiers. Cela crée des zones

grises qui demandent plus de vérifications, plus de transactions avec les citoyens et plus d'interprétation de la règle. Ainsi, plus il y a d'exceptions dans l'application de la règle, plus les policiers doivent utiliser leur pouvoir discrétionnaire et doivent adopter un jugement nuancé : « *Combien de fois qu'on est sur la patrouille et, là, les fameuses zones grises, et tu es avec quelqu'un et tu ne sais pas trop comment agir, combien de fois* » (patrouilleur, niveau 2). Pour l'un des responsables de gendarmerie, souvent ces zones grises et ces exceptions permettent aux citoyens de contester le jugement des policiers, et les patrouilleurs détestent se retrouver dans un tel contexte :

« On ne veut jamais avoir l'air sans dessein. Quand t'arrives devant un citoyen et qu'il dit "Oui, mais dans le décret, il me semble que..." L'affaire c'est que, souvent, il y en a qui le connaissent quand même bien et, là, ils vont dire "Oui, mais ça pourrait être appliqué de cette façon-là". Et de ne pas avoir de réponse, souvent ils n'aiment pas ça. C'était plus difficile » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).

Un autre membre d'une direction confirme la chose à partir de son expérience antérieure comme patrouilleur :

« Par la bande, ce n'est pas agréable, par expérience pour m'être retrouvé... Quand tu te retrouves devant une situation, t'aimes bien avoir les réponses aux questions des citoyens. T'aimes pas ça qu'ils te posent une question et que tu n'as pas la réponse parce que ce n'est pas clair, ça, pour un policier, c'est dérangeant parce qu'on a des pouvoirs et justement, on ne veut pas se tromper » (cadre responsable de la gendarmerie et communication, niveau 1).

Pour un autre responsable de gendarmerie, même si les patrouilleurs sont habitués d'utiliser leur pouvoir discrétionnaire dans le contexte pénal, l'ambiguïté sous-jacente à de nombreuses normes sanitaires a rendu les interventions policières plus délicates : « *Là, c'était tout du nouveau pour tout le monde. Fait qu'on parlait comme ça. Fait que c'était plus difficile de travailler dans cette zone grise-là qui manquait d'explication pour nous* » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2).

Il y a eu consensus, tant chez les cadres que chez les patrouilleurs, pour dire que le travail a été beaucoup plus facile à partir du moment où le gouvernement a adopté le couvre-feu : « *C'est parce qu'en partant, le fait que ce soit clair, c'est clair pour tout le monde* » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 1), y compris pour le citoyen ! Un autre cadre explique que la limpidité de ce décret et la simplicité de son application se sont répercutés sur le nombre de contraventions données :

« [Avec] le couvre-feu on a vu une augmentation des constats d'infraction et des interventions, parce que le fardeau reposait sur le simple citoyen, donc les patrouilleurs étaient à l'aise de l'appliquer. Je pense qu'ils se sentaient corrects de l'appliquer de cette façon-là et ils ont le pouvoir de le faire. Dans les applications où c'est plus difficile, ils étaient très réticents. Les rassemblements, le port du masque, on s'est rendu compte rapidement qu'il y a beaucoup plus d'avertissements verbaux,

ce qui est normal, que de constats d'infraction » (cadre responsable des communications, niveau 2).

Pour les patrouilleurs, le déficit de compréhension et de maîtrise des décrets sanitaires a eu un impact direct sur la qualité de leur prestation professionnelle en matière de régulation du comportement des citoyens :

« T'as pas une bonne crédibilité par rapport à la personne [qui te] fait face. Fait que clairement tes arguments sont moins bons, tu patines, tu bégayes. Puis là finalement tu dis "Bah, tu sais, moi, je vais te laisser une chance". T'as l'air pas bon, finalement, parce qu'on dirait que tu ne sais pas comment lui expliquer la situation parce que, toi-même, tu ne la comprends pas » (patrouilleur, niveau 2).

Les patrouilleurs reconnaissent que de ne pas se sentir en contrôle les a amenés à freiner leurs réflexes coercitifs et les a conduits à avoir plus de sympathie pour les citoyens « ordinaires » :

« Et le fait qu'à un moment donné, tu te dis "Nous autres, on applique la loi, on est supposé la connaître et déjà ce n'est pas évident à s'adapter aux changements. Donc tu te dis que le citoyen avec qui je vais intervenir "Imagine, lui, est-ce qu'il va vraiment être au courant des changements ?" T'as beau nous dire à moment donné tolérance zéro, sauf que si tu dis toi-même à cause de la fréquence des changements, ce n'est pas évident de s'adapter, tu te dis que le citoyen, à moment donné lui avec il est perdu » (patrouilleur, niveau 3+).

Pour éviter de se mettre en mode passif, ils ont volontairement orienté leurs interventions du côté de la prévention et des avis :

« Moi, j'ai été sur la route tout le long de la COVID. C'était assez pour y aller comme plus en prévention, travailler vraiment en prévention au lieu d'en répression, parce que c'était tellement compliqué d'appliquer tout ça, parce que ça changeait souvent, qu'on aimait mieux y aller, admettons, avec des avertissements verbaux, que de se lancer vraiment dans l'application » (patrouilleur, niveau 2).

Pour plusieurs patrouilleurs, il ne faut pas croire qu'ils n'ont pas fait d'effort, au début de la crise, pour tenter de lire et de comprendre les informations concernant les décrets. Cependant, ils se sont vite découragés et ont cessé de lire les décrets et la majorité des informations transférés par leur organisation :

« Ben, on pouvait aller lire le dernier décret ou le dernier communiqué, mais c'est tellement lourd, puis la manière qu'ils nous le présentaient, c'est qu'il fallait que tu regardes les couleurs sur ce qui avait changé avant, ou ce qui était nouveau, ce qui est ancien. Les décrets sont déjà compliqués en soi, c'est tout des aspects légaux. On avait une version de comment on le lit, comment on l'interprète. Après, on avait la version peut-être de la section Moralité, comment eux l'interprétaient. Puis après, ils disaient "On attend un avis juridique de nos procureurs, puis du contentieux". Fait que, là, nous autres, il faut sortir sur la route, puis commencer à l'appliquer

maintenant. On applique quelle version, on l'applique comment ? » (patrouilleur, niveau 3+).

On l'a déjà dit dans les précédents chapitres, il était difficile pour eux de suivre la cadence des changements, eu égard aux nouveaux horaires de travail qui les tenaient éloignés du terrain pendant plusieurs jours :

« On tombait en sept jours off, là, ça avait le temps de changer trois fois. Là, si [tu voulais te mettre à jour], il fallait que tu regardes tes courriels quand tu rentrais. Mais, là, si tu avais un appel finalement, tu ne savais plus c'est quoi qu'il fallait que tu appliques, parce que justement ça avait changé. Puis là, tu n'as pas eu le temps de regarder tes courriels, fait que ce n'était jamais clair comment il fallait [appliquer tout ça] ; c'était quoi exactement qu'il fallait appliquer, puis tout le monde avait une version différente ! » (Patrouilleur, niveau 3+).

On retrouve cet argument dans tous les groupes de discussion rattachés aux services de police qui ont changé les horaires de travail en 12 heures :

« Tu partais six jours et tu revenais et il y avait déjà deux guidelines. Tu utilisais le premier et tu te rendais compte qu'il avait déjà changé. Premièrement, tu n'avais pas juste pas ça à faire, regarder les guidelines COVID, parce que la vie continue aussi. Donc, oui, volumineux, mais évolutifs, ils changeaient tout le temps. On backtrack celle-là, on revient. À un moment donné, tu te perds, quelque chose qui n'était pas valable il y a deux jours va l'être dans quatre jours » (patrouilleur, niveau 1).

Quelques patrouilleurs ont eu le courage de dire tout haut ce que plusieurs autres validaient plus discrètement par la suite : *« En toute honnêteté, les décrets, on ne les lisait plus après un mois. On prenait les tableaux des résumés et on faisait notre appréciation de ça, et c'est de même qu'on a géré la COVID » (patrouilleur, niveau 1).* C'est la raison pour laquelle les organisations ont compris l'importance de fournir aux patrouilleurs des synthèses, des tableaux et des ressources spécialisées pour les aider à saisir la base du contenu des décrets.

Certains patrouilleurs ont développé différents réflexes pour rester minimalement en contrôle de la norme à appliquer au moment des interventions. Par exemple, certains ne lisaient que les articles particuliers des décrets qui s'appliquaient directement aux appels qu'ils recevaient : *« On attendait d'avoir l'appel et, quand on l'avait, on checkait ce qui était en vigueur » (patrouilleur, niveau 3+).* C'est souvent grâce à ce type de réactions très pragmatiques que plusieurs patrouilleurs ont réussi à éviter les dérapages. La difficulté avec ce type d'approche, c'est que cela pouvait être long avant de trouver l'article précis du décret qu'ils devaient appliquer au cas à traiter. Cela les condamnait à intervenir plus tardivement sur le lieu ciblé par la dénonciation.

Parmi les ressources internes simples et fiables, il y avait heureusement les sergents consciencieux qui prenaient leur rôle très au sérieux et qui se préparaient rigoureusement pour aider et soutenir les patrouilleurs de leur équipe :

« Nous autres, on backait dans le sens où, admettons, il arrivait, il y avait [code], on arrivait là, "OK parfait". Donc, moi, avant de me déplacer, ben là j'allais prendre la dernière communication comme sergent, puis, là, je la lisais, puis après ça, je me déplaçais sur les lieux puis "OK bon c'est telle, telle, telle affaire". J'arrivais avec le pad de tickets, s'il voulait en mettre ou si c'était une RIG, tout dépendant » (patrouilleur, niveau 3+).

Pour s'aider, d'autres policiers ont préféré utiliser des sources de vulgarisation externes, plutôt que celles que fournissait leur organisation. Certains patrouilleurs disent avoir suivi l'évolution des décrets directement sur le site du gouvernement :

« Je ne sais pas si je suis la seule à faire ça et prendre mon téléphone et aller voir sur le site du gouvernement et voir le beau résumé du gouvernement, [plutôt] que d'aller lire le décret qui était au poste de police » (patrouilleuse, niveau 1).

« Moi, personnellement, je prenais tout le temps le tableau du gouvernement du Québec, sur le site internet (...). Qu'est-ce qui était écrit était permis, qu'est-ce qui n'était pas permis était écrit. Je me référais les trois quarts du temps juste à ça, parce que c'était super concis » (patrouilleur, niveau 3+).

Certains se limitaient à s'informer dans les médias, car cela était simple à comprendre et leur permettait d'être sur la même longueur d'onde que les citoyens qui s'informaient à ces sources.

Quelques rares patrouilleurs admettent ne s'être informés nulle part au sujet des décrets sanitaires, car ils ne ressentaient aucun intérêt à se tenir informés à ce sujet : *« Ben, je ne lis pas les nouvelles, sincèrement, fait que, là, évidemment, je ne sais pas grand-chose » (patrouilleur, niveau 3+).* Ce qui est étonnant avec de tels propos, c'est la négligence professionnelle que cela démontre ; ce type de patrouilleur ne faisait aucun effort pour se préparer à intervenir dans la mission COVID. Pas étonnant alors d'avoir entendu des patrouilleurs nous avouer qu'après plus de 15 mois de crise sanitaire, ils n'avaient émis aucun constat d'infraction à ce sujet. Des cadres rencontrés disent ne pas être surpris de voir que certains patrouilleurs n'ont fait aucun effort pour suivre l'évolution des décrets, car ce n'est *« pas tout le monde »* qui a fait son travail de façon consciencieuse :

« J'ai peut-être 50 % des policiers qui étaient vraiment informés puis qui voulaient être informés pour bien intervenir efficacement. (...) Celui que ce n'est pas important pour lui, ce n'est pas à cause de la COVID qu'il va le faire plus » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 2).

Un autre cadre complète cette information en affirmant :

« L'information est là et est disponible, mais l'humain étant ce qu'il est, c'est dur d'aller voir et lire. Donc, on avait beau sortir les meilleures capsules, les meilleurs tableaux ou les meilleurs résumés, il y a ben des fois qu'ils n'allaient pas voir. Et ça, on n'a pas trouvé le moyen encore de leur faire » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 2).

L'adaptation au nouveau contexte d'intervention

Nous avons demandé aux cadres et patrouilleurs s'il avait été difficile de changer de paradigme et d'inclure les infractions sanitaires dans le registre de leur travail. Il y a eu 31 des 37 cadres qui ont discuté de ce sujet, alors que, du côté des patrouilleurs, 10 des 16 groupes s'y sont intéressés. Le monde policier a eu du mal à s'adapter à la mission sanitaire. Plusieurs patrouilleurs nous ont dit clairement qu'ils n'avaient pas choisi le métier de policier pour faire des contrôles sanitaires : « *Il n'y a personne ici qui est allé à Nicolet en prévision de faire une police de pandémie. Il n'y a personne qui a fait ça* » (patrouilleur, niveau 3+). Un cadre résume le tout en disant de la Loi sur la santé publique : « *Ça reste encore une loi qui n'est pas dans leurs mœurs d'appliquer (...) Tu sais, on est loin de pourquoi on est rentré dans la police* » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+).

Pour les patrouilleurs, il a été très difficile de s'adapter à ce nouveau mandat sanitaire, puisqu'on leur demandait d'intervenir et de punir des comportements considérés habituellement comme normaux, sains et même essentiels : « *La majorité des gens n'étaient pas des criminels notoires, c'était M. et Mme Tout-le-Monde qui enfreignaient des règles que, normalement, c'est normal de faire* » (patrouilleur, niveau 3+). Il était difficile pour les policiers de devoir constamment intervenir dans la banalité de la vie quotidienne des citoyens :

« On écœurerait le bon monde, là. Tu sais, moi, j'ai été dégagé à vélo (...) à faire que ça, à partir du mois de mars . Là, on voyait deux personnes marcher ensemble, on s'en allait les voir "Bonjour, restez-vous à la même adresse ? Oui ? OK, avez-vous des [papiers pour vous identifier] ?" C'était lourd, puis on s'excusait quasiment d'aller voir le monde, de dire "On s'excuse de vous déranger, là, il y a sûrement d'autres policiers là-bas qui vous l'ont demandé, mais [nous aussi, on doit le faire] !" Tu sais, un moment donné, on s'est fait dire "Là, OK, [vous allez me le demander combien de fois ?]" » (patrouilleur, niveau 3+).

Un cadre confirme l'inconfort ressenti par ses patrouilleurs :

« L'adhésion de nos patrouilleurs a été très difficile là-dessus (...). On n'était pas dans le criminel, puis on ne faisait pas face à une clientèle de criminels, non plus. C'était des gens, tu sais, monsieur, madame Tout-le-Monde qui, oui, vont commettre des infractions au même titre que passer sur un stop, on s'entend » (cadre responsable des relations avec le réseau et de la gendarmerie, niveau 2).

Pour l'un des responsables d'un service de police de niveau 1, l'adoption d'une culture de la « *sanction COVID* » a été encore plus difficile pour les patrouilleurs qui se trouvaient dans de petits services en région, car ces policiers vivent souvent au sein même de la communauté où ils patrouillent :

« C'est sûr que ça fait une différence pour un service de niveau 1 parce qu'on est proche de notre population. 95 % des policiers habitent sur le territoire, travaillent ici, leurs familles habitent ici. Donc c'est sûr qu'on ne pouvait pas l'appliquer de la

même manière que [le service X] pouvait l'appliquer, où que leurs policiers, il y en a beaucoup qui habitent à l'extérieur parce qu'ils ne veulent pas que leurs voisins sachent qu'ils sont policiers. Nous autres, c'est tout à fait le contraire. Tout le monde sait qu'on est policiers, tout le monde se réfère à nous. Donc, oui, ça aurait été dur au départ parce qu'on n'intervenait pas avec la même clientèle qui avait commis un crime nécessairement. Donc il fallait comme se restructurer un peu mentalement et dire "Bon, comment on voit ça ? Est-ce que c'est un crime ?" et, là, les valeurs de chacun entraînent en ligne de compte. "Est-ce que c'est vraiment grave, ou c'est pas grave?" » (cadre responsable des relations avec le réseau et de la gendarmerie, niveau 1).

Interdire de telles pratiques obligeait les patrouilleurs à intervenir avec doigté. Ils étaient conscients qu'on ne peut pas s'attendre à ce que de tels changements de conduite se fassent de façon instantanée. Ils savaient que cela allait prendre un certain temps pour que les citoyens s'habituent à porter leur masque dans tous les déplacements et qu'ils aient le réflexe de se laver les mains à l'entrée de tous les commerces ou de garder une distance de deux mètres lorsqu'ils discutent entre voisins. C'était encore plus difficile de faire comprendre à des adolescents ou à de jeunes adultes qu'ils ne pouvaient plus jouer au parc ou voir leurs amis :

« Oui, les gens sont réputés le savoir, mais, tu sais, c'est un changement complet dans le mode de vie de tout le monde aussi. Donc, ça, nos agents ont eu beaucoup de difficultés » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2).

Pour certains patrouilleurs, cette mission gouvernementale est en rupture avec le virage communautaire et psychosocial dont le milieu policier faisait la promotion dans les dernières années. Pour eux, l'approche sanitaire en est une de contrôle des populations et elle met la police en tension avec les citoyens : *« Je pense que notre job est rendue plus loin que simplement juste arrêter du monde. Je pense qu'on a un rôle social beaucoup plus important que ça » (patrouilleur, niveau 2).* Un responsable de la gendarmerie confirme l'importance de ce changement de la culture policière et reconnaît que ce n'est pas avec gaîté de cœur que les patrouilleurs doivent reprendre le collier d'agent de répression : *« On est beaucoup moins répressifs, mais on l'a déjà été » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).* Un autre responsable de gendarmerie insiste pour dire que dans la culture policière contemporaine, personne n'a de plaisir à donner des contraventions : *« On a déjà un changement de culture où on se parle, on essaye de travailler en amont sur certaines problématiques, sur la résolution de problèmes, sur pas retourné deux fois à la même place, travailler avec nos partenaires » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).* C'est grâce à ce virage que les policiers ont été très à l'aise à faire, dans les premiers mois de la crise sanitaire, de la prévention dans le dossier COVID. En contrepartie, c'est aussi à cause d'elle qu'ils ont offert de la résistance lorsque le gouvernement a pris le virage de la répression.

Face à tout cela, on comprend que ça n'a pas été simple de motiver et de mobiliser les patrouilleurs pour faire des interventions de coercition : *« Pour convaincre quand t'es pas convaincu, comme ils ont dit là, c'est difficile » (patrouilleur, niveau 2).* Des cadres nous

ont aussi confirmé ce manque de conviction de nombreux patrouilleurs face à leur mission sanitaire :

« À un moment donné, on veut bien pousser et dire aux policiers “Fais ça et applique ça”, mais si le policier ne croit pas en ce qu’il applique, c’est là que ça devient compliqué. Et moi, on veut bien essayer d’avoir de beaux discours et les encourager, mais, à un moment donné, tout le monde est tanné d’être dans la pandémie, les policiers ont des familles et eux autres aussi ont leurs activités à l’extérieur, donc s’ils ne croient pas déjà en partant à ce que le gouvernement met en place, ça vaut la peine d’être appliqué » (cadre responsable des relations avec le réseau et de la gendarmerie, niveau 2).

Certains cadres ont exprimé le plus grand respect pour leurs patrouilleurs, car ils savent que ç’a été difficile de voir la frustration des citoyens à l’égard des mesures sanitaires se retourner contre eux :

« Tu sais, ils ne trouvaient ça pas facile. Je me souviens que, le terrain, ils me disaient que ce n’était pas clair, on n’est pas habitués d’intervenir dans un contexte comme ça. Ils trouvaient ça aussi pas simple pour eux d’avoir cette grogne-là » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+).

