

Université de Montréal

Le fonctionnement des interactions entre les acteurs privés et publics impliqués dans  
l'organisation de la sécurité au Festival d'Été de Québec

*Par*

Thomas Allard

École de criminologie

Faculté des arts et des sciences

Travail dirigé présenté

En vue de l'obtention du grade de Maîtrise (M. Sc.)

En criminologie — Option sécurité intérieure

30 avril 2020

© Thomas Allard, 2020

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

*Ce travail dirigé intitulé*

**Le fonctionnement des interactions entre les acteurs privés et publics impliqués dans  
l'organisation de la sécurité au Festival d'Été de Québec**

*Présenté par*

**Thomas Allard**

*A été évalué par un jury composé des personnes suivantes*

**Massimiliano Mulone**

Directeur de recherche

**Benoît Dupont**

Membre du jury

**Samuel Tanner**

Membre du jury

## Résumé

Le Conseil des Académies Canadiennes (2014) a mentionné dans son rapport qu'il y a un manque de recherche sur le réseau de la sécurité tel qu'il existe au Canada et sur le fonctionnement de la police dans cet environnement multiacteurs. Dans cette configuration de la sécurité, les recherches dénombrent plusieurs stratégies de collaboration entre la police et la sécurité privée, dont celle des partenariats public-privés qui connaît une croissance non négligeable depuis le début des années 2000. La présente étude vise à accroître les connaissances sur les pratiques de partenariats public-privés en utilisant le contexte événementiel comme milieu d'étude. Plus précisément, cette étude décrit le fonctionnement des interactions entre les acteurs privés et publics impliqués dans l'organisation de la sécurité au Festival d'Été de Québec lors de son édition de 2018. Pour ce faire, des entretiens semi-dirigés avec des membres de la direction de chaque acteur public et privé ont été effectués, ainsi que des séances d'observations sur le terrain d'étude et lors de formations en sécurité. Les résultats de la recherche révèlent qu'au Festival d'Été de Québec, la collaboration s'effectue principalement entre les institutions publiques et la sécurité interne de l'organisation. Les données recueillies rapportent que les relations entre les acteurs sont majoritairement complémentaires et coexistantes, dépendamment des acteurs, que ces derniers poursuivent mutuellement la même ligne directrice et que les relations interpersonnelles harmonieuses sont au cœur de ce partenariat. Cependant, les données relatent que l'enjeu social du recrutement du personnel est la problématique qui affecte le plus les relations entre les acteurs et le partenariat. Également, la communication et le partage d'informations défaillants, la compétition entre les agences de sécurité privée, la formation inadaptée des agents de sécurité et la sous-traitance d'autres agences de sécurité privée sont considérés comme des obstacles au partenariat public-privé. En conclusion, cette étude démontre que les événements festifs représentent un potentiel et des opportunités considérables pour développer des partenariats de collaboration entre la police et la sécurité privée. Elle permet également d'avoir une meilleure intégration et application de ces pratiques dans le réseau de la sécurité, ainsi qu'une meilleure connaissance des rôles occupés par la police dans ces stratégies de collaboration.

**Mots-clés :** Partenariat public-privé, police, sécurité privée, événement festif majeur

## **Abstract**

The Council of Canadian Academies (2014) mentioned in his report that there is a lack of research on the security web in Canada, and how police can operate in this multi-stakeholder environment. In this security configuration, researches count several collaborative strategies between the police and private security, including public-private partnerships that knows a non-negligible growth since the early 2000s. This study aims to increase knowledge on public-private partnerships practices using the festive events as study environments. Specifically, this study describes the operation of the interactions between public and private actors implicated in the security organization of the Festival d'Été de Québec in its 2018 edition. To do this, semi-structured interviews with members of the management of each public actor and private were conducted, as well as sessions of observations on the field and during security trainings. The research results reveal that in the Festival d'Été de Québec, the collaboration is mainly between public institutions and internal security organization. The data report that relations between the actors are mostly complementary and coexistent, depending on the actors, that they are pursuing mutually the same guideline and that harmonious interpersonal relationships are at the heart of this partnership. However, the data relate that the social issue of staff recruitment is the issue that affects the most the relations between the actors and the partnership. Also, the defaulting communication and sharing of information, the competition between private security agencies, the inadequate training of security personnel and the subcontracting of other private security agencies are considered obstacles to the public-private partnership. In conclusion, this study demonstrates that festive events represent a potential and significant opportunities to develop collaborative partnerships between police and private security. It also allows a better integration and application of these practices in the security network, and a better understanding of the roles held by the police in these collaborative strategies.

**Keywords:** Public-private partnership, police, private security, major festive event

## Table des matières

<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>I</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>II</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....	<b>III</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>V</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>V</b>
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS</b> .....	<b>VI</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>VII</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 : RECENSION DES ÉCRITS</b> .....	<b>3</b>
1.1. LES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉS DE LA SÉCURITÉ : DES PRATIQUES DE PLUS EN PLUS COURANTES .....	3
1.1.1. <i>La gouvernance de la sécurité et les partenariats public-privés</i> .....	4
1.1.2. <i>Les avantages et inconvénients des partenariats public-privés</i> .....	6
1.1.3. <i>Les obstacles aux partenariats public-privés</i> .....	7
1.1.4. <i>Les dynamiques relationnelles des partenariats public-privés</i> .....	8
La compétition.....	9
La complémentarité.....	10
Le parallélisme .....	11
1.1.5. <i>La nature et les composantes-clés des partenariats public-privés</i> .....	12
1.2. LES ÉVÉNEMENTS FESTIFS MAJEURS : UN PHÉNOMÈNE EN CROISSANCE.....	16
1.2.1. <i>Les définitions issues de la littérature</i> .....	16
1.2.2. <i>Les caractéristiques des événements festifs majeurs</i> .....	17
La propriété spatio-temporelle .....	18
Les acteurs de l'événement .....	20
1.2.3. <i>La répartition des pouvoirs, des tâches et des responsabilités</i> .....	22
Le rôle de l'organisateur.....	22
Le rôle de la sécurité privée .....	23
Le rôle de la sécurité publique.....	23
Les objectifs communs et les divergences entre les acteurs publics et privés.....	24
Le caractère préventif : planification/préparation et gestion des risques .....	25
1.2.4. <i>Les particularités du contexte événementiel et des enjeux de sécurité</i> .....	27
La dimension économique.....	28
La dimension sociale .....	28
La dimension politique.....	28
La dimension médiatique .....	29
La dimension de la sécurité .....	29
<b>CHAPITRE 2 : PROBLÉMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE</b> .....	<b>31</b>
<b>CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE</b> .....	<b>34</b>
<b>CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS</b> .....	<b>38</b>

4.1. L'ORGANISATION DE LA SÉCURITÉ AU FEQ .....	38
<i>Les acteurs de la sécurité : sites, rôles et responsabilités</i> .....	38
<i>Les entités importantes et leurs rôles</i> .....	40
4.2. LES DYNAMIQUES RELATIONNELLES DE LA SÉCURITÉ AU FEQ .....	41
4.3. LES DIMENSIONS QUI INFLUENT LA SÉCURITÉ AU FEQ .....	43
<i>La dimension de la sécurité</i> .....	43
<i>La dimension économique</i> .....	44
<i>La dimension médiatique</i> .....	45
<i>La dimension sociale</i> .....	46
4.4. LES FACILITATEURS ET LES OBSTACLES AU PARTENARIAT DE LA SÉCURITÉ AU FEQ .....	46
4.4.1. <i>Les facilitateurs</i> .....	46
Les relations interpersonnelles .....	47
La complémentarité des acteurs publics et privés .....	48
Une ligne directrice pour tous les acteurs .....	49
4.4.2. <i>Les obstacles</i> .....	49
La communication et le transfert d'informations .....	50
La collaboration interagence .....	52
La formation des agents de sécurité .....	54
Le roulement du personnel et la sous-traitance .....	55
<b>CHAPITRE 5 : DISCUSSION DES RÉSULTATS</b> .....	<b>57</b>
LA RÉALITÉ DES ENTREPRISES DE SÉCURITÉ PRIVÉE DANS LA VILLE DE QUÉBEC .....	57
LE MANQUE DE CONNAISSANCE DES RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES ACTEURS PRIVÉS DE LA SÉCURITÉ AU FEQ .....	58
LE FESTIVAL D'ÉTÉ DE QUÉBEC : UN BON EXEMPLE DE PARTENARIAT ENTRE LES ACTEURS DE LA SÉCURITÉ? .....	61
<b>CHAPITRE 6 : RECOMMANDATIONS</b> .....	<b>64</b>
CENTRALISATION ET MAXIMISATION DES RESSOURCES HUMAINES .....	64
AGRANDIR L'ÉQUIPE DE SÉCURITÉ INTERNE .....	65
UNE FORMATION PLUS APPROFONDIE DES AGENTS DE SÉCURITÉ .....	66
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>69</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>71</b>
<b>ANNEXE I - RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES SITES DE L'ÉDITION 2018 DU FEQ</b> .....	<b>I</b>
<b>ANNEXE II - CARTES DÉTAILLÉES DES PRINCIPAUX SITES EXTÉRIEURS DU FESTIVAL D'ÉTÉ DE QUÉBEC</b> .....	<b>II</b>
LES PLAINES D'ABRAHAM .....	II
LA PLACE D'YOUVILLE .....	III
LE CŒUR DU FEQ .....	IV
LE PARC DE LA FRANCOPHONIE .....	V
LÉGENDE DES CARTES .....	V
<b>ANNEXE III - GRILLE D'ENTREVUE</b> .....	<b>VI</b>

## **Liste des figures**

**FIGURE 1.** ILLUSTRATION DE LA PLANIFICATION DU PÉRIMÈTRE DE SÉCURITÉ. .... 19

**FIGURE 2.** UN RÔLE PLUS OU MOINS PRÉSENT DE L'ÉTAT SELON UN NIVEAU GÉNÉRAL DE RISQUE THÉORIQUE – TYPOLOGIE D'INCIDENTS..... 26

## **Liste des tableaux**

**TABLEAU 1.** MATRICE DU POINTAGE DES TYPES D'ÉVÉNEMENTS EN FONCTION DE LA TAILLE. .... 17

## **Liste des abréviations**

**BGÉ** : Bureau des Grands Événements

**BSP** : Bureau de la Sécurité Privée

**CCBN** : Commission des Champs de Bataille Nationaux

**CCES** : Cellule de Crise d'Événement sur Site

**COM** : Centre Opérationnel de Missions

**COUS** : Centre des Opérations d'Urgence sur le Site

**DEC** : Diplôme d'Études Collégiales

**ÉNPNQ** : École Nationale de Police du Québec

**FAME** : Festivals And Major Events Canada

**FEQ** : Festival d'Été de Québec

**LEPSC** : The Law Enforcement-Private Security Consortium

**MOU** : Memorandum Of Understanding

**MSPQ** : Ministère de la Sécurité Publique du Québec

**NIMS** : National Incident Management System

**PERF** : Police Executive Research Forum

**PMU** : Plan de mesures d'urgence

**PPP** : Partenariat Public-Privé

**RÉMI** : Regroupement des Événements Majeurs et Internationaux

**RTC** : Réseau de Transport de la Capitale

**SPVQ** : Service de Police de la Ville de Québec

## **Remerciements**

Je souhaite adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes qui m'ont supporté et qui ont contribué à l'élaboration de ce travail dirigé ainsi qu'à l'obtention de ma Maîtrise en criminologie.

Plus particulièrement, je tiens à remercier sincèrement Massimiliano Mulone, mon directeur de recherche, qui s'est toujours montré à l'écoute et disponible tout au long de la réalisation de ce travail et de mon parcours académique, et pour la confiance dont il m'a fait part depuis le tout début de mes études supérieures. De plus, je tiens à remercier Frédéric Diaz, chargé de cours au Certificat en criminologie, pour l'inspiration et les conseils qui ont mené à cette recherche.

Aussi, je tiens à remercier Martin Côté, chef de la sécurité au Festival d'Été de Québec, pour sa bienveillance et m'avoir permis d'assister à certaines représentations du festival pour mes observations. Également, il a été l'agent de liaison idéal pour obtenir les contacts nécessaires à la réalisation de ce travail.

Finalement, je tiens à faire une mention spéciale à ma conjointe, Clara Martin, à ma famille et à ma belle-famille pour leurs encouragements, leur contribution, leur patience et leur soutien tout au long de mes études supérieures et la réalisation de ce travail.

## Introduction

Les festivals et événements québécois sont des acteurs essentiels de l'économie touristique et sociale du Québec. Selon la plus récente étude sur l'importance économique et touristique des événements majeurs internationaux effectuée par le Regroupement des Événements Majeurs et Internationaux (RÉMI) (2019), un groupe de 17 événements québécois ont généré ensemble des retombées économiques de 290,8 M\$. De plus, l'étude estime que les 17 événements ont créé ou maintenu l'équivalent de 4 606 emplois et produit des revenus fiscaux de 66,6 M\$. En d'autres mots, il est clair que les événements festifs constituent des éléments importants du secteur touristique québécois et représentent des enjeux économiques et sociaux dans la province.

Pour les organisateurs d'événements publics, la sécurité a toujours été un enjeu important. Cependant, les attentats du marathon de Boston de 2013 et l'attaque au camion-bélier à Nice en 2016, cela s'est encore plus exacerbé. S'il n'y a pas lieu d'être alarmiste pour le moment face à la menace terroriste elle-même, il y a de quoi s'inquiéter des répercussions qu'a cette nouvelle réalité sur le budget des festivals et événements (Tremblay, 2018). Dans l'ensemble, les chiffres des membres révèlent qu'entre 2013 et 2017, les coûts de sécurité ont augmenté d'environ 60 % parmi les membres du RÉMI et de *Festivals And Major Events Canada* (FAME). Selon le directeur du FAME, Martin Roy, la part la plus importante de ces coûts est liée à l'embauche d'agents de sécurité sur les sites des événements (Gorrand, 2018). Le Festival d'Été de Québec (FEQ) ne fait pas exception à la règle : il fait affaire avec plusieurs entreprises de sécurité privée afin de répondre aux exigences de sécurité.

En ce sens, certains enjeux de sécurité des méga-événements portent sur l'articulation des divers acteurs privés et publics impliqués dans la sécurité et les différentes interactions entre ces derniers. En effet, l'étude du fonctionnement des interactions entre les acteurs privés et publics de la sécurité constitue une pratique courante lors des méga-événements sportifs (Jeux olympiques, Coupe du Monde, etc.) ou politiques (G7, G20, etc.). Dans le cadre de cette recherche, le FEQ est l'événement festif de grande ampleur qui a été choisi pour faire l'objet de l'étude de cas. Plus précisément, l'objectif principal de cette recherche est de comprendre l'organisation de la sécurité et son fonctionnement au sein du FEQ. Pour ce faire, la présente étude fera état des différentes interactions et relations entre les acteurs de la sécurité publique et de la sécurité privée impliqués

dans la sécurité, des facilitateurs et obstacles qui caractérisent le partenariat entre ces acteurs et des divers enjeux avec lesquels l'événement doit composer.

Le FEQ est un organisme privé à but non lucratif qui est considéré comme un exemple dans le domaine des festivals festifs et offre une ouverture extraordinaire du Québec sur le monde (Leduc, 2017). Considéré comme le premier et le plus important événement musical au Canada par la revue spécialisée britannique *Festival Insight*, le FEQ est classé au septième rang parmi les 250 plus grands festivals du monde (Fortin, 2016). Chaque année, le FEQ attire sur une période de 11 jours de spectacles plus de 1 000 000 de festivaliers qui peuvent assister à des représentations de vedettes internationales, d'étoiles montantes et d'artistes émergents de tous styles musicaux dispersées dans 10 scènes intérieures et extérieures au cœur de la ville de Québec (FEQ, 2018a). Comparativement aux chiffres présentés ci-haut, lors de son édition de 2018, le FEQ, à lui seul, a eu un impact économique global de 26,5 M\$, des recettes fiscales cumulées (provinciales et fédérales) de 5,9 M\$ et un soutien à 409 emplois (FEQ, 2018a). Ainsi, il est clair que le FEQ constitue un milieu intéressant pour la recherche étant donné son ampleur internationale et ses retombées socioéconomiques et touristiques pour la ville et la province de Québec. L'une des forces de l'étude de cas réside en sa capacité d'explorer des phénomènes négligés, comme c'est le cas ici, étant donné que les études sur les événements festifs majeurs sont rares dans la littérature scientifique (Roy, 2009). En effet, selon Girard (2017), la grande majorité des études sur le sujet se concentrent plutôt sur les méga-événements sportifs ou politiques.

