

MEM
612

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE



LA COORDINATION DES FORCES DE POLICE AU QUÉBEC:
L'équipe conjointe des stupéfiants de l'aéroport de Dorval

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAITRISE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

OPTION: ANALYSE ET DÉVELOPPEMENT DES ORGANISATIONS

PAR

LISE BEAUDOIN-ROY

SOUS LA DIRECTION DE GLADYS SYMONS, Ph.D. SOCIOLOGIE.

FÉVRIER 1997

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier tout particulièrement les membres de l'équipe conjointe des stupéfiants de Dorval. Ces enquêteurs m'ont octroyé leur confiance et ont généreusement accepté de partager leurs expériences afin de m'éclairer dans cette recherche. Je leur en suis mille fois reconnaissante car sans leur merveilleuse collaboration cette étude n'aurait pu avoir lieu !

Je tiens aussi à remercier le Service de Police de la Communauté Urbaine de Montréal, la Sûreté du Québec, la Gendarmerie Royale du Canada ainsi que Douane Canada pour avoir porté intérêt à ma recherche. Leur support démontre un degré élevé d'ouverture au changement et un désir de compréhension des comportements organisationnels. Je désire d'ailleurs remercier les membres des organisations de police qui ont accepté de me rencontrer pour discuter de cette recherche. Leur apport fut important.

De plus, je remercie ma directrice de mémoire, Dr. Gladys Symons, qui a su m'encourager pendant toute la durée de cette recherche. Ses conseils judicieux et son support furent indispensables à la réalisation de ce document.

Merci à tous !



Lise Beaudoin-Roy

TABLE DES MATIERES

LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES ABRÉVIATIONS	v
RÉSUMÉ	vi
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I.	
LE CONTEXTE DE COORDINATION POLICIÈRE	6
1.1 CHEVAUCHEMENTS JURIDICTIONNELS POLICIERS AU QUÉBEC	6
1.2 LA COORDINATION ET LA COOPÉRATION POLICIÈRE	12
1.3 PERTINENCE DE LA RECHERCHE	16
1.4 SOMMAIRE	17
CHAPITRE II.	
L'APPROCHE THÉORIQUE	19
2.1 OBJECTIFS DE LA RECHERCHE	19
2.2 COORDINATION INTER-ORGANISATIONNELLE	20
Coopération	21
Autonomie organisationnelle	21
Domaine d'activité	22
Canaux informels	23
Règle de réciprocité	24
Confiance	24
Ressources et compétences	25
2.3 SOMMAIRE	26
CHAPITRE III.	
LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	27
3.1 STRATÉGIE DE RECHERCHE	27
3.2 MÉTHODES DE COLLECTE DES DONNÉES	29
3.3 ÉTHIQUE DU CHERCHEUR	32
3.4 LIMITES DE L'ÉTUDE	34
3.5 SOMMAIRE	34

CHAPITRE IV.	
L'ÉQUIPE CONJOINTE DES STUPÉFIANTS DE DORVAL ET LA	
COOPÉRATION	36
4.1 COMPOSITION DE L'ÉQUIPE	36
4.2 MANDAT DE L'ÉQUIPE	37
4.3 ROLE DES MEMBRES	38
4.4 PERCEPTION DU MANDAT ET DE L'AMPLEUR DE LA	
TACHE	40
4.5 MODE DE FONCTIONNEMENT: "RESPOND AND REFER" . . .	41
4.6 UN EXEMPLE DE COOPÉRATION	44
4.7 SOMMAIRE	46
 CHAPITRE V.	
LES FRONTIÈRES ORGANISATIONNELLES DE L'AUTONOMIE	48
5.1 ALLÈGEANCE	48
5.2 POLITIQUES DISTINCTES OU UNIFORMITÉ ?	50
5.3 COOPÉRATION ET AUTONOMIE: PARTAGE DU DOMAINE	
D'ACTIVITÉ	53
Perception des rapports inter-organisationnels	54
"Vol" d'enquêtes	58
5.4 SOMMAIRE	60
 CHAPITRE VI.	
LES ÉCHANGES INTER-ORGANISATIONNELS	62
6.1 CANAUX INFORMELS	62
6.2 NORMES SOCIALES IMPLICITES	63
Confiance	63
Règle de réciprocité	65
6.3 RESSOURCES ET COMPÉTENCES	66
"Contacts"	66
Expertise, crédibilité et réputation	70
6.4 SOMMAIRE	72

CHAPITRE VII.	
L'ÉQUIPE CONJOINTE ET SES DÉFIS	73
7.1 CONTRAINTES ENVIRONNEMENTALES DE L'ÉQUIPE	73
Contexte budgétaire	73
Témoignage à la Cour	75
Ouverture des frontières	77
Les "avaleurs"	77
7.2 TECHNOLOGIE ET COMMUNICATION	79
7.3 SOMMAIRE	82
CHAPITRE VIII.	
L'ÉQUIPE CONJOINTE ET LA COORDINATION	83
8.1 L'ÉQUIPE CONJOINTE SUPPORTE LA COORDINATION	83
8.2 PROPOSITIONS	87
Protocole d'entente	88
Système informatique conjoint	88
8.3 SOMMAIRE	90
CONCLUSION	92
BIBLIOGRAPHIE	98
ANNEXE 1.	
PROTOCOLE D'ENTREVUE SEMI-STRUCTURÉE	106
ANNEXE 2.	
ÉCHÉANCIER	109

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU	PAGE
1.1	JURIDICTIONS DES ORGANISATIONS POLICIERES.....11

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AANB:	Acte de l'Amérique du Nord Britannique de 1867
BRQCO:	Bureau de Recherches du Québec sur le Crime Organisé
CARE:	Cargaisons A Risques Élevées
CIPC:	Centre d'Information de la Police Canadienne
CRPQ:	Centre de Renseignements de la Police du Québec
EIM:	Équipe d'Intervention Mobile de Douane Canada
GRC:	Gendarmerie Royale du Canada
PIRS ou SRRJ:	Police Information Retrieval System ou Système de Récupération des Renseignements Judiciaires
SCRC:	Service Canadien de Renseignements sur la Criminalité
SPCUM:	Service de Police de la Communauté Urbaine de Montréal
SQ:	Sûreté du Québec

RÉSUMÉ

La coordination inter-organisationnelle constitue l'objet de cette recherche. Afin d'étudier ce thème, nous avons choisi de nous concentrer sur les organisations policières. La stratégie de recherche utilisée est l'étude de cas d'une équipe conjointe luttant contre le trafic de stupéfiants. L'équipe conjointe est celle de la section stupéfiants de Dorval et regroupe des membres de la Gendarmerie Royale du Canada, du Service de Police de la Communauté Urbaine de Montréal, de la Sûreté du Québec et de Douane Canada. Les méthodes de collecte des données employées pour mener à bien cette recherche sont l'analyse documentaire, les rencontres avec des personnes ressources, les entrevues semi-structurées ainsi que l'observation.

Cette étude met en relief la complexité de réalisation d'une coordination entre des organisations distinctes. La coordination y est abordée sous une perspective d'établissement de rapports entre les membres des différentes organisations. Elle est liée principalement au concept de coopération entre intervenants. Notre analyse est réalisée à partir de l'équipe conjointe et de la perception des membres sur leurs relations à l'interne ainsi qu'avec les services de police à l'externe. Nous y voyons que le partage du mandat et l'ampleur de la tâche à réaliser sont des facteurs qui influent sur la coopération inter-organisationnelle.

Selon cette analyse, certaines facettes organisationnelles influent sur le comportement coopératif des membres. Chez les organisations qui partagent le même secteur d'activité, la protection de leur autonomie est une de ces facettes. Nous illustrons ceci par la densité des frontières organisationnelles. Ce besoin plus ou moins élevé de protection d'autonomie est lié au degré d'allégeance des membres ainsi qu'au partage du domaine d'activité des organisations. Nous examinons les effets de cette question d'autonomie sur le processus de coopération et de coordination.

L'établissement d'échanges entre les membres de diverses organisations soutient le processus de coordination. Nous avons remarqué dans cette étude que les intervenants se créent des canaux informels qui leur permettent de transiger des services ou des informations. Ces canaux supportent la coordination des activités policières. Des normes implicites sociales telles que la confiance et la règle de réciprocité s'installent dans ces canaux et influencent les échanges. De plus, les ressources et compétences des membres tels leur réseau de "contacts", leur crédibilité et leur réputation sont des facteurs importants dans l'établissement et la négociation d'échanges.

L'environnement ainsi que le contexte social et budgétaire façonnent aussi les rapports policiers et affectent la coordination inter-organisationnelle. La technologie est un élément qui influe sur le partage d'informations importantes pour la coordination des

enquêtes. A ce niveau, l'accessibilité aux systèmes informatisés est une question importante.

Enfin, cette recherche démontre que l'équipe conjointe possède un rôle important dans la coordination inter-organisationnelle en permettant, entre autre, de diminuer les dédoublements. Dans le milieu policier, des dédoublements signifient des coûts inutiles et un processus d'enquête plus long. En favorisant l'échange d'informations entre les membres des différents corps de police, l'équipe soutient le processus de coordination inter-organisationnelle.

Mots-clés:

Coordination inter-organisationnelle

Coopération

Échanges

Police

Rapports organisationnels

Stupéfiants

INTRODUCTION

Au Québec, les forces de police sont des organisations qui se partagent les mêmes secteurs d'activités. Ces organisations sont en relation les unes avec les autres lors de la réalisation de leurs tâches. Peu d'études se sont attardées à l'analyse de ces relations. Nous croyons qu'une étude des liens entre corps de police permet d'éclairer la dynamique générale inter-organisationnelle. Nous nous intéressons plus particulièrement au phénomène de la coordination entre les organisations policières. Notre compréhension de la coordination sera supportée par un examen des échanges et de la coopération entre les organismes ciblés à partir du cas d'une équipe conjointe.

Les organisations possèdent une place prépondérante dans notre société. A travers leur recherche d'efficacité, elles échangent souvent des services et des informations, bref tissent des liens entre elles. Ce phénomène est engendré par le fait que l'environnement d'une organisation est composé d'autres organisations¹ dont elle dépend quant à la production de biens ou de services. Les forces de police n'échappent pas à cette règle et sont mutuellement dépendantes dans certains champs d'activités. La présence de chevauchements juridictionnels amplifie le besoin de coordination entre les forces de police. Cette situation s'avère d'autant plus vraie que des dédoublements d'activités dans le secteur public signifient des coûts supplémentaires pour la population. Une coordination inter-organisationnelle efficace peut permettre de réduire ces coûts et offre des avantages évidents aux organisations d'un même champ d'activité. L'établissement de liens organisationnels et la coordination des actions représentent alors des atouts précieux.

¹Perrow, Charles, *Complex Organizations: A Critical Essay*, 3ème édition, New York:Random House, 1986, p.203.

La complexité et l'ampleur de notre problématique de recherche nous suggèrent de bien circonscrire notre base d'analyse. Afin d'étudier la coordination, nous avons choisi de nous concentrer sur le cas de l'équipe conjointe de la section des stupéfiants de l'aéroport de Dorval. Cette équipe regroupe des représentants de quatre organisations soit la Sûreté du Québec (SQ), la Gendarmerie Royale du Canada (GRC), le Service de Police de la Communauté Urbaine de Montréal (SPCUM) et Douane Canada. Le fait que des membres de chacune de ces agences soient présents au sein d'une même équipe rend particulièrement intéressante l'étude des rapports inter-organisationnels. De plus, l'équipe des stupéfiants de l'aéroport de Dorval donne un support en matière d'enquêtes criminelles aux organisations de police. Nous voyons ainsi un grand intérêt à examiner cette équipe dans le cadre d'une étude sur la coordination.

Les agences concernées par cette recherche sont actives dans le domaine de la lutte aux stupéfiants. Le fait qu'elles se partagent un même secteur d'activité rend prédominant le besoin d'échanger leurs informations et de coordonner leurs actions. Le domaine des enquêtes en matière de stupéfiants est d'ailleurs un secteur où l'interdépendance des organisations policières est particulièrement forte. De plus, à une époque de restrictions budgétaires, il est de plus en plus nécessaire pour les forces de police de rassembler leurs forces. Le phénomène récent des équipes conjointes est un bon exemple de cette tendance. Ceci nous permet de postuler que la coordination est un facteur important dans la réalisation des activités policières.

La problématique principale de cette étude est celle de l'analyse des échanges inter-organisationnels qui permettent l'établissement et le maintien de la coordination dans le domaine des enquêtes. Cette problématique s'inscrit dans un contexte de relations et de liens inhérents au partage d'un champ d'activité et de mandats conjoints des organisations. L'objectif global de cette recherche consiste à saisir la dynamique de coordination qui existe entre des organisations interdépendantes faisant partie d'un même

secteur d'activité. En d'autres termes, cette étude se veut une esquisse des relations d'échanges entre les forces policières à partir du cas de l'équipe conjointe des stupéfiants de Dorval. Plus spécifiquement, cette recherche a pour objectif de mettre en lumière le rôle que joue l'équipe conjointe dans les questions de coordination et de coopération entre corps policiers. Nous comptons décrire le fonctionnement global de l'équipe ainsi que les défis auxquels ses membres doivent faire face.

Ce document se divise en huit chapitres. Au premier chapitre, nous présentons le contexte de coordination policière. Pour ce faire, nous décrivons les différents paliers de forces de police opérant au Québec et leurs pouvoirs. Nous délimitons les endroits où leurs compétences se chevauchent. Nous survolons aussi les informations disponibles dans la littérature en matière de coordination et de coopération policière. La pertinence de la recherche est ensuite présentée à partir du contexte de coordination policière.

Au second chapitre, nous présentons les objectifs de la recherche. Nous explicitons les concepts utilisés pour analyser le phénomène de coordination inter-organisationnelle policière. Nous décrivons ensuite, au troisième chapitre, la démarche méthodologique empruntée pour mener à bien cette recherche à travers les pratiques policières. La stratégie de recherche et les méthodes de collecte des données y sont d'abord présentées, suivi de la question de l'éthique du chercheur et des limites de l'étude.

Le quatrième chapitre est consacré à l'équipe conjointe des stupéfiants de Dorval et à son lien avec la coopération inter-organisationnelle. Nous y décrivons la constitution de l'équipe, le rôle des membres et le mandat de l'équipe. Nous présentons aussi l'impact de la perception du mandat et de l'ampleur de la tâche à réaliser sur la coopération. De plus, nous nous attardons au mode de fonctionnement "respond and refer" de l'équipe et à la façon dont les enquêtes sont référées aux corps de police. Tous ces éléments sont

analysés sous l'angle de la coopération inter-organisationnelle. Nous présentons d'ailleurs un exemple concret de coopération policière.

Le cinquième chapitre expose comment les organisations possèdent des frontières plus ou moins étanches qui affectent leurs relations avec les autres. Nous y expliquons le paradoxe entre l'allégeance à l'équipe et l'appartenance des enquêteurs à des organisations distinctes. Nous mettons aussi en lumière la problématique liée à la réunion de membres travaillant sous des politiques différentes et la difficulté d'uniformiser les règles. Ensuite, nous démontrons comment le partage du même domaine d'activité vient affecter le désir d'autonomie et la coopération inter-organisationnelle. Pour ce faire, nous dressons un tableau global des relations policières et douanières qui entourent et façonnent le travail de l'équipe. Finalement, nous abordons les relations coopératives externes de l'équipe sous l'angle de la problématique du "vol" d'enquêtes.

Au sixième chapitre, nous présentons les échanges inter-organisationnels. Nous exposons l'existence de canaux informels qui les soutiennent. De plus, nous abordons la question des normes sociales implicites qui entrent en compte dans l'établissement des relations. Nous nous attardons au thème de la confiance et de la règle de réciprocité. Finalement, nous démontrons le rôle des ressources et compétences des enquêteurs dans leurs échanges inter-organisationnels. Les ressources et compétences retenues sont celles des "contacts", de l'expertise, de la crédibilité et de la réputation des enquêteurs.

Au septième chapitre, nous présentons les défis auxquels l'équipe doit faire face quant à ses relations et ses communications externes. Certaines contraintes environnementales sont d'abord exposées telles le contexte budgétaire, le témoignage à la Cour, l'ouverture des frontières et la problématique des "avaleurs". Nous décrivons ensuite les aspects restrictifs de la technologie employée par l'équipe et leurs impacts sur la communication inter-organisationnelle.

Au dernier chapitre, nous faisons certaines constatations sur l'apport de l'équipe dans le processus de coordination. Les équipes conjointes y sont présentées comme une avenue positive à travers la complexité des échanges policiers. De plus, nous faisons certaines propositions afin de favoriser la coordination policière.

CHAPITRE I.

LE CONTEXTE DE COORDINATION POLICIÈRE

Afin de cerner la problématique de cette recherche, nous définissons dans ce chapitre le contexte entourant la coordination des forces de police selon les informations appropriées recueillies à travers la littérature. Nous présentons d'abord les pouvoirs et compétences des différents paliers de forces de police au Québec soit: la Gendarmerie Royale du Canada, la Sûreté du Québec et les services de police municipaux. L'existence de chevauchements juridictionnels est démontrée, particulièrement dans certains secteurs. La coordination et la coopération sont ensuite présentées selon les informations pertinentes à la réalité policière. Finalement, d'après le survol du contexte de coordination policière, nous démontrons la pertinence de la recherche.

1.1 CHEVAUchements JURIDICTIONNELS POLICIERS AU QUÉBEC

L'analyse de la coordination entre les forces de police du Québec nécessite une compréhension des pouvoirs de la police tels que conférés par la législation. Mais avant d'entreprendre l'analyse spécifique de chaque palier de police il est important de définir le terme compétence. Une compétence en matière policière est liée à deux concepts précis: les limites territoriales et les limites relatives à l'autorité du corps de police.² C'est selon cette définition que nous évaluons les compétences respectives des services de police.

² Stenning, Philip, C., *Le statut juridique de la police: document d'étude*, Ottawa: Commission de réforme du droit au Canada, 1982, p.67.

Les pouvoirs des forces de police sont encadrés par l'Acte de l'Amérique du Nord Britannique (AANB-1867). On y spécifie, à l'article 91.27, que le gouvernement fédéral possède compétence exclusive en matière de droit criminel et de procédure pénale. L'article 92.14, quant à lui, confère aux provinces le pouvoir exclusif de légiférer en matière d'administration de la justice. Les responsabilités en matière policière sont ainsi partagées entre les gouvernements puisque l'administration de la justice et le droit criminel englobent tous deux les pouvoirs de police. Regardons maintenant de façon plus détaillée les pouvoirs et compétences des trois paliers de services de police du Québec.

La Gendarmerie Royale du Canada est une organisation de police fédérale et relève du Ministère du Solliciteur Général du Canada. La Loi concernant la Gendarmerie Royale du Canada définit les pouvoirs de la GRC.³ Cette loi confère aux officiers le statut d'agents de la paix ainsi que les pouvoirs et immunités en découlant partout au Canada. Les membres de la GRC ont comme prérogative de surveiller l'application des lois fédérales. Leurs fonctions concernent principalement

"...le maintien de la paix, la prévention du crime et des infractions aux lois fédérales et à celles en vigueur dans la province où ils peuvent être employés, ainsi que l'arrestation des criminels, des contrevenants et des autres personnes pouvant légalement être mises sous garde."⁴

La GRC s'occupe de l'application de multiples lois fédérales au Québec. A travers l'identification des juridictions des organisations de police, le tableau 1.1 de la page onze (11) nous présente les lois principales dont s'occupe la GRC au Québec. On y remarque que la GRC a sous sa responsabilité certaines dispositions du Code criminel au Québec

³ *Loi concernant la Gendarmerie Royale du Canada*, S.R., ch. R-9., Ottawa: Imprimeur de la Reine pour le Canada, 1985.

⁴Idem, Art 18.a.

concernant les domaines de la fraude, la contrefaçon de la monnaie et la conspiration. Effectivement, bien que le Code criminel soit l'une des lois fédérales majeures en droit criminel, son application globale est confiée aux corps de police provinciaux et municipaux.⁵

La Sûreté du Québec est la police provinciale au Québec. Son mandat est défini par la Loi de police:

"La Sûreté du Québec est, sous l'autorité du ministre de la Sécurité publique, chargée de maintenir la paix, l'ordre et la sécurité publique dans tout le territoire du Québec, de prévenir le crime ainsi que les infractions aux lois du Québec, et d'en rechercher les auteurs."⁶

Les membres de la Sûreté du Québec sont considérés constables et agents de la paix. Un constable possède le pouvoir d'effectuer des enquêtes criminelles, d'arrêter des suspects et de déposer des dénonciations en vertu du Common Law et du Code criminel.⁷ Le Tableau 1.1 expose les principales lois provinciales et fédérales dont l'application relève de la Sûreté du Québec.

Tout comme à la Sûreté du Québec, les policiers municipaux sont considérés comme constables et agents de la paix au Québec.⁸ Comme l'indique le Tableau 1.1, ces derniers sont autorisés à surveiller l'application des lois provinciales, des règlements de

⁵Brien, Pierre, *Fonctions et organisations de la police*, Saint-Jean-sur-Richelieu: Éditions Préfontaine, 1983, p.53.

⁶ *Loi de police*, L.R.Q., ch. P-13, Québec: Éditeur officiel du Québec, 1993, Art.39.

⁷ Stenning, Philip C., *op. cit.*, p.111.

⁸ *Loi de Police*, *op. cit.*, Art.2.

leur municipalité et des infractions au Code criminel et ce, sur le territoire de la municipalité en question.⁹

La Loi de police stipule que les municipalités ont l'obligation d'assujettir leur territoire à la compétence d'un corps de police.¹⁰ Pour ce faire, les municipalités de plus de cinq mille habitants doivent établir leur propre corps de police municipal ou conclure une entente avec un corps de police avoisinant. Les municipalités dont la population est inférieure à cinq mille peuvent s'en remettre à la Sûreté du Québec pour desservir leurs territoires. La SQ possède alors les mêmes compétences qu'un corps de police municipal.

Le Service de Police de la Communauté Urbaine de Montréal est un corps de police municipal qui dessert les 29 municipalités membres de la Communauté urbaine de Montréal.

"Selon la Loi sur la Communauté Urbaine de Montréal, la mission du Service de police est de: protéger la vie et la propriété; maintenir la paix, l'ordre et la sécurité publique; prévenir le crime et les infractions, en rechercher les auteurs et les citer en justice; et veiller à l'application des lois en vigueur au Québec, ainsi que des règlements, résolutions et ordonnances de la Communauté et des municipalités." ¹¹

Ce survol des pouvoirs et compétences des trois paliers de services de police au Québec démontre que ces derniers possèdent des pouvoirs vastes et non exclusifs. Selon

⁹Bich, M.F., "Organisation des forces de police au Canada", *La revue juridique Thémis*, 23, no.2-3, 1989, p.291.

¹⁰*Loi de police*, op.cit., Art. 64.

¹¹Service de Police de la Communauté Urbaine de Montréal, *La police de quartier: Ensemble pour mieux servir*, Montréal, 1996, p.19.

