



Guide en gestion du changement

Cadre de collecte de données
sur l'interpellation policière

ÉDITION

Ce document été rédigé par la Direction des pratiques policières.

Pour plus de renseignements concernant les données statistiques présentées dans ce document :

Ministère de la Sécurité publique
Tour du Saint-Laurent, 7^e étage
2525, boulevard Laurier
Québec (Québec) G1V 2L2

infocom@misp.gouv.qc.ca

Téléphone : 418 646-6777
Sans frais : 1 866 644-6826
Télécopieur : 418 643-0275

TABLE DES MATIÈRES

1. MISE EN CONTEXTE	4
Objectif du guide	4
Les leviers de la gestion des personnes dans le changement	4
Quel est votre rôle à titre de gestionnaire ?	5
2. ENJEUX, RISQUES ET OPPORTUNITÉS	6
2.1 Enjeux	6
2.1.1 <i>Enjeux internes</i>	6
2.1.2 <i>Enjeux externes</i>	6
2.2 Risques	7
2.2.1 <i>Risques internes</i>	7
2.2.2 <i>Risques Externes</i>	7
2.3 Opportunités	7
3. PUBLICS CIBLES	8
3.1 Publics cibles internes	8
3.2 Publics cibles externes	8
3.3 Messages clés	8
4. ACTION QUI POURRAIENT ÊTRE PRISES	9
CONCLUSION	9
ANNEXE A	10
DES PISTES POUR VOUS GUIDER	10
ANNEXE B	14
LES ÉTAPES DU CHANGEMENT	14
LES CONDITIONS DE SUCCÈS À UN CHANGEMENT DURABLE	14

1. MISE EN CONTEXTE

Objectif du guide

Ce document vise à vous accompagner et mieux vous outiller en tant que personne responsable de la gestion du changement au sein de votre corps de police que nécessite le déploiement du cadre de collecte de données sur l'interpellation policière.

La gestion du changement permet principalement de s'assurer que les membres sont aussi confortables après le changement pour accomplir leurs fonctions et leurs attributions qu'ils l'étaient avant.

Vous trouverez dans ce guide :

- Le rôle d'un gestionnaire dans la compréhension et l'appropriation du changement;
- Des informations pour alimenter vos communications et les activités de gestion des personnes dans le changement;
- Les risques, les enjeux et les opportunités relatifs à ce changement;
- Un rappel des contenus sur les étapes d'un changement.

Les leviers de la gestion des personnes dans le changement

La communication :

La communication est la pierre angulaire de toute gestion du changement. Afin de rassurer, d'aller chercher l'adhésion et de diminuer la résistance aux changements, les membres ont besoin de repères. Il est donc essentiel de les aider à donner un sens au changement. Votre fonction consiste à veiller à clarifier les rôles et responsabilités, avoir des lignes de communication claires et engageantes ainsi que définir la raison d'être du changement, soit le respect des orientations du MSP en lien avec les interpellations policières. Par ailleurs, vous devez d'abord vous-même adhérer au changement.

Le soutien :

Afin de développer adéquatement les compétences des membres impliqués directement par ce changement, vous avez la responsabilité de vous assurer que ceux-ci prennent connaissance des documents développés et suivent assidûment la formation opérationnelle, développée par les ressources du CRPQ, et déposée sur le site Moodle de l'ENPQ. Il est donc essentiel d'assurer une présence et un soutien constant auprès des membres.

La participation

Une des clés pour faciliter l'adaptation au changement est d'y participer, d'avoir un certain contrôle sur la situation. Pour s'approprier le changement, les membres doivent se sentir considérés, respectés et responsables. Votre rôle est donc de veiller à gérer les émotions et les impacts sur l'humain en s'appropriant leurs préoccupations, tout en stimulant l'adhésion par l'entremise de l'implication des membres. Il est donc important d'impliquer les membres dans toutes les phases du projet.

Quel est votre rôle à titre de gestionnaire ?