## **Chapitre 1 : Recension des écrits**

Comme il a été mentionné dans l'introduction, la grande majorité des chercheurs préfèrent étudier les méga-événements sportifs ou politiques, ce qui fait des événements festifs majeurs des objets moins étudiés par la littérature scientifique. Également, l'utilisation des partenariats publics-privés (PPP) comme pratiques qui tendent à se multiplier avec les années fait de ce travail un important apport à la littérature scientifique sur les PPP. De plus, il semble qu'il y ait un manque de recherche sur le réseau de la sécurité au Canada et sur le fonctionnement de la police dans cet environnement multiacteurs (Council of Canadian Academies, 2014). Ainsi, le présent travail porte sur le fonctionnement des interactions entre les acteurs privés et publics impliqués dans l'organisation de la sécurité lors des événements festifs majeurs, ce qui réfère aux pratiques de partenariats publics-privés retrouvées dans les méga-événements. En fait, il s'agit de comprendre comment les dynamiques relationnelles entre la sécurité publique et la sécurité privée, les facilitateurs et les obstacles liés à leur partenariat et les enjeux associés aux événements festifs majeurs affectent l'organisation et le fonctionnement de la sécurité de ces événements. Ainsi, dans le cadre de cette étude, il sera tout d'abord question des PPP, de leurs caractéristiques, avantages, composantes-clés et obstacles ainsi que de différents modèles théoriques des relations entre la sécurité publique et la sécurité privée qui existent dans la littérature scientifique. Ensuite, à partir de certains travaux de Diaz et de la littérature sur les méga-événements, l'attention sera portée sur les différentes définitions des événements culturels ou festifs, leurs caractéristiques, leurs composantes et leur fonctionnement au niveau de l'organisation de la sécurité.

### **1.1. Les partenariats public-privés de la sécurité : des pratiques de plus en plus courantes**

Selon Busch et Givens (2012), les partenariats public-privé sont les sujets les plus importants et les plus en vogue pour les praticiens de la sécurité intérieure aujourd'hui. Ces arrangements sont définis comme « des accords de travail fondés sur un engagement mutuel entre une organisation du secteur public et toute autre organisation en dehors du secteur public » (Bovaird, 2004, cité dans Brinkerhoff et Brinkerhoff, 2011, p.2, traduction libre). Selon Forrer et coll. (2010), les PPP correspondent plutôt à :

Des accords permanents entre des organisations gouvernementales et du secteur privé dans lesquelles l'organisation privée participe à la prise de décision et à la production d'un bien

ou d'un service public qui est traditionnellement assuré par le secteur public et dans lequel le secteur privé partage le risque de cette production (p.476).

Dans le contexte festif, il faut comprendre que le « bien public » partagé entre les entités publiques et privées est celui de la « sécurité ». Par ailleurs, Brodeur (2010) explique que les entités publiques correspondent aux services de police qui sont les principales composantes de l'appareil de sécurité publique. Selon l'auteur, les rôles des policiers concernent principalement le maintien de l'ordre social, l'application de la loi selon le Code Criminel, le respect des normes et règlements dans les espaces publics et la coordination de la gestion des risques dans les espaces privés, le tout dans « l'intérêt public » (Bonnet, 2008; Noaks, 2008; van Buuren, 2009). Quant aux entités privées, le Ministère de la Sécurité Publique du Québec (MSPQ) (2000) les définit comme :

L'ensemble des activités et des mesures, visant la protection des personnes, des biens et de l'information, fournies dans le cadre d'un marché compétitif, orienté vers le profit, et où les pourvoyeurs n'assument pas, au regard de la loi, des responsabilités de fonctionnaires au service du gouvernement (p.10).

Elles se retrouvent sous deux formes : la sécurité interne, qui correspond au service de sécurité d'une entreprise qui n'a qu'un seul client (la société à laquelle elle appartient), et la sécurité contractuelle, qui désigne les services de sécurité offerts sur le marché par des entreprises ou des individus sur une base contractuelle (Brodeur, 2010; Montgomery et Griffiths, 2015; MSPQ, 2000). Selon les auteurs, les rôles des agents de sécurité consistent à maintenir l'ordre social, à surveiller et appréhender les contrevenants dans les espaces privés à protéger ces espaces dans l'intérêt de leurs propriétaires (Bonnet, 2008; Shapland et van Outrive, 1999; van Buuren, 2009).

### *1.1.1. La gouvernance de la sécurité et les partenariats public-privés*

Les PPP en tant que structures organisationnelles tendent à s'éloigner de la hiérarchie verticale classique vers une hiérarchie horizontale, où la position des participants n'est plus aussi importante pour définir les relations de pouvoir entre eux (Brinkerhoff et Brinkerhoff, 2011). Ainsi, chaque participant a son apport dans les PPP, ce qui signifie qu'il peut être relativement important ou non, tout dépendamment de sa contribution. En d'autres termes, les participants ajoutent des nuances et de la complexité à la répartition du pouvoir au sein des PPP, c'est-à-dire qu'il est difficile de déterminer qui possède la position la plus importante étant donné que tous les acteurs sont à titre égal sous cette structure organisationnelle (Brinkerhoff et Brinkerhoff, 2011). En réalité, les PPP ne sont qu'une des nombreuses formes de coopération possibles et font vraisemblablement référence à une nouvelle compréhension du rôle de l'État dans le réseau de la sécurité (Dunn-

Cavelty et Suter, 2010). Ainsi, sous cette configuration, les PPP semblent bien loin de la thèse de l'État providence, selon laquelle l'État détient le monopole de la gestion de la sécurité dans la société. En effet, les PPP sont plutôt compris dans une perspective de gestion de sécurité où l'État agit en tant que régulateur ou partenaire, dépendamment du contexte. Le vieux paradigme qui consiste à conceptualiser l'État en tant que fournisseur principal de la sécurité publique ne tient pas compte de la réalité d'une dynamique de plus en plus diversifiée impliquant plusieurs acteurs de la sécurité comme fournisseurs, partenaires et concurrents (Council of Canadian Academies, 2014). En fait, les PPP s'inscrivent sous la perspective de la gouvernance nodale de la sécurité. Cette conception permet de reconnaître qu'aujourd'hui, la police n'est plus qu'un « nœud » dans un réseau de nœuds qui travaillent à gouverner la sécurité en collaboration les uns avec les autres (Shearing, 2005).

À partir du concept de gouvernance nodale de la sécurité, Dupont (2004) a élaboré le concept de réseau de sécurité qui se définit comme « un ensemble d'agents ou de nœuds institutionnels, organisationnels, communaux ou individuels qui sont directement ou indirectement connectés afin d'autoriser et/ou d'assurer la sécurité au profit de parties prenantes internes ou externes » (p.78, traduction libre). Cette fragmentation de la sécurité en nœuds et la nécessité d'une coordination ont créé l'ouverture de nouveaux canaux de communication entre les acteurs publics et privés, ce qui a contribué à l'apparition et le renforcement de partenariats (Dupont, 2004). Cependant, les réseaux ne sont pas des structures sociales égalitaires, car les relations simultanées de pouvoir et de coopération entre les acteurs déterminent l'existence et le fonctionnement des réseaux de sécurité. Ainsi, cette approche permet d'interpréter la complexification de la sécurité dans tout un éventail de configurations, comme que celles des PPP, dépendamment du rôle de l'État à l'intérieur de ces réseaux. Effectivement, dans les PPP, les acteurs privés deviennent des partenaires plus importants dans la prise de décision et jouissent davantage d'autonomie et de responsabilités (Bures et Carrapico, 2017). Cependant, comme Dupont (2014) le précise, il y a énormément de diversité au niveau de l'industrie de la sécurité privée. Ainsi, la dichotomie de la sécurité publique et privée devient trop générique pour saisir le large éventail de mesures de sécurité adoptées par diverses organisations et institutions. En d'autres mots, les organisations telles que les centres commerciaux ou les événements festifs adoptent certaines mesures de sécurité universelles, mais leur application diffère selon des arrangements spécifiques aux entreprises. Dupont (2014) utilise le terme de « régime de sécurité » pour intégrer les nombreux mécanismes responsables de la diversité des arrangements de sécurité privée. En effet, comme cette étude de

cas le démontrera, le FEQ possède son propre régime de sécurité qui se caractérise selon les quatre dimensions-clés élaborées par Dupont (2014) : la concentration de la sécurité, les risques contre lesquels une protection est requise, l'utilitaire affecté aux fonctions de sécurité et les contraintes particulières rencontrées dans la gestion de ces risques (ces dimensions appliquées au contexte événementiel sont présentées à la section 1.2). Ainsi, les réseaux de sécurité permettent aux acteurs de recueillir des connaissances, de l'expérience et des contacts afin de répondre aux défis uniques que les régimes de sécurité leur posent. En fait, à partir des caractéristiques particulières du régime de sécurité d'une organisation, il pourrait être possible de déterminer les types de partenaires sélectionnés, la taille et la structure de son réseau et même la force de ses liens externes. « Le recours à des partenariats est une stratégie privilégiée pour améliorer de manière significative la quantité et la qualité des ressources et réduire l'impact des contraintes externes. Ces partenariats, formels ou informels, représentent les “os” du réseau » (Dupont, 2006, p.173, traduction libre). Bref, le PPP constitue une stratégie formelle ou informelle qui vise à améliorer les relations et la collaboration entre les acteurs privés et publics d'un réseau de sécurité et qui permet de faciliter la délimitation des tâches et des responsabilités de chaque acteur au sein du régime de sécurité de l'organisation.

### *1.1.2. Les avantages et inconvénients des partenariats public-privés*

D'une part, la littérature rapporte que les membres de la sécurité privée et des forces de l'ordre bénéficient de plusieurs avantages dans les PPP. Par exemple, Brinkerhoff et Brinkerhoff (2011) constatent qu'ils peuvent faire leur travail plus efficacement en utilisant les contacts professionnels obtenus par le PPP. En fait, la confiance issue de ces contacts professionnels, la poursuite d'objectifs spécifiques et les efforts communs peuvent renforcer le partenariat et l'aider à connaître du succès (LEPSC, 2009). De nombreux auteurs considèrent les PPP comme une solution significative à toute une série de défis internes auxquels doit faire face la police canadienne, tels que les ressources humaines, les coûts de la police, la responsabilité et la légitimité (Council of Canadian Academies, 2014). En travaillant ensemble, la sécurité privée et les services publics peuvent générer des avantages impressionnants : création de réseaux de contacts professionnels, « multiplicateur de force », potentiel de réduction des coûts liés à la sécurité, possibilité de s'attaquer aux crimes informatiques et de haute technologie, meilleure planification et intervention au niveau des incidents critiques, amélioration de la communication d'informations, de données et de renseignements, police communautaire plus efficace, possibilités de formation et

d'utilisation des ressources et opportunités de carrière et de reconnaissance (LEPSC, 2009; Montgomery et Griffiths, 2015; Morabito et Greenberg, 2005; Strom et al., 2010). Busch et Givens (2012) et Givens et Busch (2013) rajoutent que les PPP peuvent améliorer le recrutement, la spécialisation, la confiance intersectorielle, l'innovation technologique et la réduction des efforts. Au Québec, le MSPQ (2000) estime qu'un PPP « permettrait de diminuer les chevauchements, favoriserait les occasions de collaboration et, ultimement, permettrait une rationalisation des coûts reliés à la sécurité » (p.55). Une hypothèse sous-jacente à ces partenariats est que les avantages mutuels profitent aux « communautés » desservies par les acteurs privés et publics (Joh, 2006).

D'autre part, il existe un désavantage flagrant des PPP qui est soulevé par certains chercheurs : l'augmentation du pouvoir du secteur privé (Bures, 2017; Council of Canadian Academies, 2014; MSPQ, 2000). Selon le Council of Canadian Academies (2014), « étant donné que ces acteurs non policiers viennent jouer des rôles plus étendus et participer à des partenariats plus sophistiqués, la nécessité de développer des structures de responsabilisation pour tous les acteurs du réseau de sécurité devient de plus en plus importante » (p.15, traduction libre). Ainsi, la création d'un PPP entraîne l'implication des gouvernements pour faire en sorte que, par la politique et la réglementation, les acteurs publics et privés soient régis dans le cadre d'un réseau de sécurité et non pas comme des institutions indépendantes. Un autre désavantage soulevé par les chercheurs énonce que les PPP qui constituent le réseau de sécurité dépendent des initiatives locales, de la créativité et des capacités des acteurs publics et privés impliqués (Connors et al., 2000; Council of Canadian Academies, 2014). Par ce désavantage, il faut comprendre qu'aucun modèle de PPP n'est applicable seul à tout le Canada; les modèles doivent plutôt être souples et adaptés au contexte et aux capacités locales. Ainsi, en faisant le lien avec le premier désavantage évoqué, les PPP ne sont pas généralisables à l'échelle nationale, ce qui signifie qu'il faut au moins une structure de responsabilisation des acteurs pour chaque PPP, ce qui peut entraîner des coûts supplémentaires aux organisations responsables et aux gouvernements. Au-delà de ces critiques, il existe également des obstacles à la mise sur pied des PPP qui sont discutés dans la prochaine section.

### *1.1.3. Les obstacles aux partenariats public-privés*

En 1978, le Conseil consultatif sur la sécurité privée a exposé les problèmes qui se posaient entre les forces de l'ordre et la sécurité privée. Ceux-ci comprenaient : le manque de respect mutuel, le manque de communication, le manque de coopération, le manque de sensibilisation et de

connaissances des forces de l'ordre à ce que la sécurité privée peut offrir, la perception de la concurrence, le manque de normes et de formation en matière de sécurité privée et la perception de corruption émanant de la sécurité privée à l'égard des acteurs publics (Connors et al., 1999; Copeland, 2005; Montgomery et Griffiths, 2015; Prenzler, 2013; Sarre et Prenzler, 2000). Dans les années 2000, le *Law Enforcement-Private Security Consortium* (LEPSC) (2009) ajoute de nouveaux obstacles aux PPP : partage d'informations limité (en lien avec les lois qui encadrent l'accès à certaines informations sensibles et/ou privées), problèmes liés au roulement du personnel au niveau de la direction et manque de leadership. D'autres études révéleront l'existence de trois autres obstacles importants quant à la formation de PPP : logiques et enjeux divergents entre la sécurité publique et la sécurité privée (Brodeur, 2010; Bures et Carrapico, 2017; Gill, 2015; Givens et Busch, 2013), absence récurrente d'objectifs et de stratégies partagés (Bonnet, 2008; Brinkerhoff et Brinkerhoff, 2011; Dunn-Cavelty et Suter, 2009) et problèmes réputationnels (De Maillard, 2013; Montgomery et Griffiths, 2015; Prenzler, 2013; Sparrow, 2014). Il y avait un fort accord parmi les chefs de police lors du *Police Executive Research Forum* (PERF) de 2008 que les PPP demeurent une stratégie clé dans les années à venir et qu'ils sont largement encouragés par les gouvernements, mais comme il a été mentionné ci-haut, les PPP ne sont pas sans rencontrer de difficultés (PERF, 2014). Donc, il y a lieu de croire que l'organisation de la sécurité au FEQ, où les acteurs publics et privés de la sécurité se côtoient, reflètera en partie ces difficultés.

#### *1.1.4. Les dynamiques relationnelles des partenariats public-privés*

Selon Paek (2017), le manque de confiance est établi comme un facteur entravant le développement d'une relation de coopération efficace. Selon Bures (2013), le développement de la confiance, qui se construit au travers de la collaboration, prend beaucoup de temps. Si la confiance existe, elle s'appuie souvent sur les relations interpersonnelles des hauts dirigeants qui cherchent à établir un partenariat entre l'application de la loi et la sécurité privée (Morabito et Greenberg, 2005). En ce sens, le LEPSC (2009) a découvert une préoccupation importante concernant le manque de relations développées entre les responsables de la police et les gestionnaires des entreprises de sécurité privée. En fait, une grande partie de la littérature sur le thème de la sécurité privée suggère une relation conflictuelle et tendue entre la sécurité publique et la sécurité privée (Brodeur, 2010; van Buuren, 2009). Cependant, à bien des égards, les relations entre la police publique et la sécurité privée ont considérablement évolué au cours des trois dernières décennies (Montgomery et Griffiths, 2015). Selon Sarre et Prenzler (2000), la relation

entre la police et la sécurité privée a commencé froidement, mais elle s'est positivement développée, car les deux groupes ont commencé à mieux se connaître et à mettre au point des procédures de coopération. Malgré les différences entre les deux groupes, il existe des efforts de coopération entre les deux secteurs et chaque partie convient qu'elle pourrait faire davantage pour favoriser et encourager une meilleure relation avec l'autre (Hummer et Nalla, 2003; Nalla et Hummer, 1999; Nalla et Hwang, 2006). Il faut comprendre que, tout dépendamment du rôle et de la position des pouvoirs publics dans les PPP, il y a des relations différentes entre la sécurité privée et la sécurité publique. Sparrow (2014) explique qu'il est possible d'avoir plusieurs relations entre la sécurité publique et la sécurité privée au sein d'un PPP :

Vous n'avez pas une seule relation avec une organisation de sécurité privée; vous avez des relations avec eux sur différentes questions. Sur certains points, ils sont votre allié naturel et les interactions seront cordiales et coopératives et sur d'autres questions, vous devez traiter leurs motivations avec suspicion et vous attendre à voir autre chose qu'une divulgation complète. (p.19)

En d'autres mots, les relations entre la police et les autres organes de sécurité ne sont pas statiques; elles sont en constante évolution et font l'objet de nouvelles discussions à chaque rencontre (Jones et Newburn, 1993). Dans la littérature, il est possible de trouver de nombreux qualificatifs en ce qui a trait aux relations entre la sécurité publique et la sécurité privée, mais selon Brodeur (2003), on peut les regrouper en trois thèses : compétition, complémentarité et parallélisme.