Malgré cela, les patrouilleurs ne se sont pas rebellés et n’ont pas fait d’opposition directe aux directives gouvernementales. S’ils ont accepté de relever ce défi malgré toutes les réserves qu’ils avaient, c’est par fatalisme et parce qu’ils ont reconnu qu’ils étaient malheureusement les seuls professionnels aptes à faire ce triste boulot : *« Je comprenais la logique. Je comprenais que, quelque part, il faut que tu fasses quelque chose, sinon, ça pourrait prendre une certaine tournure, je le comprends »* (patrouilleur, niveau 3+). Un cadre confirme cette résilience des patrouilleurs :

« Je pense qu’ils ont compris. Ils ont compris leur rôle là-dedans, ils ont compris parce que, dans le fond, si ce n’est pas eux autres qui vont appliquer les règles, qui va le faire ? Tu sais, on n’appellera pas l’armée pour venir le faire. Fait qu’ils ont compris leur rôle là-dedans, ils ont compris. Moi, ce que je dis tout le temps, c’est leur rôle de sécurité publique via la santé publique » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3).

Un cadre dit même avoir été impressionné par tout le professionnalisme de ses patrouilleurs :

« Probablement qu’il y en a qui étaient effectivement déçus de ça, puis qui trouvaient des fois “My god, je suis en train de faire ça, moi, checker le voisin que, là, sa blonde, il n’a pas [le droit de la voir] !” Fait que, oui, probablement que ça devait [être démoralisant], mais on n’a pas entendu tant de grogne que ça. J’ai été agréablement surpris pareil du professionnalisme de nos policiers qui se sont [acquittés] de cette nouvelle mission pour laquelle ils n’étaient pas à l’aise » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+).

Malgré toutes les réserves observées, les cadres ont donc reconnu que leurs policiers ont été bons joueurs et se sont assez bien adaptés à cette nouvelle mission. Ainsi, les patrouilleurs ont modulé leur façon de travailler en faisant surtout de la prévention et, lorsque c'était nécessaire, ils sont intervenus de façon coercitive, en sanctionnant les transgresseurs qui dépassaient les limites du raisonnable. On le verra plus loin, ils ont développé leurs propres critères afin de donner du sens à leurs interventions plus coercitives.

Le mode dominant d'intervention

Cette thématique a été discutée lors de 31 des 37 entrevues avec des cadres et leurs commentaires vont dans le même sens : les patrouilleurs ont essentiellement été en mode prévention dans les premiers mois, puis ils ont finalement donné des contraventions aux cas les plus problématiques à la fin de 2020 et au début de 2021. Pour leur part, les patrouilleurs en ont parlé dans 14 de nos 16 groupes de discussion.

Les cadres disent que leurs patrouilleurs étaient très à l'aise lorsqu'ils devaient travailler en mode prévention. Ils préféraient donner un avertissement aux citoyens qui avaient des petits écarts de conduite, plutôt que de les sanctionner :

« On leur expliquait cette importance d'éduquer les gens, de renseigner les gens, de sensibiliser les gens, puis de faire preuve de compréhension dans certains cas. Il y a des humains en arrière de tout ça. Il y a des gens qui sont affectés plus que d'autres » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 1).

Les policiers savaient que, pour une partie de la population, ce n'était pas facile de se retrouver dans toutes ces règles, c'est pourquoi ils trouvaient cela normal de faire de la pédagogie auprès des citoyens. Les patrouilleurs appréciaient faire ce type d'intervention, car la grande majorité des citoyens collaboraient bien avec eux. Pour les patrouilleurs préventionnistes qui interviennent dans les écoles, il n'était pas concevable de suivre les directives de la Santé publique et de donner des contraventions de 500 \$ à des jeunes qui ne respectaient pas des règles sanitaires. La tolérance était de mise avec ces jeunes qui étaient privés de leurs activités et des relations avec leurs amis. Il était nécessaire de les sensibiliser peu à peu aux problèmes que posaient leurs comportements : *« On était vraiment dans la visibilité, prévention, sensibiliser, parler, parler, parler, pas perdre le contact avec les jeunes »* (patrouilleur, niveau 3+).

Certains jeunes disaient aux patrouilleurs qu'ils appréciaient ce travail de sensibilisation, car cela se faisait dans une perspective de respect et de bienveillance. Les patrouilleurs précisaient cependant qu'ils n'hésiteraient pas à sanctionner ceux et celles qui avaient des comportements qui mettaient la santé des autres en danger :

« J'ai plus fait de la prévention et des avertissements. Je pense que c'est apprécié de la part des citoyens. Dans certaines situations c'est sûr qu'on a dû sévir, il y a du monde qui ont exagéré comme dans tout là, mais sinon avec la population en générale, tout le monde collaborait puis ça avait du sens ». (patrouilleur, niveau 3+).

Pour l'un des responsables de gendarmerie, les policiers appréciaient cette approche préventive plus pédagogique parce qu'elle s'inscrivait dans le mouvement plus général de toutes leurs interventions : « *Tout ça pour dire, le policier est plus à l'aise dans la sensibilisation, dans la prévention que dans la répression aujourd'hui* » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).

Pour certains patrouilleurs, même s'ils étaient plus à l'aise avec cette approche plus « *soft* », il y avait quand même un certain malaise à interpellé des gens « *ordinaires* » qui avaient des comportements habituellement considérés comme normaux et même sains afin d'y mettre un terme : « *Tu sais, on arrivait, puis on allait voir le monde, puis on s'excusait d'aller les voir* » (patrouilleur, niveau 3+).

Pour les cadres, ce n'est qu'après plusieurs mois que les policiers ont commencé à donner des contraventions, car il n'y avait plus vraiment d'excuse pour dire que les gens ignoraient la pandémie et le contexte de restrictions sanitaires :

« Les premiers temps, c'était des avertissements. Là, ça fait un an, plus qu'un an... Quand ça fait huit-neuf mois, il n'y a personne ici qui ne peut pas savoir qu'il y a une pandémie, qu'il ne peut pas faire des rassemblements, qu'il ne peut pas faire de party » (cadre responsable des communications, niveau 2).

De plus, la mise en place du couvre-feu et la pression mise par le gouvernement a fait en sorte que les directions des services policiers ont compris qu'il y avait une certaine attente à leur égard afin qu'ils « *serrent la vis* » à l'encontre des citoyens qui avaient des comportements négligents qui favorisaient la propagation du virus et empêchaient le retour à la vie normale. Selon les cadres, les patrouilleurs n'ont jamais eu de plaisir à donner des contraventions de 1500 \$ dans le cadre de la Loi sur la santé publique. Ils ne sanctionnaient que si les supérieurs mettaient de la pression :

« Ils le savent que c'est à peu près tolérance zéro, tout ça, c'est un message qu'on doit renforcer toujours. Toujours, toujours dire "Écoutez, on comprend là, ce n'est pas le fun de donner un constat de 1500 \$, mais on est rendu là, donnez-le" » (cadre responsable des communications, niveau 3+).

Comme on l'a déjà dit, les patrouilleurs pouvaient se mettre en mode coercition s'ils estimaient que des citoyens contrevenaient de façon malveillante et dangereuse aux règles sanitaires : « *On n'appliquait pas tout à la lettre, mais ce qui sortait de l'ordinaire, je l'appliquais* » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 2). Un patrouilleur confirme l'énoncé de ce cadre : « *avant d'émettre un constat, il fallait que ce soit quelque chose de vraiment majeur, parce que, sinon, on n'avait pas d'argument pour présenter ça au citoyen* » (patrouilleur, niveau 2). Les patrouilleurs avaient également moins de gêne à sanctionner des citoyens qui avaient déjà eu des avertissements : « *s'il y avait récidive, puis qu'on avait déjà averti quelqu'un, puis qu'on le reprenait, ben là, on y allait avec le constat d'infraction* » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+). Les patrouilleurs confirment qu'il est très peu probable que des citoyens aient reçu des contraventions sans avoir eu au moins un avertissement :

« On faisait des fiches d'interpellation, puis sur récidive, là, on enquêtait beaucoup sur récidive, puis là on emmenait une contravention. À un moment donné, si t'as pas compris une première fois, parfait, c'est beau, t'as été avisé il y a une semaine exactement, un mois » (patrouilleur, niveau 3+).

Certains policiers pensent qu'à la première vague, ils ont peut-être été trop tolérants et que cela a envoyé un mauvais message aux délinquants de la COVID : *« La première vague, je pense que j'ai émis un constat parce que ça faisait 13 fois qu'on allait chez la personne » (patrouilleur, niveau 3+).*

Cependant, plusieurs policiers nous ont ouvertement dit qu'ils n'ont pas donné de constat d'infraction COVID, et ce, même si les directives les incitaient à être plus coercitifs. Selon les patrouilleurs, le couvre-feu n'a pas provoqué d'avalanche de contraventions, car cela a été majoritairement respecté par le citoyen *« ordinaire »* et que la majorité des gens interpellés faisaient partie des groupes ayant des exceptions : *« Ben non, je n'ai pas billé (...). Tout le monde avait tout le temps une bonne raison » (patrouilleur, niveau 2).*

Finalement il n'y a eu que très peu de patrouilleurs (deux ou trois sur l'ensemble des 149) pour dire qu'ils ne se sont jamais gênés pour appliquer les décrets de façon très stricte :

« Zéro, puis une barre. Que ce soit ton oncle, ta tante, si tu veux juste partager un muffin, je n'en ai rien à crisser. Moi, je suis pogné chez nous, puis je suis pogné pour travailler, parce que toi tu t'en câlisses. Aussi simple, c'est clair comme ça » (patrouilleur, niveau 3+).

L'importance de la marge de manœuvre

Ce sujet a suscité le débat dans tous les groupes de discussion, de même que chez 32 des 37 cadres. Pour les patrouilleurs, il était nécessaire d'utiliser son jugement dans le dossier COVID, puisqu'ils ne pouvaient pas appliquer les décrets de façon aveugle et rigide. Pour l'un des cadres, ce pouvoir discrétionnaire est tout à fait légitime, car le dossier de la régulation COVID relevait du domaine pénal et qu'à ce niveau il est tout à fait normal de laisser aux policiers une marge de manœuvre plus grande pour exercer leur jugement professionnel. La majorité des cadres disent avoir confiance dans le jugement professionnel de leurs policiers, même s'ils sont conscients que certains patrouilleurs errent à l'occasion : *« D'après moi, il y en a qui prennent des décisions des fois peut-être [discutables], mais je vous dirai que j'ai confiance en leur jugement » (cadre responsable des communications, niveau 2).* Un autre cadre vient confirmer : *« On a toujours demandé à nos policiers du jugement et du discernement. Ce sont deux mots qui ont été clés. (...) À 90 %, je suis fier du jugement de mes policiers » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 2).*

Dans le langage policier, on utilise souvent le terme de *« gros bon sens »* pour désigner le critère principal qui va les guider dans l'évaluation du rapport entre la norme et le contexte donné :

« On utilise notre bon jugement, notre gros bon sens, puis je pense que l'autonomie, le gros bon sens, le bon jugement, c'est à ce que la population s'attend des policiers et du gouvernement » (patrouilleur, niveau 3+).

Pour les cadres, ce « gros bon sens » est effectivement essentiel pour éviter certains dérapages lorsqu'il y a des situations sensibles. L'un de nos cadres affirme que la qualité du jugement des policiers peut s'apprécier chaque jour :

« Chaque situation doit être analysée, chaque situation pour eux a une particularité, a sa couleur, donc le policier fait ça tous les jours, donc il va le faire pareil en temps de COVID. Donc je pense que ça, ça fait plaisir » (cadre responsable des communications, niveau 3+).

Ainsi, ce jugement professionnel doit reposer sur une fine analyse des particularités de chacun des contextes d'intervention. Pour les patrouilleurs, on ne peut pas juste appliquer bêtement et mécaniquement tous les éléments des décrets gouvernementaux, sans évaluer l'action du citoyen dans son environnement contextuel. On doit prendre du recul et voir si cela a du sens dans un contexte donné :

« Tu sais, à un moment donné, on posait plein de questions. Exemple là (...) le monde, des fois, qui sortaient aller chercher leur femme qui finit de travailler – ça, il me semble que j'ai vu ça quelques fois –, là, by the book, il est en infraction, mais c'est là qu'un moment donné le gros bon sens [doit] embarquer. Puis ça n'avait pas de sens, [on ne va] pas biller quelqu'un qui va chercher sa femme parce qu'ils ont un char à deux, puis elle, elle travaille, tu sais ! » (patrouilleur, niveau 3+).

Pour pouvoir pleinement assumer ce pouvoir discrétionnaire, les policiers doivent se faire confiance et agir avec logique et nuance. Avant de prendre une décision, les policiers « analysent tout, tout, tout » (cadre responsable des relations avec le réseau et de la gendarmerie, niveau 2) et ils n'hésitent pas à demander des conseils s'ils sont incertains :

« Les policiers quand ils n'étaient pas sûrs, souvent ils nous appelaient. (...) Ce n'est pas arrivé si souvent. C'est arrivé à quelques reprises, mais surtout pour des applications au niveau du décret, certains éléments, "J'ai des questions, ce n'est pas clair, je ne comprends pas". Donc on clarifiait » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).

C'est justement parce qu'ils sentaient bien que les décrets ne pouvaient pas s'appliquer « by the book à 100 % » (patrouilleur, niveau 3+), que les policiers ont toujours refusé le mot d'ordre gouvernemental de la « tolérance zéro » face aux transgressions COVID. Pour eux, si cela fait un beau slogan politique, ça n'a pas de sens une fois qu'on veut l'appliquer sur le terrain : ça ne passe pas le test de la réalité. De toute façon, les décrets laissaient place à l'interprétation, notamment avec les nombreuses exceptions qui y étaient énoncées. Il était important de saisir la logique sous-jacente à cette liste nécessairement limitée d'exceptions, car elle pouvait produire des préjudices en omettant d'inclure des situations tout à fait justifiables, si on les pondère en regard des autres cas précisés. L'un

des responsables de gendarmerie confirme la posture des patrouilleurs qui réfutent la consigne de la « *tolérance zéro* » :

« Oui, puis, même quand on demande à nos agents “Bon, OK, on y va en répression”. On est en pénal, donc c’est sûr qu’eux ont tout le temps un certain pouvoir discrétionnaire. C’est beaucoup par appréciation et, quand on vient appliquer le couvre-feu, il y a une multitude d’exceptions » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2).

Pour les aider à prendre de bonnes décisions dans ce contexte, et compte tenu de leur marge de manœuvre, les policiers peuvent à l’occasion se référer à certains principes. L’un des patrouilleurs parle notamment du principe du « *bon père de famille* » qu’il aime utiliser lorsqu’il doit prendre une décision impopulaire pour protéger ou aider autrui. Un autre policier parle du principe du « *raisonnable* » qui peut amener les patrouilleurs à volontairement mettre de côté une règle qui devient déraisonnable dans un contexte donné :

« Quand on est rendu à un an, tu ne peux pas empêcher le monde de voir leur blonde pendant un an. Fait qu’on a eu beaucoup d’appels qu’il y a un char de trop à cette adresse-là. On va vérifier parce qu’on a l’appel, mais quand on voit que c’est quelque chose qui est raisonnable, on ne donne pas de constat nécessairement » (patrouilleur, niveau 2).

Dans la majorité des groupes de discussion, les patrouilleurs ont reconnu que, dans leurs interventions, leurs supérieurs ont respecté la marge de manœuvre liée au pouvoir discrétionnaire qu’ils ont toujours eu au niveau pénal : « *Je n’ai pas senti qu’on avait de la pression [rumeur de confirmation unanime]* » (patrouilleur, niveau 3+). L’un des responsables de gendarmerie le confirme :

« Il y a une application intelligente qui est faite de chacun de mes policiers. Ils ne donnent pas des constats... je n’ai jamais demandé à ce qu’ils donnent des constats à tout prix. Mais ils doivent donner des constats quand les gens le méritent » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 1).

Un autre cadre va plus loin pour défendre ce pouvoir discrétionnaire et limiter la pression sur les patrouilleurs : « *De toute façon, les policiers ont le pouvoir discrétionnaire, il est reconnu par la Cour. Fait qu’on ne peut pas obliger les policiers à donner un constat* » (cadre responsable des relations avec le réseau et des communications, niveau 3+). Ce même cadre affirme qu’il ne faut pas s’inquiéter trop de ce pouvoir discrétionnaire, puisqu’il est persuadé que les policiers québécois ont la compétence requise pour l’utiliser adéquatement. Un autre responsable de gendarmerie laisse entendre que, même si cela peut déplaire à certains citoyens ou politiciens, le pouvoir discrétionnaire des policiers a été nécessaire comme jamais, dans ce contexte d’urgence sanitaire. En effet, avec le type de décrets déposés par le gouvernement : « *techniquement, il y a tellement d’exceptions, tellement de zones grises, que ça leur demande une appréciation plus grande de chaque situation* » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2).

Dans une minorité de groupes de discussion, des patrouilleurs ont décrié les limites que leur direction a imposées à leur pouvoir discrétionnaire en allant beaucoup trop loin dans leurs directives et leur exigence de reddition de comptes :

« On n’a pas le choix d’apprendre à vivre avec, mais ça ne facilite pas le travail et ce n’est pas plus agréable. Il n’a rien de fun à ce qu’ils nous obligent à faire des choses » (patrouilleur, niveau 3+).

Certains de ces patrouilleurs ont également dénoncé la multiplication des balises technocratiques qui réduisent leur marge de manœuvre. Pour eux, si tous les actes et toutes les interventions deviennent encadrés et codifiés, il ne reste plus grand-chose de leur pouvoir discrétionnaire :

« Je ne sais pas si c’est une tangente qui se prend, mais de plus en plus on nous donne des directives, des protocoles... Dans les cas d’état mental perturbé, la directive est passée de 5 pages à 15 pages. Dans les cas de violence conjugale, ils nous rajoutent des trucs toujours à surveiller. Un moment donné, j’ai comme l’impression (...) qu’ils ne nous font pas confiance, et que n’importe qui pourrait faire cette job-là dans le fond, parce que tout ce que t’as à faire, c’est de suivre une recette qui est sur une feuille, puis tu coches des affaires » (patrouilleur, niveau 3+).

Pour plusieurs cadres, même s’il vaut mieux ne pas imposer trop de règles et de procédures aux patrouilleurs, il est néanmoins nécessaire de fournir un minimum de balises pour aligner leurs décisions sur un référentiel commun : *« je vous dirai que j’ai confiance en leur jugement, mais ça prend des directives claires aussi »* (cadre responsable des communications, niveau 2). Un autre cadre vient confirmer le tout :

« Ben, c’est sûr que, nous, on sait que les policiers sur le terrain aiment bien leur pouvoir discrétionnaire et tout, puis comment c’est important pour eux d’avoir de la latitude. Mais sachant ça, nous, on se disait que là, justement, des fois dans les communications, il fallait être encore plus clair sur nos attentes, justement pour éviter que là on bascule trop dans le mou, qu’on n’ait pas assez de rigueur dans l’application » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+).

Pour un autre cadre, les patrouilleurs doivent comprendre que, si plusieurs directions de service de police acceptent l’idée qu’on ne peut pas imposer un cadre d’intervention trop strict, cela ne veut pas dire qu’on leur donne carte blanche:

« Ce qu’on a dit depuis le début à nos policiers, c’est d’utiliser encore leur jugement. Même si le mode du gouvernement c’est répressif, j’ai toujours dit à mes policiers “Regardez, je me fie à votre jugement”, mais, par exemple, on s’entend que si j’ai juste des avertissements pendant six mois, ce n’est pas normal. S’il y a des avertissements, et c’est du cas par cas, je peux comprendre. Mais c’est impossible qu’avec le taux de population qu’on couvre que ça soit juste des avertissements et que ce ne soit jamais des constats qui sont donnés » (cadre responsable des relations avec le réseau et de la gendarmerie, niveau 2).

La capacité de prendre du recul par rapport à la norme et de contextualiser son application semble plus facile pour les policiers qui ont de l'ancienneté, car ils ne ressentent plus la pression de leur direction et ils ne cherchent plus à épater leurs supérieurs. Il est cependant plus difficile pour les jeunes policiers de prendre de cette distance face aux attentes du gouvernement et de leur direction :

« Pour avoir travaillé avec des nouveaux qui venaient de rentrer, ben, eux autres, cette pression-là, ils la sentent un peu parce qu'ils se disent "Heille, moi, il faut que j'en donne, des tickets, moi, il faut que [je leur montre] !" Parce qu'il faut qu'ils se prouvent, puis c'est normal » (patrouilleur, niveau 2).