Pierre Brien¹², les domaines où les risques de chevauchements sont les plus grands sont le trafic de la drogue, les crimes économiques, la protection des aéroports, les oiseaux migrateurs, les libérations conditionnelles, la Loi fédérale sur les explosifs, la Loi sur l'Aviation civile, la protection des ministres fédéraux, des diplomates et autres ainsi que la Commission de la capitale nationale et des parcs nationaux. Brien conclut qu'au Québec certains sujets devraient faire l'objet d'ententes. Le sujet qui nous intéresse ici est celui des "...mécanismes de coordination dans les domaines du trafic des drogues..."¹³

Selon les compétences énumérées précédemment, nous voyons que les trois paliers de corps policiers au Québec se partagent le secteur de la lutte aux stupéfiants. Au Canada, la Loi sur les stupéfiants, la Loi sur les aliments et drogues ainsi que le Code Criminel sont les lois qui définissent les infractions en matière de stupéfiants. Or, la GRC, la SQ et la police municipale s'occupent de l'application d'au moins une de ces lois. On dénote ainsi que la situation de chevauchements inhérente au partage constitutionnel des pouvoirs policiers rend prépondérant le besoin de coordination entre les différents services de police.

¹² Brien, Pierre, *op.cit.*, p.65-68.

¹³ *Idem*, p.69.

TABLEAU 1.1: JURIDICTIONS DES ORGANISATIONS POLICIERES

GENDAR- MERIE ROYALE DU CANADA:	<p>LOIS FÉDÉRALES: Loi sur les aliments et drogues, Loi sur l'accise, Loi sur les douanes, Loi sur les stupéfiants, Loi sur l'aéronautique, Loi sur les jeunes contrevenants, Loi sur la marine marchande du Canada, Loi sur la citoyenneté, Loi sur les explosifs, Loi sur les allocations spéciales pour enfants, Loi sur l'immigration, Loi sur les Indiens, Loi de 1994 sur la convention concernant les oiseaux migrateurs, Loi sur la radiocommunication, Loi sur la faillite et l'insolvabilité, Loi sur les permis d'importation et d'exportation, Loi de l'impôt sur le revenu, Loi sur les poids et mesures, Loi électorale du Canada, Loi relative à la circulation sur les terrains de l'État ainsi que certaines dispositions du Code criminel touchant les domaines de la fraude, la conspiration et la contrefaçon.¹⁴</p>
SURETÉ DU QUÉBEC:	<p>LOIS FÉDÉRALES: Code criminel, Loi sur les stupéfiants, Loi sur les aliments et drogues, Loi sur les jeunes contrevenants, Loi sur l'identification des criminels, Loi sur les explosifs.</p> <p>LOIS PROVINCIALES: Code de la sécurité routière, Loi sur les permis d'alcool, Loi sur la Société des alcools, Loi sur les infractions en matière de boissons alcooliques, Loi sur l'assurance automobile, Loi en matière de loteries, de courses et de jeux, Loi sur les explosifs, Loi de la conservation de la faune, Loi de la protection de la jeunesse, Loi concernant les enquêtes sur les incendies, Loi sur les agences d'investigation ou de sécurité.¹⁵</p>
POLICE MUNICI- PALE:	<p>CODE CRIMINEL LOIS PROVINCIALES REGLEMENTS MUNICIPAUX</p>

¹⁴Canada. Gendarmerie Royale du Canada, Section de la planification, *La Gendarmerie Royale du Canada au Québec: Division "C"*, 1980, p.11-12.

¹⁵Sûreté du Québec, *Mandat légal et philosophie*, document Internet, <http://www.suretequebec.gouv.qc.ca>, 1996.

1.2 LA COORDINATION ET LA COOPÉRATION POLICIÈRE

La coordination policière est traitée fondamentalement sous l'angle des services de supports formels offerts par les corps policiers. Les services formels mentionnés à travers la littérature sont essentiellement des mécanismes de diffusion de l'information et des services de supports aux opérations.

Le Service Canadien de Renseignements sur la Criminalité (SCRC) représente le service central de collecte et de diffusion des renseignements criminels au Canada.¹⁶ Le SCRC est un réseau qui fournit l'infrastructure permettant aux corps de police de partager leurs informations en matière de crime organisé. Ce service est financé et administré par la GRC. "Le réseau rassemble des données sur les activités illégales de criminels organisés, par exemple, l'importation, la production et le trafic illicites de drogue..."¹⁷

Le Bureau de Recherches du Québec sur le Crime Organisé (BRQCO), faisant partie du Service des renseignements de la Sûreté du Québec, représente le bureau provincial du SCRC. Le BRQCO possède une fonction coordinatrice en ayant pour mandat d'assumer "un rôle de liaison auprès des corps policiers du Québec dans le cadre de l'article 39 de la Loi de police, chapitre 13."¹⁸ En effet, la SQ doit assurer un service de renseignements central supportant les autres corps de police.

¹⁶Aubin, Yvan, "S'organiser contre le crime", *Sûreté*, 12^{ème} année, no.6, juin 1982, p.13.

¹⁷Gendarmerie Royale du Canada, *SCRC (Service canadien de renseignements criminels)*, document internet, <http://www.rcmp-grc.gc.ca>, 1996.

¹⁸Aubin, Yvan, *op.cit.*, p.13.

"La Sûreté maintient un service central de renseignements ayant pour but de faciliter la détection du crime et le dépistage de leurs auteurs et met ce service à la disposition des autres corps de police".¹⁹

La Section Nationale de Recherches sur la Criminalité de la Gendarmerie Royale du Canada analyse et diffuse des informations sur la criminalité.

"Cette section remplit aussi les fonctions d'agence nationale de coordination dans le domaine de l'information sur la criminalité et ce par le truchement du Bureau Central du Service Canadien de Renseignements sur la criminalité."²⁰

Le personnel de cette section est appelé à travailler conjointement avec les autres forces de police du Québec sur des enquêtes concernant le crime organisé.

Les équipes conjointes des aéroports et du Port de Montréal regroupent des membres de diverses agences telles la GRC, la SQ, le SPCUM, Douane Canada et le Port de Montréal. Ces équipes conjointes ont pour tâche de développer des renseignements concernant la lutte aux stupéfiants dans les milieux aéroportuaires ou portuaires. Elles doivent fournir un support aux services de police en ce qui concerne les activités illicites dans ce secteur.

L'équipe conjointe de Carcajou regroupe des enquêteurs du SPCUM, de la GRC et de la SQ. Cette équipe a pour mandat de lutter contre le crime organisé et, plus spécifiquement, les bandes criminalisées de motards.

¹⁹*Loi de police*, op.cit., Art.39.1.

²⁰Canada. Gendarmerie Royale du Canada, *La Gendarmerie Royale du Canada au Québec. Division "C"*, op.cit., p.28.

Au niveau national, le Service canadien de police possède un Centre d'Information de la Police Canadienne (CIPC) qui procure à tout moment de l'information aux corps policiers du Québec. Les renseignements sont diffusés à partir de terminaux informatiques ayant accès à l'ordinateur central. Les renseignements contenus dans le CIPC sont d'ordre opérationnels et concernent les crimes et les criminels.

La Sûreté du Québec collabore avec les organisations policières municipales pour la réalisation des enquêtes criminelles. A ce niveau, la SQ se donne comme orientation générale "...d'instaurer et d'entretenir des mécanismes de collaboration assurant des services spécialisés de meilleure qualité et à moindres coûts pour la population."²¹ La SQ garde des escouades spécialisées à la disposition des corps de police. Ces escouades spécialisées concernent les autos volées, les vols à mains armées, les enquêtes générales et la plongée sous-marine.²² Des opérations conjointes sont réalisées pour lutter contre le crime organisé, les stupéfiants ainsi que les vols d'automobiles.

En plus des services de support formels, le thème de la coordination policière a été abordé tout récemment dans le cadre d'une étude réalisée par M. Justice Archie Campbell. Cette étude avait pour but d'analyser les événements ayant entouré l'enquête de Paul Bernardo, violeur et meurtrier ayant opéré dans plusieurs juridictions policières en Ontario. Le rapport de M. Campbell démontre avec vivacité la nécessité d'une coordination policière, et ce, spécialement dans le cas des enquêtes sur les meurtres en série. Cette étude met en lumière les failles du système qui entravent les enquêtes inter-juridictionnelles.

²¹ Sûreté du Québec, "Sûreté du Québec: orientations générales de 1993", *Sûreté*, 23^{ème} année, no.2, mars-avril 1993, p.3.

²² Québec. Ministère de la justice, *La police et la sécurité des citoyens*, Québec: Éditeur officiel, 1971, p.42.

"Because of the systemic weaknesses and the inability of the different law enforcement agencies to pool their information and co-operate effectively, Bernardo fell through the cracks."²³

La nécessité de mettre de côté les rivalités et la compétition afin de mener à bien les enquêtes est un facteur important relaté dans le rapport. L'auteur, en citant un exemple précis dans l'enquête, mentionne que ceci est possible si la coopération est encouragée à partir du haut de l'organisation.

"The improvement in the working relationships (...) demonstrates that an attitude of professionalism and co-operation from the leadership of a force can overcome the inherent inter-force rivalry and turf wars that are an everyday fact of police life."²⁴

Cette constatation nous amène à nous intéresser au phénomène de la coopération entre les forces policières tel que présenté dans les écrits. Certains documents font état de la nécessité pour les services de police de coopérer entre eux.

"Les corps policiers locaux doivent coopérer les uns avec les autres étant donné que les délinquants ne limitent généralement pas leurs activités à une seule municipalité. D'autre part, les corps policiers entretiennent des relations assez complexes étant donné qu'ils fonctionnent à différents paliers comme c'est le cas de la GRC ou encore de la police provinciale de l'Ontario et du Québec."²⁵

²³Campbell, Justice Archie, *Bernardo Investigation Review*, Solliciteur général, Ontario: Access Ontario, 1996, p.2.

²⁴Idem, p.204.

²⁵Solliciteur général du Canada, *Une vision de l'avenir de la police au Canada: Police défi-2000*, document de soutien, 1990, p.90.

Le secteur d'activité où il semble que la coopération soit la plus évidente est celui des enquêtes criminelles. Les enquêtes en matière de crime organisé et de fraudes y sont prédominantes.²⁶

1.3 PERTINENCE DE LA RECHERCHE

A travers ce survol de la littérature nous remarquons l'importance d'une coordination inter-organisationnelle dans le secteur policier. C'est un secteur où plusieurs organisations se partagent les mêmes juridictions et compétences ce qui augmente la nécessité de coordonner les activités policières afin d'éviter les dédoublements inutiles. De plus, le partage d'informations et la coordination des actions policières s'avèrent déterminants pour l'aboutissement des enquêtes car les criminels sont souvent actifs dans plusieurs juridictions.

Le domaine policier est aussi intéressant car il contient des spécificités susceptibles d'affecter les échanges inter-organisationnels. En effet, les organisations policières possèdent des éléments propres à leur champ d'activité. Par exemple, le domaine des enquêtes policières est marqué par le caractère secret des informations. Ce caractère secret entre en ligne de compte dans le processus de communication entre corps de police et peut donc affecter la coordination. D'autres conditions liées aux organisations policières, tel que le degré d'appartenance des policiers à leur organisation, peuvent influencer sur les échanges entre services de police. La complexité des échanges inter-organisationnels policiers rend leur étude intéressante.

²⁶Kelly, William et Kelly, Nora, *Policing in Canada*, Toronto: Macmillan Company of Canada limited, 1976.

Le sujet de la coordination inter-organisationnelle est aussi pertinent dans le domaine de l'administration publique. Dans le contexte économique difficile actuel, les organisations publiques font face à une augmentation des demandes de leur clientèle et sont confrontées à une diminution de leurs ressources. Dans cette optique, il devient important pour les organisations de coordonner leurs actions avec d'autres afin de diminuer les coûts et de maximiser leurs ressources. Cependant, les rapports inter-organisationnels sont complexes car ils sont affectés par plusieurs déterminants humains et technologiques. L'établissement et le maintien d'une coordination inter-organisationnelle efficace ne va pas de soi. Cette étude renferme ainsi un intérêt tant administratif que sociologique en mettant en lumière l'existence de facteurs influant sur la coordination et les échanges inter-organisationnels.

1.4 SOMMAIRE

Ce chapitre nous a permis de constater que les pouvoirs policiers sont vastes et qu'ils sont partagés entre trois paliers de gouvernements: fédéral, provincial et municipal. Il existe plusieurs secteurs où les juridictions des forces de police de ces trois paliers se rejoignent. Plus spécifiquement, les corps de police possèdent des responsabilités conjointes dans le secteur qui nous intéresse c'est-à-dire en matière de stupéfiants. Ce secteur demande donc une attention particulière en matière de coordination policière dans le but d'éviter des dédoublements inutiles et afin de réaliser les enquêtes efficacement. Nous avons aussi recensé dans ce chapitre les différents services de supports que s'offrent mutuellement les corps policiers. De plus, selon les écrits, la coopération est un aspect important pour la réalisation des enquêtes inter-juridictionnelles dans le domaine du crime organisé et des fraudes. Une volonté de coopération doit être démontrée à partir du sommet de l'organisation si l'on veut assurer l'efficacité en matière d'enquêtes. Toutes ces informations permettent de saisir plus précisément le contexte dans lequel s'inscrit le besoin de coordination policière. Ainsi, nous avons démontré la pertinence de l'étude de

la coordination à partir du contexte de chevauchements juridictionnels policiers et avons affirmé que ce sujet est pertinent dans le domaine de l'administration publique surtout dans le contexte actuel de restrictions. Nous définirons maintenant l'approche théorique à partir de laquelle nous allons aborder la problématique de recherche.

CHAPITRE II.

L'APPROCHE THÉORIQUE

Ce chapitre présente d'abord les objectifs poursuivis par cette recherche. Nous décrivons ensuite l'approche théorique adoptée pour étudier la coordination inter-organisationnelle policière. Nous y identifions les thèmes principaux choisis pour examiner la coordination.

2.1 OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

L'objectif principal de cette recherche est d'analyser la dynamique de coordination inter-organisationnelle des forces de police à partir de l'étude d'une équipe conjointe. Nous tentons ainsi de dresser un tableau de la dynamique d'échanges policiers dans son contexte. Plus spécifiquement, nous voulons mettre en lumière les aspects prédominants qui influencent le processus de coordination inter-organisationnelle policier. Nous examinons les différents aspects retenus dans notre approche théorique selon les informations recueillies dans la réalité organisationnelle policière. Nous nous attardons à la coopération policière, à l'autonomie organisationnelle, au partage du même domaine d'activité, aux canaux informels, à la règle de réciprocité et la confiance et, finalement aux ressources et compétences organisationnelles. L'impact de ces éléments est analysé dans une perspective de coordination inter-organisationnelle policière. Notre étude est effectuée d'après une perspective sociale de l'organisation. Nous portons attention aux perceptions et comportements des intervenants quant à leurs relations inter-organisationnelles. De plus, cette étude a pour objectif d'analyser le rôle que joue l'équipe conjointe dans les questions de coordination et de coopération entre corps policiers. Nous comptons aussi décrire le fonctionnement global de l'équipe ainsi que les défis auxquels ses membres doivent faire face.

2.2 COORDINATION INTER-ORGANISATIONNELLE

La coordination inter-organisationnelle est définie ainsi: "...coordination is defined as the extent to which organizations attempt to ensure that their activities take into account those of other organizations".²⁷ Nous ajoutons que, non seulement les organisations doivent prendre en considération les actions des autres, mais elles dépendent aussi des autres dans l'exercice de certaines de leurs fonctions. Par conséquent, lorsque des organisations occupent une même sphère d'activité, que leurs missions sont similaires ou qu'il y a chevauchements dans certaines de leurs fonctions, la coordination de leurs actions constitue un facteur important dans l'atteinte de leurs objectifs.

Nous tenons à mentionner que le concept de coordination dans notre étude s'insère dans une perspective plus large de réseaux inter-organisationnels. Un réseau peut être défini comme un ensemble d'éléments ou de noeuds tissant des relations d'échanges.²⁸ Les noeuds peuvent représenter différentes entités. Ces noeuds sont unis par des liens à travers lesquels ont lieu des échanges tels, par exemple, le partage de services, d'informations ou de ressources.²⁹ Le concept de réseau a été gardé à l'esprit durant cette étude afin d'éclairer la dynamique de coordination inter-organisationnelle tout en utilisant une approche qualitative. Nous croyons en effet que la complexité des rapports policiers peut être plus adéquatement traduite par une approche qualitative plutôt qu'une analyse quantitative qui aurait mesuré, par exemple, la fréquence des rapports. Une étude

²⁷Hall, Richard et al., "Patterns of Interorganizational relationships", in Grusky, Oscar, et Miller, George A. (Eds), *The Sociology of Organizations: Basic Studies*, 2ème édition, New York: The Free Press, 1981, p.479.

²⁸Perrow, Charles, op. cit., p.196.

²⁹Scott, Richard W., "The Organization of Environments: Network, Cultural, and Historical Elements" in Meyer and Scott, *Organizational Environments, Ritual and Rationality*, updated edition, California: SAGE publications, 1992, p.165.

davantage qualitative permet, à notre avis, de découvrir des déterminants sociaux et organisationnels qui seraient autrement difficilement repérables.

Notre analyse de la coordination est effectuée à partir d'une équipe conjointe, c'est-à-dire à partir d'une volonté de certaines organisations de se lier ensemble afin de mener à bien une tâche précise et de mettre en commun leurs ressources. L'équipe conjointe possède aussi des liens avec les forces de police externes qui prennent la décision d'entrer en contact avec l'équipe. Ce phénomène de volonté dans les échanges est important pour analyser la coordination inter-organisationnelle, ce qui explique notre intérêt pour le concept de coopération.

Coopération

La coopération réfère à la volonté des acteurs de s'entraider car ceux-ci prennent la décision de travailler ensemble ou non.³⁰ Dans un réseau, celle-ci implique la liberté et l'autonomie des organisations travaillant ensemble vers un but commun. La coopération joue un rôle important dans la coordination des organisations en facilitant l'établissement des relations. Les organisations ont besoin de la volonté des autres pour réaliser une coordination efficace. Par exemple, les forces de police s'organisent pour partager des services et des informations complémentaires qui sont souvent déterminants dans l'aboutissement des enquêtes. Ces échanges de services et d'informations seront facilités grandement par l'existence d'une coopération.

Autonomie organisationnelle

Si la coopération implique que les organisations soient autonomes, il est intéressant d'analyser les implications du concept d'autonomie sur la coordination inter-organisation-

³⁰Limerick, D et B. Cunnington, *Managing the New Organization. A Blueprint for Networks and Strategic Alliances*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993, p.14.

nelle. Ainsi, il semble que les organisations veulent d'emblée préserver leur autonomie même si elles sont prêtes à coopérer.³¹ Cette tendance organisationnelle tout à fait légitime de protection de l'autonomie offre cependant une résistance à la coopération et la coordination inter-organisationnelle. Le phénomène de protection de l'autonomie organisationnelle peut donc être source de tensions et de conflits dans un réseau. Ceci est pris en compte dans notre analyse de la coordination inter-organisationnelle.

Domaine d'activité

Le domaine d'activité d'un groupe ou d'une organisation est un facteur qui influence la coordination inter-organisationnelle. D'un certain côté, le partage d'un même domaine d'activité peut être un incitatif à la coordination et à la coopération. Ce phénomène semble s'appliquer adéquatement aux services de police à cause du type de fonctions exercées. En se partageant les mêmes mandats et secteur d'activité, les organisations possèdent des ressources complémentaires ce qui les incite à échanger davantage. Par exemple, les enquêtes policières ne sont pas restreintes aux limites territoriales d'une circonscription. Les différents services de police auront des informations différentes et complémentaires sur le même cas. L'incitatif à la coopération avec les services de police de différentes juridictions est donc élevé.

Cependant, on dénote aussi à travers la littérature que lorsque les organisations ont un degré élevé de similarité dans leurs domaines de travail les échanges inter-organisationnels risquent d'être moins fréquents et la compétition est davantage présente.

³¹Aldrich, Howard et David A. Whetten, "Organization-sets, action-sets, and networks: making the most of simplicity", in Nystrom and Starbuck, *Handbook of Organizational Design*, Volume 1, Oxford, 1981, p.401.

"...As domain similarity increases, the potential for territorial disputes and competition also increases. If organizations have highly similar domains, they are also likely to need the same kinds of resources, which reduces the potential benefits of making exchanges"³²

La question du partage d'un domaine d'activité est une question que nous considérons importante dans notre étude de la coordination de par ses différents impacts sur les échanges inter-organisationnels.

Canaux informels

Les canaux informels représentent les liens par lesquels des communications s'établissent. Ils permettent d'échanger de l'information ou des services entre des intervenants de différentes organisations et sont généralement caractérisés par le fait qu'ils ne sont pas régis par des procédures ou des règles hiérarchiques. Les canaux informels supportent le processus de coordination inter-organisationnelle entre autre parce qu'ils sont formés de liens de confiance mutuelle.³³ De plus, la flexibilité des canaux informels supporte la coordination car les canaux informels sont exemptés des contraintes formelles ou bureaucratiques qui ralentissent la résolution des problèmes.

"Informal lines of communication work more quickly than their formal counterparts because time-consuming formal constraints and ambiguity about who is responsible for a problem are eliminated"³⁴

³²Van de Ven, Andrew. H et Gordon Walker, "The Dynamics of Interorganizational Coordination", *Administrative Science Quarterly*, Volume 29, no.3, sept. 1994, p.601.

³³Chisholm, Donald, *Coordination Without Hierarchy: Informal Structures in Multiorganizational Systems*, Brekeley: University of California Press, 1989, p.66.

³⁴Idem, p.65

A l'intérieur de cette recherche, nous portons attention aux canaux informels de l'équipe conjointe afin de saisir la dynamique relationnelle des forces de police et afin de découvrir dans quelle mesure la coordination est facilitée par ces derniers.

Règle de réciprocité

Nous nous intéressons aussi aux normes sociales dans les relations inter-organisationnelles telle la règle de réciprocité.³⁵ Celle-ci peut être décrite comme le fait qu'un acteur se sent moralement obligé d'aider quelqu'un qui lui est venu en aide par le passé. Ce phénomène social inhérent aux relations humaines influence la coordination inter-organisationnelle en supportant les liens de coopération ainsi qu'en favorisant le maintien ou de développement des canaux informels. En effet, le fait que les dettes morales entre intervenants ne soient jamais totalement repayées entraîne une certaine stabilité dans les relations.³⁶

Confiance

La confiance qui s'installe dans les relations supporte les échanges organisationnels de toutes sortes. Elle influence la coordination, la coopération et les canaux informels. Elle est considérée comme un aspect déterminant dans les relations inter-organisationnelles. De plus, les acteurs ayant déjà interagi ensemble efficacement peuvent établir une confiance encourageant une coopération future.

"Reliance on trust by organizations can be expected to emerge between business partners only when they have successfully completed transactions in the past and they perceive one another as complying with norms of equity."³⁷

³⁵Idem, p.114.

³⁶Idem, p.118.

³⁷Smith Ring, P. et Van de Ven, A.H., "Structuring cooperative relationships between organizations", *Strategic Management Journal*, 13 (7), 1992, p.489.

La confiance est aussi liée à la règle de réciprocité. Par exemple, si une personne manque à son devoir implicite de respecter cette règle, une perte de confiance sera engendrée, ce qui altérera les rapports entre intervenants.