### La compétition

La relation de compétition peut se retrouver sous la forme de la concurrence entre deux acteurs. Dans cette relation, Brodeur (2003) explique que « le secteur public et le secteur privé offrent fondamentalement les mêmes services, mais ils diffèrent par les pouvoirs légaux dont ils sont investis et sont en compétition auprès d'une clientèle qui est la même » (p.297). En fait, on suppose que les deux secteurs ont des capacités à peu près similaires pour répondre à diverses demandes, ce qui fait d'eux des concurrents pour des parts de marché (Sarre et Prenzler, 2000). Dans le contexte événementiel, les acteurs privés et publics peuvent être considérés comme de véritables adversaires lorsqu'il s'agit de se répartir les responsabilités, les espaces et les coûts, selon leur niveau de compétence et leurs capacités à délivrer la marchandise (Diaz, 2013). De plus, selon le PERF (2014), un certain nombre de chefs de police ont observé qu'en regardant l'avenir de leur profession, ils voient que les services de police travaillent en concurrence avec la sécurité privée.

Or, comme le chef de la police de Virginie, Jim Fox, l'explique, la compétition entre les deux secteurs ne devrait pas être un frein au partenariat, mais plutôt un atout :

Je ne suis pas inquiet de la concurrence. Je ne peux pas tout contrôler dans ma ville. La sécurité privée nous aide à réduire la criminalité, et à la fin de la journée n'est-ce pas ça la question? Utilisez la sécurité privée en tant que partenaire pour aider à atteindre vos objectifs et faire de votre ville en toute sécurité (PERF, 2014, p.25, traduction libre).

### La complémentarité

La relation de complémentarité renvoie au fait que les deux secteurs ont des compétences et des ressources différentes et interviennent dans des lieux et situations différents (Shapland et van Outrive, 1999). En fait, Brodeur (2003) raconte que « les deux secteurs ont des priorités différentes - protection des personnes, pour le secteur public, et protection des biens pour le secteur privé - et se relaient dans les domaines où leurs priorités diffèrent » (p.297). Dans la littérature, cette relation peut se retrouver sous la forme de la collaboration ou de la coopération, et c'est sous cette configuration relationnelle qu'on retrouve le plus souvent les PPP. Cette relation suppose que le caractère essentiel des deux secteurs est différent et que leur pouvoir diffère de manière cruciale (Sarre et Prenzler, 2000). En fait, bien qu'il opère sur un marché différent, le secteur privé peut agir comme une adjonction au secteur public grâce aux ressources et aux expertises qu'il peut mobiliser. En d'autres termes, dans cette relation, le secteur privé sert de partenaire au secteur public afin de combler certains besoins, mais cela ne signifie pas que les deux secteurs travaillent nécessairement en collaboration. D'ailleurs, cette relation fait souvent référence à la théorie du « partenaire junior » dans la littérature (Brodeur, 2010; Jones et Newburn, 1993). Selon les auteurs, les forces de police sont confrontées à une demande croissante de temps et de ressources, ce qui les oblige à demander de l'aide à d'autres organisations qui assument des tâches qu'elles considèrent comme « non essentielles ». En ce sens, Ayling, Grabosky et Shearing (2009) rapportent qu'il y a une tendance croissante des services de police à acheter ou sous-traiter des services privés qui auraient autrement été fournis de leurs propres rangs. À titre d'illustration, les auteurs racontent que la première personne que l'on rencontre en entrant au siège de la police fédérale australienne à Canberra est un agent de sécurité privée. Ainsi, la sous-traitance de la sécurité privée fait partie d'une relation de complémentarité, étant donné qu'elle est contractée pour combler les besoins de la sécurité publique.

Selon Jones et Newburn (1993) et Shapland et van Outrive (1999), l'un des aspects importants de la relation de complémentarité entre la police publique et la sécurité privée est l'existence d'un « old boys club », qui renvoie au fait que d'anciens policiers ont quitté le service public pour aller travailler dans la branche de la sécurité privée, ce qui s'avère être très utile aux agences privées en raison des contacts qu'ils continuent à entretenir dans la sphère publique. Dans le cas de l'arrondissement de Wandsworth de Londres, où la police locale et les entreprises de sécurité privée assurent collectivement la sécurité publique, les contacts personnels avec les services de police locaux ont joué un rôle important dans la détermination de la nature des relations locales, puisqu'ils permettent d'établir un certain de niveau de base par rapport à la confiance entre les parties (Jones et Newburn, 1993). Selon Girard (2017), ces relations interpersonnelles peuvent donner naissance à des formes de coopération extérieures au partenariat, souvent sous des formes informelles, mais qui ont des répercussions positives sur le PPP. Cependant, Givens et Busch (2013) stipulent que cette forme de relation informelle tend à disparaître, étant donné que le taux de rotation du personnel et la réorganisation sont élevés dans les entreprises de sécurité privée. Bref, certains services de police s'orientent déjà vers cette relation de complémentarité, car ils sont entraînés par la tendance croissante des forces de police et des agences privées à se considérer comme des partenaires avec des objectifs similaires, mais avec des approches, des pouvoirs et des responsabilités différents (Slansky, 2006).

### Le parallélisme

Un troisième point de vue suggère que la relation n'est ni complémentaire ni compétitive : elle est dite coexistante. Selon Brodeur (2003), cette relation suppose que « les agences de sécurité privée opèrent là où les services policiers sont en droit de le faire, mais s'abstiennent en fait de toute action ou bien elles répondent à des demandes particulières formulées par des groupes qui possèdent des intérêts qui leur sont propres » (p.297). En fait, les deux secteurs travaillent par des moyens similaires, mais la différence réside dans la division de l'espace : l'un œuvre sur la propriété privée et l'autre sur la propriété publique (Sarre et Prenzler, 2000). Bien que des formes limitées d'interface et de chevauchement se produisent, la division générale entre public et privé constitue une frontière déterminante. Dans leur étude de cas à Wandsworth, Jones et Newburn (1993) relatent que la police et les sociétés de sécurité privée opéraient dans des domaines largement indépendants. Ils étaient mutuellement tolérants, opéraient dans des domaines qui avaient tendance à les séparer tout en se chevauchant et coopéraient lorsque l'occasion se

présentait. Cependant, les auteurs racontent que rien n'indiquait clairement la mise en place d'un partenariat. Noaks (2008) corrobore ces propos dans son étude de cas réalisée dans la communauté de Merryville, où il observe que le partenariat actif entre l'agence de sécurité privée chargée de la protection du quartier résidentiel et la police locale est une fausse impression. En réalité, il explique que les deux secteurs fonctionnent comme des services parallèles avec une interconnexion limitée entre eux.

En somme, les résultats empiriques tendent à montrer que les acteurs privés et publics entretiennent majoritairement une relation de coexistence, c'est-à-dire qu'ils s'occupent généralement de leurs affaires respectives dans une relative ignorance les uns des autres et entretiennent très peu de contacts (Brodeur, 2010; Paulin, 2017). En revanche, les recherches rapportent que les relations entre les deux secteurs sont souvent plus complémentaires que concurrentes (Montgomery et Griffiths, 2015; van Buuren, 2009).

#### *1.1.5. La nature et les composantes-clés des partenariats public-privés*

Il a été observé qu'il n'existait que quelques programmes formels de coopération en sécurité dans les années 1980. En 2000, près de 60 programmes de coopération ont été documentés. Puis, en 2006, le LEPSA a recensé plus de 450 PPP (LEPSA, 2009). Avec ces données, il est possible de comprendre que les PPP tendent à devenir des pratiques de plus en plus populaires dans un environnement en réseau. Selon Dunn-Cavelty et Suter (2010), la coopération entre l'État et les entreprises privées est non seulement sensée, mais tout simplement essentielle. Ainsi, la question n'est plus de savoir si la collaboration public-privé est nécessaire, mais comment la structurer dans le réseau de sécurité. Selon le Council of Canadian Academies (2014) et Dupont (2004), cette configuration de la sécurité est une nouvelle façon de situer la police par rapport à l'environnement extérieur dans lequel elle opère aujourd'hui, c'est-à-dire comme l'un des divers acteurs contribuant à la sécurité publique. Ainsi, il convient aux acteurs privés et publics d'établir des stratégies de coopération dans ce réseau, comme des PPP, afin de délimiter les rôles et responsabilités de chacun. À titre d'exemple, les Jeux olympiques de Vancouver en 2010 ont été décrits comme la plus grande opération de sécurité en temps de paix dans l'histoire du Canada (Molnar et Snider, 2011, cité dans Council of Canadian Academies, 2014). Cet événement a mobilisé plus de 15 000 professionnels de la sécurité, dont 6 000 policiers, 4 500 militaires et 5 000 agents de sécurité (CBC News, 2009, cité dans Council of Canadian Academies, 2014). En fait, la coordination réussie d'un large

éventail d'acteurs publics et privés constitue le principal trait distinctif de cet événement. Cependant, les PPP ne sont pas toujours réussis : par exemple, le Sommet du G20 de 2010 est considéré un échec au niveau du partenariat. Selon le Council of Canadian Academies (2014), les problèmes de coordination, de leadership et de clarté de l'autorité observés au sein du partenariat au Sommet du G20 pointent vers un défi important d'interopérabilité, de coordination et de communication dans les PPP.

Au Canada, les statistiques sur la sécurité privée donnent une idée de l'étendue de ce réseau de sécurité multiacteurs. Selon Mulone (2013), l'industrie de la sécurité privée a connu un essor de 40% de 2006 à 2011. En fait, selon le nombre de permis d'agents délivrés en 2011 au pays, il y aurait deux agents de sécurité privée pour un policier, soit environ 140 000 agents de sécurité pour 70 000 policiers. Avec l'importante croissance de la sécurité privée au Canada, la littérature explique que les acteurs publics doivent établir des partenariats avec les acteurs privés afin de clarifier les rôles de chacun, créer un partage au niveau des responsabilités et déterminer une ligne directrice commune par rapport aux objectifs de chacun. Selon le PERF (2014), ce sont 34% des services de police américains qui utilisaient des partenariats avec des compagnies de sécurité privée. En réalité, bien que les agents de sécurité n'aient pas d'autorité d'application de la loi au-delà des pouvoirs attribués aux citoyens, cette statistique est expliquée par le fait qu'ils peuvent aider les services de police en servant « d'yeux et d'oreilles » supplémentaires. D'une part, selon le LEPSC (2009), les PPP s'articulent normalement autour du partage d'informations, du contrôle de la criminalité, de la prévention des pertes, du partage des ressources, de la formation, de la préparation et réponse aux risques, la recherche, l'élaboration des politiques et la législation. Plus spécifiquement, dans certains cas, les services de police ont utilisé la sécurité privée en tant que partenaire pour lutter contre la criminalité (Sparrow, 2014), pour le partage de renseignements (Paek, 2017), pour faire des économies (De Maillard, 2013), pour faciliter l'appariement des ressources et le partage des compétences spécialisées (LEPSC, 2009) ou encore pour assurer la sécurité de méga-événements sportifs (Diaz, 2009; Prenzler, 2013). D'autre part, les recherches rapportent que des policiers travaillent pour des clients privés dans le cadre de divers arrangements (Sparrow, 2014) et fournissent aux agents de sécurité une aide d'urgence et des conseils d'experts au besoin (Wakefield, 2003, cité dans Paek, 2017). De plus, Sparrow (2014) ajoute que de plus en plus d'associations à but non lucratif se forment, composées d'organisations publiques et privées associées à un objectif commun lié à la sécurité, comme le FEQ. À titre d'exemple dans le contexte

de la cybersécurité, Bossong et Wagner (2017) ont identifié les tâches centrales des PPP comme étant le partage d'informations et l'assistance active, alors que le partage des ressources et la corégulation étaient plus secondaires.

Par ailleurs, la majorité des acteurs pensent que la coopération entraîne certains effets positifs sur la sécurité intérieure qui se traduisent par une résolution plus efficace et plus rapide des problèmes de sécurité (Sotlar et Meško, 2009). Dans cet ordre d'idée, la littérature indique que les praticiens de l'application de la loi et de la sécurité sont de plus en plus satisfaits de leurs partenariats et de ceux des autres (LEPSC, 2009; PERF, 2014). Selon Goldsby et O'Brien (1996, cité dans Montgomery et Griffiths, 2015), une enquête dans les années 90 révélait que la coopération était qualifiée de « bonne » ou de « très bonne » par 52% des policiers et 67% des agents de sécurité. Cependant, des travaux antérieurs aux États-Unis sur la relation entre les policiers et les agents de sécurité suggéraient que les points de vue des deux groupes différaient considérablement, de même que la manière dont ils étaient perçus par l'autre secteur (Nalla et Hummer, 1999). Selon Hummer et Nalla (2003), les policiers estimaient que les relations existantes entre les deux secteurs étaient bonnes, tandis que les agents de sécurité considéraient les relations comme médiocres. Par exemple, la police constatait beaucoup de coopération, mais les agents de sécurité ne voyaient que très peu d'efforts de coopération. À titre d'appui, des études plus récentes rapportent que les agents de sécurité privée évaluent leurs relations mutuelles comme étant bonnes à excellentes et les décrivent comme des partenariats, alors que les policiers les évaluent comme étant bonnes ou mauvaises, mais ils affirment qu'elles ne sont pas conflictuelles (Nalla et Hwang, 2006; Sotlar, 2009; Sotlar et Meško, 2009). Par exemple, le LEPSC (2009) a mentionné qu'en 2004 aux États-Unis, plus de 70% des responsables de la sécurité privée ont déclaré que leurs relations avec les services de police étaient satisfaisantes ou très satisfaisantes.

Tout dépendamment de la nature de la collaboration, la continuité constitue un problème majeur dans les PPP. Sur la base d'une étude portant sur environ 60 partenariats, le rapport intitulé *Operation Cooperation* (2000) cite plusieurs raisons à l'échec d'un partenariat, notamment le fait que les fondateurs (membres de la direction) soient réaffectés ou prennent leur retraite (LEPSC, 2009). De plus, cette même étude indique les partenariats survivants sont ceux qui ont été institutionnalisés, c'est-à-dire ceux qui ont établi une structure organisationnelle, une source de financement, un poste de soutien dans une agence ou une entreprise ou une autre caractéristique

qui a fait du partenariat plus qu'une simple bonne relation de travail entre quelques personnes. Selon Morabito et Greenberg (2005), cette institutionnalisation peut se traduire par la rédaction d'un protocole d'entente entre les partenaires, un *Memorandum Of Understanding* (MOU), lequel permettra d'identifier les objectifs du partenariat, de définir les attentes et les responsabilités des acteurs et d'éduquer et de former le personnel sur leurs tâches et leurs rôles. Ainsi, il semble que la durée d'un PPP soit reliée directement aux relations interpersonnelles entre les acteurs, à moins qu'il ait été institutionnalisé, où la recherche démontre que leur durée de vie est beaucoup plus significative. En effet, selon Connors, Cunningham et Ohlhausen (1999), il semble qu'on ne puisse plus compter sur le réseau des « old boys club » pour la survie des partenariats.