Certains policiers reconnaissent que le problème qu'il peut y avoir avec l'attribution d'une marge de manœuvre, c'est que tous ne l'utilisent pas de la même façon et que cela engendre de l'iniquité de traitement. Cela peut assurément avoir des conséquences sur la variation des interventions :

« Entre vous et moi, dans la police comme dans n'importe quoi, il y en a qui ne voient jamais rien dans une intersection. T'as beau les mettre là pendant des mois, ils ne vont jamais rien voir. C'est toujours un avertissement. Et il y en a d'autres à la même intersection, ils vont biller huit personnes dans une journée » (patrouilleur, niveau 3+).

Un des cadres a des propos similaires concernant la diversité des profils professionnels de ses patrouilleurs :

« Il y a des policiers qui peuvent donner vingt constats d'infraction par jour, ça ne les fatigue pas. Il y en a d'autres qui n'en émettront pas pendant cinq mois et va falloir pousser dessus. Donc, effectivement, que le balancier n'est pas évident là-dessus parce qu'on a des gens qui sont capables d'être très répressifs et on en a qui sont pas mal plus communautaires » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 2).

Un autre cadre va un peu plus loin dans ses commentaires sur la diversité des profils, car il reconnaît qu'il y a un risque de voir poindre de l'arbitraire décisionnel si les directions n'interviennent pas pour le baliser :

« Au même titre qu'on a des politiques en matière de profilage, il y a certains individus qui vont en faire. Ça, est-ce qu'on est parfait ? Je ne pense pas. On a eu des plaintes de certains cas qui nous étaient rapportés. On intervenait rapidement. Comment on pouvait juger de chaque constat qui se donne ? Au même titre qu'on donne des constats de vitesse, il y en a qui en donnent quand on dépasse de deux kilomètres la vitesse et on ne le saura jamais » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+).

Pour faire face à cette asymétrie des interventions, les organisations policières doivent avoir des sergents et des cadres qui connaissent bien leurs patrouilleurs et qui ajustent leurs interventions de gestion en conséquence :

il faut être « *capable de cibler rapidement ceux qui risquent d'être plus permissifs et d'autres qui vont être plus répressifs. Donc, oui, faut mettre l'enjeu, faut essayer de ramener ça* » (cadre responsable des communications, niveau 2).

Finalement, il y a des cadres qui craignent qu'avec la pression sociale de certains groupes de citoyens plus hostiles à la police, on se retrouve dans un contexte professionnel où les patrouilleurs vont refuser d'exercer leur pouvoir discrétionnaire par peur de poursuites déontologiques ou criminelles. Les patrouilleurs savent que ce type de poursuites a des conséquences graves sur leur carrière et même sur leur vie privée :

« Il y avait des policiers qui avaient peur d'être poursuivis en déonto. En fait, c'est un nouveau phénomène – j'imagine que ça faire l'objet d'une recherche bientôt –, mais le depolicing, le policier qui ne veut pas en faire parce qu'il a peur d'être poursuivi, je pense que la pandémie a accentué ça énormément, la peur d'être poursuivi » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 1).

Les influences sur le jugement professionnel

L'influence du type de citoyen

Dans tous les groupes de discussion que nous avons eus (16/16), les patrouilleurs ont abordé la question de l'influence sur leur jugement du type de citoyen auquel ils faisaient face. On a vite compris qu'ils avaient des schèmes mentaux forts pour catégoriser les citoyens auprès de qui ils ont à intervenir. Les patrouilleurs organisent leur vision du monde de façon très polarisée, voire manichéenne, à partir de la distinction entre « *les bons* » et « *les méchants* » ou les « *tannants* ». On constatera que ce n'est pas la transgression qui engendre le « stigmaté », car il y a des bons qui vont transgresser les règles sanitaires, c'est plutôt la relation préalable avec l'univers de la criminalité. Dans nos entrevues, il n'y a eu que 16 cadres sur 37 qui ont discuté directement de ce point, ce qui semble donc avoir moins été un sujet de préoccupation pour eux. Malgré cela, ils comprennent tout à fait les distinctions entre citoyens faites par leurs patrouilleurs : « *Ça devait être un combat émotif pour les policiers effectivement d'intervenir auprès de bonnes personnes* » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+). En contrepartie, ils comprennent aussi le peu de compassion que leurs patrouilleurs ont eu face aux « *voyous* » et aux « *mauvaises familles* ». Lorsqu'on écoute les patrouilleurs, on comprend que ce n'est pas la majorité silencieuse, plutôt respectueuse de l'esprit des normes, qui a été dans leur radar d'intervention COVID. On comprend même que ce type de citoyens avait plutôt droit à de la sympathie et de la compréhension de la part des policiers :

« C'est sûr que de donner un ticket de 1500 \$, c'est comme d'autres choses, il faut que tu l'aies mérité. Quand ça ne débordait pas et que le monde collaborait après notre intervention, on n'était pas tentés de donner un constat de 1500 \$ à personne, même à un citoyen qui n'a pas respecté une petite affaire. Mais quand on se fait renvoyer sur le terrain, que ça ne collabore pas et que ça prend des mandats d'entrée

pour dépasser, c'est un plaisir (...) La réalité, les constats qui ont été émis en majorité, c'est tout du monde qui été déjà avisé de ne pas faire ça, c'était des regroupements excessifs, ce n'était pas M. et Mme Tout-le-Monde qui se promènent dans la rue et ils sont un peu en retard ou ils ont oublié une petite règle. C'était vraiment des trucs excessifs » (patrouilleur, niveau 2).

Les cadres partagent cette vision et ils sont favorables avec l'utilisation du pouvoir discrétionnaire pour limiter la portée des interventions auprès des « bonnes personnes » :

« Mais c'est mamy et papy, puis sont restés 10 minutes, puis c'est vrai, ils ont leurs manteaux sur le dos. Ben, c'est là que la discrétion du policier s'applique de dire "Heille, oui, je comprends, faites attention, vous n'avez pas le droit". Puis là il s'en va. C'est là que le policier a un jugement, puis c'est important de l'avoir. Mais ça, c'était des situations, on en a eu plein comme ça des situations de dénoncer papy, mamy ou la sœur qui est venue voir son filleul qu'elle n'a pas vu depuis longtemps, puis qu'ils se sont parlés à deux mètres de distance, mais elle n'avait pas le droit d'être dans la maison. Mais elle est rentrée et ils se sont jasés à deux mètres de distance. La discrétion du policier, elle est là. Selon l'explication, selon ce qu'on a » (cadre responsable des relations avec le réseau et de la gendarmerie, niveau 2).

On le voit bien ici, « monsieur et madame Tout-le-Monde » regroupe les citoyens « ordinaires » qui n'ont pas l'habitude de transiger avec les policiers, car ce ne sont pas des délinquants ni même des transgresseurs occasionnels. Les rares transgressions qu'ils ont faites dans leurs vies, c'est éventuellement au Code de la route. Avec la COVID, ils sont cependant interpellés directement, à l'occasion de situations habituellement saines et normales qui sont soudain frappées d'interdit. Cela les met exceptionnellement à risque de se faire interpellé par des policiers s'ils n'arrivent pas à modifier rapidement leurs habitudes. L'un des cadres confirme que ce n'est pas dans la culture policière d'ennuyer les « gens de bonne foi » :

« Je peux vous dire qu'il n'y a personne qui a eu un constat qui était de bonne foi. Les gens de bonne foi, les policiers ont toujours utilisé leur jugement. T'as oublié, oui, on oublie tous à moment donné » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 1).

Face à cela, on comprend vite à travers nos groupes de discussion que nos patrouilleurs ont de l'empathie et de la sympathie pour eux. Voici quelques exemples de citations de patrouilleurs illustrant cette empathie pour « le bon monde » :

« C'est vraiment monsieur madame Tout-le-Monde qui, un moment donné, ils sont trois dans l'appartement parce que, là, ils ne sont plus capables d'être tout seuls puis (...) qu'ils disent "Ah, on le sait, mais là... – Regarde là, OK, c'est beau, vous vous êtes vus, ben là, rentrez chez vous (...) Regarde, moi, je vais m'en aller. Tu sais, ne continues pas parce que, là, c'est sûr qu'on va être obligés de revenir puis, là, si on revient, il n'y aura pas de passe-droit. Tu sais, on n'aura plus le choix un moment donné. Mais regarde, rentrez chez vous" » (patrouilleur, niveau 3+).

« Tu sais, si t'arrives, exemple, un appel pour des gens, dix personnes qui font un feu à l'extérieur. T'arrives, tu sais, ils ont leurs masques, ils ont leur deux-mètres. "Ah, vous n'avez juste pas le droit de vous rassembler." (...) Tu sais, on n'est pas là pour donner des tickets. Tu sais, dans un sens ils respectent quand même [l'esprit de la mesure] » (patrouilleur, niveau 3+).

« Oui, par exemple, un exemple bien simple, à la fête des Mères, il y a du monde qui allait rendre visite à leur mère et on recevait des appels parce que la fille est venue porter des fleurs à sa mère, ou il y a eu un souper, ou peu importe, elle a passé 30 minutes en dedans avec la personne, mais on reçoit un appel. Ça ne fait pas de sens d'aller donner un constat pour ça. Et en même temps, vu que c'était rendu de base que le sergent passait sur tous les appels COVID, t'étais obligé de justifier pourquoi la fille est passée à la fête des Mères voir sa mère. Ça ne fait absolument pas de sens. Il y a une petite minorité de personnes que ça ne leur dérange pas de payer le 1500 \$, ils vont te le dire "Moi, je vais continuer à commettre des infractions même si ça me coûte 1500 \$, je vais le contester". Mais ce n'est pas une grosse majorité. La plupart du monde, ça leur fait mal 1500 \$» (patrouilleur, niveau 3+).

On le voit dans la précédente citation que les patrouilleurs optent rapidement pour la stratégie de l'avertissement verbal et de la sensibilisation, car ils ne veulent pas utiliser leurs pouvoirs coercitifs pour sanctionner ces citoyens « ordinaires ». Les policiers se sentent aussi mal à l'aise de devoir contrôler « *monsieur madame Tout-le-Monde* ». Les cadres comprennent ce réflexe : « *Il n'y a pas un maudit policier qui a envie de donner un ticket à 1500 \$ à un père de famille ou à une mère de famille* » (cadre responsable des communications, niveau 3+). Un autre cadre le confirme : « *Il n'y a personne qui aime donner un ticket de 1500 \$ avec les frais à une personne âgée ou souvent à du bon monde* » (cadre responsable des communications, niveau 2).

Cette attitude positive à l'égard des citoyens sans histoire peut, à l'occasion, les amener à avoir des comportements professionnels que certains puristes du métier pourraient qualifier de complaisants et de laxistes :

« Moi, je suis allé cogner et le monde était collaboratif, il n'y avait pas de musique, il n'y avait pas d'excès, il n'y avait pas trop de monde. Donc ma vérification se limite à ça. Ce n'est pas vrai que, dans les grosses maisons de [arrondissement], je vais commencer à aller examiner toutes les pièces du manoir » (patrouilleur, niveau 3+).
Un des cadres reconnaît en entrevue que lui-même ne pourrait pas sanctionner ou surveiller constamment « *monsieur et madame Tout-le-Monde* » : « *Je ne suis pas rentré dans la police pour aller écœurer le monde qui est en party de famille* » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+).

En contrepartie, en utilisant un exemple concernant les « méchants », un autre patrouilleur va renforcer l'illustration du schéma manichéen et de la dualité, certains diraient l'iniquité, des réflexes d'intervention :

« C'est le même principe des partys, des Airbnb, qu'on savait que c'était du monde des gangs de rue, puis qu'il y en a là-dedans qu'on reconnaissait, mais je ne cacherai pas que, oui, ça me faisait plaisir de lui donner un 1500 \$ » (patrouilleur, niveau 3+).

Cette évaluation binaire engendre une certaine forme de discrimination que les patrouilleurs assument pleinement : *« Le bon monde, c'est trop cher pour du bon monde, fait que, oui, on allait plus vers ce qui valait la peine (...) il y en a plusieurs, on a plusieurs voyous. C'est les mêmes criminels souvent »* (patrouilleur, niveau 3+). Dans le même esprit, suite à un échange portant sur le choix de donner plus facilement un ticket à un revendeur de drogue, plutôt qu'à une vieille dame, l'un des policiers précise :

« À 100 %, surtout à un montant comme ça. On ne se le cachera pas qu'il y a beaucoup de personnes qui s'en sortent avec notre système de justice. Je pense que ce qui oriente si je donne un ticket ou pas, souvent, c'est l'image que ça va donner si ça sort dans les médias et, moi, je me défends très bien à dire que j'ai donné huit tickets de 1500 \$ à trois proxénètes et cinq filles dans un appartement versus matante Ginette qui reçoit sa famille » (patrouilleur, niveau 3+).

Les cadres ne semblent en rien scandalisés par cette façon de faire :

« Puis le [problème] avec qui on fait affaire d'habitude, c'était quand même... mais, comme je disais, nos équipes d'enquête ont continué. Donc on a fait des dossiers de drogue, on a même donné des tickets, parce que tu fais un rassemblement, t'accueilles du monde chez vous, tu vends. Ça a été le fun de donner des tickets pour ça. En tout cas, les enquêteurs me disaient ça » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+).

Une autre cadre disait comprendre ses patrouilleurs et qu'elle validait le tout en se remémorant son bref passage dans la patrouille : *« Je n'ai pas fait longtemps de la patrouille, mais je n'étais pas une donneuse de tickets, je ne tripais pas là-dessus. Il y en avait que c'était plus plaisant que de d'autres, des criminels notoires et tout, ça c'était plus facile »* (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 1). On peut donc se demander si le mandat de la COVID n'a pas été détourné de sa finalité quand il a surtout servi à poursuivre la lutte contre la criminalité : *« Les gens criminalisés ont reçu des constats d'infraction, les bons citoyens, moins, admettons »* (patrouilleur, niveau 3+).

Dans la logique des sanctions COVID, les patrouilleurs ont vite compris qu'outre les criminels connus, une nouvelle catégorie de délinquants a fait son apparition : des citoyens ordinaires qui ont mal tourné dans le nouveau contexte sanitaire. Ce nouveau groupe a vite développé une culture de la transgression des décrets sanitaires et adopté un comportement agressif à l'égard des patrouilleurs. Pour ces derniers, les comportements de ces individus allaient à l'encontre de la collaboration attendue : c'était du mensonge, de la contestation directe, de l'impolitesse. Le profil type de ce nouveau délinquant que la COVID a suscité, *« c'est le récalcitrant, celui qui ne veut rien comprendre »* (patrouilleur, niveau 2). Face à cela, les patrouilleurs se sont vite rendu compte qu'ils ne pourraient pas rester en mode prévention, ils ont alors adopté, sans

remords, une posture répressive : « *c'est du monde qui l'ont cherché* » (patrouilleur, niveau 3+).

Ainsi, les patrouilleurs ont donc créé pendant la crise sanitaire, deux nouvelles catégories : les « *bons collaborateurs* » et « *les récalcitrants* ». Parmi ces derniers, les plus radicaux ont été des multirécidivistes qui ont *de facto* refusé de se soumettre aux règles sanitaires :

« Plein de fois qu'on leur donnait des tickets, on se faisait dire "Je m'en fous, donne-moi le, je le paierai pas de toute façon". Il arrive quoi comme conséquence avec eux autres ? Tu sais, la plupart des gens qui ne paient pas admettons leur ticket, on va saisir leur char un moment donné pour amende impayée. Puis il y en a plein qui n'ont jamais eu de voiture, qui n'ont jamais de permis de conduire, qui ont plein de sanctions et qu'on ne les pognera jamais » (patrouilleur, niveau 3+).

Dans le même esprit de nouvelles sous-catégories de citoyens « *ordinaires* », il y a également eu les « *raisonnables* » et les « *irresponsables* ». Un cadre comprend la réaction des patrouilleurs de vouloir distinguer les petits écarts de conduite face aux cas extrêmes : « *Tout a une question de gros bon sens dans l'application de n'importe quelle règle. Et ce sont les cas d'abus, ce sont les cas où est-ce que les gens font totalement fi des règles* » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+). Un autre cadre précise :

« La période la plus difficile de cette application, c'est Noël. Il y a des policiers, des engagés qui en donnent et qui me disaient "Je ne serai pas capable, si j'arrive dans une famille et il y a une grand-mère, je vais le dire de quitter et de ne pas faire ça". Finalement, on ne faisait pas face à ça tant que ça. C'est sûr qu'on a vu [des abus], c'était bien plus ceux qui déjouent les règles de façon [régulière], c'est un mode de vie, de la malveillance » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 1).

Les patrouilleurs ont partagé avec nous de nombreux exemples illustrant le comportement des irresponsables qu'ils ont dû sanctionner :

« Nous, on s'était dit, on y va tout le temps pas mal en prévention, mais ça dépend pas mal [du contexte]. Je te dirais qu'on y allait avec [de l'ouverture] (...). Du moment qu'on arrivait sur la place, ça a l'air de quoi (...) Une fois, un exemple, on est arrivés sur une place, c'était un rassemblement, supposément un party. Bon, on va toujours ben aller voir. Quand on est arrivés, on n'était même pas rendus au troisième étage, puis on entendait le monde crier, la musique au bout. Fait que c'est sûr que ça a fini avec des tickets » (patrouilleur, niveau 2).

« Moi, personnellement, les enfants, je n'intervenais pas à moins que ce soit flagrant, que ce soit une fête d'amis, qu'ils soient 40 (...) On a eu des appels. T'as 20 jeunes qui jouent au soccer. À un moment donné, ça joue dehors au soccer. T'es dehors, tu bouges. Versus 20 jeunes qui font le party et qui boivent de la bière. La même quantité » (patrouilleur, niveau 2).

« Moi, je pense que le but du couvre-feu c'est d'empêcher les rassemblements, d'empêcher que le monde se rassemble de nuit. Ce n'est pas d'empêcher une mère d'aller aider sa fille qui est en danger, donc j'utiliserai juste mon jugement de policier » (patrouilleur, niveau 3+).

Pour certains patrouilleurs, il était frustrant de constater que certaines limitations de moyens ou certaines contraintes politiques les empêchaient d'intervenir auprès des « mauvais » citoyens :

« C'est un peu insultant parce que, justement, t'interviens chez les familles du bon monde, puis là, après ça, t'interviens en contexte de contrôle de foule qui sont peut-être 200, et ils ne portent pas de masques (...) Puis on est stand-by pour l'approbation de la Santé publique pour déclarer la manifestation illégale. Donc, eux autres, ils nous rient dans la face. Ils n'ont pas leur masque, puis on ne fait rien. Puis on va aller cogner chez le bon grand-père qui reçoit ses deux petits-enfants pour la première fois depuis trois mois » (patrouilleur, niveau 3+).

L'influence de la qualité de la collaboration des citoyens

Si ce sujet n'a pas été beaucoup discuté lors de notre phase empirique (dans seulement 5 groupes de discussion sur 16 et 3 entrevues avec les cadres sur 37), c'est principalement parce qu'à d'autres moments, sur d'autres thèmes, on en a parlé. Les patrouilleurs se sont limités ici à identifier certains groupes particuliers qui leur ont rendu la tâche plus difficile.

Ce fut notamment très difficile de transiger avec les manifestants anti-COVID qui se regroupaient pour réclamer la fin des restrictions sanitaires : « ils sont 10 000 à t'envoyer chier sur une manif » (patrouilleur, niveau 3+).

Les policiers pensent aussi à certains groupes religieux qui ne respectaient pas les contraintes sanitaires dans certaines villes et qui devenaient très agressifs face aux policiers qui les rappelaient à l'ordre. De plus, les policiers savaient qu'ils avaient moins de marge de manœuvre vis-à-vis de ces groupes, car trop d'enjeux politiques empêchaient d'y aller avec la méthode forte : « C'était vraiment touchy, parce que quand ce sont des événements qui auraient pu être, admettons, mis sur les réseaux sociaux ou quoi que ce soit, on y allait vraiment avec un doigt extrême » (patrouilleur, niveau 3+).