Ressources et compétences

Les organisations ne peuvent être compétentes dans tous les domaines. Elles ont avantage à coopérer de façon à établir des alliances qui leur permettront de mettre à profit les compétences des autres et de maximiser leurs ressources.³⁸ Les ressources sont un facteur d'établissement de rapports inter-organisationnels mais aussi de négociation dans les échanges. De plus, il semble que la perception des membres d'une organisation d'être dépendants des ressources d'une autre organisation est un facteur notable dans le processus de coordination car cette perception les incitera à engager des échanges inter-organisationnels.³⁹

Comme nous venons de le voir, l'approche théorique privilégiée dans cette recherche est basée principalement sur des aspects humains de l'organisation. Nous considérons la coordination comme étant influencée par des facteurs sociaux inhérents aux organisations. Dans ce sens, nous nous intéressons aux pratiques individuelles et organisationnelles qui influent sur le processus de coordination inter-organisationnelle. Nous sommes attentifs aux incitatifs et aux contraintes dans les échanges organisationnels afin de mettre en lumière les aspects dominants de la dynamique de coordination.

³⁸Limerick et Cunnington, op.cit., p.58-59.

³⁹Van de Ven, Andrew. H and Gordon Walker, op. cit., p 617.

2.3 SOMMAIRE

Comme nous l'avons vu à travers ce chapitre, l'objectif de cette recherche est d'analyser la dynamique de coordination inter-organisationnelle policière et de mettre en lumière les aspects qui l'influencent. Afin de réaliser cette recherche, nous avons choisi une approche théorique basée globalement sur des éléments humains. En effet, les organisations possèdent des caractéristiques sociales distinctes qui influencent la coordination inter-organisationnelle. Nous avons dénoté certains thèmes importants selon cette approche, ce sont: la coopération, l'autonomie organisationnelle, le domaine d'activité, les canaux informels, la règle de réciprocité, la confiance et les ressources et compétences. Nous portons une attention particulière à ces éléments et leurs impacts sur la coordination policière. Le prochain chapitre présente maintenant la démarche méthodologique privilégiée pour réaliser concrètement cette recherche.

CHAPITRE III.

LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre concerne la démarche méthodologique qui a été choisie pour mener à bien cette étude. Nous y présentons d'abord la stratégie de recherche adoptée ainsi que les méthodes de collectes de données utilisées. Nous abordons ensuite le sujet de l'éthique du chercheur dans une étude comme celle-ci et présenterons les limites de notre recherche.

3.1 STRATÉGIE DE RECHERCHE

Afin de réaliser notre recherche sur la coordination inter-organisationnelle policière, l'étude de cas a été privilégiée. Cette stratégie de recherche permet d'étudier un cas spécifique dans son contexte.

"Case study research consists of a detailed investigation, often with data collected over a period of time, of one or more organizations, or groups within organizations, with a view to providing an analysis of the context and processes involved in the phenomenon under study." ⁴⁰

La coordination inter-organisationnelle est étudiée dans le contexte policier. Les données sont recueillies à travers les pratiques policières à partir du cas de l'équipe conjointe des stupéfiants de Dorval.

⁴⁰Hartley, Jean F., "Case Studies in Organizational Research", in *Qualitative Methods in Organizational Research: A Practical Guide*, sous la direction de Catherine Cassel et Gillian Symon, 1994, p.208-209.

Le choix de cette stratégie de recherche s'avère justifié car l'étude de cas permet d'explorer des phénomènes ou comportements peu étudiés ou expliqués.⁴¹ Afin de réaliser cette étude, nous avons d'abord effectué un survol des concepts théoriques associés à la coordination inter-organisationnelle et en avons retenu certains concepts clés. Lors de la collecte de nos données sur le terrain, nous avons comparé nos découvertes avec les théories existantes. Nous avons effectué un questionnement théorique qui nous a amené à développer nos concepts en fonction du cas à l'étude. Grâce à la flexibilité caractéristique de l'étude de cas⁴², nous avons pu modifier et réviser certains concepts durant la réalisation de l'étude. Nous avons analysé de façon constante les données recueillies de manière à réajuster nos perspectives et interprétations du cas. "... The case study evidence is examined, theoretical positions are revised, and the evidence is examined once again from a new perspective, in this iterative mode."⁴³

L'étude de cas permet de faire ressortir des particularités reliées à une problématique. Cette étude de cas se veut une interprétation par le chercheur de la perception et des comportements de certains acteurs à l'intérieur d'une situation et d'un contexte précis. Il faut noter qu'une généralisation trop vaste d'une étude de cas peut s'avérer dangereuse. Par ailleurs, elle nous permet de mettre en lumière certains aspects théoriques qui pourront être développés plus en profondeur.

"The detailed knowledge of the organizations and especially the knowledge about the *processes* underlying the behaviour and its *context* can help to specify the

⁴¹Idem, p.213.

⁴²Robson, Colin, *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*, Oxford, Eng.: Basil Blackwell, 1993, p.148-149.

⁴³Yin, Robert K., *Case Study Research: Design and Methods*, revised edition, Newbury Park: Sage, 1989, p.115.

conditions under which the behaviour can be expected to occur. In other words, the generalization is about theoretical propositions not about populations."⁴⁴
(en italique dans le texte)

Dans notre cas, l'étude illustre la dynamique de coordination inter-organisationnelle policière dans son contexte. C'est ainsi que nous espérons avoir été à même de générer une base de théorie pouvant être utilisée lors de recherches futures.

3.2 MÉTHODES DE COLLECTE DES DONNÉES

L'étude de cas nous permet de combiner diverses méthodes de collecte des données. Nous avons utilisé quatre méthodes de collecte: l'analyse documentaire, les rencontres avec des personnes ressources, les entrevues semi-structurées et l'observation non-participante.

L'analyse documentaire a débuté avec une revue de la littérature sur les aspects de la coordination inter-organisationnelle qui ont été étudiés jusqu'à ce jour. Nous avons découvert que les études sur la coordination policière étaient rares. Nous avons ensuite examiné la littérature policière afin de comprendre davantage le fonctionnement des forces policières et le contexte qui entoure leurs relations. Nous avons aussi exploré les études réalisées sur la coordination et les échanges inter-organisationnels dans le secteur privé et public. A partir de ces différentes informations nous avons développé une approche théorique globale que nous avons présenté au chapitre précédent.

Au début de notre recherche, nous avons rencontré trois (3) personnes ressources de la Gendarmerie Royale du Canada et de la Sûreté du Québec. Les personnes rencontrées sont des hauts gradés de ces organisations. La première rencontre, d'une

⁴⁴Hartley, Jean F., *op.cit.*, p.225.

durée de quarante-cinq (45) minutes, eut lieu le vingt-trois (23) août 1995 au Quartier général de la Sûreté du Québec. La deuxième rencontre, le vingt et un (21) septembre 1995, eut lieu au même endroit et dura une heure. La troisième rencontre prit place au Quartier général de la Gendarmerie Royale du Canada, le seize (16) octobre 1995 et dura quarante-cinq (45) minutes. Lors de ces rencontres, la méthode privilégiée pour récolter les données fut la prise de notes. Ces personnes nous ont permis de mieux saisir le fonctionnement des corps de police et des équipes conjointes. Elles nous ont permis de préciser la direction de notre étude. De plus, le vingt-cinq (25) septembre 1995, un document de demande de consultation au Service de la Police de la Communauté Urbaine de Montréal fut signé. Ce document définit les termes des engagements du chercheur quant à l'étude.

A l'intérieur de l'équipe conjointe des stupéfiants de Dorval, nous avons effectué huit (8) entrevues semi-structurées. Les personnes interrogées étaient membres de l'équipe conjointe durant la période de collecte des données et proviennent de la SQ, du SPCUM, de la GRC et de Douane Canada. Ces entrevues, d'une durée moyenne d'une heure et quinze minutes, ont eu lieu au bureau de la Section stupéfiants à Dorval durant la période d'octobre 1995 à mai 1996 et ont été enregistrées.

L'entrevue semi-structurée implique à prime abord l'élaboration d'un ensemble de questions mais laisse au chercheur une flexibilité lors de l'entrevue. Nous avons élaboré un protocole d'entrevue (Annexe 1) qui a été utilisé de façon flexible. Par exemple, l'ordre des questions et leur formulation ont pu être modifiés, certaines questions ont même été laissées de côté et d'autres ajoutées. Les entrevues semi-structurées nous ont permis d'adapter nos questions selon leur pertinence en fonction du contexte de chaque entretien.

Les entrevues semi-structurées avec les membres de l'équipe conjointe forment la base fondamentale de notre étude. Elles ont fait ressortir des points névralgiques dans les interactions entre les organisations policières. Pour ce faire, nous avons effectué une analyse de contenu. Nous avons regroupé en thèmes les sujets traités par les interlocuteurs. Les thèmes les plus fréquents ainsi que les plus pertinents dans l'esprit de notre recherche ont alors été analysés en les reliant à notre approche théorique. C'est donc principalement à partir des données recueillies auprès des membres de l'équipe que nous avons réussi à mettre en lumière la dynamique de relations inter-organisationnelles policières.

L'observation a été utilisée afin de recueillir des données supplémentaires sur le site, c'est-à-dire au bureau de l'équipe des stupéfiants à Dorval. L'observation effectuée constitue un type d'observation non-participante. Celle-ci est décrite comme l'acte d'observer les activités du groupe sans y prendre part. Cependant, la méthode adoptée est une alternative entre l'observation participante et non-participante pure. Selon la méthode choisie, nous avons observé les activités de l'équipe tout en interrogeant de temps à autre les membres de l'équipe sur certains aspects de leur travail. La présence du chercheur en tant qu'observateur était donc connue des membres. Lors de l'observation, nous avons adopté une approche informelle qualitative⁴⁵ pour cueillir l'information. Cette approche est beaucoup moins structurée que les approches quantitatives. Elle nous a permis une plus grande flexibilité pour recueillir différentes données. Nous avons pris des notes sur divers aspects des activités de l'équipe et sur les discussions des membres.

L'observation nous a permis d'avoir une idée plus précise du travail de l'équipe et de ses liens à l'interne et avec l'extérieur. Notre présence sur le site nous a permis de rencontrer plusieurs intervenants en contact avec l'équipe. Nous avons discuté plus

⁴⁵Robson, Colin, op. cit., p.194.

particulièrement avec un agent des Douanes américaines ("U.S Customs"), certains membres de la GRC en uniforme à l'aéroport ainsi que des membres de Douane Canada. Les informations recueillies lors de l'observation se sont avérées complémentaires aux données recueillies en entrevues. Nous avons donc précisé et solidifié les problématiques relatives aux équipes conjointes et à la coordination inter-organisationnelle. Nous avons cumulé cent (100) heures d'observation du mois d'octobre 1995 au mois d'avril 1996 à raison d'une moyenne de deux jours par mois.

Enfin, nous avons rédigé ce document et avons remis notre version préliminaire aux intervenants ainsi qu'à notre directrice de recherche. Nous soulignons ici que les intervenants ont accepté les conclusions de cette étude. Suivant les commentaires soumis par ces personnes, nous avons ensuite réalisé la version finale de ce mémoire. Cette étude s'est donc étendue sur une période de dix-neuf (19) mois, soit du mois de juillet 1995 au mois de février 1997.⁴⁶

3.3 ÉTHIQUE DU CHERCHEUR

Un chercheur doit respecter des règles de conduite lors de la réalisation d'une recherche. "Qualitative researchers are guests in the private spaces of the world. Their manners should be good and their codes of ethics strict."⁴⁷ Dans notre cas, nous avons d'abord demandé l'autorisation aux organisations concernées avant de réaliser notre étude. Nous avons aussi respecté la question importante de l'anonymat. Ainsi, les propos recueillis ne peuvent être reliés à aucune personne en particulier. Nous avons, à cet égard, évacué l'affiliation professionnelle des répondants à cause de la petite taille de

⁴⁶ L'échéancier des étapes suivies est présenté à l'Annexe 2.

⁴⁷Stake, Robert E., "Case studies", in Denzin and Lincoln, *Handbook of Qualitative Research*, SAGE publications, 1994, p.244.

l'équipe. En effet, les membres de l'équipe auraient été facilement identifiables en faisant mention de leur statut ou de leur organisation d'appartenance.

De plus, lors de la réalisation d'une étude de cas, il est important de respecter la confidentialité des informations de nature secrète avec lesquelles le chercheur peut entrer en contact. Dans notre étude, par exemple, les méthodes d'enquêtes policières utilisées par l'équipe sont des méthodes qui, pour des raisons évidentes, doivent demeurer secrètes. Nous avons fait bien attention de ne pas les divulguer dans ce document.

Un autre aspect important de l'éthique du chercheur est celui de l'intégrité des renseignements diffusés. Nous avons respecté la règle établissant que tout chercheur doit:

"appliquer les principes généralement reconnus de rigueur et d'intégrité scientifique dans la réalisation de la recherche ainsi que dans la communication et la publication des résultats et notamment ne pas fabriquer, falsifier ou supprimer indûment des résultats de recherche".⁴⁸

Finalement, le chercheur qui réalise une étude comme la nôtre se doit aussi de tenir les intervenants au courant de ses interprétations. Dans ce but, nous avons distribué la version préliminaire de ce document pour connaître les opinions des gens concernés.

Bref, nous pouvons affirmer que notre étude respecte les règles d'intégrité inhérentes à un travail de recherche. Nous avons choisi avec soin les données divulguées et avons respecté la confidentialité de nos interlocuteurs.

⁴⁸École Nationale d'Administration Publique, *Politique d'intégrité en recherche*, Québec, 1995, p.3.

3.4 LIMITES DE L'ÉTUDE

Cette étude possède certaines limites. Une des limites qui mérite d'être mentionnée est reliée à la confidentialité des documents et des enquêtes. En effet, les enquêtes policières en matière de stupéfiants sont secrètes. Il aurait été intéressant, dans le cadre d'une étude sur la coordination inter-organisationnelle, de pouvoir examiner le processus d'échanges à partir de cas concrets d'enquêtes. Cependant, la nature confidentielle des renseignements ne nous a pas permis d'avoir accès à des cas opérationnels c'est-à-dire à des enquêtes en cours. Les cas relatés dans ce document ont donc été discutés a posteriori.

De plus, à cause du caractère secret des enquêtes, l'observation non-participante s'est avérée moins révélatrice que nous le croyions au départ. Les enquêteurs, lorsqu'ils sont au bureau, passent une bonne partie de leur temps au téléphone ou à inscrire des notes dans leurs dossiers. Les dossiers étant confidentiels, il devient plus difficile de saisir les problématiques de l'équipe par l'observation. L'observation des activités de l'équipe a aussi été limitée par le caractère imprévu du travail de l'équipe et la taille restreinte de l'équipe. Par exemple, parfois les membres de l'équipe recevaient un appel et ils devaient tous quitter immédiatement. Il va sans dire que la question de confidentialité des informations nous empêchait de les suivre ou même de savoir ce qui se passait. Malgré ces limites, nous croyons que cette étude possède des fondements solides. Le traitement et l'analyse rigoureuse des données en fait une étude valide en elle-même.

3.5 SOMMAIRE

Nous avons vu dans ce chapitre que l'étude de cas unique constitue la stratégie de recherche adoptée pour réaliser notre étude. Cette étude de cas nous permet d'analyser la coordination dans son contexte, c'est-à-dire à travers les pratiques policières. Pour

réaliser notre étude de cas, nous avons choisi l'analyse des documents, les rencontres avec des personnes ressources, les entrevues semi-structurées et l'observation comme méthodes de collecte de données. Nous avons aussi abordé dans ce chapitre les règles d'éthiques incombant aux chercheurs telles que celle de l'anonymat des intervenants. Finalement, nous avons exposé certaines limites de notre étude reliées principalement à la problématique de la confidentialité des enquêtes. Nous allons maintenant entrer dans le vif de notre sujet en présentant les données recueillies dans notre étude de cas. Le prochain chapitre décrit l'équipe conjointe des stupéfiants de Dorval et la relie avec la coopération policière.

CHAPITRE IV.

L'ÉQUIPE CONJOINTE DES STUPÉFIANTS DE DORVAL ET LA COOPÉRATION

Ce chapitre présente l'équipe des stupéfiants de Dorval. Nous décrivons d'abord sa composition multi-organisationnelle ainsi que le rôle des membres dans l'équipe. Le mandat de l'équipe est ensuite présenté en portant attention à la fonction de support aux corps de police externes. Nous examinons aussi la perception des enquêteurs face à leur mandat et à leur tâche. De plus, nous expliquons le mode de fonctionnement "respond and refer" de l'équipe ainsi que ses principes fondamentaux. Finalement, nous présentons un exemple d'enquête où la coopération inter-organisationnelle a porté fruit. Ce chapitre est articulé de façon à faire un lien entre l'essence de l'équipe conjointe et la question de la coopération policière.

4.1 COMPOSITION DE L'ÉQUIPE

L'équipe des stupéfiants de Dorval fait partie d'un ensemble de trois équipes conjointes formées exclusivement pour lutter contre le trafic de stupéfiants. On retrouve une équipe à l'aéroport de Mirabel et une autre au Port de Montréal (CARE). L'équipe des stupéfiants de Dorval a vu le jour en novembre 1994. Elle regroupe des membres de la Gendarmerie Royale du Canada (GRC), la Sûreté du Québec (SQ), le Service de police de la communauté de Montréal (SPCUM) et Douane Canada. L'équipe est sous la responsabilité de la Sûreté du Québec. Un membre de cette organisation à l'intérieur de l'équipe en est le coordonnateur. Par ailleurs, chaque enquêteur est géré par son organisation respective.

Selon l'entente de départ, l'équipe doit être formée de deux membres de chacune des quatre agences. Cependant, depuis la formation de l'équipe beaucoup de changements ont eu lieu quant à sa composition. Au début de cette étude, l'équipe regroupait trois membres de Douane Canada dont un agent de liaison, deux membres du SPCUM mais seulement un membre de la SQ et de la GRC. Globalement, la composition de l'équipe a varié de la façon suivante: Tout d'abord, un des membres de la GRC fut envoyé en mission en février 95 pour une durée de six mois. A son retour, la GRC ne l'a pas réintégré dans l'équipe et ne l'a pas remplacé. Quant à la SQ, un de ses enquêteurs a quitté l'équipe. De plus, en cours d'étude un des membres du SPCUM a quitté l'équipe et son poste fut aboli. Finalement, on a ajouté un membre de la SQ. L'équipe regroupe donc, à la fin de notre collecte de données en mai 1996, trois membres de Douane Canada (dont un agent de liaison), deux membres de la SQ, un membre de la GRC et un membre du SPCUM.⁴⁹

4.2 MANDAT DE L'ÉQUIPE

L'équipe conjointe a pour mandat principal de développer des renseignements concernant le trafic des stupéfiants dans les zones aéroportuaires de Dorval et de porter assistance aux autres agences dans ce domaine. Le travail de l'équipe des stupéfiants de Dorval est varié. Cependant, nous pouvons regrouper en deux grandes catégories le type de travail de l'équipe. Tout d'abord, les enquêteurs effectuent leurs propres enquêtes dans le but de localiser et d'infiltrer le crime organisé en place à l'aéroport tant du côté cargo que du côté passager. Deuxièmement, l'équipe a pour fonction de répondre aux demandes de renseignements des enquêteurs des corps de police et de leur porter assistance lorsque requis.

⁴⁹ La composition de l'équipe a varié depuis.

Le deuxième aspect du travail de l'équipe, soit le support aux corps de police, est un élément de coopération policière. Ce support concerne fondamentalement la distribution d'informations. En fait, les enquêteurs des autres corps de police contactent souvent l'équipe pour se procurer des informations concernant les allées et venues des suspects et des criminels. L'équipe peut devoir, par exemple, confirmer la présence de certaines personnes à bord d'un avion ou faire parvenir la description de ces individus. L'équipe effectue alors des recherches, identifie les individus et transmet ensuite l'information aux enquêteurs concernés.

La condition d'aide de l'équipe aux enquêteurs externes est simple, tel que l'explique un enquêteur. Il suffit que le cas soit relié aux stupéfiants:

"... N'importe qui, qui nous appelle, que ce soit pour une simple vérification ou que ce soit pour un support dans une opération majeure, si la personne est, de loin ou de près, impliquée dans les stupéfiants, nous allons donner un support à cette personne là, sinon on la réfère à la GRC."⁵⁰

L'équipe doit aussi porter assistance à différentes agences dans l'aéroport en ce qui touche le domaine des stupéfiants. Elle doit, entre autres, assister les douanes au moment de l'interception de stupéfiants et lors des interrogatoires ou des arrestations.

4.3 ROLE DES MEMBRES

A travers la réalisation du mandat, les membres de l'équipe possèdent des rôles précis. Tout d'abord, le coordonnateur de l'équipe, membre de la Sûreté du Québec, possède une fonction de supervision sur les actions de l'équipe et doit satisfaire aux exigences des patrons des agences respectives. Le coordonnateur de l'équipe s'occupe de

⁵⁰ Toutes les citations sont tirées d'entrevues avec des membres des services de police et de Douane Canada. Les noms de leurs auteurs sont confidentiels.

référer les dossiers aux corps de police. A travers ses fonctions, il est aussi amené à discuter avec les membres de l'équipe des problématiques rencontrées. De plus, il participe aux actions de l'équipe en tant qu'enquêteur. Finalement, le coordonnateur de l'équipe siège sur un comité coordonnateur qui regroupe le coordonnateur de l'équipe du Port de Montréal et de l'équipe de Mirabel, le patron de Douane Canada, de la Sûreté du Québec, de la GRC ainsi qu'un membre de Ports Canada. Les problématiques de poids sont référées à ce comité. Si ce comité n'arrive pas à prendre une décision, la question est référée à un comité de direction regroupant les patrons hiérarchiques. Ce sont alors eux qui prennent la décision finale.

Les enquêteurs de l'équipe doivent travailler dans le but de réaliser le mandat de l'équipe. Dans ce sens, ils doivent cibler les organisations criminelles et enquêter les personnes soupçonnées de se livrer à des activités illicites de trafic de drogue à l'aéroport. De plus, les membres de l'équipe assistent les agences policières qui ont besoin de renseignements ou de support opérationnel.

L'agent de liaison de Douane Canada est chargé d'assurer la transmission des informations entre l'équipe des stupéfiants et l'équipe d'intervention mobile des Douanes à l'aéroport. L'agent de liaison apporte l'information sur les enquêtes en cours au surintendant de l'équipe d'intervention mobile. Ce dernier transmet alors celle-ci aux officiers de l'équipe. Le but premier de cette fonction de liaison est de s'assurer qu'il n'y ait pas de dédoublement dans le travail et d'empêcher que les deux équipes se nuisent involontairement dans leurs enquêtes. En plus des fonctions énumérées, l'agent de liaison participe aussi aux enquêtes de l'équipe conjointe.

4.4 PERCEPTION DU MANDAT ET DE L'AMPLEUR DE LA TACHE

Le mandat des enquêteurs est un facteur de coopération policière. A l'intérieur de l'équipe, les enquêteurs des quatre agences sont reliés par leur mandat. Certains membres de l'équipe ont mentionné qu'il était compliqué de regrouper des gens de différentes agences à cause des divergences de fonctionnement et d'opinions. Cependant, ils croient que le mandat commun de l'équipe permet de réconcilier ces différences.

"On a tous le même mandat, c'est ça qui nous tient ensemble. Nous autres c'est d'intercepter les bandits et les mettre en prison, d'intercepter la marchandise et les bandits qui sont en arrière de ça et les emprisonner eux autres aussi. Ça fait qu'en travaillant pour la même cause et pour le même but ça nous tient."