En tant que personne responsable de la gestion du changement, vous êtes un acteur clé à cet effet au sein de votre organisation. Il est essentiel de mobiliser vos équipes à travers la démarche de gestion des personnes dans le changement. Pour ce faire, voici quelques pistes :

- Communiquer régulièrement, de manière continue et fluide sur le changement;
 - Utiliser les canaux de communication en place;
 - Effectuer des suivis hebdomadaires, valider la compréhension des membres/leurs expériences concrètes.
- Déployer un plan de communication;
 - Vous serez responsable de porter certains messages. À titre d'exemple, des fiches d'information pourraient être transmises pour soutenir vos messages.
- Participer à la mise en œuvre du plan de communication auprès des personnes touchées par le changement;
 - Pourrait être pris en charge par les Communications mais vous demeurez un acteur important.
- Comprendre les biens faits du changement et votre rôle d'agent du changement ;
 - Un atelier de réflexion sur les impacts et les bienfaits pour vos équipes respectives pourrait être organisé;
 - Ce même atelier discutera aussi du rôle d'un leader dans le changement.
- Sensibiliser les membres au contexte du changement et aux bénéfices qui en découlent;
 - Ouvrir la discussion lors d'une de vos rencontres d'équipe. Réserver un moment dans vos rencontres subséquentes pour revenir sur ce sujet, selon les besoins de l'équipe et leurs questions.
- Prendre un positionnement favorable et positif face au changement;
 - Restez à l'écoute et ouvert aux commentaires, mais revenez régulièrement sur les bienfaits et les aspects positifs;
 - Si vous avez des doutes sur le projet, discutez avec votre supérieur avant d'en discuter avec vos équipes (vos propres doutes peuvent teinter votre façon d'être ou de partager le projet et nuire à la perception du changement).
- Recueillir les préoccupations de vos membres et proposer des pistes de solutions afin de palier aux barrières;
 - Produire une grille de collecte des préoccupations pourrait être utile pour vous assurer de bien noter les enjeux;
 - Lorsqu'une « critique » est formulée par un membre de votre équipe, invitez-le à suggérer des solutions;
 - Organiser des rencontres d'alignement pour mettre en commun les préoccupations et trouver/partager des opportunités/solutions.
- Faciliter l'appropriation et la pérennité du changement;
 - Voir les points précédents.

2. ENJEUX, RISQUES ET OPPORTUNITÉS

2.1 Enjeux

2.1.1 Enjeux internes

Préoccupations liées au changement :

- Le sujet de l'interpellation policière pouvant être polarisant, il pourrait donner lieu à de vives réactions et échanges au sein des membres;
- Les policiers pourraient percevoir l'outil de cueillette de données comme un contrôle additionnel plutôt qu'un outil de soutien ayant une valeur ajoutée pour le domaine policier au Québec;
- Possible diminution des interpellations policières effectuées par les policiers pour ne pas avoir à remplir la fiche d'interpellation FIN ou celle du fournisseur de service;
- Possible remise en question de la police de proximité par crainte d'avoir à remplir des documents supplémentaires dans cette circonstance;
- Les policiers œuvrant dans les équipes spécialisées devront composer avec une information présentée et exploitée différemment;
- Démobilisation du personnel.

2.1.2 Enjeux externes

- Reprise médiatique erronée des efforts déployés entourant la notion de l'interpellation policière;
- Mauvaise compréhension des différents types d'interventions (Interaction sociale, interpellation policière et interception);
- Mauvaise compréhension ou interprétation de l'utilité de cette collecte de données.
- Mauvaise compréhension de l'objectif de la cueillette de données.
- Mauvaise compréhension de l'interpellation policière et de son importance dans le travail policier.
- Éducation de la population quant à l'utilité de l'interpellation policière, l'impact pour le citoyen d'être interpellé ainsi que de son importance dans le cadre du travail policier.

2.2 Risques

2.2.1 Risques internes

- Résistance des policiers à alimenter la cueillette de données;
- Manque de collaboration des associations policières et syndicales;
- Incapacité à répondre à l'augmentation de la charge de travail liée à la cueillette, réelle et perçue;
- Incapacité à obtenir des données complètes, uniformes et fiables (Interprétation des données);
- Possible diminution des interpellations policières.

2.2.2 Risques Externes

- Mauvaises interprétations des données liées à la cueillette sur l'interpellation policière suivant la diffusion pouvant affecter défavorablement les liens de la communauté policière avec les citoyens et les partenaires ;
- Incapacité à obtenir des données complètes, uniformes et fiables (Interprétation des données) ;
- Pression de certains groupes d'intérêts et médiatiques pour que les organismes publics se positionnent sur les enjeux de racisme systémique au Québec.

2.3 Opportunités

- Augmenter le sentiment de sécurité du citoyen concernant les biais réels et perçus lors d'une interpellation policière;
- Promouvoir des actions concrètes adaptées aux réalités de 2022;
- Consolider la valeur des interpellations justifiées et pertinentes (non arbitraire ou biaisée);
- Éducation sociale sur la notion de l'interpellation policière et du travail policier.