Ç'a été aussi le cas avec les itinérants qui avaient des conduites à risques : « Tu sais, quand tu leur offres des ressources, puis qu'ils ne veulent pas y aller, puis qu'eux autres, ils savent qu'ils ont [le beau jeu] ! Ils sortent leur carte "Je n'ai pas d'adresse, je suis itinérant, j'ai le droit d'être dehors" » (patrouilleur, niveau 3+). Là aussi, les patrouilleurs ont compris que c'était un autre dossier très politique qui les obligeait à rester en mode passif.

Finalement, dans un tout autre registre, les élèves dans les écoles secondaires étaient aussi considérés comme des clientèles difficiles, ainsi que les jeunes adultes qui se regroupaient dans les parcs. Dans ces deux cas, les patrouilleurs faisaient face à des groupes de jeunes qui ne respectaient pas les consignes :

« Je vais prendre l'exemple de ce qui est arrivé il y a deux jours au parc [nom] parce que, moi, je travaillais. Quand j'ai vu ça, quand j'ai vu l'espèce de [fête nationale de la ville] au parc [nom] avec 2000 personnes sur la brosse qui font un party, comment moi, après, je vais justifier d'aller intervenir chez une famille qui sont huit autour d'un feu de camp à prendre une bière ? » (patrouilleur, niveau 3+).

L'influence des valeurs personnelles

L'influence des valeurs personnelles sur le jugement professionnel a occupé une place importante dans les échanges avec les patrouilleurs (15 des 16 groupes de discussion ont abordé ce sujet), mais beaucoup moins avec les cadres (seulement 11 des 37 entrevues ont évoqué cette problématique). Les cadres semblent réticents à en discuter, mais les rares responsables des fonctions stratégiques qui l'ont fait reconnaissent qu'il est légitime pour un patrouilleur de vouloir rester cohérent avec ses valeurs personnelles :

« Le monde ont tous des familles. Donc, il y en a qui en ont fait [des visites chez les gens], il y en a d'autres qui ont dit "Moi, je n'irai pas éccœurer les gens chez eux" et je peux comprendre un petit peu » (cadre responsable des relations avec le réseau et de la gendarmerie, niveau 2).

Un autre cadre insiste sur l'importance qu'il y a de reconnaître et d'accepter le facteur humain derrière chaque patrouilleur, lorsqu'on est à la tête d'un service de police :

« C'est l'applicabilité et la sensibilité. On est des êtres sociables qui ont besoin de relations et le policier n'est pas différent de personne. Il le vit aussi chez eux, avec sa femme et ses trois enfants qui ont envie d'aller au parc et, là, ils voient les voisins, ils se mettent à jaser. Il sait c'est quoi cette réalité et c'est contre nature ce qui est arrivé dans le monde. Et ça, je pense que les policiers, ce sont des humains » (cadre responsable des communications, niveau 3+).

En effet, plusieurs patrouilleurs ont reconnu que la gestion de la pandémie les a directement interpellés dans leurs valeurs personnelles : *« Moi, j'étais beaucoup dans mes valeurs personnelles (...) je gérais ça comme si c'était mon monde à moi »* (patrouilleur, niveau 2). Les policiers ont insisté sur le fait que, dans le contexte COVID, ils n'arrivaient pas à se voir uniquement comme patrouilleurs, ils se sentaient directement concernés comme individus ayant aussi à subir les règles sanitaires :

« On le vit comme policier, mais on le vit aussi comme civil, comme tout le monde. Ça devient dur d'essayer d'appliquer quelque chose que, des fois, on n'est pas nécessairement convaincu que c'est la bonne option aussi » (patrouilleur, niveau 2).

Un autre policier nous donne une illustration encore plus précise de l'importance accordée aux valeurs personnelles :

« Ce que je retiens le plus, c'est ça, c'est que ça faisait beaucoup appel à mes valeurs personnelles. On a tous une opinion par rapport à la COVID. Moi, quand je suis rentré dans la police, je le savais pourquoi ! (...) Je le savais que j'allais appliquer le Code criminel, j'étais d'accord avec le Code criminel (...) En tout cas, j'avais une opinion

sur la COVID aussi de mon côté personnellement. Je comprends que c'est une pandémie, mais je trouvais ça dur de devoir appliquer ça ! » (patrouilleur, niveau 3+).

Dans le même esprit, un jeune patrouilleur nous précise :

« Ben moi, c'est un peu la même chose. J'ai 20 ans, je pouvais intercepter du monde de 20 ans, de mon âge, puis leur dire "Heille, t'as pas le droit", mais je ferais exactement la même chose si je ne travaillais pas, tu sais. À un moment donné, ça devient difficile. (...) C'est très dur. C'est quoi ta crédibilité par rapport à ça. Tu sais, oui, OK, je suis policière, mais tu sais si je mets ça, en sens inverse, je pourrais être ton ami, puis je pourrais être là en ce moment avec toi. Fait que... (...) Tu sais là-dessus, ça vient me chercher, puis c'est du cas par cas. Qu'est-ce que tu ferais dans cette situation-là ou vice-versa ?, une autre situation que, crime !, ça n'a pas de bon sens » (patrouilleur, niveau 2).

Certains des patrouilleurs ont admis qu'ils n'arrivaient pas à concevoir que certaines restrictions exigées par les décrets sanitaires pourraient s'appliquer à eux-mêmes, de sorte qu'ils avaient alors le réflexe de ne pas intervenir auprès des citoyens pour ce type de comportement, et ce, par souci de cohérence :

« C'est comme X a dit, les gens ont réagi de façon humaine. Tu ne peux pas dire à des gens de ne plus se voir du jour au lendemain. Moi, personnellement au départ, oui, c'est certain les gens se contaminent, il y avait une crainte, on pouvait voir qu'il y avait quelque chose. Mais, de là à dire que je ne vois plus mon père, pour moi, c'était inconcevable. Je n'ai pas respecté ça à la lettre et je ne peux pas aller dire aux citoyens de le faire si je ne le fais pas moi-même (...) Je ne sais pas si ça peut se dire, mais ça va aussi avec ce qu'on en pense comme personne. On ne se le cachera pas, si je suis en accord ou non, si tu trouves que ça n'a pas de logique, tu n'iras pas le dire, tu vas dire que, si ça n'a pas de logique pour moi, pourquoi j'irais peser sur le crayon pour le voisin. Donc veux, veux pas, il y avait ça aussi qui jouait. » (patrouilleur, niveau 2).

Cette posture pose la question du risque de voir se développer une asymétrie globale des décisions prises par les patrouilleurs, lorsqu'ils réclament le droit de s'appuyer sur leurs valeurs personnelles pour intervenir au niveau professionnel. Ainsi, un des patrouilleurs est allé jusqu'à affirmer qu'il y aurait autant de jugements d'intervention liés aux valeurs individuelles, qu'il y aurait de policiers :

« C'est clair que, comme moi et elle, on travaille ensemble, on prend des décisions basées sur nos valeurs. On sait très bien que nos boss pourraient dire le contraire, mais souvent, sous toutes réserves, on le dit aux gens. Moi, je suis correct avec ça, 10 000 policiers, 10 000 interprétations. C'est comme ça. Et avec la COVID » (patrouilleur, niveau 1).

Un cadre reconnaît cette influence des valeurs personnelles sur le jugement policier en affirmant : *« Ça passe beaucoup par le jugement, selon moi, de chacun des policiers. Veux,*

veux pas, il y a une interprétation personnelle qui est faite quand même » (cadre responsable des communications, niveau 1). Sans aller jusqu'à défendre la primauté des valeurs personnelles sur le jugement professionnel, certains patrouilleurs reconnaissent qu'on ne peut pas s'attendre à une application uniforme des normes : *« il y en a qui sont plus tolérants, il y en a qui le sont moins »* (patrouilleur, niveau 2).

Plusieurs patrouilleurs reconnaissent qu'ils ont eu de l'empathie pour les citoyens, car ils partageaient avec eux certains manques ou carences : *« C'est bien d'avoir un peu d'empathie et de reconnaître la réalité de l'autre aussi »* (patrouilleur, niveau 2). Cette empathie était souvent vécue à travers une certaine forme de transfert et de projection :

« Ben, il y a des fois qu'on se voyait un petit peu. On se voyait un petit peu en eux. C'est comme je disais tantôt, des fois on comprenait un petit peu leur réalité là. (...) Tu sais, à un certain point, on se mettait à leur place aussi » (patrouilleur, niveau 3+).

Pour illustrer cette empathie, on peut ici citer l'un des patrouilleurs qui a raconté comment il a été renversé par une discussion qu'il a eue avec une citoyenne endeuillée :

« Il y avait une madame qui avait appelé pour des funérailles. Puis je pense qu'à ce moment-là, ce n'était même pas autorisé ou... bref, elle nous demandait est-ce qu'elle avait le droit ou non. Moi, je lui ai dit au téléphone "Je vous dis qu'est-ce que la loi en est, je vous laisse au bon jugement de faire ce que vous pensez être bon de faire". Ben la madame, en lui donnant la réponse officielle du gouvernement, elle se met à brailler qu'elle ne pourra pas le faire » (patrouilleur, niveau 2).

Les patrouilleurs ont partagé avec nous, plusieurs autres exemples concrets, où ils ont mis volontairement de côté l'application d'un décret parce que cela allait à l'encontre de leurs valeurs. Plusieurs de ces exemples concernaient des décrets qui pénalisaient directement les jeunes qui faisaient du sport, des individus qui posaient des gestes de solidarité à l'égard d'un proche vivant des moments difficiles ou d'autres qui avaient de la difficulté à subvenir aux besoins de leurs enfants :

« Moi, ce qui me gossait là-dedans, c'est que fallait qu'on aille punir des jeunes qui jouent dehors, mais ceux qui restaient en dedans et qui ne faisaient rien, c'était correct. Il y a un côté actif que tu veux voir les gens jouer dehors et, après ça, pour ceux qui sont plus solitaires en dedans en train de gamer, ce n'est pas grave. Donc c'est le côté un peu plus humain derrière l'uniforme qui faisait que je trouvais ça illogique de donner des constats pour des jeunes qui jouent au basketball » (patrouilleur, niveau 1).

« J'ai eu des appels où la madame disait "Oui, mais moi, je travaille le soir dans une usine, mais j'ai ma fille à faire garder, mais c'est ma mère". Jamais je n'aurais donné un ticket parce qu'elle garde sa petite-fille. Il y en avait des milliers de personnes comme ça » (patrouilleur, niveau 1).

« On est des êtres humains et, là, quand tu arrives et un frère ou une sœur qui disent que ça fait un an qu'ils ne se sont pas vus et que son frère avait besoin d'aide. À un moment donné, ça vient te chercher aussi parce que, nous aussi, on le vit. Donc t'as hâte de voir ton oncle, tes gens, donc des fois tu te dis que c'est de bonne foi, ce ne sont pas toutes de mauvaises personnes, ce ne sont pas tous des jeunes qui font le party. Des fois, comme je dis, c'est du "Ma sœur ne feele pas", "C'est mon ami, je n'ai pas le droit d'être là, mais je suis venu l'aider". Des fois, à un moment donné, t'as les émotions qui embarquent. On fait affaire avec des êtres humains aussi qui vivaient des émotions. Ce n'était pas juste "On veut être contre la loi" » (patrouilleur, niveau 2).

Finalement, certains policiers qui défendent des valeurs plus conservatrices ont plutôt eu le réflexe inverse, c'est-à-dire qu'ils n'ont pas hésité à sanctionner des citoyens qui avaient des comportements contraires aux consignes sanitaires :

« Comme moi, admettons, ma famille est à l'extérieur, je ne les ai pas vus depuis un an. Fait que, quand j'arrivais dans un party, puis les parents sont là, puis toute... Ben moi, ça me touchait beaucoup plus parce que, tu sais, moi, je me prive. Fait que je ne vois pas pourquoi vous, vous ne vous priveriez pas, puis, en plus, vous, vous êtes dans la même ville » (patrouilleur, niveau 3+).

L'influence des pairs

La thématique de l'influence des pairs n'a pas suscité d'intérêt, ni dans les groupes de discussion (seulement 6 des 16 groupes) ni dans les entrevues avec les cadres (2 sur 37). Les réponses données à cette question sont si inconsistantes qu'il est difficile d'en faire une analyse. On va donc, sous toutes réserves, se limiter à dire que, pour les patrouilleurs, le lien de solidarité qu'ils ressentent envers leurs collègues paraît très important. Les policiers, qui ont abordé ce point, se disent sensibles aux commentaires et aux encouragements de leurs partenaires de travail. Le soutien de leurs collègues aurait joué un rôle crucial pour éviter le décrochage de plusieurs patrouilleurs. Finalement, ils reconnaissent l'importance de s'échanger des informations stratégiques pour pouvoir faire les bonnes interventions aux bons endroits. Pour les cadres, cette influence des pairs est incontestable, c'est pourquoi il est important de miser sur les policiers qui ont un leadership positif pour rejoindre ceux qui paraissent déstabilisés dans des contextes d'incertitudes.

L'influence des directives organisationnelles et des directives gouvernementales

Tous les groupes de discussion ont abordé les questions concernant les influences gouvernementales et organisationnelles (16/16), alors que seulement la moitié des cadres (16/37) en ont parlé. Les cadres reconnaissent de facto avoir donné des directives à leurs policiers. Pour eux, cela n'a rien d'exceptionnel, cela fait partie de l'ordre des choses lorsqu'on se retrouve dans un tel contexte. La plupart du temps, ces directives étaient transmises directement aux sergents afin que ces derniers puissent diffuser directement le message sur le terrain et en faire le suivi :

« On essayait de repasser le message – on doit être rigoureux dans l’application du décret. Fait que les rappels étaient faits jusqu’au sergent. Les sergents, c’est des superviseurs, fait qu’ils doivent, eux aussi, un moment donné, en suivi et contrôle, regarder le travail de leurs policiers. Fait qu’on leur demandait. Fait qu’effectivement, ben, il y a certains superviseurs qui sont un peu moins rigoureux que d’autres. Mais, oui, eux déjà à leur niveau ce qu’on leur disait “Ben, vous avez une job de suivi et contrôle à faire, ça vous appartient là” » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+).

Les cadres reconnaissent que ces directives étaient souvent orientées sur les « *commandes* » gouvernementales : « *la ministre nous envoyait des commandes la fin de semaine, genre deux jours avant* » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2).

Selon les patrouilleurs, ces directives étaient principalement orientées sur les postures du moment à adopter lors de l’application des décrets : « *Ah là, tolérance zéro, puis des fois c’était plus sensibilisation* » (patrouilleur, niveau 3+). Lors de la fameuse période de tolérance zéro, qui coïncide avec le contexte du premier couvre-feu, à l’hiver 2020-2021, les patrouilleurs affirment que ces directives se sont accompagnées d’une certaine pression pour qu’ils donnent plus de contraventions aux transgresseurs : « *On a voulu nous imposer des interceptions obligatoires, des choses comme ça* » (patrouilleur, niveau 2). Les patrouilleurs n’appréciaient pas tellement de se faire mettre de la pression juste pour que leur direction puisse avoir des statistiques avantageuses à remettre au ministère de la Sécurité publique :

« C’était très intrusif par rapport à toutes nos interventions au niveau de la motivation. Même si le couvre-feu fonctionnait très bien, mais quand on suit les chars et on voit juste son X de Uber, on n’a pas vraiment envie de le coller, mais si tu ne colles pas de chars dans ta nuit, tu vas te le faire dire aussi. Et ça devenait très statistique et très politique au niveau de toutes nos interventions, c’était désagréable » (patrouilleur, niveau 3+).

Les cadres se défendent d’avoir émis des directives et contrôlé qu’on les respectait uniquement pour améliorer leurs statistiques et éblouir le ministère. Pour eux, ce travail de surveillance était essentiel pour s’assurer que les patrouilleurs fassent respecter adéquatement les règles sanitaires. Les cadres disent qu’ils ont toujours défendu une posture d’équilibre régulateur : « *Fallait tout le temps qu’on encadre. Il ne faut pas que ça tombe trop permissif, comme je viens de vous dire, pas trop sec, non plus* » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 2). À ce niveau, les cadres insistent pour dire que leurs directives ne suivaient pas uniquement une logique de coercition, ils ont rappelé plusieurs fois la nécessité de faire de la prévention et de donner des avertissements avant de punir. Un des cadres précise que si, dans l’ensemble, la majorité des patrouilleurs s’alignaient sur l’orientation donnée par la direction, ils ont été obligés de faire des suivis plus serrés avec des policiers moins collaboratifs, donc plus laxistes :

« J’ai dû prendre one on one et dire “Écoute, c’est toi qui protèges la vie de ce monde-là au même titre que le bandit qui s’en va voler une banque, ben aujourd’hui

c'est ça, ta tâche". Fallait relativiser les choses avec certains individus que j'ai personnellement rencontrés » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).

Même s'il y avait ces directives, les patrouilleurs disent ne pas avoir abdiqué leur pouvoir discrétionnaire, autant que faire se peut. Ce jugement professionnel était de toute façon nécessaire pour faire face à la réalité du terrain. Pour eux, les directives orientées sur la politique de la tolérance zéro n'avaient pas de sens. Pire, selon les patrouilleurs, elles auraient même pu engendrer plusieurs effets négatifs :

« Quand ils ont commencé à déconfiner... À un moment donné la société va mieux, tes cas baissent. Puis là, on avait des réalités, nos officiers supérieurs nous donnaient des commandes là "Allez, ça va être tolérance zéro, puis appliqué aux parcs entre autres" (...). Tu sais, ça n'a pas de bon sens, la société va mieux, puis tu gères toujours l'espèce de point de bascule qui est ici en disant "OK, on l'applique". Puis là, si tu perds ta population générale qu'eux autres, ils décident qu'ils ne respectent plus rien là. Tu sais, on le voit ils sont 1000, on n'a même pas le dessus. Fait que t'imagines-tu si t'échappes ta population en général, tu l'échappes au complet » (patrouilleur, niveau 3+).

Les cadres avaient beau défendre l'importance de soumettre des directives auprès des patrouilleurs, ils étaient conscients qu'ils ne devaient pas s'attaquer trop de front au pouvoir discrétionnaire de ces derniers :

« Comme directeur ou comme directeur adjoint, on ne se mêle pas des tickets que vous émettez dans la rue. Ce qu'on vous demande, c'est de faire votre travail et d'appliquer le CSR. C'est un peu la même affaire que la Santé publique. Vous savez vers où on s'en va, on vous met... je vous mets le carré de sable c'est quoi. Jouez là-dedans, si vous sortez je vais vous donner une claque, vous allez retourner dans le carré de sable. Restez dans le carré de sable » (cadre responsable des relations avec le réseau et des communications, niveau 1).

Dans certains contextes particuliers, les patrouilleurs acceptaient de se soumettre à des ordres hiérarchiques stricts, par souci de sécurité. En effet, les patrouilleurs, quand ils font du contrôle de foules, savent qu'il est très important que tout le monde respecte le plan de match : *« Il y avait une shot où c'était les commandants qui nous avaient envoyés et c'était de rentrer dans la foule, grabber quelqu'un et biller quelqu'un. Il n'y avait pas de discrétionnaire là-dedans. C'était quasiment, ils te callaient la shot "Lui, tu le grabbes" » (patrouilleur, niveau 3+).* Il y a aussi eu les directives concernant les personnes en situation d'itinérance qui ont été respectées à la lettre, car ils savaient qu'il n'y avait pas de marge de manœuvre là-dessus et qu'ils auraient l'opinion publique contre eux, s'ils allaient à l'encontre de la directive interdisant d'intervenir pour sanctionner. Le respect de cette directive ne s'est pas fait dans la joie, car plusieurs patrouilleurs trouvaient que de nombreux itinérants profitaient de leur statut pour maintenir des comportements sanitaires très risqués.

Dans un autre ordre d'idées, les cadres insistent pour dire qu'il y a également eu de nombreuses directives qui concernaient le dossier de la santé et de la sécurité au travail :

« Il y en a qui adhèrent moins à ça, c'est normal comme dans tout, qui croient moins à ça. Mais on n'a pas eu de problèmes avec ces gens-là, donc c'est "Mets ton masque dans le poste, c'est la SST, mets-le, ton masque, il y a une réglementation. On n'est pas là pour tes croyances, que toi, tu croies que ça existe, ou c'est un complot. On n'est pas là pour ça. On est là pour la SST, donc mets-le" » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2).