La question du partage du mandat est aussi prédominante pour la coopération en ce qui concerne les relations de l'équipe avec les enquêteurs de corps de police externes. Les enquêteurs considèrent qu'ils sont tous là pour combattre le crime, leur objectif principal étant de régler leurs enquêtes et d'attraper les bandits. Cet objectif commun rassemble les membres des différentes agences ce qui les porte à coopérer davantage entre eux. Il est intéressant de noter que les membres de l'équipe ont utilisé fréquemment une phrase qui représente bien leur position sur le sujet: "On est tous des policiers". Cette phrase démontre qu'être policier implique le partage des mêmes objectifs et que ces objectifs doivent être plus importants que l'appartenance à un corps de police spécifique.

La perception de l'ampleur de la tâche à accomplir est aussi un facteur qui influence la coopération policière. De plus en plus, les policiers se sentent dépassés par les organisations criminelles. Ils considèrent qu'ils ne peuvent plus s'attaquer seuls à ces organisations car ils ne possèdent plus les ressources nécessaires. La mise en commun des informations et la coopération entre enquêteurs s'avère un outil pour contrer cette

diminution des ressources. Le fait que les enquêteurs se sentent moins forts devant le crime organisé les motive ainsi à coopérer entre eux. En parlant de la coopération inter-agences, un membre disait:

"...Si on arrive pas à ça, on a perdu d'avance. On n'a plus les budgets pour attaquer les organismes, les autres là, le crime organisé, les vrais, ceux qui rentrent des millions et des milliards."

La diminution des budgets est ainsi un incitatif à la coopération. On se rend compte que la compétition entre corps policiers crée des failles qui profitent aux criminels. On réalise la nécessité de mettre en commun certaines informations afin de diminuer les dédoublements d'enquêtes.

"Tu ne peux pas tout partager, ça c'est sûr, il y a des choses qui doivent rester secrètes, il y en a d'autres où tu dois truster quelqu'un parce que tu vas te retrouver dans le dédoublement d'enquêtes, dans le gaspillage d'argent et on n'a pas les moyens financiers que les bandits ont."

Un autre répondant mentionnait:

"...Quand la police ne collabore pas pis que les bandits collaborent ben les bandits, en partant, ont déjà plus de moyens financiers alors ils ont plus de chances de réussir."

Le message principal est donc que l'union fait la force en matière d'enquêtes criminelles.

4.5 MODE DE FONCTIONNEMENT: "RESPOND AND REFER"

L'équipe possède un mode de fonctionnement qu'on appelle "respond and refer". Ceci signifie que les enquêteurs de l'équipe doivent s'occuper des différents cas concernant le trafic de stupéfiants tout en référant l'enquête à un corps de police avant sa fin. L'objectif principal de ce mode de fonctionnement est d'éviter aux enquêteurs de l'équipe d'être submergés de travail administratif résultant de la conclusion d'une enquête

et de comparaître constamment à la Cour. En effet, si un membre de l'équipe conclut une enquête, il devient enquêteur principal dans l'affaire. Il devra alors monter le dossier ainsi qu'être présent à la comparution, à l'enquête préliminaire et au procès. Ceci représente un temps considérable et peut entraver l'efficacité de l'équipe vu sa taille restreinte. Idéalement, le "respond and refer" devrait faire en sorte que les membres de l'équipe ne soient pas obligés d'effectuer d'arrestations ni de témoigner à la Cour.

Selon ce mode de fonctionnement, on réfère généralement l'enquête lorsque l'équipe est dépassée par celle-ci. Par exemple, une enquête à grande échelle ou un cas qui nécessite de l'écoute électronique ou de la filature doit être déléguée à un autre service de police. En général, dès que l'on découvre la présence de stupéfiants, on réfère l'enquête à un corps policier. Ce "respond and refer" s'applique dans les activités des enquêteurs de façon assez souple. Selon les circonstances, il est possible que l'enquête soit référée rapidement ou non. Ainsi, il arrive que l'équipe soit forcée de réaliser l'enquête jusqu'au bout dans le cas où, par exemple, aucun service de police n'est disponible pour effectuer les arrestations et les saisies. Il arrive aussi qu'un corps de police ne soit pas intéressé par l'enquête si elle représente une saisie minime. Les enquêteurs de l'équipe doivent alors s'occuper de l'enquête jusqu'à sa conclusion. A l'inverse, il arrive que l'équipe doive transférer l'enquête à son tout début parce qu'un corps de police travaille déjà sur le cas en question. La plupart des gros dossiers sont référés par l'équipe aux autres corps de police. Cependant, les enquêteurs se voient souvent obligés de s'occuper des petits dossiers jusqu'à la fin. Ils sont alors forcés d'aller à la Cour.

C'est le coordonnateur de l'équipe qui réfère les cas aux forces de police. La répartition des cas s'effectue selon deux grands principes. Tout d'abord, les enquêteurs de l'équipe vérifient si l'un des services de police a déjà amorcé une enquête sur le sujet concerné. Pour ce faire, les enquêteurs effectuent des recherches dans les systèmes

informatiques réservés aux enquêtes. Si un corps de police travaille déjà sur le cas, on lui transfère le dossier. Dans le cas où aucun corps de police ne s'occupe déjà de l'enquête, on réfère celle-ci selon la méthode "à tour de rôle". On effectue ainsi une rotation dans la répartition des cas en prenant toutefois compte de certains facteurs tels l'ampleur du dossier. Par exemple, un cas dépassant les limites de la municipalité montréalaise ne sera pas référé au SPCUM. Si un service de police refuse le cas, on l'offre au suivant selon le même principe de rotation. Ce type de fonctionnement "à tour de rôle" vise à garantir la transparence dans les décisions de répartition de cas de l'équipe.

Ces deux principes de répartition des cas permettent de diminuer la pression qui pourrait être exercée sur le coordonnateur de l'équipe dans le cas de gros dossiers. De cette façon, le coordonnateur peut prendre ses décisions de répartition des cas de façon méthodique et impartiale. Ces deux principes de répartition permettent, ultimement, de maintenir des relations de coopération entre l'équipe et l'externe en garantissant l'équité dans la distribution des cas.

Le mode de fonctionnement "respond and refer" vient supporter le lien de coopération policière en tant qu'il permet à l'équipe d'être plus disponible pour répondre aux demandes externes. Le fait de référer les enquêtes avant leur conclusion est un moyen de s'assurer que l'équipe ne soit pas déviée vers des tâches qui diminueraient sa présence à l'aéroport ainsi que sa disponibilité pour les autres corps de police. Les enquêteurs de l'équipe ont mentionné l'importance de leur présence soutenue à Dorval pour remplir leurs fonctions.

"... Si on part un projet d'écoute ici, on ne fera plus ce qu'on a à faire. Et si on commence à faire des filatures où l'on demande du support de l'extérieur, ou bien on les fait nous même, on ne sera jamais ici. (...) Je ne ferais plus l'ouvrage que je fais ici et je ne rends plus le service que je devrais rendre. Parce qu'il faut

rendre un service quand même à tous les corps de police parce qu'on est un support et qu'ils dépendent de nous pour avoir accès à l'information que l'on a."

Cependant, le "respond and refer" amène aussi certaines résistances quant à la coopération. On réfère souvent aux enquêteurs externes des enquêtes au moment de leur conclusion. Ces enquêteurs héritent alors des travaux administratifs relatifs à l'enquête et à la comparution à la Cour. Par exemple, l'enquêteur de l'équipe travaillant sur une enquête d'envergure réfère celle-ci à un corps de police avant les arrestations. L'enquêteur de ce corps de police devient enquêteur principal d'un dossier qui n'est, à prime abord, pas le sien. Il doit accorder alors beaucoup de temps à la préparation du procès; travail qui reviendrait normalement à l'enquêteur de l'équipe. Cet état des choses peut s'avérer frustrant pour un enquêteur externe d'autant plus qu'il possède le même statut que l'enquêteur de l'équipe. Les deux enquêteurs possèdent la même spécialité, les mêmes fonctions. Il est donc encore plus frustrant pour l'enquêteur externe de récolter du travail administratif que le membre de l'équipe aurait pu effectuer.

4.6 UN EXEMPLE DE COOPÉRATION

En avril 1995, un patrouilleur du SPCUM contacte l'équipe des stupéfiants de Dorval. C'est un membre de Douane Canada qui répond à l'appel. Le policier mentionne qu'il désire parler à quelqu'un du SPCUM mais comme il n'y a aucun membre du SPCUM présent à ce moment, le membre des douanes lui propose de l'aider. Le policier lui explique qu'il possède une information mais qu'il ne veut pas "déranger" l'équipe avec ça parce que cette information provient d'une source dont la fiabilité n'est pas établie. Selon cette source, qui travaille dans un débit de boissons, un groupe d'individus va importer de la drogue à partir de la Jamaïque en l'ingurgitant; ce que l'on appelle des "avaleurs".⁵¹ Le policier a parlé à cette source mais ne connaît pas la validité des infor-

⁵¹Nous traitons des problématiques reliés aux avaleurs au chapitre VII.

mations divulguées. Le douanier, membre de l'équipe, remercie le policier et débute une enquête.

L'équipe effectue des recherches à l'aide des systèmes informatisés. Avec la collaboration des compagnies d'aviation, on découvre qu'effectivement les personnes en question se retrouvent sur le même vol en direction de la Jamaïque. Pour le retour, ces personnes font escale à Toronto avant d'arriver à Mirabel. Après un mois de recherches sur les personnes concernées, qui empruntent aussi des faux noms, l'équipe décide d'émettre des "avis de guets" qui signalent aux douaniers de première ligne que ces personnes sont soupçonnées de trafic de drogue. L'équipe communique alors avec l'équipe de Toronto et lui annonce qu'un groupe d'"avaleurs" de dix personnes est en direction de Toronto, à bord de tel vol. Il est nécessaire d'expliquer qu'en passant par Toronto d'abord, les "avaleurs" arrivent ensuite à Montréal du côté domestique. Les accusations d'importations de stupéfiants sont alors inapplicables, elles deviennent des charges de possessions. Il est donc important que les "avaleurs" soient arrêtés à Toronto.

Le premier contact avec Toronto est difficile. A l'aéroport de Toronto, on est débordé car on reçoit davantage de vols directs en provenance de pays cibles en matière de stupéfiants. De plus, l'attrait pour les "avaleurs" n'est pas fantastique. L'équipe de Toronto ne tient pas à s'en occuper. A Dorval, on est perplexe: vont-ils laisser passer dix "avaleurs" pleins de drogues ?! Finalement, après certaines argumentations suivies de discussions entre supérieurs, l'équipe de Toronto et les douanes arrêtent les personnes cibles et réfèrent le cas à la police de Toronto. Coup de filet magnifique; huit personnes sont interrogées, certaines personnes dénoncent d'autres individus impliqués dans l'affaire. Compte final: neuf personnes sont condamnées pour importations de stupéfiants dont deux organisateurs. Cette opération policière a causé le démantèlement quasi-total de ce réseau d'"avaleurs". Les membres de l'équipe ont contacté le patrouilleur qui avait

donné l'information de départ pour lui annoncer la nouvelle; finalement, il ne les avait pas "dérangés" avec ça !

Ce cas d'enquête démontre que, malgré les résistances et frictions qui peuvent exister, il existe une coopération inter-organisationnelle qui favorise l'atteinte des résultats en matière d'enquêtes. On retrouve d'abord une coopération à l'intérieur de l'équipe car tous les membres ont assisté le membre de Douane Canada dans ses recherches et décisions. On retrouve aussi une coopération externe c'est-à-dire entre l'équipe et différents intervenants; le patrouilleur du SPCUM, les compagnies aériennes, Douane Canada, l'équipe de Toronto et la police de Toronto. Encore une fois, le partage du même mandat incite les membres des corps policiers et de la Douane à travailler en coopération afin de réaliser leur objectif commun: attraper les bandits et saisir les stupéfiants. En effet, il n'était pas concevable que des policiers décident de laisser passer un groupe d'"avaleurs". Il semble que l'implication de Toronto ait été motivée par le désir de respecter leur mandat organisationnel mais aussi afin de conserver sa crédibilité et sa réputation.

4.7 SOMMAIRE

Nous avons vu, à travers ce chapitre, que l'équipe des stupéfiants effectue ses propres enquêtes en matière de stupéfiants à l'aéroport et porte assistance aux corps de police dans le même domaine. Cette facette d'assistance externe est importante car elle supporte la coopération entre les corps de police. Nous avons aussi remarqué que le mode de fonctionnement "respond and refer" implique que l'équipe réfère ses enquêtes avant leur conclusion afin d'éviter d'être submergé par des travaux administratifs et de comparaître constamment à la Cour. Le "respond and refer" soutient la coopération en permettant aux enquêteurs de l'équipe d'être plus disponibles pour répondre aux demandes externes. Paradoxalement, le fait de référer les cas relègue aux enquêteurs

externes les travaux administratifs reliés au dossier et au procès, ce qui ne leur est pas toujours agréable. Les cas sont référés aux divers corps de police selon deux principes majeurs c'est-à-dire le principe de primauté pour le corps de police qui travaille déjà sur le cas et le système "à tour de rôle". Ces principes, qui visent à garantir la transparence de l'équipe, favorisent par le fait même le maintien de bonnes relations et soutiennent la coopération policière.

Enfin, le mandat des enquêteurs est perçu comme un ingrédient important dans le processus de coopération. La coopération est facilitée par le fait que les enquêteurs de tous les corps de police aient comme objectif d'attraper des bandits. Le désir de parvenir à cet objectif les pousse à coopérer entre eux. De plus, nous avons dénoté que la perception des enquêteurs face à la tâche à accomplir est aussi une motivation à coopérer. Les forces de police possédant des ressources humaines et financières restreintes, les enquêteurs se sentent de plus en plus démunis devant le crime organisé. L'entraide dans les enquêtes est alors un facteur important pour réaliser leur tâche. Dans cette optique, nous avons exposé un cas d'enquête qui démontre que, malgré certaines frictions, il existe une coopération inter-organisationnelle qui favorise l'aboutissement des enquêtes. Nous examinerons maintenant l'équipe conjointe selon l'angle de la question de la protection de l'autonomie organisationnelle.

CHAPITRE V.

LES FRONTIÈRES ORGANISATIONNELLES DE L'AUTONOMIE

Nous présentons ici le thème de la délimitation des frontières organisationnelles. Nous verrons que des organisations distinctes désirent fondamentalement protéger leur autonomie ce qui entraîne des comportements mitigés de la part de leurs membres. Nous discutons d'abord de l'ambivalence ressentie par l'enquêteur entre son appartenance à une organisation et son allégeance à l'équipe des stupéfiants. De plus, nous démontrons que les organisations veulent chacune conserver leurs politiques internes à l'intérieur de l'équipe ce qui complique les actions des membres. Finalement, nous abordons le thème de l'autonomie organisationnelle et de la coopération sous l'angle du partage du domaine d'activité. Nous traitons de la perception des rapports inter-organisationnels ainsi que de la méfiance créée par la problématique du "vol" d'enquêtes.

5.1 ALLÉGEANCE

Il existe une complexité certaine à travailler dans une équipe conjointe car les personnes qui la composent proviennent d'organismes différents. Un des paradoxes inhérent à l'équipe des stupéfiants de Dorval découle de cette caractéristique multi-organisationnelle de l'équipe. Les membres de l'équipe sont partagés entre leur appartenance à leur organisation d'origine et leur allégeance à l'équipe. Ceci peut engendrer des situations conflictuelles vu la complexité des liens d'appartenance des membres envers leurs organisations et leur équipe.

Les organisations de police sont caractérisées par une forte socialisation et une fierté d'appartenance de leurs membres. Il est difficile pour les membres d'une équipe

conjointe de mettre de côté leur loyauté à leur organisation. Un membre de l'équipe a d'ailleurs déclaré: "Mon appartenance est à l'équipe, ma loyauté est à mon corps de police". Cette phrase représente bien le paradoxe de l'allégeance. Des situations surviennent où l'appartenance des membres de l'équipe à leur organisation d'origine surpasse leur allégeance à l'équipe. Par exemple, quand un corps de police procède d'une façon qui déplaît à l'équipe, il arrive que l'enquêteur provenant de cette organisation défende cette dernière. Ceci entraîne quelques fois certaines frictions. Malgré cela, à l'interne, les membres de l'équipe ne font pas de distinction entre eux. Ils se considèrent comme des membres de l'équipe des stupéfiants et non comme des membres de la SQ, de la GRC, du SPCUM ou de la Douane.

"...On travaille ensemble, on ne fait pas de distinction "toi tu n'es pas douanier, toi tu n'es pas police", on travaille ensemble en fonction de l'équipe des stupéfiants."

On remarque que les enquêteurs sont tous des membres à part entière de l'équipe. Ils ont bien réussi à s'adapter à ces nouvelles conditions de travail et forment une équipe unie. Globalement, les rapports entre les membres sont très bons. On retrouve un net esprit d'équipe ainsi qu'une bonne collaboration.

"...C'est clair qu'ici on est un groupe. Qu'on soit douanier ou police, on travaille tous pour le même but".

Les membres de l'équipe discutent ouvertement de leurs dossiers. Ils ont parfois des divergences d'opinions sur la façon de procéder pour conclure une enquête mais ils arrivent à concilier leurs points de vue. Ils tentent de choisir la façon de procéder la plus efficace pour arriver à leurs objectifs.

5.2 POLITIQUES DISTINCTES OU UNIFORMITÉ ?

Si les membres de l'équipe ont démontré qu'ils n'avaient pas de réticences à travailler avec des personnes de différentes organisations, ils trouvent par ailleurs difficile de concilier les différentes façons de fonctionner de chacun. Les membres de l'équipe ont dû faire preuve de diplomatie et ont dû apprendre à surmonter les obstacles souvent créés par les politiques et règles des différents services. Chaque enquêteur provenant d'une agence quelconque possède des politiques et directives internes qu'il doit respecter. Dans une équipe comme celle des stupéfiants de Dorval, le regroupement de membres d'organisations différentes vient compliquer les actions de l'équipe en tant que groupe.

"...le seul temps où c'est plus difficile, c'est quand ça vient le temps des rapports pis de planifier des choses, un département fonctionne d'une manière, un autre fonctionne d'une autre manière. C'est juste là que c'est difficile mais au point de vue de travailler entre personnes ça, ça va très bien."

En parlant des enquêteurs de l'équipe provenant de différents corps de police, un autre répondant mentionnait:

"...On est tous des polices et on veut tous pogner des bandits sauf que moi, il faut que je mette une virgule et une majuscule là pis l'autre il faut qu'il les mette ailleurs."

De plus, un corps policier sera sévère sur certains aspects tandis qu'un autre le sera moins et vice versa. Par exemple, la GRC possède des directives très strictes en ce qui concerne les sources d'informations tandis que le SPCUM ou la SQ sont plus flexibles à ce niveau. Ceci peut engendrer des difficultés du fait que le membre de la GRC ne peut pas procéder de la même façon que son collègue du SPCUM car il contreviendrait à ses directives internes. Bref, les procédures des organismes sont variées et les membres de l'équipe doivent arriver à s'adapter aux diverses situations.

L'équipe des stupéfiants possède aussi une gérance multiple. Malgré le fait que l'équipe soit sous la responsabilité de la Sûreté du Québec, chaque membre de l'équipe est géré par son organisation d'appartenance. Les enquêteurs ont tous mentionné que leur patron dans leur organisation d'origine était tenu au courant régulièrement de leurs activités. Ils doivent informer leurs patrons des activités et des dossiers en cours. Les enquêteurs doivent ainsi composer avec les directives de leur organisme ainsi qu'avec celles de leur coordonnateur à l'interne. Cette double supervision engendre une certaine contrainte pour l'équipe. Chaque membre est géré par son organisation selon des banques d'heures et des comptes de dépenses différents. Il existe donc un lien de dépendance de l'enquêteur quant aux ressources octroyées par son organisation d'appartenance. Cette dépendance affecte la disponibilité des membres. Leur implication aux opérations n'est pas toujours égale. Cette situation démontre qu'il est difficile d'obtenir l'uniformité dans une équipe lorsque les organisations tiennent à conserver leur mode de fonctionnement distinct.

Les frontières organisationnelles peuvent aussi être illustrées par le fait que les membres de l'équipe possèdent, selon leurs agences respectives, des statuts différents. Ainsi, les membres de l'équipe provenant de Douane Canada sont classés par cet organisme comme agents de renseignements. Cette classification vient compliquer les actions des douaniers avec l'équipe puisque celle-ci est formée de policiers qui ont un statut opérationnel. Ainsi, même si un policier dans l'équipe a un mandat d'assistance aux forces de police, il garde néanmoins son pouvoir d'arrestation en tout temps. Il existe donc une certaine dichotomie entre le mandat des enquêteurs de police et les enquêteurs des douanes dans l'équipe.

"Si on choisit de faire partie d'une équipe, il faut que tout le monde ait le même mandat, dans le sens que si on est opérationnel à 100%, il faut un mandat opérationnel à 100%. Si c'est un mandat renseignement, il faut que cela soit un mandat renseignement pour tout le monde. Il faut que tout le monde soit sur le

même pied d'égalité. (...) Ici, on a tous le même mandat sauf que la Douane c'est plus un style renseignements, "intelligence", porter assistance."

En faisant partie d'une équipe comme celle des stupéfiants, les membres des Douanes effectuent davantage d'actions opérationnelles. Cependant, en étant classé comme agent de renseignement, leurs actions sur le terrain sont plus limitées. Ceci constitue en soi une certaine contrainte pour l'efficacité de l'équipe car ils ne sont pas dans une position de décision supérieure aux douaniers au dédouanement. Par exemple, si l'équipe veut faire une fouille complète de certains avions privés, il faut que le coordonnateur de l'équipe aille s'adresser aux patrons des Douanes à l'aéroport qui eux, détermineront s'ils ont le personnel à fournir pour l'occasion. Cette distinction entre le statut renseignement et opérationnel révèle la difficulté qu'ont des organismes distincts à adapter leurs règles et fonctionnements lors de la formation d'équipes de ce genre.

Au moment de la réalisation de cette étude, il n'existe aucun protocole d'entente signé par les organismes impliqués dans l'équipe des stupéfiants. Les arrangements pris par les trois organisations de police et Douane Canada sont verbaux. Ceci peut être expliqué entre autre par le fait que ces arrangements peuvent être plus facilement modifiés lorsqu'ils sont verbaux. Par exemple, comme nous l'avons vu précédemment, l'entente de départ qui affectait à l'équipe deux membres de chaque organisation a été modifiée au fil du temps par les organisations. Le fait qu'il n'y ait pas eu de protocole d'entente signé par les organismes concernés est considéré par les membres comme une certaine contrainte pour l'équipe. Chaque organisme possède des pouvoirs différents et cette multiplicité complique les actions de l'équipe. Certains membres ont mentionné que lorsque des individus provenant de diverses agences forment une équipe comme celle-ci, ils devraient être à même de fonctionner de façon uniforme et sous les mêmes règles. Nous remarquons ainsi que les membres veulent faire partie d'une équipe uniformisée où

chacun est sur le même pied d'égalité. Ceci nous amène à aborder le thème de l'autonomie organisationnelle dans les relations coopératives.