Selon le LEPSC (2009), il n'existe pas de modèle unique et parfait pour un partenariat réussi. Néanmoins, les partenariats les plus réussis, c'est-à-dire ceux qui sont permanents, efficaces et institutionnalisés, incluent ou utilisent certains éléments-clés. Selon Morabito et Greenberg (2005), un PPP réussi comporte douze composantes essentielles : des objectifs communs et concrets, des tâches communes, une connaissance des capacités et des rôles des acteurs participants, des résultats réalistes et bien définis, un emploi du temps, des dirigeants clairement identifiés, une planification opérationnelle, un accord de tous les partenaires sur la manière dont le partenariat va se dérouler, un engagement mutuel à fournir les ressources nécessaires et des évaluations et des rapports réguliers. Brinkerhoff et Brinkerhoff (2011), Bures (2013), Davidović, Kesetovic et Pavicevic (2012) et Prenzler (2013) rajoutent : un partage d'informations basé sur un haut niveau de confiance dans la confidentialité entre les acteurs privés et publics, des instructions et un partage clair concernant les rôles et les responsabilités de chaque acteur, un cadre juridique ou contractuel clair, un leadership efficace, un respect mutuel, des relations formalisées basées sur la confiance, des interactions synergiques entre partenaires, des moyens formels de consultation et de communication et une répartition claire des risques. Selon le LEPSC, près de 90% des répondants au questionnaire de l'*Operation Partnership* considèrent le partage d'informations comme une composante essentielle au partenariat, alors que la formation est reconnue comme telle par 62% des répondants. Évidemment, la mise en œuvre, la gestion et les relations sont les facteurs-clés du succès de ces initiatives, c'est-à-dire que les communications entre les parties doivent être transparentes, que l'intégrité de l'initiative soit assurée, que la police et les agents de sécurité privés soient bien supervisés et que des protocoles d'évaluation soient en place (Montgomery et Griffiths, 2015; Morabito et Greenberg, 2005).

Malgré les préoccupations susmentionnées, les recherches voient une augmentation, une durée et une satisfaction plus importantes des partenariats (LEPSC, 2009). Également, elles observent un potentiel et des opportunités considérables pour développer des partenariats de collaboration entre la police publique et la sécurité privée et affirment que les relations entre les deux acteurs sont majoritairement coexistantes et sont plus souvent complémentaires que concurrentes.

## **1.2. Les événements festifs majeurs : un phénomène en croissance**

### *1.2.1. Les définitions issues de la littérature*

Selon le RÉMI et Festivals et Événements Québec (2011), la définition des événements qui a cours au Ministère du Tourisme du Québec est que :

Le festival ou l'événement touristique réfère à une manifestation publique dont la programmation d'activités festives, d'une durée limitée, est organisée en fonction d'une thématique qui permet de générer un achalandage (entrées/visites) important, d'attirer un nombre significatif de visiteurs (excursionnistes et touristes) et d'animer la destination (p.8).

Viot (2013) ajoute qu'il s'agit d'une manifestation qui génère des flux importants qui nécessitent la mise en place de moyens spécifiques relatifs aux transports, à la sécurité et à la logistique. Cependant, Girard (2017) soutient qu'il y a une absence de consensus autour de la définition des événements festifs qui contribue à faire entrer dans cette catégorie des expositions, des congrès, des festivals et des événements sportifs. Ainsi, le qualificatif d'événement festif peut apparaître sous de nombreuses formes dans la littérature scientifique : grande manifestation (Viot, 2013), grand rassemblement (Diaz, 2009) événement marquant (Ritchie, 1984), festival (Barthon et al., 2007; Girard, 2017), événement majeur (Müller, 2015) ou encore événement spécial (Brodeur, 2010; LEPSC, 2009). D'un autre côté, il ne faut pas confondre les événements festifs de grande ampleur avec les méga-événements. D'ailleurs, dans son article, Müller (2015) a développé un schéma de classification en utilisant un système de pointage selon quatre dimensions-clés (l'attractivité des visiteurs, la portée médiatique, le coût et l'impact de transformation) qui permet d'établir trois types d'événements : les événements majeurs, les méga-événements et les giga-événements (Tableau 1).

**Tableau 1.** Matrice du pointage des types d'événements en fonction de la taille.

Taille	Attractivité des visiteurs	Portée médiatique	Coût	Transformation
	<i>Nombre de billets vendus</i>	<i>Valeur des droits de diffusion</i>	<i>Coût total</i>	<i>Investissement en capital</i>
XXL (3 points)	> 3 millions	> USD 2 milliards	> USD 10 milliards	> USD 10 milliards
XL (2 points)	> 1 million	> USD 1 milliard	> USD 5 milliards	> USD 5 milliards
L (1 point)	> 0.5 million	> USD 0.1 milliard	> USD 1 milliard	> USD 1 milliard
Giga-événement	11-12 points au total			
Méga-événement	7-10 points au total			
Événement majeur	1-6 points au total			

Source : Müller, 2015, p.636, traduction libre.

À titre d'illustration, un événement majeur serait la Coupe du Monde de Rugby de 2011 en Nouvelle-Zélande (4 points), un méga-événement serait les Jeux olympiques d'hiver de 2010 à Vancouver (7 points) et un giga-événement serait les Jeux olympiques d'été de 2012 à Londres (11 points). Ainsi, grâce à ce système de pointage, il serait possible de classer le FEQ sous le type d'événement majeur, car il comptabilise au moins 1 point dans l'une des dimensions, mais n'atteint pas le total de 7 points pour être considéré comme un méga-événement.

### *1.2.2. Les caractéristiques des événements festifs majeurs*

Selon Barthon et coll. (2007), l'une des principales caractéristiques des festivals correspond à leur originalité, qui réside très souvent dans l'utilisation de lieux publics qui structurent la ville comme les places, les rues, les cours ou encore les parcs. Par exemple, la scène Bell des plaines d'Abraham du FEQ est située sur un champ de bataille historique pouvant accueillir plus de 80 000 spectateurs, faisant de cette dernière la plus grande scène extérieure au Canada (FEQ, 2018b). Selon Barthon et coll. (2007), la représentation en « plein air » crée une visibilité maximale du festival dans l'espace urbain, ce qui entraîne la ville et ses citoyens à vivre au rythme de l'événement durant les quelques jours de spectacle. Par ailleurs, Audet et Saint-Pierre (2015) considèrent que les festivals de musique sont loin d'être des événements homogènes. Ils expliquent que leur grande diversité et leurs contrastes ressortent comme des traits dominants. Ainsi, à chaque type de spectacle correspondent un genre musical (rap, rock, etc.), une catégorie de public (jeune, étudiant, grand public, etc.) et une atmosphère pressentie (joyeuse, calme, revendicatrice, etc.) (Diaz, 2013). Par exemple, un spectacle dit « électro » va probablement accueillir une foule jeune et énergique alors qu'un spectacle de chant classique attendra un public plus vieux et calme. Ainsi,

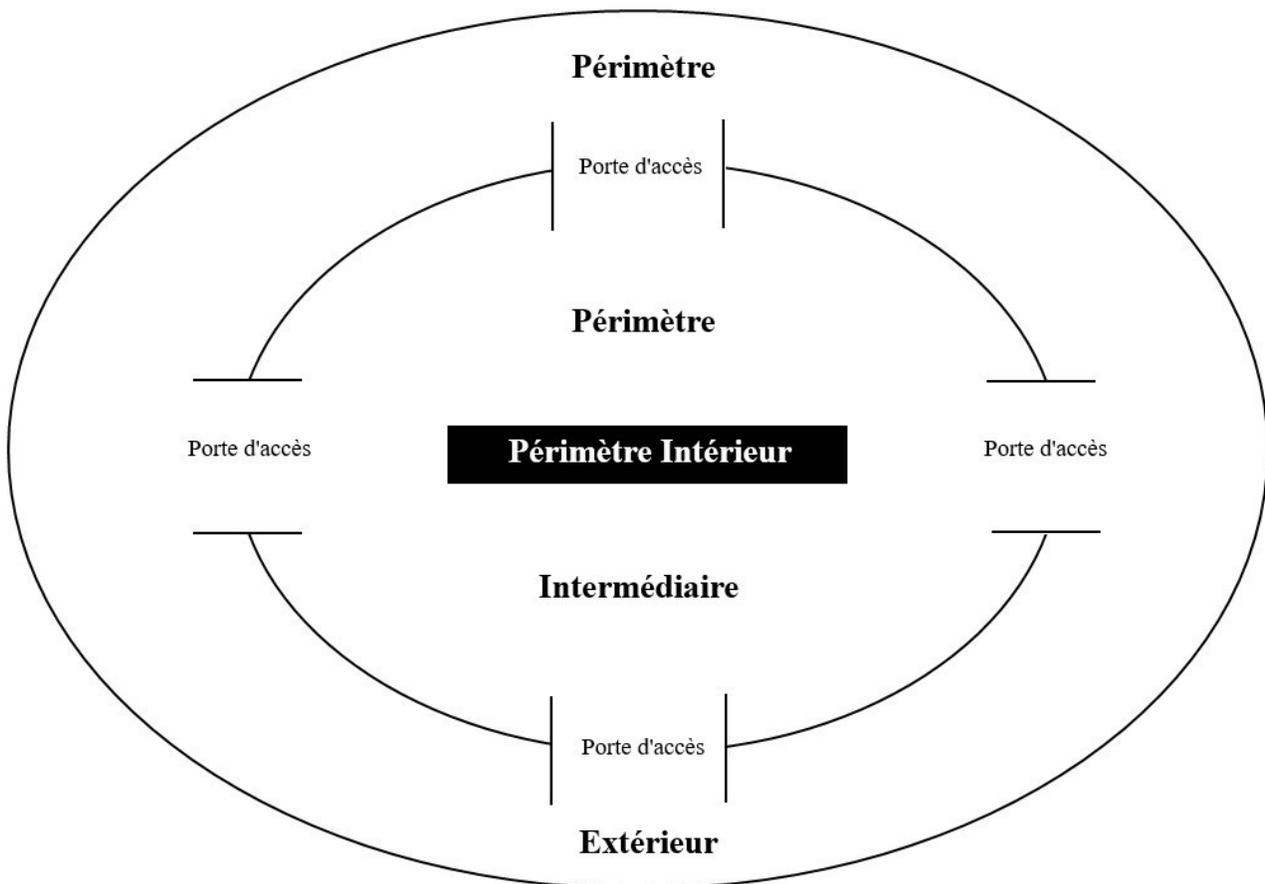
en ayant ces informations, les organisateurs peuvent adapter au mieux les mesures de sécurité et de secours. En ce sens, Palmer et Whelan (2007) rapportent que les festivals représentent des enjeux importants de la répartition des responsabilités de la sécurité, puisqu'ils se situent aux interstices entre l'espace public, en général géré par la police, et les espaces privés de l'événement, généralement protégés par les agences de sécurité privée. Les auteurs utilisent le terme « espaces communs » pour rendre compte de ces interstices et pour caractériser un continuum de « formes de propriété qui sont, dans une plus ou moins grande mesure, ouvertes au public et sous le contrôle d'un État et/ou d'un autre » (p.404, traduction libre). En somme, les grands rassemblements festifs sont devenus en quelques années les terrains pratiques d'une évolution dans la répartition des pouvoirs et des responsabilités entre les acteurs publics et privés avec, pour fil conducteur, une multiplication des interactions (Diaz, 2009). Cela dit, cette répartition n'est pas aussi claire qu'elle peut paraître en théorie : comme il est discuté plus bas, le type de manifestation, le niveau de risque et le rôle de l'État et des organismes privés sont plus ou moins importants et varient selon les cas. Ainsi, à partir de la littérature scientifique, il est possible d'établir sept variables pertinentes des événements festifs qui s'assemblent dans une dynamique d'ensemble et qui influencent les questions de sécurité : l'espace, le temps, les acteurs, la répartition des tâches et des responsabilités, la planification ou préparation (gestion des risques), le contexte et les enjeux.

### La propriété spatio-temporelle

Tout d'abord, il est important de savoir que la grande manifestation ne dure pas. Ce rassemblement d'individus autour d'une même activité est par vocation à durée limitée, c'est-à-dire qu'il a lieu jusqu'à ce que le spectacle se termine. De ce fait, Diaz (2007) a établi une analyse tridimensionnelle du contexte événementiel : l'espace, le temps et les acteurs. Selon Viot (2013), « la dimension de l'espace embarqué dans l'objet (le lieu du rassemblement) correspond à un temps, ou plutôt à plusieurs temporalités puisque la manifestation se compose elle-même de séquences temporelles (l'avant, le pendant, l'après ou le spectacle de X, puis celui de Y, etc.) » (p.36). En d'autres mots, les dimensions du temps et de l'espace se combinent dans une double approche spatiale (avec une distinction intérieur/extérieur et public/privé) et temporelle (Diaz, 2007). En ce sens, il ne faut pas omettre le critère de répartition géographique qui compose la dimension de l'espace. Selon Diaz (2003), ce critère revêt une importance particulière puisqu'il est à la base du partage des responsabilités entre les acteurs de la sécurité de l'événement. Cependant, l'auteur considère que le critère de répartition géographique ne prend pas suffisamment en compte

l'aspect des missions propres jouées par les différents acteurs de la sécurité. En effet, plusieurs cas démontrent que les frontières entre l'espace privé et public sont mouvantes dans un sens comme dans l'autre, d'où le terme d'« espaces communs » utilisé par Palmer et Whelan (2007).

**Figure 1.** Illustration de la planification du périmètre de sécurité.



Source : Connors, 2007, p.59, traduction libre.

Selon Connors (2007), la répartition géographique se divise selon trois périmètres : extérieur, intermédiaire et intérieur (Figure 1). Le périmètre extérieur correspond souvent à l'espace public, qui est géré par la sécurité publique, et est souvent désigné comme la « première ligne de défense ». Les périmètres intermédiaire et intérieur constituent la plupart du temps l'espace privé, géré par l'organisateur et la sécurité privée. C'est dans le périmètre intermédiaire qu'on retrouve la plupart des contrôles d'accès pour les personnes et leurs biens. En fait, ces portes d'accès correspondent aux interstices de l'espace privé et de l'espace public (espaces communs),

où les frontières sont mouvantes dans un sens comme dans l'autre et où les flous persistent (Palmer et Whelan, 2007). En somme, le caractère éphémère de la manifestation représente un enjeu de gestion pour les organisateurs (Audet et Saint-Pierre, 2015; Barthon et al., 2007; Girard, 2017). En fait, l'organisation spatio-temporelle d'une grande manifestation est un élément important puisqu'elle a comme caractéristique de se déployer dans un espace et un temps donnés pour y accueillir du public, ce qui constitue des variables importantes en termes de sécurité de l'événement (Viot, 2013).

### Les acteurs de l'événement

La troisième variable de l'analyse tridimensionnelle de Diaz (2007) est celle des acteurs. En fait, il faut comprendre que cette variable possède une double signification : d'un côté, elle fait allusion au public, alors que d'un autre, elle réfère aux acteurs de la sécurité de l'événement. Selon Diaz (2009), l'organisation de la sécurité d'un événement festif de grande ampleur implique, le plus souvent, la présence d'au moins cinq acteurs : les pouvoirs politiques, la police, l'organisateur privé, la ou les agences privées et la sécurité des transports. Selon lui, ces derniers se retrouvent dans des relations complexes et œuvrent dans les dimensions de la sécurité (police/privé) et des secours (incendie/urgences médicales). Dans le cadre de cette étude, il sera beaucoup plus question de la dimension de la sécurité que celle des secours.

De manière générale, les relations entre acteurs privés et publics s'appuient sur la complémentarité, qui se traduit par une démarche active entre les différents acteurs, selon une volonté de transparence et de communication mutuelle (Diaz, 2003). Cependant, la relation peut aussi s'ancrer dans une délimitation floue de la gestion des espaces, sans réelle stratégie commune des actions entre les deux entités, avec une communication à sens unique qui peut même reposer sur une absence totale de dialogue. Diaz (2009) note que pour des manifestations festives qui se reproduisent, « l'histoire qui se crée d'une année à l'autre entre les anciens cimente la coopération et permet le développement d'une confiance réciproque, non plus à travers les institutions, mais entre les personnes qui les composent » (p.105). Selon l'auteur, la non-reconduction des personnes d'une année à l'autre, alors que la coopération se déroulait bien, peut faire en sorte que cette dernière se détériore ou même qu'elle échoue, puisque la confiance et la légitimité des nouvelles personnes n'auront pas été acquises. Dans son rapport sur les Jeux olympiques de Salt Lake City, le professeur Jack Green raconte que « le principal défi dans ce contexte consiste à nouer de

nouvelles relations de manière limitée dans le temps, afin de relever les défis difficiles. Cela peut constituer le principal défi de toute l'opération de sécurité » (Greene, 2002, cité dans Connors, 2007, p.30, traduction libre). En fait, il faut comprendre que le partenariat repose davantage sur un jeu de relations personnelles entre les différents acteurs de la sécurité que sur un jeu institutionnel (Connors, 2007; Giulianotti and Klauser, 2010). Il n'est pas si simple de créer des relations harmonieuses; elles sont en réalité le fruit de rencontres où doit s'installer une marque de confiance et de respect entre les différents acteurs. L'une des solutions observées dans la littérature concerne l'embauche d'anciens fonctionnaires de police dans des postes de direction de la sécurité privée (Diaz, 2009). Cette solution s'explique par la confiance qu'inspire une personne appartenant déjà à l'institution publique et par la légitimité de son expertise qui constituent des éléments-clés pour établir des relations interpersonnelles harmonieuses dans le partenariat. Par exemple :

En ayant à sa tête deux hauts fonctionnaires issus du Ministère de l'Intérieur - son président et son directeur de la sécurité -, le Championnat d'Europe UEFA de football de 2016 a pu nouer rapidement des relations de confiance avec la puissance publique et tisser des passerelles avec les institutions sportives dont elle était le maître d'œuvre (Khoury, 2016, p.11).