Les critères pour sanctionner

Ce sujet a suscité beaucoup de discussion entre les patrouilleurs (16/16), mais moins chez les cadres (19/37). Cet écart se comprend parce ce sont des critères que les patrouilleurs développent sur le terrain par cumul des expériences. Ces critères qu'ils se donnent leur permettent de baliser leur pouvoir discrétionnaire pour ne pas tomber dans le pur arbitraire du cas par cas. Ainsi, cela va donner de la cohérence à leurs interventions et une légitimité aux décisions qu'ils vont prendre dans le feu de l'action. Pour la majorité des patrouilleurs, il n'y avait assurément aucun plaisir à donner des contraventions COVID, mais ils reconnaissaient que, face à certaines circonstances très précises ou à des comportements irresponsables, ils n'avaient pas de remords ni de problèmes de conscience, à donner des « tickets COVID ». Les cadres étaient très à l'aise avec la catégorisation faites par leurs patrouilleurs, car ils étaient conscients que ces derniers n'allaient pas donner des contraventions à tout le monde. Un cadre confirme le tout :

« Puis quand vraiment on a donné un constat, c'est parce que la personne ne comprenait rien, puis que, là, il fallait vraiment [intervenir]... quand qu'on voit que la personne, elle ne changera pas son comportement ou qu'elle s'en fout, c'est souvent là que le policier va donner un constat » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+).

Un autre cadre reconnaît le tout en disant : *« je dirais en général, que, quand les gens avaient des constats, c'était vraiment qu'ils... Excusez l'expression, mais ils ont poussé leur luck, tu sais » (cadre responsable des communications, niveau 3+).* Pour démontrer le consensus des cadres à ce sujet :

« Moi, ce que je disais à ma gang au début de la pandémie et, pendant un bout de temps, il fallait vraiment être un épais fini pour avoir un ticket dans un rassemblement au départ. Il fallait vraiment que tu sois désagréable » (cadre responsable des communications, niveau 3+).

Sur ce même point, un cadre a partagé sa vision du « gros bon sens » qui le guidait pour gérer son message avec ses troupes :

« Quand on voulait faire cette demande de télémandat d'entrer, soyez assuré, que ce n'était pas pour deux petits amoureux. Quand on faisait ça, c'est parce qu'on avait conscience qu'à l'intérieur, il y avait une dérogation marquée et significative

d'infraction au décret. Dans la région de [ville], la façon qu'on le fait, ce n'est pas pour deux amoureux. C'est des partys de dix-quinze personnes, attitude qui laissait croire que peu importe ce qu'on allait faire, si on ne rentrait pas, ils allaient continuer que, de toute évidence, à l'intérieur les gens étaient fortement intoxiqués par l'alcool ou par la drogue, qui fait en sorte que, si on ne met pas fin à cette infraction-là, on laisse la porte ouverte à une possibilité de transmission communautaire. Le non-respect des règles c'est une chose, mais l'appréciation de la police quand tu vois ça, c'est "Attends un peu, si ma mère est à côté de moi et qu'elle me regarde travailler, si je demande un télé mandat pour deux amoureux, ma mère va me dire que ce n'est pas fort. Si ma mère est à côté de moi et qu'elle regarde ça en tant que citoyenne, elle va dire "Ils sont 22 dans une maison et ça boit, ça crie, faites de quoi" ». C'est quand le citoyen normal nous aurait dit « faites de quoi » c'est là qu'on allait chercher cette option de télémandat » (cadre responsable des relations avec le réseau et de la gendarmerie, niveau 1).

Les menteurs

Les patrouilleurs qui interviennent, lors d'un constat de transgression, préfèrent toujours se faire dire la vérité, plutôt que de se faire mentir « *en pleine face* » : « *en tant que police, on haït se faire mentir, fait qu'en partant, ça part mal* » (patrouilleur, niveau 2). Un patrouilleur a dit que sa philosophie de base, lors de toutes ses interventions, est très simple : « *je ne te mens pas, fait que ments-moi pas* » (patrouilleur, niveau 3+).

Pour les patrouilleurs, il est important que les citoyens comprennent qu'il est impératif d'avoir de « *l'honnêteté dans leurs propos ! T'as beau être ben, ben fin au début, puis être gentil, puis faire semblant, mais si je me rends compte que tu me mens...* » (patrouilleur, niveau 3+). Pour eux, même si au point de départ l'intervention n'est pas orientée par une logique de coercition-sanction, ça risque de se terminer avec des contraventions si l'individu interpellé ne joue pas le jeu de la transparence. L'un des patrouilleurs a raconté que, lors d'une intervention dans une soirée où il y avait de nombreux adultes, ces derniers ont perdu la chance de quitter les lieux avec un seul avertissement à cause des mensonges :

« Là, je voulais donner une chance, puis c'est parce qu'on m'a menti à deux ou trois reprises, qu'il y avait tout le temps quelqu'un de caché quelque part, que j'ai décidé de sévir parce qu'on m'a menti deux fois » (patrouilleur, niveau 3+).

Une chose est certaine, tant pour les patrouilleurs que pour les cadres, il y a un seuil de tolérance à ne pas dépasser sur le terrain : « *Il faut toujours faire attention pour ne pas se faire bullshité non plus, on va dire le vrai terme là !* » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).

Les récidivistes

Pour les patrouilleurs qui ont opté pour la sensibilisation et les avertissements, il est clair que la patience et la compréhension avaient des limites : « *les récidivistes, ça agressait*

beaucoup là, dans certains services » (patrouilleur, niveau 3+). Lorsqu'ils se rendaient compte que ceux et celles qu'ils avaient avertis gentiment recommençaient le lendemain, sans aucun remords, les patrouilleurs avaient tendance à réagir négativement et sanctionner :

« C'est surtout que ce sont des gens qui s'essayaient davantage. Admettons, je te donne une chance, après ça, une deuxième fois, je te repogne... À un moment donné, encore là, il y a le jugement à faire. Si ça fait trois fois que je te pogne, puis tu n'as rien compris, ben, je vais te biller. Je pense que c'est une proposition égale là. Tu sais, si la première fois, je me dis "Il comprend la situation. – OK, c'est beau, je ne recommencerai pas. – Parfait, je te donne un avertissement". Mais je te repogne demain, t'as pas compris, tu sais » (patrouilleur, niveau 2).

Un autre patrouilleur donne un exemple différent, mais qui est dans le même esprit :

« Ben, nous autres, y'a des fois, y'en a qu'on le sait. Ah, à la dernière manif, on lui en avait donné un, puis il est encore là, puis on le sait qu'il en a eu dans d'autres, puis, il s'en fout. Tu sais qu'il s'en fout, mais regarde (...). Il te regardait, là t'arrivais, tu venais le voir, il te faisait signe. Tu sais, "Viens-t'en", puis tu sais (...). Fait que "Viens-t'en mon grand", puis, il disait "Donne-moi-le, le ticket, je m'en fous, je vas le contester". Bon, ben, regarde tu les veux, on va te les donner » (patrouilleur, niveau 3+).

Un cadre confirme que les patrouilleurs n'aiment pas beaucoup les citoyens récidivistes qui ne prennent pas au sérieux les avertissements qu'ils ont reçus :

« La petite grand-mère qui veut voir son fils, on va se dire les vraies affaires, probablement qu'on ne lui en a jamais donné, de constat. Mais, si on l'a pognée deux fois chez son petit-fils ou elle n'écoutait pas, quand on arrivait, là peut-être... » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 2).

Les irresponsables

Pour les patrouilleurs, ce sont les situations d'abus qui ont entraîné le plus de réactions dans l'application des règles sanitaires, lorsqu'ils constataient que des citoyens avaient des comportements vraiment abusifs et irresponsables : *« Je crois que ce sont juste les grosses infractions, qui ont été billées ou rapportées » (patrouilleur, niveau 2). Les cadres, bien conscients des limites opérationnelles des interventions, conviennent que : « c'était dans l'excès, encore une fois, qu'on y allait (...) on était plus à l'aise » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2).*

La majorité des patrouilleurs sont intervenus lorsqu'il y avait des situations déraisonnables qui réunissaient de nombreuses personnes dans un esprit de party : *« ceux que j'ai donnés, ça a été pour abus, parce qu'ils n'écoutent pas en plus et qu'ils font le party » (patrouilleur, niveau 3+). Un des patrouilleurs donne un exemple de ce type de situation où ils ont eu à faire face à un groupe d'irresponsables :*

« Puis, en plus, tu le sais, on est en pandémie, tu fais exprès de faire un party, vous êtes 30 dans un logement que t'as loué, qu'il y a de la place pour 10 personnes là. Ben, tu contreviens à toutes les règles qu'y'a pas. Puis, en plus, il m'accueille de la façon qu'il fallait qu'il m'accueille pour que je lui donne le service, là. Fait que tu peux être sûr et certain que je vais me faire un plaisir de te le donner. Ça, à du monde de même, je n'ai pas de problème » (patrouilleur, niveau 3+).

Les patrouilleurs n'hésitaient pas non plus à intervenir et sanctionner les organisateurs et les participants à des soirées festives : *« le télémandat auquel, moi, j'ai assisté, c'était un genre de simili rave. Ils étaient 60 en dedans là ! (...) l'organisateur était rendu à peu près à 100 000 \$ de tickets »* (patrouilleur, niveau 3+). Un cadre résume le tout en disant : *« c'est les récalcitrants qu'on a visés »* (cadre responsable des communications, niveau 3+).

Quelques rares patrouilleurs avaient une définition très étroite de ce qui représente un abus. Ces derniers avaient alors tendance à donner plus de contraventions que la majorité de leurs collègues :

« Parce que tout le monde fait un effort collectif, tu sais. Moi aussi, j'aimerais ça de recevoir chez nous, puis ma famille, ça me tentait de les voir, faire des activités, mais tout le monde est sur le frein, puis le monde fait des concessions. Ben, pourquoi cette personne-là, elle s'en câlisse ? » (patrouilleur, niveau 3+).

Les impolitesse et les confrontations

Les patrouilleurs accordaient beaucoup d'importance à la collaboration des citoyens afin de trouver une façon rapide et intelligente de mettre fin aux situations transgressives :

« C'est certain que ça m'influence parce que si la personne collabore et respecte la règle, mon travail est fait. Si elle ne collabore pas, mon travail va aller plus loin et ça va jusqu'au constat » (patrouilleur, niveau 2).

Si, dans la majorité des cas, les citoyens collaboraient, une minorité continuait de résister et se faisait alors sanctionner : *« Ben c'est sûr que la non-collaboration des parties, ça n'aide pas à ce qu'il y ait juste un avertissement »* (patrouilleur, niveau 3+). Un cadre confirme l'importance accordée à la collaboration :

« Honnêtement, les constats qui se donnent, c'est parce qu'ils n'ont pas de collaboration. C'est comme, moi, je les voyais passer les cartes, les fermetures de cartes d'appel » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+).

Un autre cadre pense même que le refus de collaborer a un effet mobilisateur pour les patrouilleurs :

« Dans une résidence privée, quand les policiers se rendent sur place, les gens ne veulent pas ouvrir. (...) Fait que, là, je vous dirais que les policiers, ils ont le goût de mettre de l'effort. Il y en a un qui va surveiller, puis il y en a un autre qui va aller sortir son mandat pour obtenir l'autorisation de pouvoir pénétrer dans

l'appartement, pour éventuellement pouvoir émettre des constats d'infraction, puis qu'ils puissent être valides, ces constats-là. Fait que, je vous dirais, que dans des situations comme ça, ben là, on va les faire les démarches, puis y en n'a pas de problème » (cadre responsable des communications, niveau 2).

Les policiers disent avoir fait des efforts pour faire preuve de calme et de politesse lors des interventions, c'est pourquoi ils acceptaient mal de voir que des citoyens ne se gênaient pas pour les agresser verbalement et les insulter : «*Si tu m'accueilles en voulant dire – heille t'as rien d'autre à faire toi tabarnack (...) Là t'es sûr que je n'aurais rien d'autre à faire, tu sais*» (patrouilleur, niveau 3+). Pour bien illustrer les limites de la patience des policiers à l'égard des impolitesses et des provocations, un patrouilleur nous a présenté un exemple :

« J'arrive, il y a un employé du Tim Hortons avec un de ses chums qui sont sur le bord de la porte, il faut garder le deux mètres, ils n'ont pas leur masque. Donc ils n'ont pas le droit. J'arrive. Il y en a un qui est un employé du Tim Hortons. J'arrive, "Heille, les gars, vous savez que vous n'avez pas le droit d'être de même". C'était juste pour les séparer. Il y en a un des deux "Heille, tabarnak, t'arrêtes-tu de nous écoeurer ?". Donc je l'identifie. Il a vraiment la ligne de même, c'est un baveux. On est là, c'est n'importe quoi. Je ne peux pas lui donner un ticket, à lui, et une chance, à l'autre. Donc je lui ai donné un ticket à lui, et j'ai donné un ticket à l'autre. L'autre était bien triste d'avoir son ticket, mais ça le prenait » (patrouilleur, niveau 2).

Dans le même esprit, un autre policier précise pourquoi il est essentiel de distinguer les résultats des interventions en fonction des réactions des individus avec qui ils ont transigé :

« Les mangeux de marde. Si tu ne fais pas ça [avec une] bonne famille qui sont quatre là-dedans, tu fais ça pour tes petits jeunes qui s'en câlissent, puis que là tu vois ils sont sur le party en dedans, puis là tu les vois qu'ils rient de toi (...) Quand tu te câlisses de moi, d'habitude ça augmente [la prime] » (patrouilleur, niveau 3+).

Pour l'un des patrouilleurs, même si ce n'est pas facile pour eux de se retenir lorsqu'ils se font agresser verbalement, il est important de s'autoréguler. Cela permet d'éviter les dérapages inutiles et les complications déontologiques qui peuvent en découler. Il faut garder le cap sur l'intervention et se limiter à les sanctionner au besoin, mais il ne faut surtout pas répliquer à l'insulte : «*moi, je dis souvent il y a un quart de mon salaire qui est là pour me faire envoyer chier, puis rester rationnel* » (patrouilleur, niveau 2). De nombreux policiers reconnaissent qu'ils n'arrivent pas toujours à passer par-dessus les insultes, autant dans le dossier COVID, que dans les autres dossiers : «*quand on se fait insulter et tout, pour moi, ça ne passe pas* » (patrouilleur, niveau 2).

Il est intéressant de noter que certains patrouilleurs ont été surpris de voir autant de citoyens sans histoire, refuser de collaborer :

« C'est M. et Mme Tout-le-Monde et ils sont sûrement au courant que c'est le voisin qui a appelé et ils s'obstinent à ne pas quitter. En tant que police, je m'en viens

t'aviser, je t'ai expliqué la réglementation, je te demande de mettre fin à l'infraction et je ne te mettrai pas de constat et là tu dis « non je reste ». À un moment donné, je te le donne. Mais t'arrives dans le genre, c'est M. et Mme Tout-le-Monde. Ils sont négatifs au DNM, ils n'ont aucun antécédent criminel. Je les comprends que ça les fâche et je suis obligé de sévir » (patrouilleur, niveau 3+).

Les complotistes et les criminels connus

Pour l'un des patrouilleurs, on ne peut pas nier que les complotistes faisaient partie de ces groupes d'individus qui se retrouvaient dans des situations d'abus : « *des complotistes et "Toi, tu fais partie du système et tu ne comprends rien", moi, j'étais bien heureux [de les biller]* » (patrouilleur, niveau 1). Dans la même catégorie, des patrouilleurs disent avoir aussi retrouvé souvent les mêmes individus qu'ils arrêtaient avant la pandémie :

« Les mêmes épais qui n'écoutaient pas et exagéraient avant, je n'avais aucun malaise à émettre des constats, si j'avais eu à aller chercher un télémandat, je l'aurais fait sans aucun malaise » (patrouilleur, niveau 1).

« Il y avait tellement d'exceptions et il y a des choses qui se justifiaient et les constats étaient tout le temps des cas de non-justification. Le couvre-feu "Je m'en allais me promener". Non, ça ne marche pas. Il y avait des justifications qui fittaient, il y en a d'autres que pas. Et c'est revenu à une clientèle plus criminalisée comme "Je m'en vais livrer de la poudre". Eux autres, ça ne passait pas. (...) Ben oui, parce que c'est un criminel. Et avec le billet de la santé publique, ça leur coûtait plus cher » (patrouilleur, niveau 1).

« 1500 \$, je pense que je l'ai donné une fois à un vendeur de crack. Tu sais, à quelqu'un de criminalisé que ça ne me dérangeait pas vraiment de le faire payer » (patrouilleur, niveau 3+).

Les cadres confirment que leurs patrouilleurs n'ont pas hésité à intervenir dans les rassemblements où il y avait des criminels notoires :

« Tu sais, quand je vous ai parlé tantôt des partys, souvent des groupes de criminels ou des gangs de rue qu'on a eus dans [partie de la ville] qui se sont rassemblés malgré ça. Ben souvent, on aurait été appelés, même s'il n'y avait pas eu l'histoire du décret. On serait allés là, mais là on a tout fait en même temps » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).

La reddition de comptes mal aimée

La thématique de la reddition de comptes a suscité beaucoup d'intérêt du côté des patrouilleurs (16 sur 16), mais elle a beaucoup moins fait réagir du côté des cadres (12 sur 37). Il faut dire que ces derniers avaient précédemment abordé cette question dans la section précédente.

Les patrouilleurs disent avoir vu plus de contrôles se mettre en place avec l'arrivée du couvre-feu. La plupart des services de police ont effectivement mis en place des systèmes

de suivi, pour vérifier si l'application de ce décret se faisait sur le terrain. Ils ont principalement opté pour une stratégie de reddition de comptes. L'objectif des services de police était de répondre le mieux possible aux attentes du gouvernement. Lorsque celui-ci a annoncé qu'il visait la tolérance zéro à l'égard de ceux et celles qui ne respectaient pas les règles sanitaires, il devenait impératif de faire passer le message aux patrouilleurs et de les contrôler afin de s'assurer que les directives étaient appliquées. Il faut dire qu'à cette époque, le ministère de la Sécurité publique a lui-même exigé une reddition de comptes de la part des services de police. Le MSP voulait avoir un portrait précis du nombre de contraventions qui se donnaient pour des transgressions aux décrets sanitaires.

Ce sont souvent les sergents qui avaient la responsabilité de faire le suivi avec les patrouilleurs plus réfractaires. Ils devaient les convaincre de l'importance de sanctionner les transgresseurs. Un sergent précise justement : « *Nous autres, il fallait remplir des tableaux MSP à tous les jours* » (patrouilleur, niveau 3+). Un cadre confirme le tout :

« C'est que là on intervenait, on a fait ça avec des tableaux. On disait "Bon, là, on a remarqué, tel groupe a eu une diminution de constats par rapport à d'autres" (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+).

Son collègue de la gendarmerie confirme le suivi et la surveillance : « *je regarde à tous les matins le rapport des enquêteurs de nuit* » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+). Pour la plupart des cadres, ce n'est cependant pas vrai de dire que tout ce qui comptait, c'était le volume des contraventions. Les cadres affirment que, si l'intervention se limitait à un avis, et que sa justification était claire et pleine de bon sens, le patrouilleur ne se faisait rien dire. L'important pour eux, c'est qu'ils puissent comprendre le sens de la décision prise par le policier sur le terrain :

« Les gens ont tout le temps eu la chance de s'expliquer, puis quand ils n'ont pas émis de constat, c'était bien expliqué, dans la carte d'appel, pourquoi. Nous autres, comme patrons, comme gestionnaires, on le voyait, puis, même nous autres, on comprenait très bien » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).

Pour les patrouilleurs, une pression à la quantité est toujours incompatible avec la qualité du travail qu'ils font : « *si tu t'attends à avoir des chiffres qui sont ultra-élevés, c'est sûr qu'on perd notre jugement* » (patrouilleur, niveau 3+). Ce sentiment que les commandes faites à l'hiver 2020-2021 portaient atteinte à la marge de manœuvre qui leur est nécessaire pour utiliser leur jugement professionnel est partagé par de nombreux patrouilleurs :

« [Pour] être certain qu'on appliquait les règlements de façon efficace, c'était de nous surveiller et de nous serrer le bras à chaque fois qu'on ne donnait pas un constat. Mais ce n'est pas normal » (patrouilleur, niveau 3+).