3. PUBLICS CIBLES

3.1 Publics cibles internes

- Membres de la direction
- Responsables de la gestion du changement
- Policiers et policières

3.2 Publics cibles externes

- Clientèle desservie (population);
- Membres des médias;
- Autres corps de police.

3.3 Messages clés

- Cette collecte permettra une mobilisation des policiers et permettra d'avoir un meilleur profil des individus interpellés ainsi qu'assurera la légitimité de cette pratique.
- Elle permettra d'avoir une meilleure connaissance de la pratique et du profil des personnes interpellées.
- Elle minimisera l'impact médiatique, permettra d'avoir de meilleures connaissances de la pratique d'interpellation et assurera la légitimité de cette pratique.
- La collecte de données déployée par le MSP est anonymisée.
- Elle contribuera à bonifier les informations policières
- Elle sera en complémentarité lors des enquêtes déontologiques.

4. ACTIONS QUI POURRAIENT ÊTRE PRISES

Voici quelques exemples qui pourraient vous aider à faire progresser ce changement au sein de votre corps de police.

1. **Préparer un plan de communication**, notamment avec vos partenaires externes, afin d'exposer les enjeux de la collecte de données ainsi que les objectifs de procéder à une interpellation policière. Ces rencontres vous permettront de créer un lien avec vos citoyens, d'expliquer les rôles et obligations du policier, mais également, de comprendre les incompréhensions de vos citoyens quant au travail policier.
2. **Présenter le cadre de collecte de données** à vos membres comme étant un outil supplémentaire pour recueillir les informations qui sont d'intérêt pour la mission policière. Ce changement occasionnera de nouvelles procédures opérationnelles, mais sera bénéfique pour les futures analyses.
3. **Préparer des indicateurs pour contextualiser les interpellations policières** et identifier les surreprésentations ainsi que leurs causes, le cas échéant, qui peuvent faire l'objet d'analyse par des organismes externes.
4. **Assurer une communication adéquate et pertinente** avec vos membres et les citoyens en identifiant une personne-ressource au sein de votre corps de police.
5. **Participer à la recherche évaluative du MSP** concernant, notamment, l'analyse des données obtenues sur les interpellations policières effectuées.
6. **Prendre une « photo » de la situation actuelle** de vos interventions policières au sein de votre organisation et après l'instauration de ce changement.
7. **Après l'instauration du changement**, assurez-vous de planifier un moment pour discuter des « bonnes interventions » et celles qui pourraient être améliorées.

CONCLUSION

Le MSP vous invite à instaurer un climat de collaboration et d'écoute envers vos policiers et policières ainsi qu'envers les citoyens sur votre territoire. Ces changements rencontreront des obstacles, mèneront à des discussions et des prises de conscience qui doivent avoir lieu.

ANNEXE A

DES PISTES POUR VOUS GUIDER

A. COMMUNIQUER

Une bonne pratique consiste à organiser des activités de communication auprès de vos membres afin de vous assurer de la bonne compréhension de ce que constitue une interpellation policière au sens de la pratique policière 2.1.7 (veuillez vous référer à la pratique policière 2.1.7). La communication est la pierre angulaire de toute gestion du changement.

Messages clés :

- L'interpellation policière est une activité essentielle en matière de sécurité publique : elle permet aux policiers de bien accomplir leur travail.
- Plus qu'une simple interaction entre un policier et un citoyen, l'interpellation policière est un contrôle d'identité discrétionnaire effectué par un policier qui, en raison de motifs objectifs et crédibles, juge que l'identification de la personne est une mesure utile et pertinente à l'accomplissement de la mission policière.
- L'interpellation policière n'est pas une interaction policière ni une forme de détention. Elle doit reposer sur un ensemble de faits observables ou des informations qui fournissent au policier une raison pour intervenir auprès de la personne dans le cadre de la mission policière.
- Même si l'interpellation policière est généralement effectuée lorsqu'un policier soupçonne la possibilité d'une infraction, observe une activité suspecte ou considère que la personne détient des renseignements utiles à l'accomplissement de sa mission, elles sont effectuées sans qu'un lien direct avec une infraction spécifique ait été encore déterminé. Dans ce contexte, la personne interpellée n'a pas l'obligation de s'identifier ou de collaborer et demeure libre de quitter les lieux.
- La pratique policière vise à baliser l'interpellation policière et à s'assurer qu'elle n'est pas aléatoire ou sans fondement, qu'elle est exempte de motifs discriminatoires et qu'elle se fait dans le respect de la personne et de la mission policière. L'encadrement de cette pratique est nécessaire afin d'en préserver la légitimité et les bénéfices, notamment au regard des citoyens.
- Le policier doit en tout temps demeurer conscient des limites de son intervention et s'interroger sur le bien-fondé de procéder ou non à une interpellation.
- Le policier ne peut avoir recours à un pouvoir, prévu dans une loi par exemple, comme prétexte dans le seul but d'identifier une personne ou d'obtenir des informations.
- Le policier doit aussi informer la personne de la raison de l'interpellation, en évitant de divulguer des informations confidentielles ou qui pourraient nuire à d'autres opérations en cours.