Brièvement, la littérature révèle trois caractéristiques importantes au sujet des relations réussies entre les acteurs privés et les acteurs publics de la sécurité : la confiance, la légitimité et la communication. En ce sens, elles se caractérisent selon, d'une part, la qualité des relations interpersonnelles, qui s'accompagne d'une certaine confiance entre les responsables publics et privés, et, d'autre part, la reconnaissance des compétences en matière de sécurité des acteurs publics et privés de la part des organisateurs.

En temps normal, lorsque la légitimité est acquise et qu'il existe un certain niveau de confiance entre les parties, on assiste à une bonne coopération entre elles. Toutefois, Diaz (2009) observe que l'information circule parfois à sens unique : les pouvoirs publics obligent l'organisateur à communiquer le maximum d'informations, mais ils ne rapportent peu ou pas les leurs à l'organisateur. Pourtant, Jones (2013) explique que la communication et la collaboration sont des éléments primordiaux dans les partenariats puisqu'ils sous-tendent tous les aspects de la réponse à un incident. Ainsi, les forces de l'ordre, les organisateurs et les responsables de la sécurité privée doivent être en mesure de collaborer et de communiquer efficacement entre eux. La littérature rapporte qu'une manière efficace d'exploiter ce principe est de développer un centre opérationnel adapté : ce centre fonctionne tout au long de l'événement pour concentrer

l'information et les communications dans le quotidien de chacune des institutions en présence (Connors, 2007; Jones, 2013). En d'autres mots, ce lieu est le centre nerveux de l'information et des opérations pendant l'événement, ce que Connors (2007) surnomme un centre de contrôle des communications intégré. Notons, comme cela sera discuté à la section 4.1, que le FEQ possède un tel centre opérationnel. En somme, dans le contexte événementiel, les acteurs privés et publics doivent se faire confiance, se respecter, reconnaître la légitimité de chacun et communiquer de façon concise pour maintenir un partenariat sain et productif, et ce malgré le problème de roulement de personnel qui affecte les relations interpersonnelles entre les acteurs.

### *1.2.3. La répartition des pouvoirs, des tâches et des responsabilités*

Dans le cadre d'un événement festif de grande ampleur, la répartition géographique des acteurs de la sécurité ne prend pas suffisamment en compte l'aspect des missions propres jouées par ces derniers (Diaz, 2003). En fait, la répartition des pouvoirs s'effectue sur un plan collectif qui sous-tend un degré de confiance et de légitimité que les acteurs s'accordent mutuellement et qui entraîne également la nécessité de partager des compétences et des responsabilités. Selon Diaz (2015), la relation de pouvoir se matérialise entre les acteurs publics et privés et dans la réciprocité des actions des uns sur les autres. De cette façon, une pluralité de dépendances se développe à l'intérieur du réseau de sécurité, où on peut alors observer une recherche de complémentarité et des jeux de pouvoir mêlés à des consensus et des conflits.

### Le rôle de l'organisateur

Selon Diaz (2003), il est maintenant établi que l'organisateur intervient comme le responsable de la sécurité des personnes, des biens et des structures à l'intérieur de l'espace de la manifestation. En France, cela se traduit par la loi de programmation et de sécurité du 21 janvier 1995 qui a responsabilisé juridiquement les organisateurs de ces manifestations (Diaz, 2013). Cette loi les a obligés, lorsque la manifestation accueillait plus de 1 500 personnes, à assurer un service d'ordre et la sécurité du public, ce qui a entraîné la responsabilisation des promoteurs. À titre comparatif, au Québec, il n'y a pas de loi provinciale spécifique aux grands rassemblements, mais il revient aux villes d'élaborer leurs propres règlements municipaux en matière d'événements majeurs. Par exemple, à la ville de Québec, le Bureau des Grands Événements (BGE) est l'instance qui s'occupe de légiférer les règlements municipaux par rapport à la tenue des événements locaux.

Dans les formulaires de demande d'autorisation de la tenue d'un événement obligés par le BGÉ<sup>1</sup>, on retrouve ce même engagement du promoteur d'être tenu responsable de la sécurité du public. Selon la littérature, l'organisateur a comme mandat de gérer le spectacle et l'accueil des artistes, des invités et du public. Selon Diaz (2013, 2015), les organisateurs réfléchissent à leur dispositif selon un triptyque client - marché - liberté publique. L'auteur explique que, pour les organisateurs, l'essentiel repose sur le spectacle et ils portent avant tout leur attention sur le spectateur en tant que client. Il faut que ces derniers s'amuse, afin que l'événement puisse conserver sa réputation et revenir annuellement. Pour eux, toute présence policière ou de sécurité privée est délicate puisqu'elle est perçue comme une remise en question des libertés.

### Le rôle de la sécurité privée

Dans le cadre d'un événement où plusieurs agences de sécurité privée interviennent, elles se partagent normalement le contrôle des accès, la fouille de sécurité aux entrées, le contrôle de la foule sur le terrain, etc. Toutefois, il est rare d'arriver à faire travailler ensemble des sociétés qui ne se sont pas satisfaites des parts du marché qui leur sont attribuées, ce qui amène chaque agence à se distinguer et à mettre en lumière les défauts et insuffisances des autres. Bien que les fonctions des agents de sécurité soient principalement d'accueillir et d'orienter les spectateurs et non d'intervenir pour un problème de violence, ces derniers ne savent pas toujours jusqu'où leur responsabilité pourrait être engagée si un événement dramatique se produisait. En fait, Diaz (2003) rapporte que la sécurité privée est une sécurité de premier niveau qui s'efface au premier incident majeur, puisque la gestion de la sécurité tombe normalement sous la juridiction des forces publiques lorsque ce genre d'incident survient. Bref, la sécurité privée consacre son énergie dans des logiques d'accueil, de surveillance, de mise en sécurité des sites et des personnes et d'intervention en cas d'incident et de secours à la personne, selon un triptyque client - marché - liberté publique, c'est-à-dire selon une logique de profit (Diaz, 2009, 2013, 2015).

### Le rôle de la sécurité publique

Chez les acteurs de la sécurité publique, la sécurité prime avant tout. Pour eux, mettre en danger les spectateurs pour des intérêts commerciaux ou artistiques ne fait aucun sens. Ainsi, contrairement aux organisateurs et à la sécurité privée, la sécurité publique réfléchit à son dispositif de sécurité selon un triptyque citoyen - politique - ordre public, c'est-à-dire selon une logique de

---

<sup>1</sup> [https://www.ville.quebec.qc.ca/gens\\_affaires/evenement/documents.aspx](https://www.ville.quebec.qc.ca/gens_affaires/evenement/documents.aspx)

sécurité (Diaz, 2009, 2013, 2015). En concordance avec leurs missions habituelles, les forces de l'ordre, lors d'un événement festif, remplissent trois objectifs spécifiques : la circulation, la sécurisation et le judiciaire. En fait, dans un contexte festif, les policiers opèrent souvent selon une logique de prévention et dissuasion, c'est-à-dire qu'ils se montrent pour ne pas avoir à intervenir. Dans le même ordre d'idée, Viot, Pattaroni et Berthoud (2010) présentent la « doctrine des 3D », qui doit être comprise comme une tentative de concilier l'accueil et la répression. Selon les auteurs, cette doctrine implique une gradation dans l'intervention des comportements policiers qui est, dans l'ordre, « dialoguer » et « désamorcer », avant de « défendre », si la situation l'exige. En somme, pour la police, l'objectif consiste à assurer le maintien de l'ordre public, ce qui signifie qu'elle peut ne pas être impliquée du tout dans un événement festif, à moins d'être appelée sur les lieux pour gérer des troubles, des crimes ou un incident majeur (Connors, 2007).

### Les objectifs communs et les divergences entre les acteurs publics et privés

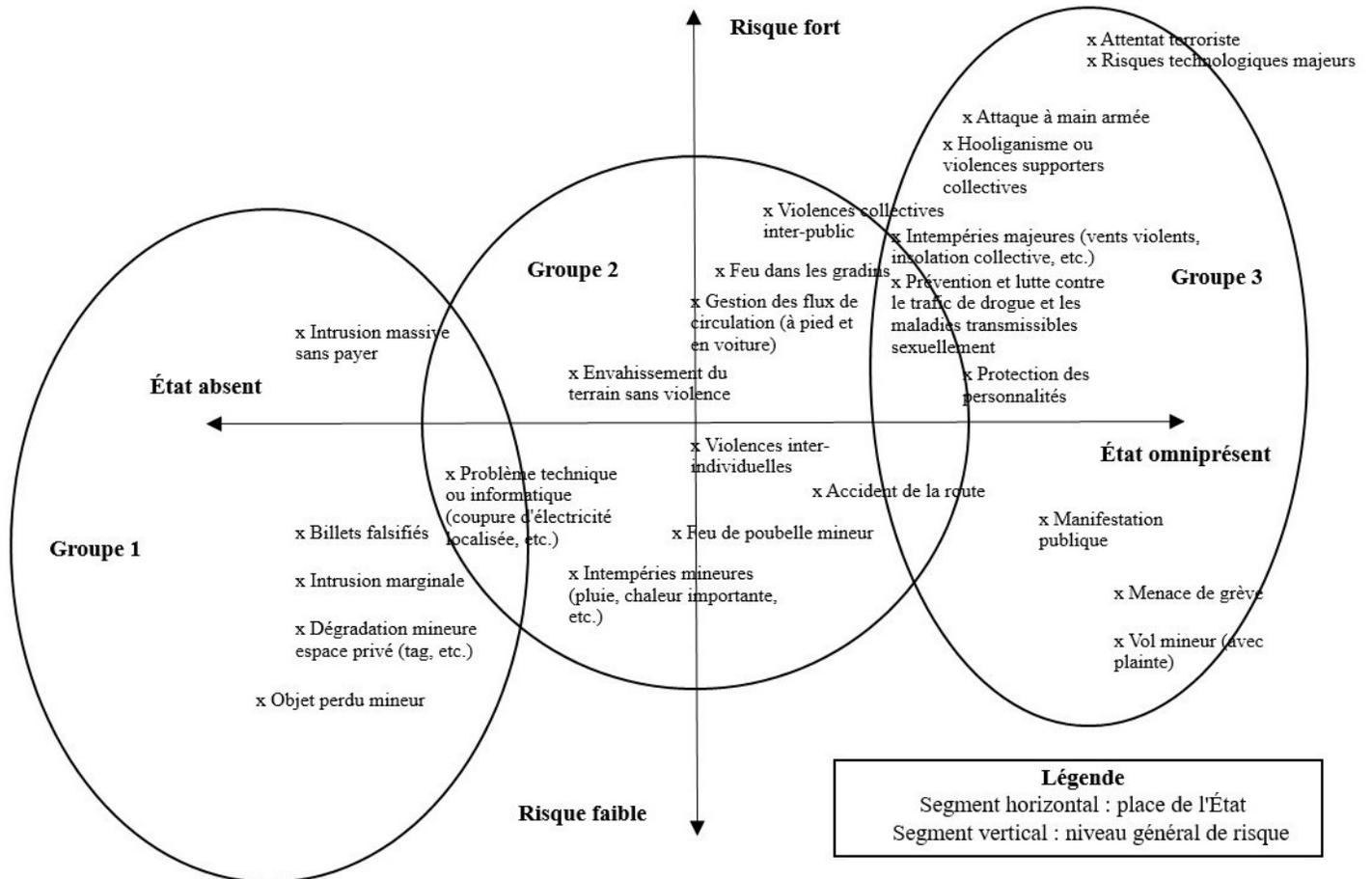
Selon Jones (2013), le niveau de collaboration entre les acteurs publics et les acteurs privés dépend de la compréhension des buts et objectifs interagences. Toutefois, l'objectif des organisateurs et des autorités publiques n'est pas exactement le même tout au long d'une manifestation (Diaz, 2009, 2015). Chez les organisateurs, l'essentiel repose sur le spectacle et le promoteur porte avant tout son attention sur le spectateur en tant que client, alors que chez les acteurs publics, la sécurité prime avant tout. Pour ces acteurs, l'enjeu consiste à trouver un équilibre entre la volonté d'une organisation privée de gérer un événement où les spectateurs puissent évoluer le plus librement possible et la nécessité de mettre en place des dispositifs réduisant cette liberté au profit de la sécurité. Pour pouvoir répartir leurs tâches et responsabilités, les acteurs publics et privés doivent avoir des objectifs en commun; par exemple, que le spectacle se déroule dans le respect de la sécurité de tous (Bajc, 2014; Comfort, 2002; Khoury, 2016). Ainsi, la répartition implique un processus de prise de décision, entre des parties interdépendantes, mais dont les intérêts sont différents. De plus, Bajc (2014) souligne que les institutions ont chacune leur propre culture organisationnelle, de sorte que pour pouvoir travailler ensemble efficacement, il est nécessaire de développer une manière partagée de faire les choses. Pour remédier aux divergences, certaines organisations misent sur les relations interpersonnelles entre certaines personnes décisionnelles, des agents de liaison, qui ont pour mission d'encadrer et de contrôler les différentes parties. Ces individus ont également la tâche essentielle de créer une harmonie entre les sociétés qui ne devront pas être concurrentes sur un marché, mais au service de l'organisation en présence.

Connors (2007) ajoute que l'organisation responsable devrait élaborer un organigramme détaillé pour la planification et la gestion de la grande manifestation. Ce dernier serait utile non seulement à l'organisation principale, mais également à toutes les agences participantes, car il permettrait de clarifier les attributions, les rôles et les responsabilités de chacun au sein de l'événement. Au FEQ, il est démontré à la section 4.1 que l'organisation est dotée d'un document qui s'apparente à l'organigramme de Connors (2007) et qui explique les rôles et les responsabilités de chaque acteur.

### Le caractère préventif : planification/préparation et gestion des risques

Le *National Incident Management System* (NIMS) définit la préparation comme « un cycle continu de planification, d'organisation, de formation, d'équipement, d'exercice, d'évaluation et de prise de mesures correctives visant à assurer une coordination efficace lors de la réaction à un incident » (U.S. Department of Homeland Security, 2008, p.9, cité dans Jones, 2013, p.38, traduction libre). Selon l'organisation, il est impératif que les responsables locaux de la sécurité publique se préparent et planifient le moment où leur ville organise un événement. Ce qui est principalement considéré dans cette préparation, c'est la place du risque qui motive la répartition des rôles et des responsabilités pour chacun des acteurs privés et publics (Diaz, 2015). Pour la grande majorité des manifestations, le niveau de risque peut varier de manière importante, ce qui entraîne les acteurs privés et publics responsables à procéder à une évaluation des risques. Toutefois, la motivation première de chaque institution doit demeurer la même, c'est-à-dire de protéger la manifestation selon trois niveaux : l'espace, les biens et les personnes. De manière globale, Diaz (2003) rapporte que, lorsque le risque est considéré comme faible, l'État se retire et laisse place à la sécurité privée (type 1). À l'inverse, lorsqu'un risque est perçu comme élevé, l'État occupe une position centrale (type 3). Si le risque est considéré comme moyen, il devient alors question de partenariat et d'une répartition des espaces et des logiques d'action (type 2). Globalement, plus le risque est fort, plus l'État est présent (Figure 2).

**Figure 2.** Un rôle plus ou moins présent de l'État selon un niveau général de risque théorique – Typologie d'incidents.



Source : Diaz, 2013, p.19.

Selon Diaz (2013), il existe un lien théorique entre le risque et sa délimitation, et l'acteur qui va agir pour le prévenir et le gérer. En fait, le degré de risque d'un événement se détermine en multipliant la fréquence d'occurrence de ce dernier avec les impacts qui pourraient survenir si l'événement se réalisait. Une cotation est donnée pour chacun : la probabilité de survenir peut être très faible, faible, probable, élevée ou très élevée; les impacts peuvent être très faibles, faibles, modérés, importants ou critiques; et dans certains cas, on peut aussi distinguer les impacts sur les personnes, les biens, les espaces, les opérations ou encore les aspects économiques et réputationnels de l'organisation. Selon Diaz (2007, 2015), il s'agit pour les professionnels de la sécurité de déterminer les niveaux de risque selon une analyse tridimensionnelle (espace, temps et acteurs), en

suivant les expériences passées, en évaluant les vulnérabilités et en trouvant des manières pour arriver à mieux les contrôler et donc à mieux les accepter. Par exemple :

Pour chaque concert du Paléo Festival, un festival de musique en Suisse, les responsables de la sécurité établissent une évaluation du niveau de risque en fonction du type d'artiste (genre musical), de l'historique de ses précédents concerts, de son actualité médiatique, du type de public qu'il attire (âge, sexe, caractéristiques sociales, etc.), de la culture liée à ce type de public (hip-hop, reggae, métal, etc.) et aux types de comportements attendus (agressivité, consommation particulière d'alcool ou de stupéfiants, etc.) (Viot, 2013, p.338).