Par-delà le suivi pour le couvre-feu, les services ont aussi resserré les mesures pour la reddition de comptes concernant l'ensemble des cartes d'appels remplies suite à des dénonciations. Pour les patrouilleurs, il devenait obligatoire de remplir les explicatifs des

cartes d'appels : « *Chaque appel était noté et donné au commandement, il y avait plus un suivi de chaque appel COVID* » (patrouilleur, niveau 3+). Pour les patrouilleurs, cela provoquait un surplus de travail, car il fallait remplir des tableaux lourds :

« Bureaucratiquement, c'est devenu très, très difficile à gérer, puis je pense que les statistiques qu'on donne et qu'on offre sont loin d'être les statistiques réelles (...), parce qu'étant donné qu'à chaque fois qu'on devait intercepter quelqu'un, on devait faire un ADM60 pour l'enregistrer au CRPQ comme quoi il a eu un avertissement. Puis, bon, ça finit par être tellement lourd comme bureaucratie que l'agent ne fera juste pas notifier son interception, puis il va juste y aller en sensibilisation » (patrouilleur, niveau 2).

Les patrouilleurs ont eu l'impression de revenir à la logique des quotas de tickets, comme dans les dossiers de sécurité routière. Ils avaient l'impression qu'ils devaient en donner à tout prix, pour répondre à des attentes de volumes : « *Ils évaluent notre travail selon les résultats, puis selon les constats donnés* » (patrouilleur, niveau 3+). Pour les patrouilleurs, ce n'était pas agréable de se faire suivre ainsi, ils avaient l'impression que tout le travail de prévention qu'ils faisaient de façon rigoureuse n'avait plus aucune valeur.

Pour de nombreux policiers, il fallait être déconnecté de la réalité pour penser que les policiers allaient donner des contraventions à toutes les voitures qui circulaient après 20 h. Pour eux, n'importe quel patrouilleur qui était sur le terrain a pu constater qu'il y avait énormément de livraison de nourriture à domicile qui se faisait, et que cela faisait partie des exceptions autorisées par le décret. C'était la même chose pour les travailleurs essentiels, notamment ceux de la santé, car plusieurs d'entre eux finissaient de travailler en soirée et même dans la nuit. Pour les patrouilleurs, il était impensable d'arrêter chaque soir tous les UberEats et les infirmières, pour une simple vérification. Outre les vrais cas d'exception, il y avait plusieurs cas limites que les décrets n'avaient pas prévus, mais qui méritaient quand même d'exercer son jugement et d'apporter une nuance. L'un des patrouilleurs nous a donné l'exemple d'un conjoint qui va chercher sa femme à l'hôpital parce qu'elle termine de travailler très tard. Face à cela, les policiers disent avoir triché lors des redditions de compte : « *des fois, on va modifier les informations dans une carte d'appel, juste parce qu'on trouve que ça n'a pas de maudit bon sens de donner des constats, qui ne le méritaient pas* » (patrouilleur, niveau 3+). Plusieurs patrouilleurs confirment avoir effectivement contourné cette obligation, en se référant constamment aux critères des exceptions :

« Si on donnait un avertissement, il fallait faire un rapport. Il fallait faire un contrôle de routine pour expliquer pourquoi on avait donné une chance (...) je n'en ai jamais fait techniquement, je disais toujours que c'était un livreur. Tu sais, je disais que c'était une exception, un travailleur essentiel là. (...) Je ne voulais pas aller jusqu'à me justifier pourquoi je lui donnais une chance. Je lui donne une chance, je lui donne une chance là » (patrouilleur, niveau 3+).

Quelques services de police n'ont cependant pas suivi le mot d'ordre du ministère, car ils ont refusé de mettre de la pression sur leurs patrouilleurs : « *même pour le COVID, jamais*

qu'on n'a eu de pression » (patrouilleur, niveau 2). Un cadre confirme la chose, « ça ne s'est pas fait ici en tout cas » (cadre responsable des communications, niveau 2).

La sensibilité éthique face à la vie privée

Comme pour la thématique précédente, les cadres ont peu abordé ici la question de la vie privée de leurs patrouilleurs, seulement 7 sur 37 l'ont abordée, parce qu'ils l'avaient traité dans la section précédente. Cette thématique a cependant suscité beaucoup de discussions du côté des patrouilleurs (16 groupes sur 16). Plusieurs d'entre eux ont été d'une grande transparence et ont reconnu que, comme la majorité des citoyens québécois, ils avaient eux aussi fait de petites entorses aux règles sanitaires.

Plusieurs policiers ont dit qu'ils ont conscience que les citoyens s'attendent à ce que leurs comportements privés soient irréprochables. Cela les amène d'ailleurs à faire très attention dans leur vie quotidienne, ce qui n'est pas facile, car ils se disent humains, comme tout le monde. Ainsi, quelques policiers ont affirmé avoir respecté les règles parce qu'ils sentaient que cette pandémie était sérieuse et qu'elle avait des conséquences importantes sur la communauté :

« J'ai respecté les consignes, je n'ai pas vu ma famille pendant plusieurs mois. Ça m'a fait chier, mais en même ma blonde travaillait à l'hôpital, donc je savais un peu ce qui se passait là-bas. Moi, dans ma tête, on respectait et ça finissait là » (patrouilleur, niveau 3+).

Certains autres patrouilleurs disent ne pas avoir transgressé de peur de contaminer leurs proches. Ils étaient conscients que leur métier les mettait à plus haut risque de contamination :

« J'ai une dizaine de contacts étroits par semaine avec du monde que peut-être qu'ils ont eu la COVID, avec des itinérants, ou whatever. Puis d'arriver et donner ça à mes parents, admettons, je me serais senti quand même mal, là. Ils n'ont pas de problème de santé, mais tu sais je me serais senti mal » (patrouilleur, niveau 3+).

Pour d'autres policiers, c'est l'image d'exemplarité qu'ils doivent projeter et le regard des autres qui les ont incités à se réguler et à faire attention : *« J'ai des voisins qui recevaient des amis dans leur cour. Moi, je ne le ferais pas, parce que, tu sais, ils savent que t'es policier » (patrouilleur, niveau 3+).* La peur du regard du voisin revient effectivement souvent dans les échanges, les patrouilleurs ne veulent pas se faire dénoncer et avoir des problèmes d'ordre disciplinaire. Ainsi, la peur d'être sanctionné par leurs supérieurs faisait partie des motivations pour réguler leur propre comportement :

« Je l'ai déjà dit, mais je pense que le gros problème pour nous, c'est que les conséquences sont vraiment pires que pour n'importe quel autre citoyen. À part le policier qui se fait prendre et que sa face est partout dans les journaux, ils ne feront pas renvoyer et les sanctions seront très mineures. T'as beau être le PDG d'une compagnie ou quelqu'un d'autre qui travaille dans le public comme un pompier ou un ambulancier, peu importe s'ils se font prendre, ils n'auront jamais autant

d'exposition ou de conséquence que pour nous autres. C'est pour ça qu'on n'a pas le choix de se limiter et, oui, ça va modifier notre travail » (patrouilleur, niveau 3+).

Certains l'ont finalement respecté par cohérence avec la mission sanitaire qu'on leur avait confiée :

« C'est moi qui me l'imposais. Je me dis si j'ai billé pour ça aujourd'hui, je ne vois pas pourquoi, moi, je ferais ça ce soir. C'était comme le gros bon sens » (patrouilleur, niveau 3+).

Pour les patrouilleurs qui ont respecté les règles sanitaires, le plus difficile a été d'imposer leurs obligations professionnelles à toute la famille :

« Mes gars, eux autres, ne comprennent pas pourquoi, les autres, ils ont le droit de faire une fête. Tu ne peux pas dire "Parce que leurs parents sont épais", ça ne se dit comme pas. Mais là, tu dis "Ben, regarde, la règle, c'est ça, nous autres, on va la respecter" » (patrouilleur, niveau 2).

Les patrouilleurs aiment rappeler que, même s'ils font le maximum pour rester exemplaires, ils demeurent des humains et des citoyens ordinaires lorsqu'ils enlèvent l'uniforme : *« Tu sais, [des erreurs], on en fait, ça arrive que je passe un feu rouge parce que je suis distrait » (patrouilleur, niveau 3+).* Plusieurs des patrouilleurs ont reconnu que, même s'ils ont été très prudents et respectueux de la majorité des consignes, il leur est arrivé de petits écarts :

« Un moment donné, ça arrive que, ben oui, je suis allé chez mes parents. On avait le droit, on allait faire un BBQ, mais il mouillait, fait que, qu'est-ce qu'on a fait ? On est rentrés dans la maison. Je veux dire, je ne resterais pas dehors à la pluie parce que "Ah non, on n'a pas le droit de rentrer dans la maison". Un moment donné... » (patrouilleur, niveau 3+).

« En fait, si on se ramène un peu en avril quand ils ont fait le premier confinement. Tu sais, ma situation [est] particulière, il y a beaucoup de personnes qui me connaissent à [ville X]. Moi, ma conjointe est au [SP de ville X], j'ai une maison là, puis j'ai un appartement à [ville Y]. Donc quand ils ont décidé qu'ils fermaient les régions, on avait plus le droit de transférer entre les régions. C'est sûr qu'on vient qu'on se sent mal. Ce n'est pas vrai que j'aurais resté des mois et des mois à mon appartement à [ville Y], sans descendre voir ma conjointe, que ça va faire huit ans, cette année, qu'on est ensemble. Ce n'est pas vrai que je l'aurais fait. Tu sais, oui, je descendais, oui, sur mon permis de conduire mon adresse est à [ville X]. Donc, quand j'arrivais là-bas, je disais que je retournais chez nous, il n'y a pas de problème. Mais quand repartais, ben oui, ben là, écoute, je suis policier, je m'en vais à [ville Y], je m'en vais travailler. Tu sais, c'est un peu tannant tout le temps se battre avec ça. Je l'ai fait, puis ça n'aurait pas été vrai, que je ne l'aurais pas fait, vu que j'ai comme deux adresses. Puis même cet hiver j'avais une cabane à pêche, j'avais des collègues, on allait à la cabane à pêche, on faisait attention. Tu sais, je suis considéré seul à [ville Y], seul. Quand je suis à [ville X], je suis en couple. Fait que j'ai joué un peu avec

ça, mais en même temps je faisais attention quand j’allais voir mes collègues, c’était des collègues qu’on est proches, on est souvent ensemble. Fais que c’était un collègue, j’étais seul, il était seul chez eux. Donc tu sais on fait attention pendant le temps. Tu sais, le côté que je repartais, que je retourne à [ville X] ce n’était pas correct. Je n’étais pas supposé le faire » (patrouilleur, niveau 3+).

« C’est sûr que ce n’est pas facile à respecter, mais oui, il faut être un exemple et il faut faire plus attention. On applique le règlement, donc c’est sûr que nous-mêmes, on doit le respecter. Je mentirais de dire que je l’ai respecté à 100 %, que je suis resté isolée chez nous (...) Je n’allais pas dans l’exagération un peu dans le même sens. Je suis toute seule, j’allais chez mes parents des fois, mais je n’allais pas faire des partys ou de gros soupers » (patrouilleur, niveau 1).

« À un moment donné, moi, mon père, il faut que je le voie, ma mère, il faut que je la voie, ou même des fois pour les enfants, tu n’avais pas le choix d’avoir recours à tes parents » (patrouilleur, niveau 2).

Même si certains ont reconnu avoir fait de petites tricheries, les patrouilleurs ont eu des réactions sévères à l’égard de leurs confrères et consœurs qui ont eu des comportements complètement irresponsables. Même si ces derniers étaient minoritaires, la majorité des patrouilleurs rencontrés ont trouvé qu’ils ont été irresponsables et irrespectueux du groupe. Les patrouilleurs ont aussi été sévères à l’égard des policiers d’un service de police qui a fait la une des journaux à cause d’un party et d’une éclosion. Certains groupes ont reconnu que ce type de rassemblement entre collègues s’est aussi passé dans leur propre service :

« Nous autres, qu’est-ce qui est arrivé aussi, c’est que la personne [X] a soupé avec mon chum [et] avec un couple. Ah, OK, fait qu’on va aviser les deux autres. Là un moment donné, oups, il y avait une policière du [poste Y], une policière du [poste B], un du [poste C], criss, ils étaient rendus 14 polices ensemble, puis au départ ça partait de deux. Là après ça t’as-tu compris ?, tu ne recommenceras pas ? “Oui, oui, je ne recommencerai pas”. (...) Deux mois après, ouais, je pense que j’ai la COVID. “Là, t’as la COVID, ben là, t’es avec qui ? – Ben, je suis avec mon chum du [poste G], puis un autre”. OK, finalement le même pattern. Là finalement il y en avait un autre du [poste W]. Heille, tabarnak, c’est parce qu’un moment donné, c’est entre nous autres, on s’est parlé là » (patrouilleur, niveau 3+).

Comme on le constate dans la dernière citation, les abus des uns ont quelques fois engendré des tensions entre collègues. Dans certains cas, il y a même eu des ruptures d’amitié :

« J’ai eu une conversation avec quelqu’un que je connais, un jeune policier, et lui continuait à faire un rythme comme si c’était normal. Il regardait le Superbowl avec ses amis et, le lendemain, il vient chez nous et j’ai mes enfants. “Tu ne viens pas chez nous”. On ne se parle plus. On a eu trop de frictions à cause que, moi, je respectais [les consignes] et lui ne [les] respectait pas. On n’était pas sur la même page,

pantoute. T'es une police à la base. Le monde sait ça. Même si tu n'as pas d'enfants ou rien, essaie de penser un peu aux autres. (...) Donc moi ça a brisé des liens » (patrouilleur, niveau 3+).

L'importance de l'image de la police

La thématique de la gestion de l'image policière n'a pas été discutée en profondeur, ni par les cadres (7 sur 37) ni par les patrouilleurs (8 sur 16). Malgré cela, il y a quand même quelques pistes de réflexion intéressantes qui ont été avancées du côté des patrouilleurs. Ces derniers disent qu'ils aiment maîtriser leurs dossiers et qu'ils veulent toujours avoir un sentiment de contrôle sur les règles qu'ils doivent appliquer pour pouvoir réagir rapidement et expliquer aux citoyens les raisons de leur interpellation : « *on est habitués d'avoir une réponse rapide* » (patrouilleur, niveau 3+). L'un des patrouilleurs illustre bien le malaise que lui et ses collègues ont ressenti dans le contexte particulier de l'application des décrets sanitaires :

« Pour notre crédibilité aussi et donner des réponses claires aux citoyens. Parce qu'il y en avait des fois qu'ils t'interpellaient pour avoir une réponse. Ils avaient une question tout simplement et je ne sais pas combien de fois que j'ai dit "Honnêtement, monsieur, je ne le sais pas. Je vais faire mes recherches et je vous reviens, je vais vous appeler". Je ne pouvais même pas répondre sur-le-champ parce que ça changeait tout le temps » (patrouilleur, niveau 3+).

Les patrouilleurs ont craint que leurs hésitations et leur malaise avec les normes soient perçus négativement par les citoyens et que cela leur enlève de la crédibilité : « *c'est sûr qu'il va dire "Ah la police, tabarouette, tu sais, c'est de la marde, ils nous billent pour rien" » (patrouilleur, niveau 2).* Pour eux, il ne fait pas de doute qu'avec cette confusion normative, « *c'est notre crédibilité qui est affectée* » (patrouilleur, niveau 2). Les policiers reconnaissent qu'ils avaient « *l'air un petit peu niaiseux* » (patrouilleur, niveau 3+), face aux imprécisions normatives et aux confusions découlant de décisions publiques changeantes. Pour eux, ce n'est pas de l'orgueil mal placé, ils ne veulent tout simplement pas « *avoir l'air de clowns* » (patrouilleur, niveau 2), juste pour faire plaisir aux autorités politiques.

Les patrouilleurs disent aussi que le rôle répressif qu'on leur a confié n'aide en rien à redorer leur image et leur réputation, au contraire, cela ne fait que d'empirer la perception négative que certains groupes de citoyens ont de la police :

« Je pense aussi que ç'a entaché l'image policière, dans le sens que [c'est des] manières répressives (...) [et] clairement qu'ils n'aimeront pas la police. Tu sais, ça donne une mauvaise image, ça fait que clairement ça a un autre impact » (patrouilleur, niveau 2).

L'un des patrouilleurs craint que ce qui reste comme image de cette crise sanitaire, c'est que les policiers « *on est les méchants ; tu sais, on est les méchants qui donnent des constats à 1500 \$* » (patrouilleur, niveau 3+).

Un cadre responsable des communications reconnaît qu'il n'est pas facile d'inciter les médias à parler positivement de la police, ce qui les intéresse ce sont les crises et les situations problématiques : « *Ce qui vend, c'est le policier qui a été [pris la main dans le sac], ça, ça vend. Ça, c'est sensationnaliste et ça, ça crée de la réaction. Ça cible un public spécifique aussi* » (cadre responsable des communications, niveau 3+). Un patrouilleur pense que lui et ses collègues doivent être conscients que, si le pouvoir discrétionnaire qu'on leur accorde est précieux, c'est aussi ce qui peut les mettre leur réputation à risque. Selon lui, tous les policiers doivent être conscients qu'un mauvais usage de cette autonomie de jugement peut porter atteinte à la réputation de l'ensemble des policiers :

« Je trouve que toutes les erreurs de jugement et les cas où les policiers usent mal de leur jugement, c'est ce qui fait que la police paraît mal. Si on regarde tous les exemples qui se ramassent dans les médias, ce sont des erreurs de jugement des policiers » (patrouilleur, niveau 3+).

Un cadre responsable des communications reconnaît que ce n'est pas facile de gérer la réputation des troupes, lorsque certains font malheureusement des erreurs de jugement qui seront médiatisées. Pour ce cadre, on ne peut pas nier cette réalité, « *vous en avez qui manquent de jugement* » (cadre responsable des communications, niveau 3+).

CHAPITRE 4

ACTIONS CITOYENNES

Dans ce chapitre 4, nous allons faire l'analyse thématique des actions citoyennes, comme les ont interprétées les intervenants du milieu policier. Il est intéressant de remarquer que ces derniers ont une perception très positive du comportement des citoyens. Pour eux, la grande majorité des citoyens se sont autorégulés de façon remarquable. Malgré cette appréciation positive, on verra que les policiers ne sont pas dupes, ils savent très bien que, malgré l'adhésion généralisée aux mesures, les citoyens se sont permis de petites transgressions, face à des interdictions qui leur semblaient difficiles à respecter en tout temps. C'est surtout dans leurs rencontres avec des proches qu'ils se sont aperçus de ces écarts occasionnels. Les répondants ont aussi une perception positive de l'attitude collaborative que les citoyens transgresseurs avaient au moment de leur interpellation. La majorité des commerçants ont aussi été de bons joueurs, ils ont respecté les mesures sanitaires même si cela était économiquement difficile pour eux.

Ce sont les groupes qui se situent aux deux extrémités de ces catégories de comportement, les conspirationnistes d'un côté et les dénonciateurs compulsifs de l'autre, qui ont donné le plus de difficulté aux policiers.

Tableau 11. Fréquences des thèmes des actions citoyennes dans les entrevues de chefs de police et de gestionnaires et dans les groupes de discussion de patrouilleurs

	Trente-sept entrevues (n)	Seize groupes de discussion (n)
<i>Qualité des comportements des citoyens et collaboration</i>	131	88
<i>La collaboration des commerçants</i>	28	17
<i>La réaction des transgresseurs</i>	36	21
<i>Les conspirationnistes</i>	19	7
<i>La dénonciation</i>	17	32
<i>La perception de la police par les citoyens</i>	15	0
Proportion des commentaires totaux des entrevues/groupes de discussion	8,1 %	7,7 %

Qualité des comportements des citoyens et collaboration

Tous les groupes de discussion (16 sur 16) et tous les cadres en entrevues (37 sur 37) ont abordé cette thématique. Les patrouilleurs reconnaissent que les citoyens ont majoritairement respecté les consignes sanitaires : « *Moi, je pense qu'à [ville], honnêtement je pense que ça a été quand même bien respecté dans la population générale* » (patrouilleur, niveau 3+). Ce constat est partagé par les cadres :

« Moi, j'ai envie de vous dire que je pense qu'en général, la très, très grande majorité des citoyens ont compris la nécessité de faire attention, d'appliquer des mesures » (cadre responsable des communications, niveau 3+).