5.3 COOPÉRATION ET AUTONOMIE: PARTAGE DU DOMAINE D'ACTIVITÉ

Comme nous l'avons mentionné, la coopération est un aspect déterminant en matière d'enquêtes policières. Les criminels impliqués dans le crime organisé et les stupéfiants sont généralement actifs dans plusieurs juridictions. Une coopération entre les corps de police permet donc un processus d'enquête plus efficace. La coopération implique la volonté des individus de s'entraider. Nous remarquons à travers le cas de l'équipe conjointe que les informations sont partagées entre les enquêteurs de façon spontanée, c'est-à-dire selon leur bon vouloir. Cette volonté des individus est reliée à leur autonomie. Les organisations de police sont autonomes et distinctes les unes des autres. Toute organisation possède des frontières, aussi fluctuantes soient elles, qui la délimitent des autres. L'autonomie qui permet à cette organisation de coopérer l'influence aussi à créer des frontières plus étanches car elle tend à protéger son autonomie, sa particularité. Si cette organisation ouvre totalement ses frontières, qu'est-ce qui la distinguera alors de celles à laquelle elle se mélange ? L'appartenance d'un membre à une organisation lui procure son identité, sa particularité. Il ne tient pas à ce que cette distinction s'estompe.

Nous remarquons que les enquêteurs de l'équipe font preuve d'une bonne coopération. Il faut noter que les enquêteurs qui font partie de l'équipe sont, de prime abord, des gens qui croient à la nécessité d'ouverture et de partage entre services policiers. Leur présence dans une équipe conjointe démontre d'ailleurs ceci au départ. L'allégeance des membres à l'équipe vient aussi estomper la frontière organisationnelle de chacun. Cependant, au niveau des rapports externes de l'équipe, les frontières organisationnelles sont beaucoup plus étanches. Nous avons examiné ce phénomène à partir de la question du partage du domaine d'activité des organisations.

Perception des rapports inter-organisationnels

Le partage du domaine d'activité des organisations influence la coopération. Afin de démontrer ce phénomène, nous survolons le contexte de partage de champs d'activité dans lequel s'insère les relations entre les quatre agences ciblées dans cette étude. Nous avons décelé ce phénomène à partir de la perception des rapports inter-organisationnels globaux.

Tout d'abord, une certaine compétition existe entre la Sûreté du Québec et la Gendarmerie Royale du Canada au niveau de leurs champs de compétence. Le domaine où il semble avoir le conflit principal est celui du trafic international de drogue. La GRC a longtemps possédé le monopole en ce qui concerne le trafic international de stupéfiants. Cependant, de plus en plus, la SQ désire s'occuper de ce domaine. Elle a d'ailleurs commencé à faire des enquêtes à ce niveau. La GRC semble importunée par le fait que la SQ s'intéresse aux questions internationales. Il est possible de postuler que la GRC n'aime pas voir la SQ s'ingérer dans un domaine qui lui était auparavant exclusif, d'autant plus que le mandat de la GRC au Québec est assez limité. La GRC est chargée principalement de l'application des lois fédérales et des questions internationales. Elle ne s'occupe pas du trafic régional ou municipal de stupéfiants. A ce sujet, un répondant faisait mention du fait que la GRC "permettait" maintenant à la SQ de s'occuper des importations internationales parce qu'elle n'avait plus les budgets pour s'occuper de toutes les enquêtes.

La tension qui règne dans les rapports entre la SQ et la GRC semble liée à une relation de pouvoir entre les deux organisations. Ce phénomène peut être examiné sous l'angle de la question d'une "police nationale" au Québec. La SQ, en tant que police provinciale, revendique sa prépondérance dans toutes les enquêtes touchant le territoire québécois, et ce, même si elles sont reliées à l'étranger. Un membre de la SQ disait, en parlant des importations à l'international: "On est assez grand pour s'occuper de nos

"targets!". Les "targets", dans le langage policier représentent les organisations criminelles ou les individus qui font l'objet d'une enquête. Autrement dit, la SQ ne considère pas pertinent de transmettre ses enquêtes à la GRC lorsque celles-ci sont reliées à la province. La SQ considère que l'importation de la drogue au Québec devrait être de son ressort. La GRC semble avoir à justifier son intervention au Québec tandis que la Sûreté du Québec semble vouloir se débrouiller seule sur son territoire. La SQ voudrait ainsi faire figure de police nationale dans sa propre province, concept qui ne plaît pas à la GRC. La GRC, police fédérale, veut conserver un rôle prédominant au Québec, puisque le Québec est une province canadienne. Ces différents conflits se répercutent sur les rapports des enquêteurs des deux organisations. Cependant, il est important de noter que ceci touche peu les enquêteurs à l'intérieur de l'équipe mais bien leurs rapports externes.

Selon nos interlocuteurs, les rapports entre la GRC et le SPCUM sont globalement positifs. Contrairement aux relations entre la GRC et la SQ, ces corps de police n'ont pas de conflits concernant leurs champs de compétences en matière de stupéfiants. Le trafic international de drogue n'intéresse pas spécialement le SPCUM qui préfère concentrer ses activités sur son territoire. Quant à la GRC, les questions du trafic de rue ne sont pas dans ses priorités car elle est préoccupée par le domaine de l'importation. Le fait que leurs mandats en matière de stupéfiants n'empiètent pas l'un sur l'autre rend les rapports entre ces deux corps de police plus faciles. Il est d'usage courant, par exemple, que le SPCUM transmette à la GRC un dossier qui s'avère être de niveau international et vice versa. Un exemple de coopération entre la GRC et le SPCUM concerne les équipes de filatures. Depuis quelques années, les équipes de filatures de la GRC et du SPCUM communiquent entre elles sur une base régulière pour s'informer des endroits vers lesquels elles se dirigent. Il arrivait par le passé que des policiers des deux agences se trouvent à surveiller le même endroit en même temps. Le fait de communiquer entre elles leur permet maintenant de diminuer ce dédoublement.

La tension caractérise les rapports entre le SPCUM et la SQ en ce qui concerne leurs secteurs d'activités respectifs. Entre autres, le SPCUM aimerait avoir la juridiction quant aux autoroutes sur son territoire.⁵² Quant à la SQ, elle réplique en demandant juridiction dans le domaine des enquêtes. On assiste donc à des luttes de compétences entre les deux corps policiers qui se répercutent sur leurs rapports.

Dans les débuts de l'implication de la Douane dans les stupéfiants, il semble qu'il y ait eu des frictions entre la GRC et la Douane. Lorsque la Division Renseignement Répression Contrebande (DRRC) de Douane Canada a créé une équipe spéciale pour s'attaquer au trafic de stupéfiants, les policiers de la GRC étaient sceptiques quant à l'efficacité des agents de la Douane en matière de stupéfiants. Selon nos sources, les policiers mentionnaient entre autres que les douaniers n'étaient pas armés et ne possédaient pas d'expérience dans le milieu. A cette époque on dénotait un manque de coopération des enquêteurs de la GRC qui refusaient de transmettre certaines informations aux enquêteurs des Douanes. Cependant, au fil des ans les frictions se sont estompées et les rapports se sont améliorés. Certains membres de Douane Canada attribuent cette situation au fait qu'ils aient fait leurs preuves dans le domaine des stupéfiants et démontré leur expertise en milieu aéroportuaire. De plus, le fait que la Douane et la GRC soient toutes deux des agences fédérales facilite leurs échanges. Les systèmes d'informations de ces organisations sont reliés, ce qui améliore la communication de renseignements.

Les rapports entre la Douane et la Sûreté du Québec sont devenus plus fréquents depuis que la Sûreté du Québec s'est lancée dans les dossiers d'importation de stupéfiants. Comme la Douane possède l'expertise dans le domaine de l'interception des stupéfiants par avion ou par bateau, la SQ a travaillé de concert avec celle-ci. Selon nos inter-

⁵²Lévesque, Kathleen, "La police de la CUM veut déloger la SQ des autoroutes montréalaises", *Le Devoir*, Montréal, 10 février 1995, A1.

locuteurs, ces deux agences ont su mettre en commun leurs expertises et leurs ressources et l'on perçoit leurs rapports comme étant positifs. En ce qui concerne la Douane et le SPCUM, ces organisations avaient peu de rapports par le passé parce que la Douane faisait plus souvent affaire avec la GRC. Cependant, depuis que les policiers du SPCUM sont plus présents dans les affaires aéroportuaires, la Douane semble avoir établi de bons rapports avec les membres du SPCUM. Bref, selon nos répondants, la Douane possède, à l'heure actuelle, des relations assez positives avec les diverses organisations de police.

Cependant, nous avons remarqué que la Douane n'est pas mise sur la sellette lors des saisies ou "coups de filets". Dans certains cas, la Douane avait travaillé sur des enquêtes pendant de longues périodes et, lors de la conclusion de cette enquête, on fit à peine mention de cette dernière, contrairement au corps de police impliqué. Ce phénomène peut être expliqué de différentes façons. Nous croyons d'abord que le fait que la police porte les accusations contre les trafiquants de drogue influence ce phénomène. Ainsi, la Douane saisit la marchandise, effectue les arrestations et remet la suite des opérations aux policiers car elle ne peut aller plus loin. Les journalistes ont ainsi tendance à mettre en valeur le fait que la police a porté les accusations contre les trafiquants plutôt que le fait que la Douane ait effectué l'enquête. L'autre facteur influençant le peu d'attention accordée à la Douane, est le désir des organisations policières de récolter le crédit dans les opérations effectuées. Nous abordons cette question un peu plus loin à travers la problématique du "vol d'enquête". Finalement, il semble que la Douane possède un profil effacé qui la rend moins combative dans ces histoires de saisies.

A travers la présentation du contexte des rapports policiers et douaniers tels que perçu par les membres, émerge la question du partage du domaine d'activité des organisations. Nous voyons ici que le partage du même domaine d'activité engendre des conflits lorsque les champs de compétences des organisations sont identiques. Ceci vient donc appuyer la proposition théorique selon laquelle un degré élevé de similarité dans les

domaines d'activités réduit les échanges inter-organisationnels et incite à la compétition plutôt qu'à la coordination.⁵³ Par ailleurs, lorsque les compétences des organisations sont plus distinctes et complémentaires, les échanges sont facilités, comme dans le cas de la GRC et du SPCUM par exemple. On remarque aussi un certain protectionnisme de la part d'organisations de police qui tiennent à conserver le monopole dans certains secteurs. Ce protectionnisme se heurte alors au désir d'expansion de certains corps de police qui veulent élargir leurs champs d'activités. La question de la protection de l'autonomie organisationnelle émerge encore une fois. Les organisations de police tiennent à conserver leurs acquis et à travailler de façon indépendante. Une compétition existe donc entre les organisations quand leur performance est comparée à celle des autres. Elles sont prêtes à coopérer lorsqu'elles ne se perçoivent pas menacées dans leurs champs d'activités. Tout ce contexte de partage de domaine d'activité façonne les relations externes de l'équipe. Cette situation transparait à travers le phénomène du "vol" d'enquêtes.

"Vol" d'enquêtes

L'équipe des stupéfiants est en contact avec des membres de différents corps de police. Les rapports entre l'équipe et ces derniers apparaissent parfois assez tendus. Nos informations nous amènent à postuler que cette situation est reliée à l'enquête. En effet, une des raisons fondamentales faisant hésiter un enquêteur à communiquer avec un des pairs provenant d'un autre service de police provient de la crainte que ce dernier se serve des informations divulguées et s'empare de l'enquête. Il arrive assez fréquemment que des membres des services de police qui contactent l'équipe ne veulent pas, à prime abord, faire affaire avec un membre d'une organisation différente de la leur. Les membres de l'équipe doivent alors essayer de faire comprendre aux enquêteurs externes qu'ils font tous partie de la même équipe et que de s'adresser à l'un ou à l'autre ne fait pas de différence. La réticence de l'externe vient principalement du fait que l'enquêteur craint

⁵³ Voir chapitre II, p.18.

que le dossier soit enquêté en parallèle s'il demande à un membre d'une autre agence d'effectuer des recherches. En parlant des rapports entre corps policiers, un enquêteur mentionnait:

"Je dirais qu'il y a encore beaucoup de chemin à faire. Parce que s'il y a un membre d'un corps de police qui n'est pas dans le bureau, un corps en particulier, tu risques de te faire dire: "OK. Je vais rappeler". Ils vont se priver de faire faire les recherches de peur de donner le nom de leur dossier, que ça entre dans une banque de données d'un autre corps de police et que ça soit enquêté en parallèle. Il y a encore un peu de travail à faire sur les mentalités de certains enquêteurs, ce n'est pas général mais il y a encore l'ancienne mentalité de clochers qui persiste."

Malgré le fait que cette non-confiance ne soit pas dirigée vers l'enquêteur de l'équipe lui-même, il est frustrant pour ce dernier de se faire refuser la confiance d'un membre d'une autre organisation. Un enquêteur faisait remarquer qu'à son avis l'important devrait être l'individu lui-même et non son appartenance à une organisation quelconque.

Le problème du "vol d'enquête" dans le domaine des stupéfiants est relié directement à la perception du système d'attribution des budgets en fonction des saisies. Selon la philosophie véhiculée, les forces de police ont des statistiques de saisies à rencontrer et leurs ressources seront menacées si elles n'atteignent pas de bons résultats. Il est alors à leur avantage de prendre le crédit pour les saisies effectuées. C'est ainsi que, souvent, les forces de police ne sont pas intéressées à s'occuper d'un dossier de petite envergure mais, au contraire, se battent pour les grosses saisies. De plus, si un corps de police, par exemple, saisit beaucoup moins que les autres parce qu'il assiste un autre service de police dans ses opérations, on craint une diminution de son budget. Ce système de récompenses des actions en fonction du taux de saisies vient entraver les échanges entre les enquêteurs des différents corps de police. Ces derniers vont reconnaître la nécessité d'échanger mais craignent qu'en divulguant des informations à un autre corps

de police, ils se fassent "voler" leur enquête. La question de la non diffusion d'informations reliée à la crainte du "vol" d'enquêtes par un autre corps de police est ainsi créée par ce système actuel de récompenses selon la quantité de saisies.

Comme on le voit ici, la question du vol d'enquêtes est aussi reliée à la protection de l'autonomie organisationnelle. Les corps de police désirent conserver leurs acquis organisationnels alors ils veulent effectuer le plus de saisies possibles. Cette protection de l'autonomie vient entraver la coopération inter-organisationnelle car elle instaure une méfiance et une compétition entre les membres des différents corps policiers. Le partage du domaine d'activité par les enquêteurs des stupéfiants des corps de police provoque ici une compétition inter-organisationnelle. Comme nous le remarquons avec la question du "vol" d'enquêtes, le fait que les corps de police soient en compétition pour l'acquisition de ressources budgétaires rend les enquêteurs plus réticents à échanger. La coordination inter-organisationnelle est affectée par ce phénomène parce que les organisations se transmettent alors peu d'informations sur leurs activités. Il en résulte souvent d'un dédoublement d'enquêtes.

5.4 SOMMAIRE

Nous avons vu, à travers ce chapitre, qu'il est complexe de travailler dans une équipe conjointe. Le paradoxe de l'allégeance à l'équipe démontre bien la complexité des relations humaines à travers leur appartenance à un groupe ou à une organisation. Aussi, nous avons démontré que les organisations continuaient à gérer leurs membres à l'intérieur de l'équipe selon leurs politiques internes. Comme les politiques sont diverses, les enquêteurs doivent s'adapter constamment. Nous avons ensuite dressé un tableau des relations policières et douanières qui entourent l'équipe conjointe. Nous avons constaté que les rapports entre la GRC et la SQ sont tendus, de même que ceux du SPCUM avec la SQ. Par ailleurs, la GRC et le SPCUM entretiennent des rapports positifs de

coopération. De même, la Douane possède, globalement, de bonnes relations avec les corps policiers, nonobstant le fait qu'elle ne récolte pas souvent le crédit lors des opérations dans le domaine des stupéfiants. Nous avons remarqué à travers ces relations que la coopération inter-organisationnelle était affectée par le désir de maintien d'autonomie et de conservation des acquis. Ce désir d'autonomie est particulièrement présent chez les organisations dont le domaine d'activité est grandement similaire. Dans ce cas, la coopération est entravée et la compétition s'installe. Nous avons illustré ceci par la problématique du "vol" d'enquête qui affecte les relations entre les enquêteurs externes et l'équipe. Le thème des échanges inter-organisationnels sera maintenant abordé plus en détail.

CHAPITRE VI.

LES ÉCHANGES INTER-ORGANISATIONNELS

Les échanges inter-organisationnels sont des phénomènes complexes. A travers notre étude, nous avons découvert que certains facteurs étaient déterminants dans l'établissement des échanges policiers. Nous avons d'abord remarqué que l'aspect informel des rapports était prédominant. Ainsi, les échanges sont caractérisés par le fait que les enquêteurs transigent leurs informations ou leurs services par le biais de canaux informels. De plus, les échanges sont basés sur des normes implicites sociales telles la règle de réciprocité et la confiance. Finalement, nous avons découvert que les échanges inter-organisationnels étaient influencés par les ressources et compétences possédées par les intervenants en présence. Elles procurent à ceux qui les possèdent un pouvoir appréciable de négociation. Nous traiterons de ces différents aspects dans la suite de ce chapitre.

6.1 CANAUX INFORMELS

Les canaux informels représentent un aspect fondamental du processus de coordination inter-organisationnelle. En effet, les enquêteurs des stupéfiants se sont créés des canaux informels qui leur permettent de transiger leurs informations. Le partage d'informations est facilité par ces canaux car ils sont exemptés de contraintes reliées aux règles formelles bureaucratiques. Les renseignements diffusés dans ces canaux sont souvent essentiels à la coordination. Par exemple, l'enquêteur qui travaille sur un dossier et qui appelle un de ses pairs dans un autre service de police peut partager des informations communes à ce dossier. Ces enquêteurs peuvent ainsi se mettre au diapason quant aux actions futures à entreprendre. Ceci permet, entre autre, de diminuer le

dédoublément d'enquêtes entre corps policiers et améliore la coordination de leurs actions.

Comme il existe, à l'heure actuelle, peu de mécanismes formels visant à établir la coordination entre corps de police, les canaux informels s'avèrent d'autant plus utiles. Ces derniers permettent de partager de l'information entre organisations qui ne le feraient pas autrement. De plus, les mécanismes informels tels que les canaux informels peuvent résoudre des problèmes que les organisations, de par leur structure, ne peuvent pas toujours résoudre.⁵⁴ Par exemple, un événement survient où les enquêteurs nécessitent une information rapide. L'enquêteur communique directement avec un de ses contacts et utilise alors un canal informel constitué de confiance mutuelle. La personne contactée répondra à la demande de façon spontanée. Le problème sera alors résolu sans que les politiques internes des départements entrent en ligne de compte. Certaines politiques auraient pu entraver ou retarder les actions policières car, bien que nécessaires, ces règles ne possèdent pas toujours la flexibilité essentielle à la résolution rapide de problèmes. Les canaux informels sont alors une réponse à cette situation.

6.2 NORMES SOCIALES IMPLICITES

Confiance

L'équipe des stupéfiants de Dorval est appelée à être en contact fréquent avec des membres d'organisations de police. Nous avons remarqué l'existence de certains facteurs qui influencent l'établissement d'échanges policiers et de la coordination. Il semble que la confiance soit l'un de ces facteurs principaux. Il est important que des liens de confiance s'établissent entre les intervenants afin de supporter les rapports organisationnels. Si l'enquêteur réussit à établir un lien de confiance, il y aura une meilleure

⁵⁴Chisholm, Donald, *op.cit*, p.33-34.

transmission des informations et une meilleure coopération entre intervenants. La confiance est un aspect important dans l'établissement d'échanges entre corps de police. Les canaux informels sont supportés principalement par le fait qu'une confiance mutuelle s'installe dans les échanges. De plus, afin d'établir un réseau de contacts, l'enquêteur doit installer un lien de confiance entre ses contacts et lui. C'est cette confiance qui fera en sorte que les individus l'informeront au besoin. Bref, toutes ces raisons font que les échanges policiers et, par le fait même, la coordination inter-organisationnelle est facilitée par l'instauration de liens de confiance entre les enquêteurs de l'équipe, leurs contacts et les enquêteurs des forces de police externes.

Nous ne pouvons passer sous silence le fait que la confiance soit ébranlée par certains éléments comme la crainte du "vol" d'enquêtes dont nous avons traité au chapitre précédent mais aussi par la crainte de mettre en péril l'enquête. Il existe une réticence à partager entre les enquêteurs de différents corps de police qui est reliée à la crainte que l'enquête soit mise en péril en transmettant des informations à d'autres personnes. Si, par insouciance, par pur accident ou même par corruption, certaines informations sont divulguées, toute l'enquête peut échouer. Le domaine des stupéfiants est caractérisé par le fait que les enquêteurs poursuivent des groupes criminalisés importants. Il est donc évident que les informations doivent être transmises avec précautions car le moindre faux pas peut démolir l'enquête. On remarque ainsi qu'il existe des réticences de la part des enquêteurs des différentes forces de police à partager leurs informations.

"Il faut être réaliste, il y a des problèmes entre les corps de police, des mentalités, des préjugés, comme dans tout, entre des organismes. Pis on a beaucoup de réticences d'ouvrir et de partager. On est prêts à partager mais si l'autre partage en premier ! Ou bien dis-moi ce que tu sais et je vais te dire si je le savais ou non! Souvent tu vois cette mentalité là. Surtout dans notre domaine, on est des enquêteurs qui travaillent contre des groupes criminalisés, organisés, on court pas après le petit bandit du coin, on court après les grosses têtes et, pour des raisons évidentes, on doit garder ça secret."

Les échanges inter-organisationnels sont donc affectés par ces craintes dans la transmission d'informations. Ils sont cependant influencés positivement par la règle de réciprocité entre enquêteurs.

Règle de réciprocité

Les rapports entre enquêteurs sont marqués par la règle de réciprocité. Cette règle sociétale constitue une obligation implicite de venir en aide à quelqu'un qui nous a aidé par le passé. Cette règle est très présente chez les enquêteurs parce que leur travail est basé sur la recherche d'informations privilégiées. Par exemple, si un enquêteur divulgue des informations à un autre enquêteur, il y aura création d'une dette implicite envers le diffuseur des informations. Si, par la suite, ce diffuseur requiert l'aide du deuxième enquêteur, ce dernier sera dans l'obligation morale de lui venir en aide. A défaut de remplir cette obligation de repaiement de la dette, il y aura perte de confiance et bris d'un lien dans le réseau.

Les canaux informels qui composent le réseau des enquêteurs aux stupéfiants sont supportés par la règle de réciprocité. La règle de réciprocité vient renforcer les échanges inter-organisationnels entre les enquêteurs en créant un concept informel de "retour des faveurs". Ce retour de faveur ou ce repaiement d'une dette peut s'étendre sur une longue période car la règle de réciprocité prend ses fondements dans le souvenir de l'intervenant et de l'interaction ayant pris place. La répétition des rencontres renforce aussi le phénomène de réciprocité. Par exemple, s'il y a de fortes possibilités que les enquêteurs de l'équipe doivent travailler avec certains enquêteurs externes à d'autres reprises, il en résulte qu'ils auront davantage tendance à respecter la règle de réciprocité et vice versa.