Selon Maditinos, Vassiliadis et Charlebois (2006), la météorologie, les catastrophes naturelles, les menaces et attentats terroristes, l'instabilité politique, la négligence humaine, les épidémies et maladies et la foule sont les risques les plus importants pour les organisateurs d'une manifestation en plein air. Girard (2017) ajoute que la densité de la foule constitue un autre risque important à prendre en compte, notamment depuis l'incident de la Love Parade de Duisbourg en 2010<sup>2</sup>, et que le terrorisme représente une nouvelle préoccupation pour les manifestations festives depuis les attentats de Boston en 2013, de Paris en 2015 et de Nice en 2016. En fait, même si une ville n'a ni expérience ni antécédents d'attaques terroristes, l'organisation d'un événement place cette ville ou ce pays sur une liste de cibles (Jones, 2013). Bref, la connaissance des risques et la mémoire des incidents propres à la manifestation sont aujourd'hui des données incontournables qui permettent aux promoteurs de s'organiser et de répartir les tâches entre les acteurs privés et publics (Diaz, 2013).

#### *1.2.4. Les particularités du contexte événementiel et des enjeux de sécurité*

Selon Müller (2015), les méga-événements sont « des occasions ambulatoires d'une durée fixe qui attirent un grand nombre de visiteurs, ayant une portée médiatique importante, entraînant des coûts élevés et ont des impacts importants sur l'environnement bâti et la population » (p.638, traduction libre). Suivant cette définition et la littérature, on peut identifier cinq dimensions spécifiques au contexte événementiel : économique, sociale, politique, médiatique et de la sécurité. Selon Diaz (2003, 2009), les enjeux attachés à une manifestation peuvent considérablement compliquer les choses en termes de sécurité. Ainsi, la connaissance de ces enjeux par les

---

<sup>2</sup> L'incident de la Love Parade de Duisbourg fait référence à une bousculade qui a causé la mort de 21 personnes par suffocation, avec au moins 500 autres blessés, le 24 juillet 2010 (« Love Parade disaster », 2020).

organisateur entraînera nécessairement des conséquences sur l'organisation de la sécurité de l'événement.

### La dimension économique

Selon Ritchie (1984), les impacts économiques retiennent manifestement une grande attention de la part des personnes concernées par l'évaluation des coûts et des bénéfices associés à un événement particulier. Pendant des années, dans le cadre des événements festifs, les budgets en matière de sécurité étaient très faibles, mais ils sont maintenant considérés comme beaucoup plus importants (Diaz, 2009). En effet, la sécurité des personnes est devenue la priorité pour les événements festifs et a un coût qui peut parfois atteindre des proportions considérables, comme le démontre l'exemple du Paléo Festival qui s'est vu recevoir une hausse des coûts pour la sécurité de ses sites après les attentats de Paris en 2015 (Khoury, 2016). De plus, au Canada, le PDG du FAME, Martin Roy, rapporte qu'il y a une hausse d'environ 60 % des frais de sécurité au niveau de ses adhérents au cours des cinq dernières années et que la part la plus importante de ces coûts serait liée à l'embauche d'agents de sécurité privés sur les sites des événements (Gorrand, 2018).

### La dimension sociale

Bien que les impacts économiques d'un événement soient les plus souvent rapportés, il ne faut pas ignorer la création d'emplois par l'événement qui est considérée comme un impact positif tout aussi important (Ritchie, 1984). En ce sens, la dimension sociale liée à la sécurité des événements festifs concerne le nombre d'employés issus de la fonction publique et des agences de sécurité privée qui sont mobilisés pour la tenue de ces événements. Au Québec, Chamard-Bois et Proulx (2014) rapportent que, pour l'ensemble des 237 organisations qui ont répondu à leur sondage, elles embauchent annuellement 6 867 employés, ce qui constitue un impact social important de ces événements. Pendant le FEQ, c'est environ 450 responsables de la sécurité qui sont mobilisés chaque soir pour veiller à la sécurité du public, sans compter les effectifs policiers présents dans la Capitale Nationale durant ces soirs (FEQ, 2018b).

### La dimension politique

Ritchie (1984) explique que les impacts politiques peuvent être examinés selon deux niveaux (micro et macro), où les effets les plus considérables se situent au niveau macro. En fait, la dimension politique survient lorsqu'un règlement ou une loi en lien avec la sécurité des événements festifs est imposé par le gouvernement. À titre d'exemple, le gouvernement français a

appliqué la loi de programmation et de sécurité du 21 janvier 1995 qui a responsabilisé juridiquement les organisateurs de ces manifestations, en les obligeant, lorsque la manifestation accueillait plus de 1 500 personnes, à assurer un service d'ordre et la sécurité du public et des participants (Diaz, 2013). D'ailleurs, les enjeux politiques sont encore plus prédominants lorsque l'événement présente des enjeux économiques et de sécurité importants : l'État fait peser de lourdes charges sur les organisateurs et exige des réponses pour que les incidents ne se produisent pas.

### La dimension médiatique

Selon Viot (2013), la médiatisation constitue un des opérateurs de production parmi d'autres de l'assemblage qui lie le territoire événementiel et ses acteurs. Ainsi, la question de la sécurité constitue un thème récurrent dans les discours médiatiques relatifs à l'organisation de tels événements. Ce phénomène s'appuie sur une diffusion médiatique importante, surtout lorsqu'un incident majeur survient au cœur de l'événement. En ce sens, Trebisacci (2008, cité dans Jones, 2013) soutient qu'un événement très médiatisé avec un grand nombre de personnes constitue une cible potentielle pour les terroristes, comme ce qui a été observé lors du marathon de Boston en 2013.

### La dimension de la sécurité

Comme il a été dit dans la partie introductive de cette section, les enjeux de sécurité reliés aux événements festifs majeurs se retrouvent un peu partout en interdépendance avec les autres enjeux susmentionnés. En effet, que ce soit par les impacts économiques et sociaux liés à la sécurité de l'événement, par les risques qu'entraîne le tourisme, par les différentes politiques imposées par l'État ou encore par l'importante médiatisation de ces événements, les enjeux de sécurité se retrouvent partout. La dimension de la sécurité prend une telle place qu'elle motive la compétition et la répartition des pouvoirs, mais elle entraîne également l'adoption de stratégies pour arriver à travailler ensemble et responsabiliser les autres (Diaz, 2013). Par ailleurs, Girard (2017) raconte que les enjeux de sécurité sont propres à la nature des manifestations festives et que leur gestion doit tenir compte de ses deux principales caractéristiques, à savoir la gestion de la foule dans un espace-temps éphémère. De ce fait, les enjeux de sécurité d'un méga-événement obligent les acteurs privés et publics à planifier des procédures de sécurité et de protection, comme il a été présenté un peu plus haut (Jones, 2013). Par ailleurs, l'étude de Viot, Pattaroni et Berthoud (2010) confirme l'idée que « les enjeux de la gestion de la sécurité d'une grande manifestation se jouent

non seulement à l'échelle des dispositifs discursifs et pratiques qui la légitiment et l'encadrent, mais aussi à l'échelle des corps engagés et des émotions qui les animent» (p.3). Dans cette perspective, le travail policier se conçoit dans un entre-deux particulier où les policiers doivent à la fois accueillir et contrôler des personnes et des foules dans des états non prédictibles (alcool, drogues, etc.). En fait, cela correspond à une double mission contradictoire qui implique une modification profonde des formes d'intervention de la police. En d'autres mots, les interventions font maintenant appel à des notions comme celles d'accueil et de dialogue, mêlées aux figures plus classiques de la dissuasion et de la répression, ce qui suscite parfois le désarroi des policiers (Viot, Pattaroni et Berthoud, 2010). Il s'agit donc de trouver un équilibre entre l'application de la loi et le laisser-faire, tout en contrôlant les divers trafics (billets, stupéfiants, etc.) (Diaz, 2009).

## **Chapitre 2 : Problématique et questions de recherche**

Dans son rapport sur les nouveaux défis du 21<sup>e</sup> siècle pour les services de police canadiens, le Council of Canadian Academies (2014) a mentionné qu'il y a un manque de recherche sur le réseau de la sécurité tel qu'il existe au Canada et sur le fonctionnement de la police dans cet environnement multiacteurs. Les institutions publiques se retrouvent dans un contexte de reconfiguration et de redistribution des pouvoirs et des responsabilités, où elles représentent un nœud parmi tant d'autres. Elles doivent redéfinir leurs rôles dans ce réseau où de plus en plus de pouvoirs et de responsabilités sont attribués aux acteurs privés. Comme il a été présenté, de nouvelles stratégies de coopération comme les partenariats public-privés apparaissent. Ces pratiques sont de plus en plus utilisées, car elles offrent de nombreux avantages aux deux parties, mais il arrive également que ces partenariats soient une source de problèmes entre les acteurs. Ainsi, il devient intéressant d'examiner comment ces partenariats redéfinissent les pouvoirs et les responsabilités des acteurs publics et privés dans le contexte événementiel. Y a-t-il lieu de croire que les facilitateurs et les obstacles qui sont mentionnés dans la littérature se reflèteront dans les partenariats des événements festifs comme le FEQ? Sont-ils spécifiques à certains contextes ou peuvent-ils se généraliser?

Les articles issus de la littérature sur les PPP de la sécurité relatent différents problèmes et divergences par rapport aux collaborations entre le secteur public et le secteur privé de la sécurité. Ces différentes conceptions de la sécurité créent des relations distinctes dépendamment du contexte du partenariat. Comme il a été présenté, la littérature rapporte que les acteurs privés et publics entretiennent majoritairement des relations de parallélisme et que les relations entre les deux secteurs sont plus souvent de complémentarité que de compétition. Toutefois, peu d'articles scientifiques ont étudié les partenariats entre les différentes agences de sécurité privée et publique qui organisent la sécurité des événements festifs de grande envergure comme le FEQ. Ainsi, cette recherche va tenter de pallier ce manque de connaissances en décrivant les relations entre les acteurs privés et publics et en les catégorisant selon les thèses de Brodeur (2003). Comme la littérature le rapporte, des relations interpersonnelles naissent de ces relations et constituent des facteurs-clés des partenariats public-privés les mieux réussis. Alors, il s'agit de vérifier l'importance et l'influence qu'ont ces relations interpersonnelles au sein des partenariats des événements festifs. Sont-elles essentielles au bon fonctionnement des partenariats? Si oui, y a-t-il des mesures qui ont été mises en place par les partenaires pour pallier le problème du roulement de personnel au niveau de la direction?

Les événements festifs de grande envergure sont sujets à des enjeux spécifiques de sécurité qui influencent de plusieurs manières la façon de concevoir et d'organiser la sécurité au sein de ces événements. En ce sens, la littérature sur les méga-événements révèle que ces enjeux de sécurité sont connus par les organisateurs et les responsables de la sécurité publique. Comme il a déjà été dit, c'est grâce à l'analyse des risques que ces derniers peuvent préparer et planifier la sécurité et les mesures d'urgence propres à l'événement. À partir de ces informations, il devient intéressant d'identifier et de décrire les différents enjeux de sécurité qui influencent la manière d'organiser la sécurité dans les événements festifs d'envergure comme le FEQ. Selon les risques en vigueur, quelle position occupent les acteurs privés et publics dans cette organisation de la sécurité? Quels sont leurs rôles et leurs responsabilités? Y a-t-il la présence d'une institutionnalisation pour les partenariats? Quels enjeux spécifiques au contexte événementiel influencent le plus cette institutionnalisation?

L'objectif de cette recherche est de faire avancer les connaissances sur les pratiques de partenariats public-privés dans le contexte événementiel. Plus précisément, l'objectif principal de cette recherche est de décrire le fonctionnement des interactions entre les acteurs privés et publics impliqués dans l'organisation de la sécurité au Festival d'Été de Québec lors de son édition de 2018. Pour ce faire, cette étude se penchera sur la structure de cette organisation, la répartition des rôles et des responsabilités entre ses acteurs, les relations qu'ils entretiennent et les divers enjeux avec lesquels l'organisation doit composer (économique, social, politique, médiatique et de sécurité). Les quatre sous-objectifs suivants seront ainsi poursuivis :

- Décrire la répartition des rôles et des responsabilités des acteurs privés et publics impliqués dans l'organisation de la sécurité au FEQ;
- Décrire les facilitateurs et les obstacles du partenariat entre les acteurs de la sécurité au FEQ;
- Identifier et décrire les dynamiques relationnelles entre chacun des acteurs privés et publics au FEQ;
- Identifier les enjeux spécifiques aux événements festifs de grande ampleur et décrire comment ils influencent l'organisation de la sécurité au FEQ.

En fait, cette étude de cas possède une double pertinence. Premièrement, elle permet aux services publics, aux différentes entreprises de sécurité privée et aux organisations d'événements festifs de

bénéficier des recommandations qui seront établies à l'aide des résultats de la recherche pour améliorer les relations et la coopération entre eux, étant donné que les PPP sont appelés à se multiplier dans l'avenir (pertinence pratique). Également, à long terme, cette recherche sera bénéfique pour la plupart des événements festifs qui organisent leur sécurité avec différentes agences de sécurité publique et privée, car elle apportera des connaissances approfondies sur le fonctionnement de la sécurité dans le contexte événementiel (pertinence pratique). Deuxièmement, elle contribue à approfondir la réflexion sur les PPP, en utilisant les événements festifs majeurs comme terrain d'application, qui constituent un sujet peu étudié dans la littérature relative aux PPP (pertinence scientifique). De plus, elle permet d'avancer les connaissances sur les fonctions attribuées à la police au sein du réseau de la sécurité, où la littérature remarque un manque au niveau de la recherche sur ce sujet (pertinence scientifique).

### **Chapitre 3 : Méthodologie**

Dans les recherches en sciences sociales, l'approche qualitative est souvent décrite comme la méthode par excellence pour étudier les phénomènes sociaux sous l'angle des acteurs. En ce sens, Poupart et Lalonde (1998) décrivent cette méthode comme une façon différente de produire des connaissances scientifiques, car elle permet d'envisager les réalités sociales du point de vue des acteurs sociaux, elle ne se laisse pas enfermer dans une prétendue neutralité par rapport à leurs propos et elle réduit l'écart existant entre les chercheurs et les acteurs concernés en les considérant comme des sujets capables de transformer leur propre réalité. Ainsi, étant donné qu'on s'intéresse principalement aux expériences et interprétations des acteurs privés et publics de la sécurité impliqués dans l'organisation de la sécurité du FEQ, l'approche qualitative a été adoptée dans le cadre de cette recherche. Du côté de l'organisation, le chef de la sécurité du FEQ a été la personne-ressource la plus importante en ce qui a trait au bon déroulement de cette recherche. Théoriquement, cette recherche a utilisé la technique d'échantillonnage non probabiliste avec un échantillon par réseau (Dufour, 2019), c'est-à-dire que les participants retenus ont été obtenus par « effet boule de neige » à partir d'une personne-ressource. D'une part, grâce à l'aide du chef de la sécurité du FEQ, il a été possible de rejoindre les autres membres de son équipe de la sécurité interne et ceux des autres acteurs publics et privés afin qu'ils participent à la recherche. D'autre part, il a été l'investigateur des nombreuses séances d'observation qui ont été effectuées sur le terrain. D'un autre côté, le point de repère pour le Service de Police de la Ville de Québec (SPVQ) était un capitaine de l'organisation qui a permis l'autorisation d'interviewer quelques-uns de ses subalternes essentiels dans la planification de la sécurité événementielle. En somme, cette étude a utilisé les techniques d'entrevue et d'observation pour répondre aux objectifs mentionnés au chapitre 2.