De façon symbolique, plusieurs patrouilleurs et cadres nous ont parlé de 80 % à 90 % des citoyens qui auraient respecté les consignes sanitaires du gouvernement. Un cadre avance l'idée d'un principe : « *j'aurais tendance à vous dire qu'ils ont été respectueux. Moi, je reviens souvent avec la loi, la règle du 80-20* » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+). Un patrouilleur précise que la COVID n'a pas été une exception au niveau des transgressions citoyennes : « *Tu sais, je dois dire que la majorité du monde se conformait. Tu sais c'est toujours le 2 à 3 % de la population qui crie, que c'est eux autres qu'on entend. La majorité se conformait* » (patrouilleur, niveau 3+).

Les répondants policiers ont beaucoup de respect pour cette autodiscipline des citoyens, car ils savent que cela exigeait beaucoup de sacrifice et de résilience. Un cadre nous a candidement dit : « *moi, les citoyens, honnêtement, chapeau !* » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 2). Les patrouilleurs vont dans le même sens, car ils ont souvent parlé : « *de très, très bons citoyens* » (patrouilleur, niveau 1).

Les patrouilleurs et les cadres donnent différentes interprétations pour expliquer les raisons qui ont amené les citoyens à se conformer aux consignes sanitaires. Plusieurs patrouilleurs pensent que c'est plus la peur de la maladie que la crainte de la police, qui a amené les citoyens à respecter les consignes. Certains autres, plus idéalistes, disent qu'ils ont senti que plusieurs citoyens ont respecté les décrets par solidarité avec les autres membres de la communauté :

« Les gens ont voulu participer aussi peut-être à l'effort collectif, tu sais quand on interceptait du monde en dehors du... En fait, dans le couvre-feu, les gens étaient contents de nous prouver qu'ils pouvaient sortir, puis ils étaient comme fiers de dire "Ah oui, je travaille, là, je fais telle chose". (...) Fait qu'ils étaient contents de participer au mouvement aussi. Fait que ça, c'est le bon côté aussi que j'ai trouvé » (patrouilleur, niveau 3+).

Pour sa part, un cadre très pragmatique affirme :

les citoyens, « même s'ils n'adhèrent pas à tout ça, vont quand même suivre les règles, parce que les gens les suivent. Puis, le citoyen normal, il sait qu'il faut faire de quoi (...) les gens comprennent qu'on fait tout le monde un effort » (cadre responsable des relations avec le réseau et de la gendarmerie, niveau 2).

Pour les patrouilleurs, il y a eu des contraintes sanitaires plus faciles que d'autres à intégrer dans la routine de la vie quotidienne. Les exigences concernant le port du masque et le lavage des mains dans les commerces ont été vite intégrées aux habitudes de vie et n'ont pas posé de problème de transgression. La distanciation des jeunes dans les parcs et les rassemblements entre adultes, dans les maisons privées, ont assurément été plus difficiles à suivre :

« Tu sais, de se laver les mains quand ils rentrent à quelque part, puis le masque à l'intérieur, ça, ça reste. C'est la partie à l'extérieur où est-ce que là tu dis au monde "Pas de rassemblement", où que là [c'est] plus difficile » (patrouilleur, niveau 3+).

Les patrouilleurs et les cadres sont cependant lucides. Malgré leur résilience et leur collaboration, la majorité des citoyens se sont quand même autorisés de petites entorses aux décrets :

« C'était sûr que les gens continuaient à souper ensemble, c'était sûr que les gens continuaient de se voir, mais en cachette, cachaient les véhicules. Il y a plein de choses qui étaient faites, mais les gens se voyaient encore, c'est sûr » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 2).

Cela n'a cependant pas fait paniquer le milieu policier, car dans la majorité des cas, les citoyens restaient prudents, lorsqu'ils faisaient ces petites tricheries, et ces dernières ne tombaient pas dans l'excès. Il s'agissait de transgressions occasionnelles et nécessaires pour l'équilibre mental et le maintien des liens sociaux de base. Les patrouilleurs reconnaissent que, dans la majorité des cas, les citoyens qui ont fait de petites tricheries collaboraient avec eux, ils acceptaient respectueusement l'avertissement qui leur était donné et ils se conformaient rapidement aux demandes des patrouilleurs :

« Les appels [auxquels] j'ai répondu, c'était vraiment rare que je pognais du monde qui refusait... Mettons que je ne donnais pas de ticket, mais que je leur demandais de rentrer, le monde le faisait » (patrouilleur, niveau 1).

Il y a consensus, tant chez les cadres que chez les patrouilleurs, pour dire qu'il y a eu « une bonne collaboration des citoyens » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2). C'est justement à cause de cette excellente collaboration que les patrouilleurs arrivaient souvent à mettre fin à une situation transgressive, sans avoir à sanctionner le citoyen :

« La très grande majorité, et c'est ce que nos policiers nous rapportaient, sont extrêmement sensibles. Ils disaient "Oh, mon dieu, on s'excuse". Et c'était correct parce qu'il n'y avait pas lieu de donner un constat, pas lieu de donner un RIG. Quand le citoyen obtempère, ça se termine là. Il n'y a pas d'intervention » (cadre responsable des communications, niveau 3+).

Pour tous les acteurs du milieu policier, il ne faut jamais oublier que la finalité de la Loi sur la santé publique n'est pas de pénaliser aveuglément les citoyens, c'est de protéger la santé et la sécurité des individus. Pour les patrouilleurs et les cadres, ce sont toujours les mêmes groupes, les jeunes adolescents et jeunes adultes, les itinérants et certaines

communautés religieuses, et les clientèles criminalisées connues, qui ont représenté la majorité des cas difficiles :

« Ça a été facile pour, je pense, les policiers. À part les écoles, les ados, je pense que, nous autres, c'était les ados dans le secondaire qui ont été le pire. On n'avait pas de pouvoir, fait que je pense que c'est là que ça a été le pire » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2).

« On a eu des problèmes de rassemblements dans les parcs. Tu sais, tout ça, puis les gens c'est tout ce qu'il leur reste, aller dehors. Fait que ça a été un été occupé au niveau des parcs. Puis même à l'automne, cet hiver au niveau des patinoires, du parc [nom du lieu] qui est un endroit assez fréquenté. Fait qu'on a eu plein de petites problématiques en lien au COVID, puis aux rassemblements dans ces endroits-là, mais règle générale, ça va quand même bien » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).

« Est-ce qu'on a eu des problématiques ? Oui, avec certains groupes pendant certaines périodes. Je donne l'exemple du ramadan. Quand c'est tombé, là, les familles, leur communauté, c'est dans leur habitude, quand c'est le ramadan, ils se rassemblent le soir pour tous manger ensemble. Tu sais, là, on en vient à mettre des restrictions, mais c'est avec une croyance religieuse en arrière, puis une culture, qu'il faut combattre. C'est sûr qu'ils n'allaient pas le respecter » (patrouilleur, niveau 3+).

Un autre cadre précise : *« À quelques exceptions près, c'est clairement des gens qu'on connaît déjà pour ne pas respecter les règlements en général »* (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 1).

Pour les patrouilleurs de certains quartiers ou de certaines municipalités où la population est plus âgée, il a été surprenant de constater que :

« Les RPA, les résidences de personnes âgées privées, je pense que c'étaient nos pires délinquants. (...) Au début, je me souviens une fin de semaine, je me suis fait appeler par l'inspecteur de garde. Il dit "Les seuls appels qu'on a, c'est ça. Ils se cachent, ils montent. Les gens qui allaient se visiter en se cachant". Je trouvais ça épouvantable pareil, en tout cas. C'était ça qui était dur, les plus délinquants au début, c'est vraiment les résidences de personnes âgées privées » (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 1).

Plusieurs conviennent qu'avec l'arrivée du printemps 2021, les citoyens commençaient à montrer d'importants signes de décrochage :

« Si on regarde tous dans nos vies personnelles, nos voisins ou les gens qui nous entourent, on voit que chacun respecte plus ou moins. Surtout avec le beau temps qui est arrivé depuis un mois, les gens respectent de moins en moins ce qui est demandé. Avec une certaine distanciation, il y a des gens qui se fréquentent. C'est fait quand même, ce n'est pas des partys à la plage, mais, moi, en tout cas dans mon quartier, il n'y a pratiquement plus personne qui respecte à la lettre ce qui est

demandé du gouvernement. Et avec ce qu'il a annoncé cette semaine, moi, je suis convaincu qu'en fin de semaine, il va y avoir des rassemblements » (patrouilleur, niveau 2).

Un cadre confirme que dans tous les services de police, il y avait un sentiment partagé au niveau du décrochage du printemps 2021 : *« ils sont tannés là, ils sont rendus à bout là »* (cadre responsable des communications, niveau 2). Un autre cadre pense que le gouvernement aurait dû commencer à prendre un virage vers l'allègement plus large et définitif dès cette époque : *« je sens du monde décrocher, parce que, là, ils voient que ça ne finira jamais, mais si ce n'est pas pour finir, il faut qu'on apprenne à vivre avec, à moment donné »* (cadre responsable des communications et des relations avec le réseau, niveau 1). Les cadres avaient le sentiment que les policiers allaient être débordés par ce décrochage et qu'ils n'arriveraient même plus à faire de la sensibilisation :

« Et puis, vous savez, tout le monde l'a dit, le déconfinement qui s'en vient, la police n'aura aucun contrôle sur le comportement humain. On va se dire les affaires, ça va être humain. Vous comme moi, on a hâte de voir nos amis, de prendre une bière, de faire quelque chose... Les policiers n'y pourront rien, avec ou sans jugement » (cadre responsable des communications, niveau 3+).

La collaboration des commerçants

Il n'y a pas eu beaucoup de temps passé à discuter de la collaboration des commerçants, ni dans les entrevues (16 sur 37) ni dans les groupes de discussion (8 sur 16). Dans le milieu policier, cette responsabilité de réguler les commerçants ne semblait pas considérée comme prioritaire. De façon générale, les décrets sanitaires et les règles de fonctionnement des commerces étaient moins publicisés que ceux concernant les citoyens et cela pouvait engendrer de la confusion chez les commerçants. L'une des difficultés pour faire respecter les décrets dans le milieu commercial tenait à ce que les propriétaires n'étaient pas souvent sur place et que les gérants des établissements n'avaient pas la capacité de prendre des décisions de façon autonome. Les policiers ont vite compris qu'il fallait être patient avec ces derniers et qu'il fallait les accompagner pour sensibiliser les propriétaires.

Malgré cette difficulté, les cadres disent que les commerçants ont majoritairement respecté les règles du jeu : *« dans l'ensemble, ça a été très bien respecté par nos citoyens corporatifs à part quelques exceptions »* (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 3+). Les patrouilleurs confirment cette perception et ils disent que, pour la majorité des *« commerces, je dirais que ça a pas mal tout été coopératif, puis ils respectent assez les règles, puis, tu vois, avec les corridors pour faire attendre un client à l'extérieur »* (patrouilleur, niveau 3+).

Il y a certains commerces où ça a cependant été plus difficile de discipliner le personnel et de raisonner les clients réfractaires. Dans les restaurants, le plus difficile a été de faire appliquer la règle du registre des clients, notamment avec des clients qui venaient des autres régions, durant la période des codes de couleur. En effet, les restaurants des zones

jaunes devaient refuser les clients des zones rouges et ces derniers utilisaient toutes sortes d'astuces pour avoir accès à ces commerces. Cela était surtout difficile dans les zones touristiques et de villégiature, car il fallait gérer les propriétaires de chalet. Le plus gros problème rencontré par les policiers dans le domaine de la restauration a été la multiplication des « faux » restaurants, c'est-à-dire des bars qui se sont improvisés restaurants en se faufilant dans la brèche ouverte par le gouvernement avec l'élargissement de la notion de restaurant. Selon les policiers, ces bars ont continué de fonctionner dans la logique usuelle des débits de boissons, la nourriture avait une place secondaire, voire utilitaire :

« Les bars, ils n'auraient jamais dû leur accorder des permis de restaurant, parce que, là, ils ont un permis de restaurant, ils disent qu'ils donnent de la bouffe, mais ils ont des BBQ puis des hot-dogs qui ne sont jamais ouverts (...) Fait que ça reste un bar (...) Ouain, ils ont contourné la règle » (patrouilleur, niveau 2).

Un patrouilleur d'un autre service de police a confirmé que les bars et leur clientèle, souvent alcoolisée, n'étaient pas des commerces faciles à gérer : *« Je dirais que c'est plus l'été passé, des tenanciers de bar (...), eux autres, ça a été un petit peu plus dur »* (patrouilleur, niveau 3+).

Les gyms ont aussi été des commerces compliqués à gérer, car il y avait, du côté des propriétaires, une certaine culture du mépris des autorités. Les patrouilleurs nous ont donné des exemples de la dynamique que l'on retrouvait du côté de ces salles d'entraînement :

« C'est le genre de gym avec une passe, que tu y vas quand tu veux. Fait que, tu sais, c'est qu'ils se cachaient pour y aller, puis à chaque fois qu'on y allait, ils se cachaient dans le gym. (...) Ils avaient tout barricadé les fenêtres » (patrouilleur, niveau 2).

« Ce gym-là, lui depuis le départ qu'on constate des infractions, on constate des irrégularités, on constate des ouvertures, alors que ce n'est pas supposé de l'être. On documente ça depuis des mois » (cadre responsable de la gendarmerie et des relations avec le réseau, niveau 1).

Heureusement, dans d'autres régions, les relations avec ce type de commerce étaient meilleures. Un cadre nous explique :

« On avait un centre de CrossFit qui avait sorti les appareils dehors, qui voulait entraîner dehors. Ils s'essayent, mais quand tu leur expliques et tu leur expliques clairement, et le décret... Ça a quand même bien été » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).

La réaction des transgresseurs

Plusieurs cadres (26 sur 37) ont discuté de la réaction des transgresseurs face à leur interpellation, alors qu'il n'y a eu que 10 groupes de discussion (10 sur 16) qui ont pris le temps d'aborder le sujet. Pour le milieu policier, la majorité des citoyens ayant fait de petits écarts de conduite ont vite collaboré avec les patrouilleurs, et ils se sentaient

coupables de ne pas avoir respecté les consignes. Dans la majorité des cas, les individus pris à tricher se confondaient en excuses et promettaient de ne pas recommencer : « *personne, j'imagine n'est content de recevoir son constat, mais de façon générale, ça va très bien* » (cadre responsable des communications et de la gendarmerie, niveau 1).

Les patrouilleurs affirment cependant qu'il y a eu de la résistance de la part de certains citoyens. Certains laissaient même exploser leur colère lorsqu'ils voyaient les policiers remplir les constats d'infraction pour les leur remettre. Les patrouilleurs sont cependant formels, les citoyens qui ont reçu une contravention l'ont cherchée, en allant trop loin dans la transgression ou la confrontation.

Les adolescents qui se regroupaient autour des écoles secondaires ont rendu la vie difficile aux policiers, car ils n'écoutaient pas les consignes et ils recommençaient, jour après jour, les mêmes transgressions. Avec ces jeunes, on ne pouvait pas jouer la carte de la sanction, car les patrouilleurs savaient que ce serait leurs parents qui allaient payer et que ces derniers seraient en colère contre les policiers. Les rares fois que les policiers ont émis des constats d'infraction à de jeunes adolescents : « *il y a des parents qui nous ont traité de beaux caves* » (cadre responsable des communications, niveau 2). Un autre cadre précise :

« En fin de semaine plus particulièrement, ce sont beaucoup des mineurs qu'on a eus en fin de semaine. Puis, oui, nos sergents ont passé beaucoup de temps à répondre aux appels des parents mécontents » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 2).

La clientèle de jeunes adultes n'était pas non plus de tout repos, car elle se regroupait régulièrement dans les parcs où ils louaient des Airbnb pour faire des fêtes bien arrosées. Même s'ils s'agissaient d'individus sans dossier criminel, les patrouilleurs affirment qu'ils ne collaboraient pas avec les forces de l'ordre, car ils étaient trop souvent dans un état d'ébriété avancé.

Il y avait aussi les membres de certaines communautés religieuses qui refusaient de collaborer et qui confrontaient même ouvertement les policiers qui intervenaient pour faire respecter les décrets sanitaires s'appliquant aux lieux de culte. Dans certaines villes, les relations avec les itinérants n'étaient pas faciles, car il s'agit d'une clientèle vulnérable socialement qui ne respectait pas les consignes sanitaires et qui adoptait des conduites à risque de propagation du virus. Face à ces deux dernières clientèles particulières, les patrouilleurs ont vite compris qu'il ne fallait pas être en mode de coercition puisqu'il s'agissait de dossiers très sensibles au niveau politique.

Pour des patrouilleurs, il y avait plusieurs transgresseurs qui ne s'inquiétaient pas de se voir remettre des contraventions, car ils avaient la ferme intention de les contester devant les tribunaux :

« Il y a eu l'impression que les billets ne seraient maintenus, qu'ils perdraient... que le DPCP perdrait les billets à la cour. Fait que, tu sais, il y avait comme un je-m'en-foutisme » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 1).

Là non plus, ce n'était pas nécessairement des criminels notoires qui avaient cette attitude, mais plutôt des gens qui contestaient ouvertement les mesures sanitaires et qui flirtaient avec les thèses conspirationnistes. Pour ces « *récalcitrants, un coup qu'il en avait eu un, il en avait un deuxième, un troisième, il n'y en avait pas de problème* » (patrouilleur, niveau 1). Un cadre confirme le tout :

« J'ai vu dans mon tableau de constats où ce qu'il y avait des noms qui revenaient. Donc ce sont d'irréductibles Gaulois qui n'ouvraient pas la porte et faisaient "chier" la police. J'ai mis des guillemets pour l'enregistrement » (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 3+).

Finalement, les cas les plus lourds demeuraient les individus du milieu criminel déjà connus, qui continuaient à défier les normes sociales. Pour les patrouilleurs, ces individus criminalisés refusaient, comme toujours de collaborer : « *c'était les gars qui sont connus, des gangs de rue, et qui boivent et que tu sais qu'ils ne veulent pas que tu rentres juste pour te faire chier* » (patrouilleur, niveau 3+).

Les conspirationnistes

Nous avons poussé un peu plus loin le questionnement sur les conspirationnistes. Il n'y a eu que 15 cadres (sur 37) qui ont approfondi leur réflexion sur cette thématique, alors qu'il n'y a eu que 6 groupes de discussion (sur 16) qui se sont penchés sur ce sujet. Pour les cadres responsables des communications, même s'ils ne sont qu'une minorité, le problème avec les complotistes, c'est qu'il faut les prendre au sérieux, car ils utilisent de façon très efficace les réseaux sociaux et ils peuvent attaquer violemment la crédibilité des corps policiers :

« Tu sais, la perception, c'est la réalité (...), on n'a pas le choix de prendre en compte ces mouvements sociaux-là, de comment les gens réagissent, puis comment ils réagissent sur les réseaux sociaux » (cadre responsable des communications, niveau 3+).

Ils aiment s'afficher et se faire entendre et cela attire toujours l'attention des médias de masse traditionnels qui sont avides de ces gestes d'éclats. À force de voir ces transgressions étalées dans les médias, le citoyen ordinaire pourrait avoir l'impression que les forces de l'ordre n'agissent pas. Comme le précise un cadre, les complotistes, c'est « *le 1% qui nous demande du jus* » (cadre responsable de la gendarmerie et des relations avec le réseau, niveau 2).