La règle de réciprocité possède une fonction stabilisatrice en réduisant le niveau de conflits dans le système et en favorisant la coordination surtout dans les systèmes

organisationnels marqués par des différences d'intérêts.⁵⁵ Ainsi, dans les rapports entre forces de police la règle de réciprocité vient quelque peu diminuer la compétition organisationnelle qui peut exister dans le domaine des enquêtes. De plus, les dettes ne sont jamais totalement repayées. En effet, il existe une certaine perpétuité dans le sentiment de redevance dû à la répétition des échanges de services et de faveurs ou à l'importance du service rendu. Ceci engendre la persistance des canaux informels.

6.3 RESSOURCES ET COMPÉTENCES

Une équipe comme celle des stupéfiants de Dorval possède certaines ressources et compétences qui influencent ses rapports avec les corps de police à l'externe. Nous parlons ici des "contacts" de l'équipe, principalement les douaniers, les membres de compagnies aériennes et les membres d'agences américaines. Ces contacts deviennent des ressources importantes pour l'équipe en matière d'échanges dans les enquêtes policières. De plus, nous présentons certaines compétences de l'équipe telles l'expertise, la crédibilité et la réputation et expliquons l'impact de ces compétences sur les échanges policiers.

"Contacts"

Le travail de l'équipe des stupéfiants de Dorval est caractérisé par l'importance pour les enquêteurs d'établir des réseaux de contacts. Les enquêteurs de l'équipe sont en relation avec différents individus tout au long de leurs enquêtes. Tout d'abord, l'information qui permet d'amorcer une enquête est souvent diffusée aux enquêteurs par des personnes externes. Par la suite, l'enquêteur entre en contact avec plusieurs personnes soit pour acquérir ou diffuser de l'information concernant l'enquête. L'enquêteur doit donc s'assurer d'établir un bon réseau de contact afin d'être en mesure d'effectuer son travail

⁵⁵Chisholm, Donald, op. cit., p.118.

efficacement. Le travail des enquêteurs de l'équipe possède aussi une partie considérable d'assistance et de soutien aux forces de police. L'enquêteur de l'équipe des stupéfiants est la source de diffusion d'informations pour des demandeurs externes tels les enquêteurs de forces de police diverses. Tout ceci forme donc un réseau d'interdépendance où les intervenants tissent des liens plus ou moins étroits.

Établir des contacts est une facette prioritaire du travail des enquêteurs de l'équipe. C'est un aspect intangible auquel l'enquêteur peut consacrer beaucoup de temps et d'efforts dans sa carrière. Il est aussi important pour les enquêteurs de garder un lien durable avec leurs contacts car il est difficile de prédire quand ces derniers seront à même de les renseigner ou de les assister. Le temps consacré à l'établissement de liens avec d'autres personnes est cependant considéré comme un investissement à long terme. Établir des bons contacts est donc inhérent au travail de tout bon enquêteur. Le fait de posséder des contacts influence grandement les échanges inter-organisationnels. Ces derniers constituent une ressource de poids dans les échanges policiers. Un enquêteur ayant beaucoup de contacts, par exemple, peut être dans une situation avantageuse lors de certains échanges. Les contacts sont ainsi un facteur d'établissement d'échanges policiers ainsi que de négociation dans les échanges.

Certains groupes constituent des contacts importants pour l'équipe. Tout d'abord, les enquêteurs possèdent des liens solides avec des personnes travaillant au sein des compagnies aériennes.

"... La clé de travailler dans un aéroport c'est d'établir des bons contacts avec les compagnies aériennes. Si tu n'as pas ça, tu ne peux pas fonctionner. Ça c'est la clé de tout bon enquêteur."

Ces personnes sont à même de fournir à l'équipe des renseignements sur les gens à bord d'un avion. De plus, les agents de compagnies aériennes peuvent parfois entendre parler,

entre les branches, d'une importation prochaine de stupéfiants. Le fait pour l'équipe de posséder des contacts dans les compagnies aériennes devient alors une ressource importante pour son propre travail mais aussi dans ses échanges avec l'externe. L'équipe ayant fonction de support aux organisations de police, elle est en contact constant avec d'autres enquêteurs aux stupéfiants. Ces derniers ont souvent besoin d'informations concernant la présence d'individus sur certains vols. L'équipe doit alors enquêter sur le sujet grâce aux compagnies aériennes et transmettre l'information aux enquêteurs du service de police concerné. Ces enquêteurs externes ont avantage à tisser des liens solides avec l'équipe puisqu'elle possède, entre autre, des contacts à l'aéroport. La dépendance des enquêteurs externes envers l'équipe favorise ainsi l'établissement d'échanges importants.

"Tous les corps de police, quand ils viennent ici pour les narcotiques, doivent passer par nous (l'équipe). (...) Parce que c'est nous qui avons les contacts ici, aux compagnies aériennes. C'est nous qui savons comment agir, comment "dealer" avec les agents de compagnies. On sait lesquels on peut avoir confiance quand c'est quelque chose de "chaud"... eux, ils ne le savent pas. Ça fait qu'ils doivent toujours passer par nous."

L'équipe des stupéfiants est aussi en contact fréquent avec les douaniers de l'aéroport c'est-à-dire avec l'Équipe d'Intervention Mobile (E.I.M) ainsi que les douaniers de première ligne c'est-à-dire au dédouanement. Comme nous l'avons mentionné précédemment, on retrouve dans l'équipe un agent de liaison qui s'assure que l'Équipe d'Intervention Mobile de la Douane soit au courant des opérations de l'équipe des stupéfiants. De plus, lorsqu'un douanier de première ligne découvre des stupéfiants ou lorsqu'il soupçonne être en présence d'un avalueur, il fait appel aux enquêteurs de l'équipe. Il existe un lien étroit entre l'équipe et les membres de Douane Canada à l'aéroport. Ce lien devient une ressource importante pour l'équipe lors d'échanges avec les corps de police à l'externe. Ce sont les membres de l'équipe qui possèdent les contacts aux douanes, spécialement par le fait que des membres de Douane Canada se retrouvent

au sein de l'équipe. Les corps policiers sont alors, en quelque sorte, dépendants de l'équipe en ce qui concerne les questions aéroportuaires.

Le travail des enquêteurs de l'équipe des stupéfiants est aussi d'établir des liens avec la Douane et l'immigration américaine qui ont leurs bureaux à l'aéroport de Dorval. En général, il appert que les relations sont très coopératives entre les agences américaines et l'équipe ce qui facilite le travail des enquêteurs. En fait, les agences américaines sont très intéressées à collaborer avec l'équipe des stupéfiants de Dorval. Un des membres des U.S. Customs mentionnait que la coopération était la clé du succès dans leurs opérations: "Cooperation, cooperation is the name of the game !". Il faisait part du fait que le nombre d'arrestations avait doublé depuis l'an dernier grâce à l'échange plus solide entre les policiers canadiens et eux. Comme dans tout rapport d'interdépendance, on dénote que les américains possèdent des avantages à établir de liens coopératifs avec l'équipe. Par exemple, les passagers à destination des États-Unis passent la Douane à Dorval et atterrissent du côté national aux États-Unis. Si l'équipe fournit des renseignements adéquats aux américains, ils sont plus à même d'empêcher certains criminels d'entrer aux États-Unis. A l'inverse, la Douane américaine possède un système informatisé qui contient des informations très pertinentes pour un enquêteur aux stupéfiants, il est donc avantageux pour l'équipe d'être en bonne relation avec les membres des Douanes américaines. Il existe un bénéfice mutuel pour les agences américaines et l'équipe de collaborer et leurs bons rapports dénotent cet aspect. Selon notre optique, les contacts de l'équipe au sein des agences américaines constituent une ressource majeure pour l'équipe. Les enquêteurs externes n'auront pas accès aux informations privilégiées que l'équipe peut recueillir chez les agences américaines. Ils dépendent alors parfois de l'équipe pour parvenir à leurs fins. Ce phénomène influence les rapports entre l'équipe et l'externe.

Expertise, crédibilité et réputation

Nous verrons maintenant certaines des compétences de l'équipe qui influent sur leurs rapports externes. L'équipe étant constituée de membres de différentes agences, leurs compétences se complètent. Tout d'abord, la ressource majeure que possèdent les membres de la Douane dans l'équipe est leur expertise en milieu aéroportuaire. Les agents des douanes sont spécialistes des aéroports et de tous les menus aspects reliés au dédouanement des passagers et des marchandises. Ils possèdent aussi une bonne expertise en matière de narcotiques et de leur transport clandestin. Ils sont en mesure d'émettre des avis de guets à travers le pays dans le cas de personnes suspectes. Comme nous l'avons dénoté, les membres de l'équipe possèdent des contacts importants au niveau des compagnies d'aviation. De plus, comme les compagnies d'aviation font affaire avec la Douane pour le dédouanement, elles ont tendance à être davantage coopératives avec les membres de Douane Canada. Les membres des Douanes possèdent aussi une ressource dominante: leur pouvoir de détecter, de fouiller et de saisir sans mandat aux points d'entrées. Ce pouvoir est extrêmement important pour le travail des enquêteurs dans un aéroport. Finalement, ils sont bien habitués aux travaux entourant la comparution à la Cour.

Les enquêteurs de la GRC, de la SQ et du SPCUM possèdent, quant à eux, des ressources similaires: ils ont tous de l'expertise dans le domaine des stupéfiants. Ils sont spécialistes dans les aspects reliés à l'arrestation des suspects et à la collection des preuves. Ils possèdent aussi une expertise en matière d'interrogatoires. De plus, les enquêteurs connaissent bien les dédales de la Cour et sont expérimentés en matière de témoignages. Les membres des trois services de police ont des contacts dans le domaine des stupéfiants tant du côté policier que du côté civil. Les membres de la GRC ont surtout des contacts dans le domaine international du trafic de stupéfiants tandis que les membres de la SPCUM ont davantage de contacts locaux. Quant à la SQ, elle possède ses sources locales en plus de contacts internationaux.

En conjuguant au sein d'une même équipe les ressources des membres de quatre organisations différentes, l'équipe possède une grande expertise en matière de stupéfiants dans le milieu aéroportuaire. Cette concentration d'expertise représente une ressource importante pour l'externe. A travers les liens inter-organisationnels, l'équipe possède ainsi un certain pouvoir de négociation face aux intervenants qui nécessitent son expertise. Nous remarquons cependant qu'il est important, en matière de rapports inter-organisationnels, que l'expertise de l'équipe soit prouvée. La réussite d'une opération, par exemple, renforce la fréquence et la qualité des échanges entre les enquêteurs externes et ceux de l'équipe. L'enquêteur de l'équipe, en menant à bien ses enquêtes et en démontrant son expertise, développe une crédibilité qui lui permet de solidifier ses liens avec les autres membres du réseau. Cette crédibilité est aussi influencée par la réputation de l'enquêteur. La réputation est ainsi un facteur important dans l'établissement des rapports inter-organisationnels des enquêteurs.

"Ça peut faire longtemps que tu es dans le métier mais si tu n'as pas une bonne crédibilité, des fois il y en a qui vont hésiter à te donner de l'information, s'ils te connaissent comme ça, même si tu n'as jamais fait affaire avec eux. Des fois ta réputation te devance. Des fois il faut que tu vives avec les conséquences."

Les ressources et compétences dont nous avons traité ont un impact sur l'établissement des échanges inter-organisationnels. Tout d'abord, les organisations ont tendance à vouloir maximiser les ressources qu'elles ne possèdent pas. Pour ce faire, elles tenteront d'avoir accès aux ressources de l'équipe. Les ressources deviendront alors un facteur d'établissement d'échanges policiers. De plus, à travers les échanges, les ressources et compétences possédées par l'enquêteur de l'équipe sont un facteur de négociation. En fait, la perception d'un individu ou d'une organisation d'être dépendante des ressources que possède l'enquêteur l'incitera à échanger. Le degré de dépendance des organisations face aux ressources de l'équipe déterminera jusqu'à quel point l'équipe

possède un pouvoir de négociation dans les échanges. Les ressources et compétences de l'équipe sont donc des facteurs d'établissement et de négociation dans les échanges inter-organisationnels.

6.4 SOMMAIRE

Nous avons vu d'abord dans ce chapitre que les canaux informels supportent les échanges inter-organisationnels et la coordination. Nous avons constaté que la confiance est un incitatif aux échanges en tant qu'elle solidifie les relations à travers ces canaux informels. Cependant, nous avons mentionné que la confiance est affectée par certaines contraintes. Une de ces contraintes est la peur de mettre en péril l'enquête en diffusant des informations. Ceci rend les enquêteurs aux stupéfiants plus réticents à partager leurs informations. Nous avons aussi expliqué que la règle de réciprocité est à la base des canaux informels et des échanges. Cette règle influence les rapports entre enquêteurs en créant des situations informelles de "repaïement des dettes" à travers les canaux informels et favorise les situations de coopération. Nous avons ensuite dénoté que les contacts représentent des ressources importantes pour l'équipe en ce qui a trait à son travail mais aussi dans ses échanges avec les enquêteurs externes. Le regroupement des compétences des membres procure à l'équipe une ressource importante dans ses relations externes. Cependant, les membres doivent prouver leur expertise et bâtir une crédibilité qui sont toutes deux influencées par leur réputation. Nous traiterons maintenant de l'équipe conjointe et des défis reliés à son environnement et ses communications.

CHAPITRE VII.

L'ÉQUIPE CONJOINTE ET SES DÉFIS

L'équipe conjointe des stupéfiants de Dorval fait face à certains défis quant à ses relations et ses communications avec les intervenants externes. Tout d'abord, nous notons que les activités de l'équipe des stupéfiants de Dorval sont englobées dans un environnement plus large qui les influence. Cet environnement comprend certains aspects prédominants qui affectent le travail de l'équipe et ses relations. Nous traitons d'abord de ces contraintes environnementales. Nous présentons ensuite la technologie disponible à l'équipe en tant qu'élément possédant un impact sur la communication inter-organisationnelle.

7.1 CONTRAINTES ENVIRONNEMENTALES DE L'ÉQUIPE

Afin de saisir le phénomène de coordination inter-organisationnelle policière, nous croyons important de délimiter les facteurs environnementaux qui influent sur les rapports de l'équipe. A travers notre étude, nous avons relevé quatre aspects principaux: le contexte budgétaire, le témoignage à la Cour, l'ouverture des frontières et le phénomène des "avaleurs".

Contexte budgétaire

Dans un contexte de coupures majeures, les organisations policières sont grandement contraintes dans leur travail. Les organisations de police voient leurs budgets décroître avec le contexte de récession. On dénote des cas où, pour des raisons budgétaires, des forces de police ont été forcées d'abandonner leurs enquêtes. Dans un cas particulier par exemple, les membres de l'équipe ont organisé une livraison contrôlée de

stupéfiants jusqu'à Vancouver. Lorsque l'on intercepte un paquet contenant des stupéfiants, les membres de l'équipe peuvent procéder à une livraison contrôlée. Le processus d'une livraison contrôlée consiste d'abord à ne laisser qu'une quantité minime de drogue à l'intérieur du paquet, à suivre ce dernier jusqu'à sa destination et, enfin, à arrêter les gens qui en prennent possession. Dans le cas mentionné, l'équipe ayant découvert deux kilos de haschich, contacte la GRC à Vancouver et procède à une livraison contrôlée. Tout fonctionne à merveille et les individus sont arrêtés. Cependant, à cause des coupures budgétaires, les membres de l'équipe ne peuvent se rendre au procès à Vancouver. A travers le processus judiciaire inter-provinces on assiste alors à un manque de communication; les membres de l'équipe reçoivent deux mois plus tard le verdict pour découvrir que les bandits ont été condamnés à une amende ! Le dossier avait été confié à quelqu'un qui n'était pas au courant des faits. Au lieu d'accuser les bandits de trafic de deux kilos, on les a accusé pour 32 grammes !

Les contraintes budgétaires ont un impact sur la coopération policière car on assiste à une diminution du personnel et des ressources nécessaires aux enquêtes. Les corps de police donnent priorité à leurs propres enquêtes et sont moins disponibles pour s'assister les uns les autres. L'équipe des stupéfiants connaît ainsi des situations où les forces de police n'ont pas les ressources nécessaires pour l'assister dans ses dossiers. Par exemple, certaines enquêtes de l'équipe mériteraient de l'investigation et de la filature. Malheureusement, tant que le dossier n'est pas concret, c'est-à-dire tant que les enquêteurs ne peuvent pas confirmer qu'ils attendent une cargaison quelconque, il est rare que les forces de police vont pouvoir fournir des ressources pour enquêter le cas. L'équipe n'est donc pas capable de se voir accorder les budgets pour avancer dans un dossier tant que les forces de police ne considèrent pas celui-ci comme prioritaire. Les criminels connaissent bien ces lacunes et, ironiquement, possèdent les budgets nécessaires pour effectuer leur trafic de stupéfiants. Ceci s'applique d'autant plus à l'équipe des

stupéfiants car celle-ci s'en prend à des organisations du crime organisé possédant des ressources colossales.

"... Je trouve qu'on est rendu dans la voie des coupures budgétaires et que l'on s'en va trop loin. Il y a des dossiers avec toute franchise qu'on ne peut même pas penser à travailler parce que ça va coûter trop cher. Les organismes, les criminels le savent ça. Eux, ils n'ont pas de problèmes, s'ils ont besoin de cent mille ou deux cent mille ou un million, ils l'ont, ils vont la faire la job, pis ils vont investir pour tout faire pour faire rentrer leur marchandise."

Témoignage à la Cour

Les échanges de l'équipe conjointe sont aussi affectés par la question du témoignage à la Cour. Cette question est reliée d'abord à un aspect inhérent au domaine d'activité c'est-à-dire le caractère dangereux du travail. En effet, le domaine du crime organisé rend les gens craintifs à témoigner à la Cour. De plus, le témoignage à la Cour demande expérience, formation et préparation. Peu de gens sont tentés par cette expérience assez exigeante.

Cette question du témoignage à la Cour se reflète d'abord dans les rapports entre l'équipe des stupéfiants et les douaniers de l'aéroport. L'équipe travaille en parallèle avec les douaniers. La qualité du travail de ces derniers au dédouanement est garante de succès en matière de lutte au trafic de stupéfiants. Or, la crainte de certains douaniers face au domaine des stupéfiants vient contrecarrer l'efficacité du travail des enquêteurs. Par exemple, il s'avère moins compromettant pour eux de faire payer une amende à un voyageur n'ayant pas déclaré ses cigares de Cuba, que d'arrêter une personne qui pourrait transporter de la cocaïne ! Il faut comprendre que l'arrestation d'un trafiquant implique, pour le douanier, de faire une déclaration détaillée, de remplir des rapports mais, surtout, d'aller témoigner en Cour. Le témoignage à la Cour demande beaucoup de préparation et est souvent source de stress. Comme il semble qu'il y ait un manque de formation chez les douaniers en ce qui concerne le trafic de stupéfiants, ces derniers sont alors réticents

à témoigner en Cour. Certains enquêteurs de l'équipe faisaient remarquer que, pour gagner une cause, il faut beaucoup de préparation, de minutie dans les rapports et d'expérience. Les douaniers de première ligne sont peu habitués à ce genre de travail. De plus, il existe une crainte quant aux conséquences de témoigner contre des trafiquants de drogue.

"Il y a beaucoup de douaniers qui, pour s'éviter des problèmes, parce qu'il y a des douaniers qui ont peur des narcotiques, qui ont peur de passer à la Cour, vont poser le minimum de questions, ils vont se fier à la carte. Ça c'est un employé modèle, il ne fait pas de trouble !"

Les enquêteurs de l'équipe dépendent de la façon dont le douanier s'acquitte de sa tâche en matière de stupéfiants parce que ce dernier est celui qui entre en contact avec les passagers. Le douanier qui effectue consciencieusement son travail pourra déceler les trafiquants de drogues potentiels. Les échanges avec l'équipe sont ainsi affectés par les motivations des douaniers quant au témoignage à la Cour. Ces motivations ne sont pas tout-à-fait au diapason avec les besoins des enquêteurs en matière de trafic de drogue.

Dans le même sens, il existe une contrainte à la coopération des agents de compagnies aériennes. A la suite d'une arrestation, les agents ayant fourni de l'information seront parfois appelé à témoigner. Quelques fois, ces personnes sont réticentes à comparaître en Cour. Elles craignent les représailles du crime organisé et sont peu préparées à témoigner. De plus, souvent les patrons n'apprécient pas que leurs employés s'absentent du travail pour aller à la Cour. Il existe donc une certaine réticence des employés des compagnies aériennes à renseigner l'équipe sur les activités criminelles.

Ouverture des frontières

La politique actuelle d'ouverture des frontières et d'accélération du processus de dédouanement vient aussi compliquer le travail en matière de lutte aux stupéfiants. Dans le monde du transport, on accélère le dédouanement. Il en résulte qu'il n'existe presque plus de fouilles systématiques. Le douanier de première ligne est de plus en plus forcé d'accélérer son travail. Tout ceci nuit au travail de l'enquêteur et favorise le trafiquant de drogues.

"...Aujourd'hui, avec l'accord de l'ALENA, l'ouverture des frontières, ils n'ont pas le choix d'accélérer le processus de dédouanement. Alors il n'y a presque pas de fouilles qui se font, de fouilles systématiques, des choses comme ça.(...) Les frontières sont ouvertes à la rapidité et puis ça paraît bien dans les livres mais en réalité ça laisse les portes ouvertes aux criminels."

Les objectifs de l'équipe entrent ainsi en conflit avec les conjonctures environnementales qui visent l'efficacité et la rapidité en matière de transports. Comme dans plusieurs domaines, les différentes priorités que se donnent la société ne sont pas concordantes et empiètent les unes sur les autres.

Les "avaleurs"

Une autre contrainte de l'équipe est reliée à celle de la problématique des "avaleurs". Les "avaleurs" sont des personnes qui ingurgitent de la drogue pour passer la frontière. Dans la situation actuelle, si un "avaleur" est arrêté par la Douane, on fait appel à l'équipe des stupéfiants. L'enquêteur de l'équipe doit alors amener l'individu à l'hôpital pour lui faire subir des rayons-x servant à détecter la présence de stupéfiants. Si les résultats sont positifs, on devra donc surveiller "l'évacuation" de la drogue. Cependant, il faut noter que les personnes ayant ingurgité des stupéfiants et qui ont passé un certain temps à la Douane sous interrogatoire sont souvent incommodés par la présence des stupéfiants dans leur organisme. Ainsi, il arrive assez fréquemment qu'ils n'ont

pas le temps de se rendre à l'hôpital pour "évacuer" la drogue! Or, l'équipe ne possède pas les équipements nécessaires sur place pour effectuer efficacement son travail dans ce domaine. Par exemple, l'équipe de Dorval a demandé qu'on lui fournisse une toilette spéciale pour ces situations. En juin 1995, l'équipe a reçu cette toilette d'une valeur de 50 000\$. Au moment de la rédaction de ce document, cette toilette n'était pas encore opérationnelle.