L'entrevue, contrairement au sondage ou au questionnaire, permet au chercheur de sortir d'un état neutre pour prendre part à l'échange, ce qui lui permet de recueillir des données et des informations, telles que les sentiments et les pensées des acteurs, que d'autres techniques qualitatives et quantitatives n'auraient pas pu collecter (Blanchet et Gotman, 2015; Weiss, 1994). Ainsi, dans le cadre de cette étude de cas, treize (13) entretiens de type semi-directifs (d'une durée variant entre 32 minutes et 2 heures 9 minutes) ont été effectués avec des membres de différents niveaux de la hiérarchie du SPVQ et de la Commission des Champs de Bataille Nationaux (CCBN), de l'équipe de sécurité du FEQ et des entreprises de sécurité privée GardaWorld, Sécurité Sirois et

Sécurité Accès engagées par l'organisation, ayant tous acceptés d'être enregistrés. La première partie des entretiens consistait à connaître davantage le participant en lui posant quelques questions sur son occupation professionnelle et sur son rôle dans l'organisation de la sécurité du FEQ lors de l'édition de 2018. Selon Blanchet et Gotman (2015), cette partie permet de mettre en confiance le participant tout en établissant un climat favorable à l'échange. La première question était ouverte pour laisser le participant aborder les éléments de sa profession les plus importants à ses yeux : « Pouvez-vous rapidement me décrire votre parcours professionnel dans le domaine de la sécurité? ». Par la suite, les entretiens ont traité de la nature des problèmes et des enjeux de sécurité rencontrés par les participants. « Selon vous, quels sont les défis les plus importants à prendre en compte lorsqu'on organise la sécurité de grands événements festifs comme le FEQ? » constitue un exemple de question posée à ce moment de l'entrevue. Finalement, la troisième partie était guidée par l'intervieweur vers les interactions entre les acteurs privés et les acteurs publics de la sécurité, l'objectif étant d'obtenir la perception des participants quant aux relations qu'ils entretenaient avec les autres acteurs de la sécurité et d'identifier avec eux des obstacles et des facilitateurs au partenariat. Ainsi, dans la grille d'entretien (Annexe III), il est possible de retrouver la question : « S'il y a lieu, quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez avec les autres agences de sécurité privée? Avec la police? Donnez-moi des exemples ». Il est à noter que le caractère semi-directif des entretiens a permis aux participants de parler librement sur le sujet en suivant un ordre préétabli de questions, ce qui, selon Blanchet et Gotman (2015), permet d'obtenir des informations qu'il n'aurait pas été possible d'obtenir avec des entretiens directs. Également, les participants ont préalablement eu accès aux questions posées avant l'entrevue pour qu'ils puissent se préparer. En somme, les entretiens ont permis d'avoir une meilleure compréhension de la réalité de chacun des acteurs de la sécurité du FEQ de 2018, d'établir concrètement les rôles et les responsabilités attribués à chacun, d'obtenir leurs perceptions par rapport aux dynamiques relationnelles existantes à travers leurs interactions, de recueillir des exemples de facilitateurs et d'obstacles au partenariat du FEQ et de recenser les enjeux qui influencent leurs prises de décisions de manière générale et lors d'une situation d'urgence.

En plus des entrevues susmentionnées, des séances d'observation non participante ont été effectuées. Selon Arborio et Fournier (2015), cette pratique permet au chercheur « d'aller “voir sur place”, d'être physiquement présent dans la situation et de la regarder se dérouler en temps réel pour en rendre compte » (p.7). En d'autres mots, l'observation permet au chercheur de rapporter

des situations et des interactions en temps réel qui n'auraient pas pu être collectées sans la présence physique du chercheur. Dans le cadre de cette étude, les objectifs derrière cette méthode étaient d'obtenir une vision en temps réel des pratiques effectuées sur le terrain et d'obtenir une idée des interactions entre les différents acteurs de la sécurité. À partir des données recueillies, les séances d'observation vont permettre de corroborer ou non les propos des acteurs interviewés par rapport à leurs rôles et leurs tâches, en plus d'apporter des données concrètes par rapport aux relations entretenues entre les acteurs et aux facilitateurs ou obstacles au partenariat. Effectivement, la technique de l'observation permet de rendre compte du contenu réel du travail étudié en fonction des règles qui l'encadrent et de dépasser le discours des acteurs qui ne sont pas toujours conscients ou qui ne peuvent pas reconnaître les écarts à ces règles sur le terrain (Arborio et Fournier, 2015). Plus précisément, les séances d'observation incluent la participation à sept (7) soirs au FEQ de 2018 à suivre les pas et gestes du chef de la sécurité de l'organisation (environ 38,5 heures) et aux rencontres de planification de la sécurité avant le festival (environ 2 heures), de formation des agents de sécurité (environ 3 heures) et de plan de mesures d'urgence abrégé (environ 2 heures). Concrètement, les données qui ont été collectées lors de ces observations étaient les interactions entre les différents acteurs publics et privés de la sécurité (qui, quoi, comment et pourquoi), l'identité des différentes personnes décisionnelles, les problématiques de sécurité qui se sont produites et le fonctionnement de la sécurité de manière générale et lorsqu'une situation d'urgence se présente (quelles sont les entités importantes, qui fait quoi, qui dirige qui, comment l'information se partage-t-elle et comment se mobilisent les effectifs de sécurité?). Ainsi, grâce aux observations pendant le FEQ, il a été possible d'obtenir une bonne vue d'ensemble sur le régime de sécurité de l'organisation, sa planification, son fonctionnement et sa coordination, d'obtenir une vue physique des lieux, d'établir un premier contact avec des personnes décisionnelles qui sont devenues des participants à cette étude et d'observer des actions et des situations qui ont été reprises lors de certaines entrevues afin d'obtenir des explications ou des informations supplémentaires sur le sujet. En somme, les observations non participantes ont permis d'avoir une meilleure compréhension de la répartition des rôles et des responsabilités entre les acteurs de la sécurité, d'identifier certaines relations entre les acteurs publics et privés qui découlent des interactions observées et de recenser certaines situations bénéfiques et problématiques qui affectent le partenariat au FEQ.

Dans les recherches scientifiques, la cueillette de données par l'approche qualitative est souvent critiquée par les chercheurs en ce qui concerne l'objectivité des informations, le temps

qu'elle demande et l'interprétation des informations (Weiss, 1994). Dans cette étude de cas, l'un des inconvénients les plus importants concerne le temps requis pour effectuer les entretiens. En effet, l'effet boule de neige évoqué par Dufour (2019) prend du temps à se réaliser et le processus d'acceptation des entrevues par les institutions publiques exige beaucoup de patience et de persévérance. Également, le but de cette recherche semble ne pas avoir été bien compris par certains interviewés, car ils ont répondu aux questions pour des intérêts qui semblent personnels et politiques. En d'autres termes, certaines réponses sont considérées comme des outils pour justifier leur cause dans certaines polémiques politiques. De ce fait, il serait avantageux d'être plus clair et précis dans les questions posées aux participants dans les futures recherches. Malgré ces limites, les techniques d'entrevues et d'observation de terrain de l'approche qualitative nous permettent de comprendre en profondeur les logiques des acteurs sociaux impliqués et de percevoir le sens de leurs actions. Pour solidifier les résultats de cette recherche, il aurait été intéressant d'interviewer davantage de superviseurs des entreprises de sécurité privée, puisqu'ils sont les agents les plus susceptibles d'être témoins d'interactions entre les agents privés et les forces publiques. En ce sens, il aurait également été pertinent de passer en entrevue un nombre préalablement défini d'agents de sécurité et de policiers issus de chaque instance afin d'obtenir leurs points de vue sur l'objet de cette recherche, étant donné qu'ils représentent les agents sur le terrain qui posent les actions et qui participent aux interactions. Cependant, des contraintes de temps et d'accessibilité ont dû être respectées par rapport à la collecte de données, ce qui explique pourquoi ils n'ont pas été interviewés.

## Chapitre 4 : Présentation et discussion des résultats

### 4.1. L'organisation de la sécurité au FEQ

Afin d'établir un portrait dynamique de l'organisation de la sécurité au FEQ et des rôles de chaque acteur privé et public de la sécurité impliqué dans cette dernière, des documents institutionnels ont été obtenus de l'organisation du FEQ et du SPVQ. Plus spécifiquement, ces documents s'intitulent *SMEAC SPVQ : Festival d'Été 2018 – Version caviardée* et *Plan de mesures d'urgence – Plaines D'Abraham 2018*. Ainsi, à partir de ces documents, il est possible d'établir exactement les rôles et les pratiques formels de chaque acteur de la sécurité.

#### *Les acteurs de la sécurité : sites, rôles et responsabilités*

Tout d'abord, comme il a été expliqué dans le chapitre 1, le domaine privé correspond aux espaces occupés par l'organisation durant le festival et est sous la juridiction de cette dernière pendant la tenue de l'événement. Le domaine public, quant à lui, est sous la responsabilité des pouvoirs publics. Dans la Figure 1 (p.19), le domaine privé comprend les périmètres intermédiaire et intérieur et le domaine public correspond au périmètre extérieur.

Dans les espaces privés au FEQ de 2018, il est possible de distinguer deux types de sites qui accueillent des spectacles : les sites intérieurs et les sites extérieurs. Dans les sites intérieurs, il y a l'Impérial Bell, le District St-Joseph, L'Anti Bar & Spectacles, le Théâtre le Petit Champlain et Le D'Auteuil, qui sont principalement des salles de spectacle. Dans les sites extérieurs, il y a les Plaines D'Abraham, le Parc de la Francophonie, la Place D'Youville, le Cœur du FEQ et la Place George V<sup>3</sup> (voir les Annexes I et II pour une illustration du territoire concerné). À l'exception des activités se déroulant à la Place d'Youville, l'ensemble des événements se situent sur des propriétés publiques (provinciales ou fédérales) ou privées n'appartenant pas à la ville de Québec. En temps normal, la responsabilité de la sécurité du public sur ces espaces appartient au SPVQ, à l'exception des Plaines D'Abraham et des sites intérieurs. Les Plaines D'Abraham sont situées sur le territoire de la CCBN qui en est donc la responsable avec son équipe de sécurité interne, alors que les sites intérieurs sont des salles de spectacles appartenant au privé, ce qui signifie que leur sécurité est assurée par leur propriétaire respectif. En temps événementiel, l'organisation du FEQ « loue » ces

---

<sup>3</sup> Il est important de préciser que, dans le cadre de cette recherche, l'attention est portée principalement sur les sites extérieurs étant donné que la grande majorité des interactions entre la sécurité publique et la sécurité privée ont lieu sur ces sites.

sites à la ville et aux gouvernements provincial et fédéral, ce qui signifie qu'elle devient responsable de la sécurité du public et de la protection des lieux tout au long de l'événement et qu'elle a l'obligation d'intervenir lorsqu'un incident se présente.

Ainsi, afin de répondre aux besoins et exigences de sécurité de la ville, des gouvernements, des propriétaires et du public, l'organisation engage différentes agences de sécurité privée. Lors de l'édition 2018 du FEQ, il y avait trois agences engagées par l'organisation. La sécurité des sites la Place D'Youville, le Cœur du FEQ et la Place George V était assurée seule par l'entreprise GardaWorld, alors que la sécurité des Plaines D'Abraham et du Parc de la Francophonie était garantie par les trois agences de sécurité. Il est important de savoir que ces deux derniers sites sont les plus importants du festival, puisque les plus gros spectacles s'y déroulent majoritairement, ce qui explique la présence des trois agences de sécurité pour assurer la sécurité. Au niveau des sites gérés seulement par GardaWorld, les agents de sécurité avaient comme tâches de contrôler les accès, surveiller et protéger les équipements, le matériel, l'arrière-scène et la vigie. Au niveau des sites gérés par les trois agences, les tâches étaient partagées entre ces dernières, dépendamment de leurs champs de compétences respectifs. Par exemple, Sécurité Sirois était responsable du contrôle des accès sur les sites, de la surveillance à travers le public (patrouilles) et dans certaines loges VIP, et de la protection des équipements, du matériel, de l'avant-scène, de la scène et de l'arrière-scène; Sécurité Accès était chargée de la surveillance en périphérie et de la protection des bars, du Bistrot et de certaines loges VIP; et, GardaWorld s'occupait du transport des valeurs et de la protection des commandites. Selon l'envergure et le type de spectacle, le nombre exact d'agents de sécurité demeure confidentiel, mais il varie et peut atteindre un total de 450 agents lors des plus gros spectacles.

Par ailleurs, plusieurs institutions publiques sont également très présentes et impliquées dans la sécurité du FEQ. Parmi ces instances, il y a le SPVQ et la sécurité de la CCBN<sup>4</sup>. Le SPVQ constitue, avec les agences de sécurité privée, la majorité des effectifs présents sur le terrain. Les policiers ont principalement comme tâches la gestion de la circulation et des piétons, le maintien de l'ordre, la fermeture des sites, les déplacements de foule, le respect de la réglementation municipale, l'application des mesures contre le terrorisme et de venir en support au FEQ lorsqu'un

---

<sup>4</sup> D'autres institutions publiques sont impliquées dans la sécurité du festival, telles que les services incendies de la ville ou l'armée, mais leurs rôles sont mineurs sur le terrain puisqu'elles interviennent en support seulement en cas d'incident majeur.

incident de nature criminelle se produit. La sécurité de la CCBN, surnommée la police des Plaines, possède quelques effectifs qui sont chargés d'appliquer les règlements du parc, le Code de la sécurité routière et d'assister l'organisation du FEQ dans les décisions liées au site des Plaines D'Abraham. En d'autres mots, la CCBN n'intervient pas dans la sécurité des autres sites du festival; elle intervient seulement sur celui des Plaines D'Abraham. Encore une fois, le nombre exact de policiers (SPVQ) déployés demeure confidentiel, mais on estime qu'il se situe entre 500 et 600 lors des représentations les plus grandes.

### *Les entités importantes et leurs rôles*

Lors de l'édition de 2018, le FEQ s'est doté d'une nouvelle formule en ce qui a trait à la sécurité : il a constitué sa propre cellule de sécurité à l'interne, c'est-à-dire qu'il a créé des postes de superviseurs de la sécurité qui relèvent du festival et qui ont pour mandat de contrôler, gérer et surveiller des équipes d'agents de sécurité à des endroits stratégiques sur les sites. Cette équipe de sécurité, dirigée par le chef de la sécurité du festival, est une initiative mise en place pour répondre à une problématique qui sera discutée plus en profondeur à la section 4.4.2.

La Centrale radio est probablement l'entité la plus importante qui démontre très bien l'existence d'un PPP au FEQ. Il s'agit d'un interservices où sont réunis le BGÉ, les travaux publics, les services d'incendies, le SPVQ, le promoteur (FEQ), la CCBN, le Réseau de Transport de la Capitale (RTC), le Bureau du Transport et de la Mobilité Intelligente de la ville, les services de premiers soins, les ambulanciers, la centrale 911 et certains groupes spécialisés. Plus spécifiquement, chaque organisation est représentée par une personne en autorité qui a le pouvoir de prendre une décision par rapport à une situation et qui est en mesure de donner les procédures et les directives pour intervenir, c'est-à-dire une personne décisionnelle. Les rôles de cette entité consistent principalement à écouter toutes les fréquences pour répartir les appels interdépartementaux, à assurer une assistance immédiate en cas d'urgence, de supporter toutes les équipes en étant un centre d'information logistique et de devenir un centre opérationnel et décisionnel pour coordonner le travail de tous les départements simultanément lors de mesures spéciales.

La Cellule de Crise d'Événement sur Site (CCES) est l'entité décisionnelle lorsqu'une situation d'urgence se présente. Elle est assistée par la Centrale radio et est constituée principalement des membres de la direction du FEQ, du chef de la sécurité, du Centre de

Coordination en Sécurité de la ville de Québec et tout intervenant externe nécessaire pour intervenir face à la situation. Son mandat principal est de coordonner les actions des différents intervenants lorsqu'une situation survient ou semble survenir par l'intermédiaire des personnes décisionnelles présentes à la Centrale radio. S'il se passe quelque chose de majeur, la CCES se transforme en Centre des Opérations d'Urgence sur le Site (COUS), qui lui est dirigé par un service municipal (police, service d'incendies, ambulanciers, etc.), dépendamment de la nature de la situation. Cette nouvelle instance sera toujours assistée par la Centrale radio, mais aussi par le Centre Opérationnel de Missions (COM) qui est un centre de coordination composée des différents services de la ville et qui s'assure que la réponse de la ville ait lieu s'il y a un événement majeur sur le territoire.

#### **4.2. Les dynamiques relationnelles de la sécurité au FEQ**

Comme il a été présenté dans la section précédente, l'organisation de la sécurité au FEQ implique une multitude d'acteurs privés et publics. Afin de faciliter la compréhension des différentes relations qui relient les acteurs entre eux, cette section tiendra compte des principaux acteurs de la sécurité : les agences de sécurité privée, la sécurité interne du FEQ et les institutions publiques (la CCBN et le SPVQ). Ainsi, à partir des données recueillies dans les observations et les entrevues, cette section sert à décrire et à qualifier chaque relation entre deux acteurs selon la typologie des dynamiques relationnelles empruntée à Brodeur (2003) présentée à la section 1.1.4 (compétition, complémentarité et parallélisme). Cinq relations seront ainsi discutées : les agences de sécurité privée entre elles, les agences de sécurité privée et la sécurité interne du FEQ, les agences de sécurité privée et la sécurité publique, la sécurité interne du FEQ et la sécurité publique, et, enfin, les services de sécurité publique entre eux.