B. EXPLIQUER

Une fois que vos membres ont bien compris ce que constitue une interpellation policière, il est maintenant temps d'expliquer en quoi consiste le fonctionnement du cadre de collecte de données, les objectifs visés par ce dernier ainsi que les bénéfices qui en découlent (veuillez vous référer au document explicatif sur le cadre de collecte de données ainsi que le Guide de référence complémentaire qui comprend notamment des exemples concrets).

Messages clés :

- La profession policière s'exerce selon des normes élevées de service à la population et exige une conscience professionnelle respectueuse des droits et libertés de la personne. Ainsi, l'intervention policière doit toujours se faire dans le respect du pluralisme culturel et être exempte de toute forme de discrimination.
- Bien que la pratique de l'interpellation policière constitue une activité essentielle en matière de sécurité publique, force est de constater qu'elle est souvent associée au profilage racial et social, ce qui mine la confiance de la population envers cette pratique.
- C'est dans une optique de maintenir un haut niveau de confiance entre la population et les corps de police qu'un cadre de collecte systématique de données sur les interpellations policières convivial a été établi.
- Le cadre de collecte de données a été conçu de manière à être efficace, convivial et adapté à la réalité policière du travail sur le terrain, minimisant ainsi les impacts sur la charge de travail du policier.
- Ce dernier vise à compiler, analyser et rendre compte annuellement des données sur les interpellations policières afin de documenter cette pratique, d'en suivre l'évolution au Québec et d'en assurer la légitimité.
- Le cadre de collecte de données vise l'ensemble des tentatives d'un policier de contrôler l'identité d'une personne alors qu'elle n'est pas tenue légalement de la donner, et ce, indépendamment du résultat de cette tentative.
- La collecte de données se fera, selon le cas, via le système de gestion de l'information policière ou par le biais de la nouvelle fiche d'interpellation policière (FIN) au Centre de renseignements policiers du Québec (CRPQ).
- Le cadre de collecte de données vise notamment à rendre compte et contextualiser le recours à la pratique de l'interpellation policière, notamment afin d'en préserver la légitimité et les bénéfices pour la sécurité publique.

C. FORMER

Il est maintenant temps d'offrir à vos membres une formation adaptée à votre réalité. À cette fin, un bulletin CRPQ Express vous a été transmis par la Division de l'information policière de la Sûreté du Québec, laquelle est responsable du CRPQ, détaillant le fonctionnement du nouveau format d'écran FIN préparé à cette fin. Une attention particulière a été portée pour que son utilisation soit rapide et conviviale (veuillez également vous référer au document explicatif sur le cadre de collecte de données ainsi que le Guide de référence complémentaire). De plus, une formation virtuelle pour enseigner aux policiers l'utilisation

de la fiche FIN a été développée par le CRPQ. Elle est disponible sur la plateforme Moodle de l'École nationale de police du Québec (ENPQ).

Messages clés :

- Si vous utilisez la FIN développée par la Division de l'information policière de la Sûreté du Québec, invitez vos membres à visionner la formation disponible sur le site Moodle de l'ENPQ.
- Si vous utilisez un système de mission, il est de votre responsabilité de proposer une formation qui présentera les bonifications ainsi que la nouvelle manière de procéder à vos membres. Vous pourriez choisir de présenter tout de même la formation disponible sur Moodle puisque cette dernière donne des informations et des exemples pertinents aux fins de la bonne compréhension de la pratique de l'interpellation policière et du cadre de collecte de données.

D. ARRIMER

Dans une perspective d'harmonisation et de cohérence, assurez-vous de développer des pratiques et des directives organisationnelles qui respectent les principes directeurs et les standards édictés par la pratique policière 2.1.7 ainsi que par le cadre de collecte de données et les documents explicatifs qui vous ont été fournis.