Le phénomène des "avaleurs" dans le domaine du trafic des stupéfiants est important. De plus en plus, à cause de la situation financière restreinte de la population, il devient plus facile pour les organisations criminelles de recruter des personnes pour se livrer à ce type d'activité. On leur offre un voyage gratuit dans un pays source de stupéfiants et un montant d'argent à leur retour. La tendance pour ce genre d'activités est à la hausse. Cependant, on remarque que peu d'organisations policières s'attaquent vraiment à ce problème. Cette situation est reliée au fait que, n'ayant pas les équipements adéquats, il devient peu alléchant pour les policiers d'effectuer cette tâche. De plus, au niveau pénal, les "avaleurs" ne rapportent pas beaucoup c'est-à-dire que les sentences dont écopent ces individus sont minimales. En effet, si le coût d'une enquête policière est comparé à la sentence récoltée par un "avaleur", le résultat n'est pas très avantageux pour les organisations policières. Dans un cas particulier, l'avaleur a été condamné à des travaux communautaires ! Il est intéressant de noter que, pour un crime similaire, on a condamné un autre individu à 2 ans de prison en Ontario. Cette clémence des tribunaux québécois explique le peu d'enthousiasme des forces de police à s'occuper de ce phénomène pourtant grandissant. Parce que les corps de police ne s'intéressent pas spécialement aux "avaleurs", l'équipe se retrouve plutôt seule pour cibler et attaquer les organisations criminelles dans ce domaine. La coopération inter-organisationnelle est donc plutôt faible à ce niveau.

Les contraintes énumérées forment donc un contexte global qui affecte le travail de l'équipe et les relations de coopération qu'elle entretient avec son environnement.

7.2 TECHNOLOGIE ET COMMUNICATION

La technologie affecte de façon importante les activités de l'équipe. Nous nous attardons ici à la technologie et ses effets sur les communications entre les membres de l'équipe et avec l'externe. En premier lieu, les téléphones des membres de l'équipe à l'intérieur du bureau ne communiquent pas. Ce détail se révèle important dans un bureau où le téléphone est le moyen principal de communication et de transmission d'informations. Nous avons observé, par exemple, qu'un membre de l'équipe qui se retrouve seul au bureau éprouve certaines difficultés quant aux appels. Il existe un téléphone principal pour l'équipe relié à un répondeur. Cependant, chaque membre possède un téléphone avec un numéro distinct. Ainsi, si l'enquêteur est au téléphone à son bureau et qu'il y a un appel sur la ligne principale, il doit se lever pour répondre à l'autre appel. Nous avons assisté à des situations où trois lignes sonnaient en même temps ! Situation assez cocasse mais qui altère l'efficacité du travail d'enquêteur.

L'équipe vit aussi une contrainte due au fait que les automobiles ne sont pas munies des mêmes systèmes de communication. Les autos provenant d'organismes différents, leurs moyens de communication, c'est-à-dire leurs radios-émetteurs, n'ont pas été adaptés à la réalité d'une équipe conjointe. Cette situation s'avère complexe dans le cas où l'équipe doit effectuer une opération impliquant de la filature.

Certains systèmes informatisés fournissent des données aux enquêteurs des différentes agences. Tout d'abord, le "Police Information Retrieval System" (PIRS) est un système réservé aux agences fédérales. La Douane et la GRC, en tant qu'organismes fédéraux ont accès à ce système. Cependant, les policiers municipaux du Québec et la

Sûreté du Québec ne peuvent consulter les informations contenues dans le PIRS. Ensuite, au niveau national, le Service canadien de police possède un Centre d'Information de la Police Canadienne (CIPC) qui procure à tout moment de l'information aux corps policiers du Québec. Cette information est diffusée à partir de terminaux informatiques reliés à l'ordinateur central. Les renseignements contenus dans CIPC sont d'ordre opérationnels et concernent les crimes et les criminels. Ce système est réservé aux membres de la GRC. Finalement, le G11 est un système provincial indépendant qui est accessible par le Centre de Renseignements de la Police du Québec (CRPQ). Seuls les enquêteurs des escouades criminalisées de la Sûreté du Québec et des corps de police municipaux du Québec peuvent y accéder. Un haut gradé tel le sergent d'un poste de police, par exemple, ne peut se servir de ce système.

Pour avoir accès aux informations contenues dans ces différents systèmes informatiques, les enquêteurs doivent détenir un code. Les codes d'accès sont hiérarchisés de façon à ce que certaines informations ne soient disponibles qu'à certaines personnes. De plus, lorsqu'un enquêteur peut accéder à l'information d'un système, il doit aussi respecter les règles de restrictions. L'individu qui a inséré de l'information dans le système a codé son information de façon à laisser savoir s'il veut qu'on diffuse celle-ci ou non. L'enquêteur ayant un code d'accès pour ce niveau doit respecter cette restriction.

Le PIRS est accessible par les organismes fédéraux. Comme plusieurs personnes peuvent avoir accès à ce système, la GRC met des codes de restrictions élevés pour les informations sur les enquêtes. Ceci cause des problèmes à certains moments parce que les informations sont inaccessibles. Par exemple, si un dossier est opérationnel au moment de la recherche, c'est-à-dire si le dossier est enquêté par une division de la GRC, les enquêteurs ne trouveront généralement pas ces informations dans le système, contrairement au système G11.

La diffusion de l'information contenue dans les systèmes informatisés est un enjeu au sein de l'équipe. Les membres de l'équipe ont accès à leurs systèmes respectifs mais ils ne possèdent pas de codes d'accès pour consulter les systèmes des autres agences. Ils dépendent de la disponibilité des autres membres pour acquérir de l'information. Par exemple, comme les systèmes sont indépendants, un membre du SPCUM dans l'équipe doit demander l'information dont il a besoin dans le CIPC au membre de la GRC. Ceci pose des problèmes vu la taille restreinte de l'équipe et la disponibilité des membres. L'efficacité du travail de l'équipe est entravée dans le cas où, par exemple, un membre de l'équipe se retrouvant seul au bureau doit faire des recherches pour un enquêteur externe sans avoir accès à certains systèmes.

"Moi, je l'ai mon centre de données. Les autres centres de données c'est tout le temps restreint. Il n'y a pas encore une banque commune, chacun a sa petite banque de données, ce n'est pas encore échangé. C'est échangé entre les membres mais tu as besoin de l'autre membre pour entrer dans l'autre machine. Ça a un côté positif parce que tu as besoin de restrictions au niveau de la sécurité des informations mais, par contre, ça restreint ton travail quand tu travailles dans un "task force"."

La coordination des actions est diminuée par ces éléments technologiques. L'existence de systèmes informatisés séparés empêche les enquêteurs d'avoir accès directement à toutes les informations sur un même sujet. Il est nécessaire que les membres de l'équipe conjointe se consultent pour regrouper les renseignements. Selon nos répondants, si l'accessibilité aux systèmes est ardue pour l'équipe, elle l'est encore plus à l'externe. La coordination inter-organisationnelle est entravée par la division des systèmes et leur non-accessibilité. Grâce à l'équipe, un certain partage d'informations est cependant réalisé.

7.3 SOMMAIRE

Nous avons vu dans ce chapitre que l'équipe des stupéfiants possédait des contraintes environnementales telles le contexte budgétaire, le témoignage à la Cour, l'ouverture des frontières, et la problématique des "avaleurs". Nous avons dénoté que ces aspects affectaient le travail de l'équipe et ses relations avec l'externe. Nous avons ensuite démontré comment la technologie posait un obstacle à la communication des informations par le biais des outils tels les téléphones, les radios-émetteurs. De plus, nous avons examiné les systèmes informatisés des organisations qui permettent aux enquêteurs d'acquérir ou de transmettre des informations sur les criminels et leurs activités. Nous avons démontré que ces systèmes sont indépendants et qu'ils ne sont pas accessibles aux membres provenant d'organisations différentes. Les systèmes informatisés posent ainsi un enjeu à l'équipe quant à l'accessibilité des renseignements. Les aspects relevés forment un ensemble de conjonctures qui englobe le travail de l'équipe. Nous présenterons maintenant le rôle de l'équipe conjointe dans la coordination inter-organisationnelle.

CHAPITRE VIII.

L'ÉQUIPE CONJOINTE ET LA COORDINATION

A l'intérieur de ce chapitre, nous examinerons d'abord le rôle de l'équipe conjointe dans le phénomène de coordination inter-organisationnelle policière. Nous ferons ensuite certaines propositions afin de favoriser une plus grande coordination inter-organisationnelle et des échanges coopératifs efficaces.

8.1 L'ÉQUIPE CONJOINTE SUPPORTE LA COORDINATION

L'équipe conjointe possède un impact sur le processus de coordination inter-organisationnelle. A travers sa constitution et son fonctionnement, l'équipe met en place les éléments propices à l'établissement et au maintien de la coordination. Elle procure tout d'abord aux organisations de police des avantages évidents du côté opérationnel, c'est-à-dire qu'elle engendre l'efficacité dans la résolution des enquêtes grâce aux échanges policiers. Ensuite, l'équipe conjointe établit un climat de rapprochement en ce qui concerne les rapports entre corps policiers. Nous verrons maintenant plus en détail de quelle façon l'équipe s'insère dans le processus de coordination.

A travers notre recherche, la coordination inter-organisationnelle se présente de façon sous-jacente. Il n'existe pas de méthodes formelles employées spécifiquement à la coordination des activités policières. Une coordination planifiée implique trois étapes de la part d'une organisation: qu'un plan d'action soit établi, qu'il soit communiqué aux

autres organisations et qu'il soit accepté par ces dernières.⁵⁶ Or, nous apercevons dans cette étude que la coordination émerge de façon postérieure à la prise d'action et découle de l'existence de l'équipe conjointe. Elle existe plutôt de manière informelle. Les organisations de police ne se contactent pas pour s'informer du fait qu'elles débutent une enquête quelconque. C'est l'équipe conjointe qui s'adresse aux forces de police quand elle découvre qu'il y a plusieurs services qui enquêtent le même cas. L'équipe est ainsi un bon départ dans la voie des échanges d'informations entre les enquêteurs des différents corps de police. Comme nous l'avons mentionné, en regroupant des enquêteurs de plusieurs agences du sein d'une même équipe, ceux-ci peuvent effectuer des recherches dans plusieurs systèmes informatisés. Lorsque les enquêteurs découvrent que plus d'un service de police enquêtent le même sujet qu'eux, ils appellent ces services et les avisent du dédoublement existant. Ils mettent alors en commun les informations possédées. L'équipe coordonne donc en quelque sorte les actions policières. Elle permet de réduire les dédoublements dans les enquêtes en diminuant les possibilités pour des enquêteurs d'organisations différentes de travailler indépendamment sur les mêmes dossiers. Ceci prévient les risques pour les policiers de se nuire mutuellement dans une enquête.

Cependant, si l'équipe ne travaille pas sur une enquête, deux corps de police peuvent enquêter le même sujet parallèlement, sans le savoir. La réduction du dédoublement d'enquêtes entre corps de police n'est donc pas garantie par l'équipe même si elle favorise une meilleure coordination.

"... peu importe les directives que tu fais, les directives que tu émetts pis le nombre de groupes conjoints comme nous autres, il va toujours en avoir (des dédoublements d'enquêtes) parce que tu en as je ne sais pas combien de centaines d'enquêteurs qui travaillent dans les stupéfiants. Ça fait que c'est difficile ça. Sauf que quand on le découvre, oui, il y a des échanges d'informations. Là, il peut y

⁵⁶Chisholm, Donald, op. cit., p.29-30.

avoir une coordination à partir de là.(...) Des forces comme ici, conjointes, ça évite le dédoublement mais tu ne peux pas l'éviter à 100%, tu ne peux pas."

Le regroupement des membres de plusieurs agences au sein d'une même équipe procure plusieurs avantages. L'équipe conjointe permet d'abord un rapprochement entre les membres de diverses organisations de sorte qu'ils sont davantage portés à se faire confiance entre eux. Les projets conjoints apprennent aux membres à travailler avec d'autres organisations dans le même domaine. Ils aident les membres à mieux connaître le fonctionnement des diverses agences. Le fait qu'à l'interne cette équipe regroupe des membres de diverses agences crée une situation propice à l'échange d'information et à une meilleure coordination dans les activités policières. A long terme, on estime que ce phénomène de rapprochement pourra atténuer les frictions entre organismes.

En remplissant une fonction de support aux corps policiers, l'équipe des stupéfiants de Dorval soutient le processus de coordination. L'équipe est le noyau central qui tisse des liens entre les intervenants externes. On renforce par le fait même les liens entre des enquêteurs de différentes provenances et l'on facilite l'échange ultérieur d'informations nécessaire à une coordination efficace. En entrant en contact avec les membres des organisations à l'externe, l'équipe favorise la multiplication des échanges et l'information circule avec moins de réticence car les membres apprennent à travailler ensemble.

La coordination est aussi facilitée par l'équipe des stupéfiants par le biais de la mise en commun d'informations indépendantes. La conjonction en un groupe de membres provenant de différents organismes permet le regroupement d'informations auparavant séparées. Une information possédée par un service de police peut prendre toute sa signification lorsqu'elle est conjuguée à des informations détenues par d'autres corps de

police. Cette communication inter-organisationnelle s'avère être un avantage important, spécialement dans la lutte au crime organisé.

"Chaque département, chaque groupe a une certaine quantité d'informations pour le même cas. Donc, si tu réunis toute ton information ensemble, c'est beaucoup plus fort."

La réunion des informations sur les mêmes dossiers est un aspect primordial à toute coordination des activités policières. Les enquêteurs peuvent alors communiquer entre eux et se consulter sur les actions à prendre.

En mettant sur pied des projets conjoints, il y a établissement d'alliances entre organisations. Ces alliances permettent de regrouper les forces et de mettre à profits les compétences et ressources respectives des organismes. Ainsi, l'équipe met en commun des compétences et expertises différentes ce qui permet aux membres de se perfectionner dans certains domaines. De plus, les contacts que possèdent les enquêteurs sont aussi mis en commun. Comme nous l'avons vu, les contacts constituent des ressources importantes en matière d'enquêtes. Le processus peut être long avant que des enquêteurs acquièrent de bons contacts. Le regroupement des contacts des membres facilite et accélère donc le travail en matière de stupéfiants.

La formation d'équipes conjointes permet aussi le regroupement des forces et la maximisation des effectifs. Par exemple, au sein du même corps de police, au lieu d'avoir vingt personnes travaillant sur la même chose, on peut en envoyer cinq dans une équipe conjointe et faire travailler les autres sur d'autres choses. La formation de l'équipe des stupéfiants engendre aussi des économies. Avant son existence, lorsqu'on soupçonnait quelqu'un d'être un "avaleur", on devait déplacer deux policiers de Montréal pour qu'ils se rendent à Dorval, qu'ils amènent le suspect à l'hôpital etc. Souvent, ces policiers devaient être payés en temps supplémentaire et n'avaient pas vraiment d'expertise dans

le domaine des "avaleurs", ce qui ralentissait le travail. Maintenant, l'équipe est sur place et possède une bonne expérience et une expertise rapide en ce qui concerne les avaleurs. Il y a donc économie de temps et d'argent.

Comme nous le voyons dans cette étude, la coordination des activités est dépendante de la volonté des enquêteurs. Par exemple, ce sont eux qui prennent la décision de communiquer avec un autre service qui travaille sur la même enquête. Cette question de volonté démontre l'importance de la coopération dans le processus de coordination inter-organisationnelle. Les membres de l'équipe sont donc source de coordination parce qu'ils font preuve de coopération entre eux et avec leurs intervenants externes. Les canaux informels qu'ils se créent sont un soutien important aux échanges parce qu'ils viennent remplir la fonction des mécanismes de coordination formels inexistantes.

Nous considérons que la création d'équipes conjointes facilite la coordination des activités policières. Ces équipes améliorent la communication et la coopération entre les agences et permettent de vérifier si tout fonctionne de façon cohérente. Les équipes conjointes procurent une plus grande efficacité dans le travail policier en matière d'enquêtes sur le trafic de stupéfiants.

8.2 PROPOSITIONS

Selon les données que nous avons recueillies, nous sommes à même de faire certaines propositions pour favoriser une coordination efficace entre organisations policières. Nous envisagerons ici l'élaboration d'un protocole d'entente concernant le fonctionnement de l'équipe conjointe ainsi que la création d'un système conjoint d'information ou du moins une méthode pour faciliter l'accès aux systèmes. Ces

propositions visent à promouvoir davantage l'esprit de coopération qui est nécessaire à toute coordination.

Protocole d'entente

Tout d'abord, en ce qui concerne le fonctionnement interne de l'équipe, il semble qu'un protocole d'entente définissant les pouvoirs des membres en tant qu'équipe serait avantageux. Nous avons remarqué que les activités de l'équipe étaient compliquées par les politiques distinctes des services. Cette constatation nous amène à postuler qu'en délimitant des règles et pouvoirs globaux pour l'équipe, des problèmes tels que la classification des agents de Douane comme agents de renseignements pourraient être estompés. Une uniformisation du fonctionnement de l'équipe serait donc bénéfique.

Un protocole d'entente permettrait aussi de définir clairement les contributions et les engagements de chaque organisation. Par exemple, au niveau des banques d'heures et des comptes de dépenses, on pourrait envisager que tous les membres soient sur le même pied d'égalité. Les membres pourraient alors s'impliquer également dans les activités de l'équipe. Avec un protocole d'entente, les organisations seraient tenues de respecter leurs engagements tels qu'assurer la présence minimale de deux de leurs membres.

Système informatique conjoint

En ce qui concerne l'accès à l'information, nous proposons qu'un système informatique conjoint ou, du moins, un code d'accès commun aux membres soit mis en place. La situation actuelle consistant à avoir des codes d'accès distincts pour chaque système à l'intérieur de l'équipe s'avère contraignante pour l'équipe. Vu la taille restreinte de l'équipe, il n'est pas garanti que l'enquêteur pourra demander au membre d'une autre organisation de faire les recherches dans son système. A court terme, en

possédant un code d'accès général, le membre de l'équipe conjointe pourrait, à notre avis, avoir une efficacité plus grande dans son travail.

Dans cette optique, il serait envisageable, à long terme, de créer un système conjoint pour les enquêteurs des forces de police. Cette mise en commun des informations serait, à notre avis, bénéfique pour les activités policières et permettrait, entre autre, de diminuer les dédoublements dans les enquêtes. Nous avons mentionné précédemment que le fait que les systèmes informatisés soient restreints à leurs organisations engendre des dédoublements d'enquêtes. S'il existait un système conjoint dans le domaine des enquêtes, les corps de police pourraient, à tout le moins, savoir si une autre agence travaille déjà sur ce dossier. La coordination inter-organisationnelle serait soutenue par un système conjoint.

Il existe cependant certaines résistances face à la mise en oeuvre d'un tel système. On dénote une réticence des corps de police à partager leurs informations avec d'autres corps. On fait valoir que les enquêteurs des autres forces policières ne leur sont pas connus puisqu'ils ne font pas partie de leur personnel. Comme nous l'avons vu, il existe une crainte de mise en péril de l'enquête en rendant des informations accessibles. Selon nous, il serait possible de garantir la protection des renseignements en établissant des règles de divulgation des données. Comme dans le système existant, on pourrait établir des paliers d'informations qui ne seraient accessibles qu'à certaines personnes. De plus, on peut envisager de faire parvenir aux organisations les dossiers respectifs des enquêteurs pour garantir leur intégrité. Si cela n'est pas suffisant, des enquêtes pourraient même être effectuées avant de procurer un code d'accès à une personne. Cependant, selon notre optique, nous jugeons que le phénomène minoritaire de corruption policière ne devrait pas entraver des échanges policiers qui permettent une plus grande efficacité pour la résolution des enquêtes.

Une équipe conjointe comme celle de Dorval vise, dans son essence, à faciliter la communication et l'échange d'informations entre corps de police. Cependant, en conservant les règles organisationnelles internes d'accessibilité aux systèmes pour leurs enquêteurs, les services de police crée des obstacles au travail d'équipe conjointe. Pourquoi ne pas adopter des règles globales pour l'équipe et accorder le même accès à l'information à tous les membres ? Nous sommes à un point tournant dans la lutte contre la criminalité et les corps de police ne peuvent plus se permettre ces chicanes de clochers. C'est en communiquant et en partageant leurs informations qu'ultimement les policiers récolteront les bénéfices de leur collaboration.

8.3 SOMMAIRE

Nous avons démontré dans ce chapitre que l'équipe conjointe supporte la coordination inter-organisationnelle. Ce support à la coordination est créé par le regroupement de membres d'organisations différentes au sein d'une même équipe et par la fonction de support aux autres corps de police. L'équipe permet de regrouper l'information, les contacts et les ressources des différentes organisations. De plus, l'équipe soutient la coordination inter-organisationnelle en diminuant le dédoublement d'enquêtes et en tissant des liens entre les enquêteurs externes. Cependant, il est à noter que les bénéfices procurés par l'équipe conjointe en matière de coordination ne sont pas garants d'une coordination à 100% efficace. La coordination actuelle est postérieure aux actions policières. Dans la plupart des cas, les informations ne sont partagées que lorsque les membres de l'équipe découvrent qu'un corps de police travaille sur le même dossier. Même dans ce cas, c'est la bonne volonté des enquêteurs qui garantit un échange d'informations.

Nous avons proposé dans ce chapitre qu'un protocole d'entente soit signé par les agences présentes au sein de l'équipe. Ce protocole simplifierait le fonctionnement actuel,

ce qui faciliterait le travail conjoint. Ensuite, nous avons proposé la mise en place d'un système informatique conjoint pour les enquêteurs des différents corps de police ou, du moins, nous proposons que les systèmes soient accessibles par les membres des diverses agences. La situation actuelle de restriction à l'information vient entraver les échanges et la coordination inter-organisationnelle. Ces deux propositions ne sont que des points relevés dans notre étude, il serait possible d'envisager différents changements tout aussi pertinents mais l'envergure de notre étude ne nous permet pas de nous lancer dans des propositions d'implantation concrètes. Nous croyons cependant que les changements mentionnés plus hauts sont garants d'une coordination inter-organisationnelle plus efficace.

CONCLUSION

Au Québec, les forces de police se partagent les mêmes domaines d'activités. Le domaine des enquêtes en matière de stupéfiants est occupé par la GRC, la SQ et le SPCUM. Ce chevauchement de juridictions entraîne un besoin de coordination des actions policières. La coordination inter-organisationnelle policière est importante en matière de stupéfiants spécialement pour éviter les doublages et favoriser l'aboutissement des enquêtes. Depuis quelques années, les forces de police prêtent de plus en plus attention à ce phénomène de doublement parce qu'il représente des coûts importants surtout à une époque où les ressources sont limitées. Une communication ouverte et constante entre chaque agence constitue le moyen par excellence de diminuer les doublages d'enquêtes et de favoriser une coordination efficace. Cette communication entre corps de police est liée à l'établissement d'un rapport de coopération entre les intervenants. A travers la réalisation de l'étude de cas de l'équipe conjointe des stupéfiants de Dorval, nous avons remarqué que l'existence d'une coopération entre les enquêteurs est essentielle à l'instauration d'une coordination inter-organisationnelle. Cette coopération dépend de la bonne volonté des personnes en présence et est influencée par de multiples éléments.

Nous avons d'abord dénoté que le partage du même mandat par les enquêteurs supporte les rapports inter-organisationnels. Parce que les enquêteurs des divers services de police travaillent pour atteindre le même but, ils se sentent liés et sont portés à coopérer entre eux. La perception des enquêteurs face à l'ampleur de la tâche à accomplir les incite aussi à coopérer. En effet, la tâche est perçue comme de plus en plus difficile à effectuer. Les enquêteurs réalisent qu'ils ont de moins en moins de ressources pour s'attaquer au trafic de drogue. Le crime organisé, qui contrôle souvent les importations de drogue, représente un adversaire très puissant. Cette perception amène les policiers à s'entraider afin d'accomplir leur tâche. La perception de diminution des budgets et

ressources dans le secteur policier, conjuguée au partage du même mandat et à l'ampleur de la tâche incite donc les enquêteurs à coopérer entre eux.