Dans les petites communautés en région, l'inconfort avec les complotistes vient du fait que c'est souvent des gens qui viennent de tous les milieux et qui se retrouvent dans les différentes sphères sociales et économiques de la communauté. Un directeur de service nous raconte :

« C'est tous des amis personnels, c'est du monde avec qui on coache les enfants au hockey, qu'on coache leurs enfants au soccer, qu'on croise, les amis d'enfance, et tu les vois, à moment donné, avec un discours sur Facebook et tu te dis, c'est le temps

de faire le ménage dans nos amis Facebook. Ça a pris une crise » (cadre responsable des communications et des relations avec le réseau, niveau 1).

Les responsables des services de police s'inquiètent aussi de la violence des propos tenus par les complotistes contre les patrouilleurs. Ils craignent des dérapages ou une démotivation : « *on n'a pas le choix de le prendre en considération, puis en plus, souvent, ça vient avec des menaces de mort, ça vient avec des dangers* » (cadre responsable des communications, niveau 3+). Les cadres et les patrouilleurs conviennent que les policiers doivent rester très vigilants face aux différentes manifestations complotistes, car ils ont à se motiver lorsqu'ils sont en groupe et ils peuvent provoquer des situations qui pourraient dégénérer. Un patrouilleur précise :

« Ceux-là qui chialent le plus, c'est ceux-là, on va les appeler les anti-masques. Tu sais, c'est eux autres qui chialent le plus dans les médias, puis qui disent qu'ils veulent faire des recours collectifs. Puis ils viennent dans les manif, puis ils ne mettent pas leurs masques, puis ils disent "Donne-moi un ticket, anyway, on va faire un recours collectif" » (patrouilleur, niveau 3+).

La dénonciation

Cet enjeu de la dénonciation n'a pas soulevé les passions du côté des cadres (11 sur 37), mais il a provoqué des discussions animées dans 12 groupes de patrouilleurs (sur 16). Pour un patrouilleur, la durée de la crise sanitaire a eu un impact négatif sur le moral des citoyens et cela a développé de l'intolérance chez beaucoup d'individus :

« Mais c'est sûr que ça a été pas mal ça tout le long, (pour) tout le monde ! Puis là, après ça, à force d'être confinés, ils devenaient tous fous. Là, ils n'enduraient plus personne (...) [il y avait beaucoup de] stoolage » (patrouilleur, niveau 2).

Ce type de dénonciations excessives reposait sur beaucoup de frustration accumulée par certains citoyens qui, pour leur part, se faisaient un devoir de respecter tout à la lettre : « *Tu sais souvent le monde était là "Moi, je ne reçois pas chez nous, fait que, là, mon voisin, il a du monde, ah je vais appeler". Fait que des fois, ça n'avait pas de bon sens* » (patrouilleur, niveau 3+). Un autre policier affirme :

« Ben, c'est ça, le monde, au lieu de se servir de leur jugement, puis peut-être d'aller avertir leur voisin, ils aimaient mieux appeler la police, puis qu'on y aille, puis que, là, ça fait une chicane de voisins. C'est parce que leur voisin, il était en criss parce que la police est là. Fait que, un moment donné, le monde sont capables de se parler là » (patrouilleur, niveau 2).

Plusieurs patrouilleurs trouvaient que les citoyens tombaient souvent bas dans la chasse aux sorcières :

« On devient l'instrument de vengeance des citoyens qui utilisent le système de justice pour faire chier son voisin (...) Ce n'est pas ça le rôle de la police d'être

l'instrument de vengeance d'un voisin (...). Ça n'a aucun sens » (patrouilleur, niveau 3+).

Pour eux, cette guérilla entre voisins les mettait devant un dilemme moral face à l'iniquité des sanctions :

« Moi, je trouvais ça plate de donner un ticket juste parce que quelqu'un l'a dénoncé, mais que tout le voisinage est en train de faire la même infraction. Donc moi, j'étais comme "Ark, c'est dégueu. Je donne un ticket à lui, mais toute la rue est en train de faire la même chose et, à cause qu'il ne s'est pas fait dénoncer, l'autre n'en aura pas, mais lui, parce qu'il a une chicane de voisinage, il va en avoir" » (patrouilleur, niveau 3+).

Pour les patrouilleurs, il était détestable de voir le manque de courage de ce type de citoyens qui dénonçaient leurs voisins, car ils se cachaient toujours derrière l'anonymat : *« la majorité voulait rester anonyme aussi. Ils appelaient pour dénoncer, mais ils ne veulent pas s'impliquer et ils ne veulent surtout pas que le voisin sache que c'est lui »* (patrouilleur, niveau 1). Certains disent que des citoyens se servaient du prétexte sanitaire pour régler de vieilles chicanes de voisins :

« Des voisins qui décident d'appeler pour régler de vieilles chicanes de clôture pour que l'autre aille un ticket de 1500 \$, parce que, là, il a invité quelqu'un chez eux, ça on en a vu. Puis c'est des guerres qui se sont réglées comme ça » (patrouilleur, niveau 3+).

Certains policiers trouvaient cela vraiment problématique de se retrouver au cœur de ces guerres de voisinage, surtout lorsque certains des dénonciateurs surveillaient par la fenêtre pour s'assurer que les policiers allaient sanctionner le voisin : *« Bon là, le voisin appelle, il veut que je débarque. Là, si je ne fais rien, qu'est-ce qu'il va dire ? Il va rappeler : "Heille, ta police, elle n'a pas fait sa job, il y a un constat qui doit être donné" »* (patrouilleur, niveau 2). On touche ici un point important, car à chacun des appels 9-1-1, les services de police ouvrent une carte d'appel que l'un des patrouilleurs devra aller valider et il devra ensuite expliquer son intervention. Comme le précise un cadre : *« [avec une] dénonciation, tu n'as pas le choix. T'aurais beau avoir juste deux personnes dans la maison, c'est une dénonciation. On fait ce qu'on a à faire »* (cadre responsable des relations avec le réseau, niveau 2). Pour un autre cadre, si les citoyens avaient pris le temps de bien analyser le contexte, ils n'auraient pas appelé, car ils auraient compris que la situation n'était pas illégale parce qu'il y avait plein d'exceptions : *« souvent, les dénonciations de rassemblement, ça n'en était pas. Tu sais on se rendait là, on vérifiait, puis c'était légal »* (cadre responsable de la gendarmerie, niveau 1).

On entre ainsi dans une dynamique de la police qui se fait policer par les citoyens guetteurs qui veulent imposer leur propre interprétation des lois :

« C'étaient des plaignants qui nous mettaient de la pression parce qu'ils s'attendent à ce que tu donnes un ticket de 1500 \$, pas juste d'aller cogner et avertir. Ils

s'attendent à ce qu'il y ait une répression. Donc souvent c'était ça et ils s'attendent à des fois avoir un retour, "Il l'as-tu eu son ticket ?" » (patrouilleur, niveau 2).

Un patrouilleur explique que son sergent a reçu une plainte contre lui parce qu'il n'avait pas donné de contravention : « *le plaignant qui avait appelé parce que ça avait été trop vite, ma vérification, en disant que je n'avais pas été vérifier* » (patrouilleur, niveau 3+).

Il y avait des citoyens qui passaient leurs journées à se promener dans leur quartier et à téléphoner au 9-1-1 pour dénoncer les adresses où il y avait plusieurs autos de stationnées. Un policier excédé nous dit : « *des passants qui disaient "Il y a trois chars dans l'entrée" (...) – Ta gueule, esti"* » (patrouilleur, niveau 3+). Il y en avait d'autres qui avaient des fixations sur les jeunes dans les parcs :

« Fait que celui qui appelait pour le parc [nom], c'est un médecin qui travaille à l'hôpital. Lui est écœuré de gérer ça, fait qu'il disait "Faites quelque chose pour qu'on arrête de vivre ça". Lui il appelait à tous les jours. Tous les jours, plusieurs fois par jour, chaque fois qu'il voyait du monde un peu trop proche » (patrouilleur, niveau 2).

Certains patrouilleurs reconnaissent cependant que, dans certains cas extrêmes, heureusement que les citoyens ont appelé pour dénoncer. En effet, certaines de ces dénonciations ont permis aux policiers de mettre fin à des partys qui tombaient dans l'excès : « *il y en a qui ont bien fait d'appeler pareil, parce que c'est vrai que, crime, il y en avait* » (patrouilleur, niveau 3+).

La perception de la police par les citoyens

Cet enjeu n'a pas non plus soulevé les passions du côté des cadres (11 sur 37), alors qu'il n'a entraîné aucune réaction du côté des patrouilleurs. Ce qui est à retenir, du côté des cadres, c'est la perception que, peu importe ce qu'ils faisaient, le contexte sanitaire engendrait des frustrations. Par moments, on leur reprochait de ne pas être assez sévères, alors qu'à d'autres, on les accusait de manquer de jugement dans la distribution des contraventions. Certains cadres disent que, de façon générale, le contexte était difficile pour le milieu policier, car il y a eu beaucoup de critiques contre la police, depuis certains scandales chez nos voisins américains.

CONCLUSION

En conclusion, nous nous en tiendrons à la présentation de certaines propositions découlant de nos résultats. Il s'agit plutôt ici de profiter des opportunités d'apprentissage découlant d'un exercice de réflexivité comme celui que nous avons mené avec les acteurs du milieu policier, que d'un véritable plan d'action. Nous proposons donc certaines pistes de réflexion que les différentes parties prenantes pourront éventuellement explorer en amont de la prochaine crise, dans une optique d'amélioration des pratiques.

Tableau 12. Propositions pratiques pour une autre pandémie, par niveau

<p>ACTION GOUVERNEMENTALE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avoir une cellule de crise intersectorielle. - Avoir une équipe spécialisée en gestion policière au MTQ, dès le jour 1. - Envoyer les décrets aux organisations policières avant de présenter les grandes orientations en conférence de presse. - Pratiquer une forme d'autorégulation lors des conférences de presse afin d'éviter de faire des affirmations qui compliqueraient le travail de terrain des policiers. - Émettre des décrets clairs et applicables. - Demeurer sensibles aux enjeux sociaux et psychologiques. - Revoir le coût de la contravention. - Informatiser le système des contraventions. - Avoir une équipe de juristes-conseils au DPCP ou au MTQ pour soutenir les services de police. - Mettre les patrouilleurs sur la liste du personnel essentiel à vacciner rapidement.
<p>ACTION ORGANISATIONNELLE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avoir une équipe de vulgarisateurs qui prépare de courtes synthèses pour les patrouilleurs. - Éviter la surcharge de communication écrite. - Moderniser le parc technologique et fournir des ordinateurs performants ou des téléphones intelligents à tous les patrouilleurs. - Maintenir les rassemblements d'équipe (trouver des salles adaptées : aréna, centre sportif, sous-sol d'église, etc.). - Avoir une réserve de base pour l'équipement de sécurité (masques, combinaisons, gants, etc.) - Maintenir la collaboration avec le syndicat dans le dossier SST. - Faire un plan de mobilisation des patrouilleurs afin de maintenir le moral des troupes. - Faire un suivi de l'application des décrets.

ACTION PROFESSIONNELLE

- Être rigoureux dans la mise à jour des connaissances des décrets.
- Être rigoureux dans l'utilisation du pouvoir discrétionnaire.
- Faire sa reddition de compte en lien avec l'utilisation du pouvoir discrétionnaire.
- Ne pas détourner les décrets sanitaires vers la poursuite de la lutte à la criminalité traditionnelle.
- Maintenir la sensibilité éthique à l'égard des individus vulnérables.
- Encourager la collaboration avec les citoyens.

ACTION CITOYENNE

- Demeurer respectueux des règles sanitaires.
- Comprendre et respecter les objectifs des lignes 9-1-1 (ex. le 9-1-1 ne doit pas servir à faire des dénonciations mesquines).
- Contribuer à entretenir un climat social sain.

BIBLIOGRAPHIE

Articles

- Ayal**, Shahar, **Celse**, Jérémy, & **Hochman**, Guy, 2019, « Crafting messages to fight dishonesty: A field investigation of the effects of social norms and watching eye cues on fare evasion ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.10.003>
- Ayal**, Shahar, **Gino**, Francesca, **Barkan**, Rachel & **Ariely**, Dan, 2015, « Three Principles to REVISE People's Unethical Behavior ». *Perspectives on Psychological Science*, 10(6), 738–741.
- Beckett**, Katherine, 2016, « The Uses and Abuses of Police Discretion: Toward Harm Reduction Policing », *Harv. L. & Pol'y Rev.*, vol. 10, 77-100.
- Boivin**, Rémi & **Cordeau** G., 2011, « Measuring the Impact of Police Discretion on Official Crime Statistics: A Research Note ». *Police Quarterly*, 14(2), 186-203.
- Borri**, E. L., 2016, « A New Measure of Red Tape: Introducing the Three-Item Red Tape (TIRT) Scale ». *International Public Management Journal*, 19(4), 573-593.
- Bourgeois**, L.F., **Harell**, A., & **Stephenson**, L.B., 2020, « To Follow or Not to Follow: Social Norms and Civic Duty during a Pandemic ». *Canadian Journal of Political Science*, 53(2), 273-278.
- Buvik**, Kristin, 2016, « The hole in the doughnut: a study of police discretion in a nightlife setting ». *Policing and Society*, 26(7), 771-788.
- Carr**, J.D. & Maxwell, S. R., 2018, « Police Officers Perceptions of Organizational Justice and their Trust in the Public ». *Police Practice & Research*, 19(4), 365-379.
- Cyr**, J. (2016). « The Pitfalls and Promise of Focus Groups as a Data Collection Method ». *Sociological Methods & Research*, 45(2), 231-259.
- Dai**, Mengyan, **Frank**, James & **Sun**, Ivan, 2011, « Procedural justice during police-citizen encounters: The effects of process-based policing on citizen compliance and demeanor ». *Journal of Criminal Justice*, 39 (2011), 159-168.
- Dunlop**, C.A., **Ongaro**, E. & **Baker**, K., 2020, « Researching COVID-19: A Research Agenda for Public Policy and Administration Scholars ». *Public Policy and Administration*, 35(4), 365-383.

- Gerstein, Charlie & Prescott, J. J.**, 2014-2015, « Process Costs and Police Discretion ». *Harv. L. Rev.*, vol. 128, F., 268-288.
- Gino, Francesca**, 2015, « Understanding ordinary unethical behavior: why people who value morality act immorally ». *Current Opinion in Behavioral Sciences*, vol. 3, 107-111.
- Gino et al.**, 2013, « License to Cheat: Voluntary Regulation and Ethical Behavior ». *Management Science*, 9(10), 2187-2203.
- Gino et al.**, 2009, « Contagion and Differentiation in Unethical Behavior: The Effect of One Bad Apple on the Barrel ». *Psychological Science*, 20(3), 393-398.
- Hennink, M. M., Kaiser, B. N. & Marconi, V. C.**, 2017, « Code Saturation Versus Meaning Saturation: How many interviews are enough ? ». *Qualitative Health Research*, 27(4), 591-608.
- Hine, Kelly A. et al.**, 2018, « Exploring Police use of Force Decision-Making Processes and Impairments using a Naturalistic Decision-Making Approach ». *Criminal Justice and Behavior*, 45(11), November 2018, 1782-1801.
- Jackson, Jonathan et al.**, 2012, « Why do People Comply with the Law ? », *BRIT. J. CRIMINOL.* (2012) 52, 1051–1071.
- Mann, H, Garcia-Rada, X, Hornuf, L. & Tafurt J**, 2016, « What Deters Crime ? Comparing the Effectiveness of Legal, Social, and Internal Sanctions Across Countries ». *Front. Psychol.* 7:85. doi: 10.3389/fpsyg.2016.00085
- Mendias, C. et Kehoe, E.J.** 2006, « Engagement of Policing Ideals and Their relationship To the Exercise of Discretionary Powers ». *Criminal Justice and Behavior*, 33(1), 70-92.
- Methven, Elyse**, 2018, « A Little Respect: Swearing, Police and Criminal Justice Discourse ». *International Journal for Crime, Justice and Social Democracy*, 7(3), 58-74. DOI: 10.5204/ijcjsd.v7i3.428.
- Nadal, K. L. & Davidoff, K. C.**, 2015, « Perceptions of Police Scale (POPS): Measuring Attitudes towards Law Enforcement and Beliefs about Police Bias ». *Journal of Psychology and Behavioral Science*, vol. 3(2), 1-9.
- Prémont, M-C & Couture Ménard, M-È.**, 2020, « Le concept juridique de l'urgence sanitaire : une protection contre les virus biologiques et... politiques », Québec, in *A+, le carrefour des acteurs publics*, vol. 7, n° 2.

- Rosenbaum**, P.R., 2009, « Basic Tools of Multivariate Matching ». *Design of Observational Studies* (p. 163-186). New York, Springer.
- Schulenberg**, Jennifer L., 2015, « Moving Beyond Arrest and Reconceptualizing Police Discretion ». *Police Quarterly*, vol. 18(3), 244-271.
- Shalvi**, Shaul, **Gino**, Francesca, **Barkan**, Rachel & **Ayal**, Shahrar, 2015, « Self-Serving Justifications: Doing Wrong and Feeling Moral ». *Current Directions in Psychological Science*, 24(2) 125–130.

Chapitres de livres

- Bégin**, L., 2015, « Trois finalités de l'intervention en éthique organisationnelle », dans Bégin, L., Langlois, L. et Rondeau, D., *L'éthique et les pratiques d'intervention en organisation*, Québec, Presses de l'Université de Laval.
- Jutras**, M. & **Boisvert**, Y., 2015, « Pistes de réflexion sur l'intervention en éthique appliquée au contexte particulier du service public : de l'éthique publique à la synergie régulatoire, un modèle critique et pratique », dans Bégin, L., Langlois, L. et Rondeau, D., *Les interventions à portée éthique*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- Lacroix**, A., **Marchildon**, A. & **Bégin**, L., 2017, « La compétence éthique en situation », dans A. Lacroix, A. Marchildon et L. Bégin, *Former à l'éthique en organisation. Une approche pragmatiste*, Presses de l'Université du Québec, Chapitre 3, p. 83-114.

Livres

- Becker**, Howard, 1985, *Outsiders : Études de sociologie de la déviance*, Paris, Métailié.
- Boisvert**, Yves, 2005, *Qu'est-ce que l'éthique publique*, Montréal, Liber.
- Boisvert et al.**, 2003, *Petit manuel d'éthique appliquée à la gestion publique*, Montréal, Liber, collection éthique publique – hors série.
- Dubuisson-Quellier**, S. (dir.), 2016, *Gouverner les conduites*, Paris, Les Presses de Sciences Po.
- Emmet**, D., 1966, *Rules, Roles and Relations*, London, Macmillan.
- Foucault**, Michel, *Surveiller et punir, naissance de la prison*, Paris, Gallimard, 1975.
- Got**, C., 2001, *Risquer sa peau*, Paris, Bayard.

- Jobard, F., et de Maillard, J.**, 2015, *Sociologie de la police*, Paris, Armand Colin.
- Jouan, Marlène & Laugier, Sandra**, 2009, *Comment penser l'autonomie*, Paris, Presse Universitaire de France, collection Éthique et philosophie morale.
- Lascoumes P. et Le Galès, P.** (dir.), 2010, *Gouverner par les instruments*, Paris, Les Presses de Sciences Po.
- Monjardet, D.**, 1996, *Ce que fait la police. Sociologie de la force publique*, Paris, La découverte.
- OCDE**, 2009, *Towards a Sound Integrity Framework: Instruments, Processes, Structures and Conditions for Implementation*, OECD Conference Center.
- Reynaud, J.-D.**, 2004, *Les règles du jeu*, Paris, Armand-Colin.
- Roux-Dufort, C.**, 2000, *La gestion de crise*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Veca, S.**, 1999, *Éthique et politique*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Wybo, J.-L. & Van Wassenhove, W.**, 2009, *Retour d'expérience*, Paris, Lavoisier.

Site Web

<https://adpq.qc.ca>, visité le 1^{er} septembre 2020.

Documents gouvernementaux

Comité d'éthique de la santé publique (CESP) & Commission de l'éthique en science et en technologie (CEST), 2020, *Cadre de réflexion sur les enjeux éthiques liés à la pandémie de COVID-19*, Gouvernement du Québec.

Comité d'éthique de la santé publique (CESP), 2017, *Le processus d'examen éthique de santé publique et son cadre de référence*, Québec, Gouvernement du Québec.