Messages clés :

- Le cadre de collecte de donnée vise à compiler, analyser et rendre compte annuellement des données sur les interpellations policières afin de documenter cette pratique, d'en suivre l'évolution au Québec et d'en assurer la légitimité. À cette fin, il est essentiel que toutes les organisations policières collectent les mêmes données.

E. ÉCOUTER

La gestion du changement permet principalement de s'assurer que vos membres sont aussi confortables après le changement pour accomplir leur travail qu'ils l'étaient avant. Pour cela, il faut être à l'écoute.

Messages clés :

- Avant, pendant et après le déploiement du cadre de collecte de données au sein de votre organisation, assurez-vous de planifier des moments pour discuter avec vos membres. L'écoute et la rétroaction constituent de bonnes pratiques en matière de gestion du changement.
- Il est essentiel que vos membres sachent que vous adhérez vous-même au déploiement du cadre de collecte de données en raison des bénéfices qui en découlent permettant de préserver la légitimité et les bénéfices de la pratique de l'interpellation policière pour la sécurité publique et la mission policière.
- Pour s'appropriier le cadre de collecte de données, les membres doivent se sentir considérés, respectés et responsables. Votre rôle est donc de veiller à gérer les émotions et les impacts sur l'humain en s'appropriant leurs préoccupations, tout en stimulant l'adhésion par l'entremise

de l'implication des membres. Restez à l'écoute et ouvert aux commentaires, mais revenez régulièrement sur les bienfaits et les aspects positifs.

- Si vous avez des doutes sur le cadre de collecte de données, discutez avec votre supérieur avant d'en discuter avec vos équipes (vos propres doutes peuvent teinter votre façon d'être ou de partager le projet et nuire à la perception du changement).

ANNEXE B

LES ÉTAPES DU CHANGEMENT

Qu'est-ce qu'un changement ?

- Un changement est un processus qui vous amène d'une situation existante à une situation cible.



LES CONDITIONS DE SUCCÈS À UN CHANGEMENT DURABLE

Pour changer, des conditions de succès doivent être mises en place par les instigateurs du changement.

5 CONDITIONS QUI DOIVENT ÊTRE RÉUNIES POUR FAVORISER UN CHANGEMENT DURABLE (CESAR) :

C : CONSCIENCE du besoin de changer. Pourquoi le changement est requis ?

Activités

1. Définir le changement – Déploiement du cadre de collecte de données
2. Analyser les impacts et les parties prenantes
3. Développer un plan de communication pour les membres et les citoyens.

4. Planifier la gestion du changement au sein de l'organisation policière

E : ENVIE de changer. Quels sont les bénéfices de ce changement pour vous, votre organisation ou les citoyens

Activités

1. Déployer le plan de communication pour les membres et les citoyens.
 - Sensibiliser les gestionnaires à leur rôle d'agent de changement
 - Effectuer des ateliers de sensibilisation avec les représentants policiers afin d'expliquer les raisons du changement en réponse à l'évolution de la société.
 - Rencontrer les organismes sociaux présents sur le territoire.
2. Créer des espaces d'échanges pour répondre aux questions et préoccupations
3. Adresser les préoccupations des policiers.

S : SAVOIR comment changer. Quel est l'accompagnement nécessaire pour se préparer à ce changement et développer les compétences requises ?

Activités

1. Développer les compétences des policiers au moyen de la formation diffusée par l'ENPQ.
2. Rendre disponible des outils faciles d'application.
 - Concevoir une fiche d'interpellation qui évite le dédoublement
 - Accéder au système du CRPQ afin de verser les données au MSP

A : APPROPRIATION du changement. Est-ce que vos membres sont en mesure d'intégrer les nouvelles façons de faire dans leurs activités quotidiennes ?

Activités

1. Identifier des personnes-ressources pour répondre aux besoins d'information des collègues policiers afin de consolider leurs apprentissages
2. Effectuer une vigie sur les interpellations policières
3. Dialoguer autour des préoccupations au long du déploiement du projet
4. Adresser les préoccupations et pistes de solutions des policiers

R : RENFORCEMENT du changement. Est-ce que les conditions sont réunies pour maintenir les nouvelles façons de faire ?

Activités

1. Procéder à une prise de mesure sur la compréhension de l'enjeu avant et suivant la formation.
2. Mettre en place les conditions qui permettent d'intégrer le changement aux opérations à long terme.
3. S'impliquer dans les comités du MSP pertinents.
4. Suivi du changement à l'aide d'indicateurs internes sur l'engagement.