La protection de l'autonomie organisationnelle est un élément qui vient entraver la coopération et la coordination inter-organisationnelle. Nous avons remarqué que les organisations possèdent des frontières plus ou moins étanches qui protègent leur identité et leur autonomie. A l'intérieur de l'équipe, les frontières organisationnelles des différents enquêteurs sont diluées par le phénomène de l'allégeance à l'équipe. Cependant, les organisations ont de la difficulté à uniformiser les comportements de leurs membres car elles désirent conserver chacune leurs politiques distinctes. Or, dans le cadre d'une équipe conjointe, il serait avantageux que les membres soient régis par des principes uniformes. Nous avons mentionné, à ce sujet, la question du statut des membres de Douane Canada dans l'équipe, la disponibilité des membres pour les opérations ainsi que les procédures différentes de chaque service pour réaliser les enquêtes. Les frontières organisationnelles sont aussi représentées par les résistances des membres des corps de police externes de s'adresser à un enquêteur provenant d'une autre organisation même s'il fait partie d'une équipe conjointe. Il existe une compétition inter-organisationnelle liée au désir de protection de l'autonomie pour des organisations qui partagent le même secteur d'activité.

Le partage du même domaine d'activité engendre une compétition pour les ressources. Nous avons remarqué que les rapports policiers globaux constituaient une partie importante de l'environnement de l'équipe. Ces rapports globaux illustrent le fait que les organisations entrent en compétition quant à leurs champs de compétences, ce qui engendre des rapports tendus entre les membres des divers services policiers. Cette tension possède un impact négatif sur les échanges et la coordination inter-organisationnelle. Nous avons noté qu'une similarité élevée des domaines d'activités entraîne une compétition des organisations pour la conservation de leurs acquis et de leur autonomie. La problématique du "vol" d'enquête illustre bien cette situation. Le système actuel, qui

véhicule que les organisations seront récompensées par la quantité de saisies effectuées, possède un impact négatif sur la coordination inter-organisationnelle.

Nous affirmons la nécessité d'un changement dans l'essence même du système actuel qui récompense davantage la compétition que la coopération. Les enquêteurs sont encouragés à ne pas partager leurs informations de peur qu'un autre corps de police viennent s'emparer de l'enquête et effectue la saisie. Cette crainte est liée fondamentalement à la perception que les ressources et budgets d'une force de police seront diminués si ses résultats en matière de saisies sont plus maigres qu'une autre. La mentalité de rivalité et de fermeture dans les organisations policières est encouragée par ce phénomène. Si l'organisation veut conserver ses acquis et ne pas voir diminuer ses budgets, elle doit afficher de bons résultats en matière de saisies. Les réticences en matière de partage d'informations sont alors soutenues par des intérêts organisationnels car on tient à protéger ses enquêtes. Si l'on essaye de plus en plus d'installer le partenariat entre les forces de police, il apparaît néanmoins que le système en place véhicule, au contraire, une mentalité de compétition. Comment demander aux enquêteurs de s'entraider et d'échanger de l'information quand il est si important qu'ils reçoivent le crédit de la saisie effectuée. Va-t-on transmettre les informations d'un dossier à un autre service de police et risquer de se faire couper l'herbe sous le pied ? Le système actuel dans le domaine du trafic de drogue ne semble pas favoriser la communication ni le partenariat. Heureusement, les équipes conjointes viennent améliorer le partage d'information en ayant accès aux différents systèmes informatisés et en regroupant des membres de différentes forces policières. Cependant, il reste beaucoup à faire pour atténuer la compétition inter-organisationnelle.

A travers cette recherche, nous avons porté attention aux canaux informels. Ces canaux permettent aux enquêteurs d'effectuer des échanges de toutes sortes avec d'autres enquêteurs ainsi qu'avec des contacts. Ils pallient aux canaux formels de communication

car ils permettent de résoudre des situations problématiques rapidement sans avoir à passer par la hiérarchie ou les procédures formelles. Les canaux informels soutiennent les échanges inter-organisationnels et la coordination. Ils sont particulièrement efficaces parce qu'ils sont basés sur des liens de confiance entre les intervenants. La confiance est d'ailleurs un aspect fondamental dans tout processus de coopération et de coordination. De plus, nous avons remarqué que la règle de réciprocité facilite l'établissement de rapports de coopération entre enquêteurs à travers les canaux informels. Cette règle de réciprocité soutient la coordination inter-organisationnelle car elle établit une stabilité dans les échanges.

Nous avons aussi découvert que les ressources et compétences étaient des incitatifs aux échanges inter-organisationnels. Un enquêteur nécessite souvent l'expertise ou les contacts que possède un enquêteur d'un autre service de police. Ceci crée une incitation à la coopération car les enquêteurs désirent résoudre leurs enquêtes. De plus, parce que les enquêteurs des différents corps de police se partagent le même domaine d'activité, ils possèdent souvent des informations complémentaires pour la même enquête. La complémentarité des diverses ressources des intervenants engendre l'établissement d'échanges coopératifs qui facilitent à leur tour la coordination.

L'environnement possède une influence non-négligeable sur la coordination inter-organisationnelle. Certains éléments de l'environnement constituent des contraintes aux échanges. Nous avons vu, au départ, que la perception des enquêteurs face à la diminution des ressources les encourageait à coopérer entre eux. Paradoxalement, le contexte budgétaire contraint la coopération car il y a moins de ressources disponibles afin que les corps de police s'assistent les uns les autres. Comme nous l'avons vu avec le cas de l'équipe conjointe, il arrive fréquemment que les corps de police, n'ayant personne de disponible, ne puissent envoyer d'enquêteurs pour prendre en charge le dossier. L'ouverture des frontières et l'accélération du dédouanement entravent le travail

des enquêteurs aux stupéfiants. A cause de ces phénomènes, les membres de Douane Canada au dédouanement ne peuvent toujours travailler en accord avec les objectifs et les besoins des enquêteurs aux stupéfiants. La problématique des "avaleurs", quant à elle, démontre que le travail policier est contraint par le besoin d'équipements adéquats et par les priorités des forces de police. Peu de corps de police s'intéressent aux "avaleurs", la coopération avec l'équipe à ce niveau en est altérée. Finalement, le témoignage à la Cour diminue aussi la coopération puisque la plupart des intervenants ne désirent pas comparaître en Cour.

Un autre élément important quant aux échanges inter-organisationnels est celui de la technologie. Les restrictions au niveau de l'accessibilité des systèmes informatiques qui contiennent les informations relatives aux enquêtes et aux criminels créent un obstacle à la coordination des actions. Les dédoublements d'enquêtes sont plus difficilement décelés à cause des problèmes d'accès aux systèmes.

Cette recherche nous a permis de découvrir que l'équipe conjointe des stupéfiants de Dorval joue un rôle important de support à la coordination inter-organisationnelle. Tout d'abord, l'équipe conjointe répond aux besoins des enquêteurs externes en matière de renseignements et d'assistance. Son mode de fonctionnement "Respond and refer" favorise aussi la coopération en dégageant l'équipe des responsabilités liées à la Cour et à certains travaux administratifs. Ceci permet à l'équipe d'être disponible pour répondre aux besoins externes des corps de police. L'équipe soutient la coordination en facilitant la mise en commun de l'information, en mettant en lumière certains dédoublements et en reliant les enquêteurs externes. D'ailleurs, nous avons remarqué que l'équipe conjointe permet de diminuer les frictions et les préjugés entre corps policiers car elle amène une meilleure compréhension et connaissance des modes de fonctionnement respectifs des agences. Ceci provoque un amincissement des frontières organisationnelles.

Nous avons fait certaines propositions qui tendent, à notre avis, à améliorer la coordination inter-organisationnelle. Nous avons mentionné la signature d'un protocole d'entente par les organisations représentées dans l'équipe conjointe. Nous avons proposé de rendre les systèmes informatisés plus accessibles ou de créer un système conjoint. Cependant, nous croyons que ces changements ne peuvent être efficaces sans un changement de mentalité visant la coopération des membres. La haute direction des forces de police possède un rôle important à jouer dans l'atténuation des rivalités inter-organisationnelles. Par exemple, nous avons vu que les conflits inter-agences étaient reliés aux compétences et juridictions. Il est important que la direction des corps de police démontre une volonté d'arrêter ces batailles de juridictions car une meilleure entente aux plus hauts niveaux améliorerait les rapports entre les membres à la base. Il est à noter qu'on assiste de plus en plus à des efforts visant la coopération de la part des directions des services de police. Plusieurs projets ont été mis sur pied pour partager les expertises des corps de police. Par exemple, il existe des projets d'échanges entre le SPCUM et la GRC où des membres de la GRC sont envoyés dans certaines sections du SPCUM tandis que des membres du SPCUM sont intégrés dans des fonctions de la GRC. Ces échanges sont considérés comme positifs puisqu'ils permettent aux policiers des deux organisations de se connaître davantage et d'élargir leurs connaissances sur les méthodes policières. Néanmoins, il semble que les réticences à partager entre corps de police soient encore fortes et viennent poser des obstacles dans l'établissement de liens solides.

Bref, nous avons vu dans cette étude que la coordination inter-organisationnelle est influencée grandement par les membres des différentes organisations et leur perception du contexte qui les entourent. Leur désir ou leurs réticences à coopérer sont influencés par différents facteurs conjoncturels mais aussi personnels tels que leur niveau de confiance envers d'autres individus. Cette étude exploratoire, nous le croyons, ouvre ainsi la porte à d'autres recherches sur le thème des relations inter-organisationnelles en mettant en lumière des aspects importants du processus de coordination et de coopération.

BIBLIOGRAPHIE

Aldrich, Howard et David A. Whetten, "Organization-sets, action-sets, and networks: making the most of simplicity", p. 385-408 in Nystrom and Starbuck, *Handbook of Organizational Design*, Volume 1, Oxford, 1981.

Aubin, Yvan, "S'organiser contre le crime", *Sûreté*, 12ème année, no.6, juin 1982, p.13-17.

Axelrod, R.M., *The Evolution of Cooperation*, New York: Basic Books, 1984.

Beaudoin, G-A, *Le partage des pouvoirs*, Ottawa: Éditions de l'Université d'Ottawa, 1980.

Bellemare, J., *Étude historico-juridique: organisation et pouvoirs de la police*, Montréal: Centre international de criminologie comparée de l'Université de Montréal, 1972.

Bich, M.F., "Organisation des forces de police au Canada", *La Revue Juridique Thémis*, 23, no.2-3, 1989, p.279-300.

Boilard, Gilberte et Diane Chamberland, *Organisation policière: bibliographie sélective et annotée*, Québec: Bibliothèque de l'Assemblée nationale, 1987.

Bouthat, Chantal, *Guide de présentation des mémoires et des thèses*, Québec, Université du Québec à Montréal, 1993.

Brien, Pierre, *Fonctions et organisation de la police*, Saint-Jean-sur-Richelieu: Éditions Préfontaine, 1983.

Campbell, Justice Archie, *Bernardo Investigation Review*, Solliciteur général, Ontario: Access Ontario, 1996.

Canada. Gendarmerie Royale du Canada, *La Gendarmerie Royale du Canada au Québec, Division "C"*, Québec: Section de la Planification, 1980.

Canada. Centre canadien de la statistique juridique, *Les forces de l'ordre au Canada = Policing in Canada*, Ottawa: Statistique Canada, 1990.

Chisholm, Donald, *Coordination Without Hierarchy: Informal Structures in Multiorganizational Systems*, Brekeley: University of California Press, 1989.

Cox, Steven M., "Policing into the 21st Century", *Police Studies*, 13(4) (hiver) 1990, p.168-177.

DiMaggio, Paul J. "Comments on "What Theory Is Not"", *Administrative Science Quarterly*, Volume 40, no.3, sept. 1995, p.391-397.

École Nationale d'Administration Publique, *Politique d'intégrité en recherche*, Québec, 1995.

Evan, William M., "The Organization-Set: Toward a Theory of Interorganizational Relations", p.174-191 in J.D. Thompson (Ed), *Approaches to Organizational Design*, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1967.

Filion, Francois , "Lutte contre l'importation des stupéfiants: la douane canadienne adopte une nouvelle stratégie", *Sûreté*, 14ème année, no.9, sept. 1984, p.1-5.

Fyfe, James J., *Police Practice in the 90's: Key Management Issues*, Washington Dc: International City Management Association, 1989.

Grandori, Anna et Giuseppe Soda, "Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms", *Organization Studies*, Volume 16, no.2, p.183-214.

Grant, Alan, *La police: un énoncé de politique*, Étude effectuée pour la Commission de réforme du droit au Canada, Ottawa: Ministère de l'approvisionnement et services Canada, 1981.

Hall, Richard et al, "Patterns of Interorganizational Relationships" in Grusky, Oscar et George A. Miller (Eds), *The Sociology of Organizations: Basic Studies*, 2ème édition, New York: The Free Press, 1981, p.477-494.

Hanf, Kenneth et Fritz W. Scharpf (Eds), *Interorganizational Policy Making: Limits to Coordination and Central Control*, London: Sage, 1978.

Hartley, Jean F., "Case Studies in Organizational Research", in Cassel, C. et Gillian Symon, *Qualitative Methods in Organizational Research: A Practical Guide*, p.208-229, 1994.

Heymann, Philip B., "The Problem of Coordination: Bargaining and Rules", *Harvard Law Review*, 86, 1973, p.797-877.

Hunt, Raymond G. et John M. Magenau, *Power and the Police Chief: An Institutional and Organizational Analysis*, Newbury Park: Sage, 1993.

Kelly, William et Nora Kelly, *Policing in Canada*, Toronto: Macmillan Company of Canada limited, 1976.

Landau, M., "On Multiorganizational Systems in Public Administration", *Journal of Public Administration. Research and Theory*, 1(1), 1991, p.5-18.

Limerick, D et B. Cunnington, *Managing the New Organization. A Blueprint for Networks and Strategic Alliances*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993.

Manning, Peter K., *Organizational Communication*, New York: Aldine de Gruyter, 1992.

Mintzberg, Henry, *Power In and Around Organizations*, Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall Inc, 1983.

Perrow, Charles, *Complex Organizations: A Critical Essay*, 3ème édition, New York: Random House, 1986.

Québec. Groupe de Travail sur les Fonctions Policières, Saulnier, Lucien (Prés.), *Rapport du groupe de travail sur l'organisation et les fonctions policières*, Québec: Éditeur officiel du Québec, 1978.

Québec. Ministère de la justice, *La police et la sécurité des citoyens*, Québec: Éditeur officiel du Québec, 1971.

Robson, Colin, *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*, Oxford, Eng.: Basil Blackwell, 1993.

Schmidt, S.M. et I.A. Kochan, "Interorganizational Relationships: Patterns and Motivations", *Administrative Science Quarterly*, 22, 1977, p.220-234.

Scott, Richard W., "The Organization of Environments: Network, Cultural, and Historical Elements", p.155-175 in John W. Meyer and Richard W. Scott, *Organizational Environments, Ritual and Rationality*, updated edition, California: Sage, 1992.

Service de Police de la Communauté Urbaine de Montréal, *La police de quartier: Ensemble pour mieux servir*, Montréal: SPCUM, 1996.

Service de Police de la Communauté Urbaine de Montréal, *Rapport d'activités 1993*, Montréal: SPCUM, 1993.

Solliciteur général du Canada, *Une vision de l'avenir de la police au Canada: Police défi-2000*, document de soutien, oct. 1990.

Smith Ring, P. et A.H. Van De Ven, "Structuring Cooperative Relationships between Organizations", *Strategic Management Journal*, 13 (7), 1992, p. 483-498.

Stake, Robert E., "Case Studies", p.236-247 in Denzin et Lincoln, *Handbook of Qualitative Research*, SAGE, 1994.

Stenning, Philip C., *Le statut juridique de la police: document d'étude*, Ottawa: Commission de réforme du droit au Canada, 1982.

Strauss, A. et Corbin, J., "Grounded Theory Methodology. An Overview", p. 273-285 in Denzin et Lincoln, *Handbook of Qualitative Research*, SAGE, 1994.

Sutton, Robert I. et Barry M. Staw, "What Theory Is Not", *Administrative Science Quarterly*, Volume 40, no.3, sept. 1995, pp.371-384.

Sûreté du Québec, "Sûreté du Québec: orientations générales de 1993", *Sûreté*, 23ème année, no.2, mars-avril 1993, p.2-4.

Sûreté du Québec, "Pour freiner l'entrée massive de stupéfiants: le projet "Littoral".", *Sûreté*, 23ème année, no.2, mars-avril 1993, p.6-7.

Tardif, Guy, *Police et Politique au Québec*, Montréal: Éditions de l'Aurore, 1974.

Therrien, Robert, "La lutte à la drogue se fera intensive", *Sûreté*, 19ème année, no.4, avril 1989, p.14-15.

Van de Ven, Andrew. H, Gordon Walker et Jennie Liston, "Coordination Patterns Within an Interorganizational Network", *Human Relations*, Volume 32, no.1, 1979, pp. 19-36.

Van de Ven, Andrew. H et Gordon Walker, "The Dynamics of Interorganizational Coordination", *Administrative Science Quarterly*, Volume 29, no.3, sept. 1994, pp.598-621.

Weick, Karl E., "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems", *Administrative Science Quarterly*, 21, no.1, March 1976, p.1-19.

Weick, Karl E., "What Theory Is Not, Theorizing Is", *Administrative Science Quarterly*, Volume 40, no.3, sept. 1995, p.385-390.

Yin, Robert K., *Case Study Research: Design and Methods*, revised edition, Newbury Park: Sage, 1989.

LOIS:

Canada. *STUPÉFIANTS: Convention contre le trafic illicite de stupéfiants et de substances psychotropes*, Ottawa: Imprimeur de la Reine, 1990.

Loi de police, L.R.Q., chap.P-13, Éditeur officiel du Québec, 1993.

Loi concernant la Gendarmerie royale du Canada, S.R., ch. R-10, Imprimeur de la Reine pour le Canada, Ottawa, 1985.

Prabhu, Mohan A., *The Annotated Customs Act 1992*, Carswell Publication, 1992

JOURNAUX:

Cédilot, André, "Les avaleurs de drogue. Le fléau des années 90, disent les policiers", *La Presse*, Montréal, 3 novembre 1995, A4.

Charbonneau, Jean-Paul, "Les policiers provinciaux ne veulent perdre aucun morceau de leur territoire", *La Presse*, Montréal, 11 février 1995.

Charbonneau, Jean-Paul, "Il y a trop de corps policiers, disent les chefs de police", *La Presse. Nouvelles générales*, Montréal, 16 février 1995, A3.

Charbonneau, Jean-Paul, "Les directeurs de police sont d'accord avec le projet du ministre mais souhaitent qu'il soit appliqué souplement", *La Presse*, Montréal, 30 mars 1995, A5.

Forgues, Daniel, "La concurrence entre "bleus" et "verts" profite aux criminels", *La Tribune*, Sherbrooke, 11 mars 1995, A1.

Gagnon, Martha, "Le projet de réorganisation policière de Ménard suscite un enthousiasme mitigé", *La Presse*, Montréal, 30 mars 1995, A5.

Gravel, Pierre, "La police découvre que l'union fait la force !", *La Presse*, Montréal, 26 septembre 1995, B2.

Lévesque, Kathleen, "La police de la CUM veut déloger la SQ des autoroutes montréalaises", *Le Devoir*, Montréal, 10 février 1995, A1.

Pelchat, Martin, "GRC et police de la CUM s'unissent pour combattre la drogue", *La Presse. Nouvelles générales*, Montréal, 14 mars 1992, A3.

Pépin, André, "Si on double les escouades spécialisées et les équipements, qui va payer?", *La Presse*, Montréal, 25 février 1995, A3.

Porter, Hazel, "An Arresting idea. Mountie at Station 31 wants to learn about local policing", *The Gazette*, Montréal, 20 avril 1995, A1.

Québec(PC), "L'organisation policière du Québec fera aussi l'objet d'une réforme", *La Tribune*, Montréal, 4 mars 1995, D11.

Tison, Marie, "L'incurie policière a permis à Bernardo de tuer deux femmes et d'en violer quatre autres", *La Presse*, Montréal, 12 juillet 1996, B4.

DOCUMENTS INTERNET:

Gendarmerie Royale du Canada, *Centre d'information de la police canadienne (CIPC)*, <http://www.rcmp-grc.gc.ca>, 1996.

Gendarmerie Royale du Canada, *SCRC (Service canadien de renseignements criminels)*, <http://www.rcmp-grc.gc.ca>, 1996.

Gendarmerie Royale du Canada, *Programme antidrogue*, <http://www.rcmp-grc.gc.ca>, 1995.

Sûreté du Québec, *Mandat légal et philosophie*, <http://www.suretequebec.gouv.qc.ca>, 1996.

ANNEXE 1

PROTOCOLE D'ENTREVUE SEMI-STRUCTURÉE

PROTOCOLE D'ENTREVUE SEMI-STRUCTURÉE

I. Carrière

1) Parlez-moi de votre cheminement de carrière

II. Travail dans l'équipe

2) Décrivez-moi votre travail dans l'équipe.

3) Est-ce que vous avez beaucoup de contacts avec des équipes de ce genre ?

4) Quel système trouvez-vous le plus adéquat pour acquérir l'information nécessaire à votre travail ?

5) Est-ce que vous trouvez que l'information dont vous avez besoin est accessible rapidement et facilement ?

6) Est-ce que votre patron dans votre organisation d'appartenance est au courant de vos dossiers ? A quelle fréquence communiquez vous avec lui ?

7) Est-ce que vous portez souvent assistance aux organisations de police externes ?
Donnez-moi un exemple.

III. Appréciation de la situation et suggestions

8) Comment qualifieriez-vous vos rapports avec les différents corps de police ?

9) Croyez-vous qu'il devrait y avoir davantage d'équipes comme la vôtre ?

10) Est-ce que vous trouvez qu'il y a un dédoublement de tâches en matière d'enquêtes dans les différents corps de police ?

11) Est-ce que vous croyez qu'il existe une coordination entre les diverses agences ?
Autrement dit, croyez-vous que les organisations prennent en considération les activités des autres et s'ajustent en conséquence ?

12) Selon vous, qu'est-ce qui fait en sorte qu'une personne coopère avec vous et pas une autre ?

13) Si vous pouviez changer quelque chose pour faciliter votre travail, qu'est-ce que vous changeriez ?

ANNEXE 2

ÉCHÉANCIER

ÉCHÉANCIER

<u>ÉTAPES</u>	<u>ACTIVITÉ</u>	<u>DURÉE</u>
1ère étape:	Envoi du projet et approbation des organisations	Juin à septembre 1995
2ème étape:	Rencontre de personnes ressources	Août, septembre et octobre 1995
3ème étape:	Observation à l'aéroport	Octobre 1995 à avril 1996.
4ème étape:	Entrevues	Octobre 1995 à mai 1996.
5ème étape:	Analyse des données	Octobre 1995 à mai 1996.
6ème étape:	Rédaction du mémoire	Mars à octobre 1996.
7ème étape:	Remise de la version préliminaire du mémoire	Octobre 1996.
8ème étape:	Révision du mémoire	Novembre 1996 à février 1997.
9ème étape:	Dépôt final du mémoire	Février 1997.
10ème étape:	Présentation du mémoire	Mars 1997.