La première relation concerne celle des agences de sécurité privée entre elles. D'une part, bien que les relations interpersonnelles entre les dirigeants des entreprises soient bonnes, la relation entre les agences au niveau de l'administration pourrait être qualifiée de compétitive, étant donné que les entreprises s'arrachent constamment des contrats au FEQ. Donc, même si les relations interpersonnelles sont courtoises, il faut prendre en compte qu'il s'agit d'un domaine privé qui va en soumission, que chaque entreprise y place son prix contre les autres et que c'est le meilleur prix qui va obtenir le contrat, ce qui laisse peu de place à la fraternisation entre les agences. D'autre part, la relation entre les agences au niveau du terrain est différente de celle observée au niveau de l'administration : il serait possible de la qualifier de complémentaire. En effet, les entreprises sont

en compétition au niveau de la soumission pour les contrats, mais en temps événementiel, elles doivent apprendre à composer les unes avec les autres pour parvenir à un but commun, soit la protection du public et des lieux. D'ailleurs, les entrevues ont démontré que chaque entreprise possède des champs de compétences différents, ce qui signifie qu'elles se complètent entre elles.

La deuxième relation correspond à celle des agences de sécurité privée et la sécurité interne du FEQ. Cette seconde relation se différencie des autres puisqu'il s'agit d'une relation de subordination, étant donné que le FEQ est l'organisation qui engage les agences de sécurité privée. En d'autres mots, les superviseurs de la sécurité du FEQ sont ceux qui donnent les directives et qui gèrent les agents de sécurité des agences durant le festival, comme le démontre l'extrait suivant : « C'est de la supervision. Alors, le FEQ a son personnel pour faire de la gestion. Au moins, il y a quelqu'un temps plein sur place qui va faire la gestion de ça. Si le petit gars ne sait pas ce qu'il fait, au moins les superviseurs sont là pour lui dire quoi faire et où se placer » (acteur privé 3). En bref, selon les thèses de Brodeur, il est possible de qualifier la relation entre les deux parties de complémentaire, puisque les agences comblent les besoins d'effectifs et effectuent certaines tâches (fouille, gardiennage, etc.) qui complètent le travail de terrain de l'équipe de sécurité interne du FEQ. En effet, bien que certains obstacles surviennent par rapport à la communication et au transfert de l'information (présentés à la section 4.4.2.), les deux parties se complètent et collaborent pour assurer la sécurité du public et des lieux.

La troisième relation porte sur celle entre les agences de sécurité privée et les institutions publiques. La relation entre ces deux acteurs peut être qualifiée de parallèle, comme on peut le voir dans cet extrait :

Sur le terrain, on s'en rend compte, mais c'est correct, c'est courtois, mais le travail, je te dirais, ils font leur mandat et on fait les nôtres et ce sont des terrains distincts. Alors, il n'y a pas de liens directement sur le terrain en tant que tel, mais on est tous là et c'est bien correct, on se respecte tous (acteur privé 5).

En fait, les entrevues et les observations révèlent que les agents de sécurité effectuent principalement leurs tâches dans les périmètres intérieur et intermédiaire des sites alors que les policiers font leur travail dans le périmètre extérieur. À l'occasion, il peut y avoir quelques chevauchements aux points d'accès entre les deux périmètres, par exemple dans le cas d'une expulsion d'un festivalier ayant commis un crime. Dans cette situation, il serait possible d'observer une certaine forme de collaboration entre les deux parties. Cependant, à l'exception de ces quelques

occasions, il n'y a habituellement pas de collaboration entre les agents de sécurité et les policiers au FEQ; chaque acteur fait son travail de son côté.

La quatrième relation implique la sécurité interne du FEQ et les institutions publiques. Bien que les deux parties travaillent dans des espaces différents, elles sont toutes deux impliquées dans les entités importantes de la sécurité du FEQ. Ainsi, il devient possible de qualifier la relation entre les institutions publiques et la sécurité interne du FEQ de complémentaire. En effet, la présence de chaque acteur dans ces entités suggère une coopération puisqu'ils doivent communiquer et échanger ensemble pour fournir une sécurité adéquate au FEQ. Par exemple, ils échangent constamment des informations utiles à l'autre par l'intermédiaire de la Centrale radio pour que chaque acteur soit mis au courant sur ce qui se passe sur le terrain, ou encore ils doivent orchestrer ensemble des réponses rapides et organisées lorsqu'une situation d'urgence se produit sur un site. Comme un membre du SPVQ l'a bien dit : « il y a une belle ouverture au niveau des discussions et on s'organise toujours pour qu'en bout de compte le citoyen ait le meilleur service auquel il peut s'attendre » (acteur public 2).

La cinquième relation réfère à celle qu'entretiennent les institutions publiques entre elles. D'une part, tout comme la relation précédente, il est possible, au niveau de l'administration, de qualifier cette relation de complémentaire étant donné que les deux institutions publiques se retrouvent à collaborer dans les entités du FEQ, telles que la Centrale radio et la CCES. En effet, la CCBN apporte une expertise spécifique non négligeable dans les prises de décisions (règlements fédéraux spécifiques au territoire des Plaines D'Abraham) et le SPVQ la complète avec son expertise et ses capacités uniques à la police. D'autre part, au niveau du terrain, la relation peut être qualifiée de parallèle. Cela s'explique par le fait que le site des Plaines D'Abraham est sous la juridiction de la CCBN et non du SPVQ, ce qui signifie que chaque acteur travaille sur son territoire sans empiéter sur celui de son voisin. En revanche, tout comme la troisième relation ci-haut, certains chevauchements peuvent se produire lorsque certaines situations se présentent.

### **4.3. Les dimensions qui influencent la sécurité au FEQ**

#### *La dimension de la sécurité*

Avec tous les événements qui surviennent à travers le monde, certaines organisations continuent de considérer la sécurité comme une perte de temps et d'argent. Bien que la menace terroriste soit considérée très faible au Québec, elle demeure réelle, et cela s'observe au FEQ par

l'implantation de dispositifs, tels que le *Mifram* pour contrer l'attaque au véhicule-bélier, les exigences spécifiques à la sécurité de la part de certains artistes (escorte policière), la Planification des Mesures d'Urgence (PMU) ou encore par la médiatisation des mesures de sécurité implantées au FEQ pour dissuader les menaces. La plupart des enjeux de sécurité du FEQ ont été identifiés et analysés dans le PMU de l'organisation. En d'autres mots, l'organisation a effectué une analyse des risques qui pourraient menacer l'intégrité physique et psychologique des festivaliers, sans pour autant négliger celle des ressources matérielles ainsi que des équipements, pour ensuite déterminer les procédures d'intervention à chacun de ces risques. Par exemple, un risque pourrait être l'effondrement d'une structure ou un appel à la bombe; et une procédure d'intervention pourrait être d'aviser la Centrale radio de la situation ou encore d'assister les services d'urgence au besoin. Par ailleurs, l'un des risques importants identifiés unanimement par les membres du SPVQ est le débordement de foule. En fait, cet enjeu de sécurité peut survenir lorsque la capacité d'un site est dépassée, lorsqu'un spectacle accueille un type de festivaliers spécifiques, lorsqu'il y a un vent de panique, etc. D'ailleurs, la grande majorité des policiers présents sur le terrain ont reçu des formations spécifiques en gestion de foule, dans lesquelles ils ont appris comment se comporter et se positionner devant une foule, comment communiquer et interagir avec une foule, etc.

### *La dimension économique*

Lors de son édition de 2018, le FEQ devait composer avec un budget d'environ 30 M\$, dont 13 M\$ étaient destinés à la programmation, ce qui signifie qu'une part inconnue des 17 M\$ restants était consacrée à la sécurité du festival (FEQ, 2018b). En ce sens, les entrevues ont rapporté qu'il existe un réel défi au niveau de la planification financière de la sécurité du FEQ, c'est-à-dire que l'organisation doit prendre en compte le nombre et le salaire des agents de sécurité, les dépenses reliées aux dispositifs de sécurité utilisés sur le terrain, les formations données au personnel de sécurité des agences et du FEQ, etc. D'ailleurs, un membre du FEQ a rapporté que « les coûts associés à la sécurité ont progressé dans les dernières années et sont même passés du simple au double considérant le contexte mondial actuel » (acteur privé 1). Ainsi, il faut comprendre que les événements qui surviennent aux quatre coins du globe ont un impact important sur la manière de gérer le portefeuille de la sécurité au FEQ. Aussi, il y a un enjeu économique créé par le comité paritaire des agents de sécurité en ce qui a trait à la sécurité du FEQ. En fait, les agences de sécurité privée sont assujetties à l'article 3.01 du comité paritaire qui stipule « que la semaine normale de travail d'un agent de sécurité est de 40 heures » et à l'article 3.04 qui raconte que « les heures

supplémentaires (heures exécutées en plus des heures de la semaine normale de travail) entraînent une majoration de salaire effectivement payé de 50%<sup>5</sup> ». Par ces décrets, il faut comprendre que le FEQ est encore une fois indirectement touché, puisqu'il se retrouve à être celui qui va supporter les coûts des heures supplémentaires des agents de sécurité qui ont participé à la sécurité du festival. En ce sens, pour éviter des coûts liés aux heures supplémentaires, le FEQ peut décider de ne pas reprendre certains agents au détriment d'autres, mais il se voit ainsi affecté au niveau de la qualité du personnel. Par ailleurs, bien que l'organisateur ait sa part de dépenses liées à la sécurité, la ville qui accueille l'événement s'implique aussi au niveau des dépenses liées à la sécurité, c'est-à-dire qu'elle débourse un montant X de son budget municipal pour s'assurer du bon déroulement du festival. En fait, ces dépenses réfèrent principalement au nombre et au salaire des policiers impliqués dans la sécurité du FEQ et aux dispositifs déployés par le service policier. Dans les entrevues, la question des dépenses reliées à la sécurité est revenue à plusieurs occasions, dans le sens où certains interviewés se demandaient jusqu'où ces dépenses peuvent aller. Sont-elles illimitées? Est-il nécessaire de mettre en place autant de mesures et de dispositifs de sécurité? Sont-elles efficaces? L'extrait suivant donne une bonne idée de ce type de questionnement :

L'analyse des risques, c'est une façon de faire réfléchir, de prévenir et d'essayer de prévoir des situations. Après ça, c'est d'avoir une bonne idée et de la vendre. On vend l'idée à la police, à la sécurité et au FEQ, mais combien coûte-t-elle? Alors, ça aussi c'est un autre élément important dans la prévention, parce que tu dois te demander si tu peux l'aborder (acteur public 4).

### *La dimension médiatique*

La dimension médiatique de la sécurité au FEQ est étroitement liée à l'image que l'organisation veut présenter aux médias et au public. D'un côté, certains interviewés relatent que la présentation des dispositifs de sécurité et le nombre imposant d'effectifs sur le terrain servent d'effet dissuasif pour des individus qui seraient malintentionnés. Pour reprendre les mots exacts d'un membre du FEQ : « En donnant de l'information et en la diffusant sur nos médias sociaux et nos plateformes numériques, on veut dissuader les gens qui ont des pensées malveillantes. On veut que les gens viennent à l'aise et qu'ils ne se préoccupent pas de leur sécurité » (acteur privé 2). À titre d'exemple, le Sommet du G7 de 2018 a été cité plusieurs fois par les interviewés comme une utilisation intelligente des médias qui a eu un effet dissuasif remarquable. En effet, l'organisation

---

<sup>5</sup> <http://www.cpasecurite.qc.ca/fr/decret.php>

du G7 ne s'est pas gênée pour médiatiser en continu les mesures de sécurité spéciales et imposantes qu'elle a implantées à travers les canaux médiatiques du pays (réseaux sociaux, téléjournaux, etc.), afin de dissuader les individus ayant des idées malveillantes. D'un autre côté, quelques interviewés ont rappelé l'importance de l'image qu'ils doivent projeter lorsqu'ils effectuent une intervention. En effet, avec les téléphones intelligents, il est très facile pour un festivalier de filmer une mauvaise intervention d'un agent et de la publier sur les réseaux sociaux, ce qui pourrait endommager la réputation du FEQ. Ainsi, l'image que les agents de sécurité projettent sur le terrain et leurs techniques d'intervention sont de plus en plus surveillées et médiatisées, ce qui fait en sorte que les agents doivent être plus prudents dans leurs actions (comme dans le cas des policiers).

### *La dimension sociale*

Dans le contexte actuel de la ville de Québec, le recrutement du personnel de sécurité est l'enjeu social le plus important pour le FEQ. Pour être plus explicite, cet enjeu touche directement les agences de sécurité privée puisqu'elles peinent à trouver de la main-d'œuvre pour combler leurs besoins en effectifs, ce qui affecte indirectement le FEQ. L'une des personnes interrogées explique bien cet enjeu :

Le recrutement devient un enjeu important, parce que la qualité du personnel est nécessaire à la bonne mise en marche des processus qu'on établit. Si on n'a pas de bons agents de sécurité, qu'on n'a pas le nombre d'effectifs exigés et qu'on doit entrer en situation d'urgence, on n'aura pas la compétence et les capacités nécessaires pour faire ce qu'on doit faire dans les circonstances (acteur privé 1).

Ainsi, l'enjeu du recrutement impacte indirectement le niveau de sécurité du festival et entraîne certaines problématiques, telles que la qualité du personnel, la sous-traitance de compagnies de sécurité privée et l'accentuation de la compétition entre les agences de sécurité privée, qui seront discutées dans la prochaine section.

## **4.4. Les facilitateurs et les obstacles au partenariat de la sécurité au FEQ**

### *4.4.1. Les facilitateurs*

Les données recueillies dans les entrevues et les observations ont permis de mettre de l'avant un certain nombre d'éléments qui facilitent la collaboration entre les différents acteurs de la sécurité au FEQ. Trois d'entre eux, plus récurrents dans les entrevues, seront présentés ici : les relations interpersonnelles, la complémentarité des acteurs publics et privés et l'établissement d'une ligne directrice claire et commune à tous.

## Les relations interpersonnelles

Les relations interpersonnelles, lorsqu'elles sont positives et que le lien de confiance entre les individus est fort, constituent l'une des bases des collaborations entre les acteurs publics et privés de la sécurité au FEQ. En ce sens, les relations interpersonnelles entre certains individus décisionnels d'organisations différentes permettent d'améliorer les relations entre ces organisations, comme le démontrent les extraits suivant :

J'ai d'hyper bonnes relations avec eux et s'il y a quelque chose, on se parle; j'ai leur cellulaire et on se texte. Pour eux, c'est la même chose : parfois l'un part à Montréal pour une affaire et il m'appelle et me demande ce que je pense de ça, parce qu'il risque de parler de ça et il veut savoir ce que j'en pense (acteur public 3).

La crédibilité, la personne, la connaissance et le contact. Tu sais avec qui tu fais affaire, alors tu sais qu'il ne t'en passera pas une vite ou bien s'il t'en passe une vite, tu vas lui dire de ne pas la repasser et il va comprendre. Les organisations aussi, avec le temps, on fait affaire avec toutes les mêmes. Autant, comme je te disais les liens de confiance, c'est qu'ils ne peuvent plus m'en passer et je ne peux plus leur en passer non. Il restera toujours le facteur humain là-dedans. Tu vas avoir une organisation avec un individu, tu vas te dire que tu n'es pas capable, mais tu vas avoir la même organisation avec un autre individu, tu vas te dire que ça va. Alors, il y a de l'humain là-dedans et c'est ça qui est plus particulier (acteur public 4).

Je rencontre le superviseur de la police et j'ai déjà toutes ses coordonnées, parce que s'il y a un problème, je l'appelle, ou si eux ont un problème, disons par rapport à quelque chose qui ne marche pas, ils m'appellent. C'est toujours comme ça (acteur privé 6).

En fait, ces extraits expliquent que lorsqu'une relation avec une organisation ou un individu décisionnel au sein d'une organisation est bien entretenue, il est beaucoup plus facile de collaborer dans un objectif commun et de faire confiance à l'autre. Également, lorsqu'un impondérable se présente, il devient plus facile d'obtenir de l'aide et du support des autres lorsque les relations se portent bien. Par ailleurs, l'élément des relations interpersonnelles soulève des questionnements importants par rapport à la rotation du personnel : est-ce que les bonnes collaborations entre les acteurs privés et publics de la sécurité au FEQ peuvent se maintenir si une personne décisionnelle quitte? Est-ce que le bon fonctionnement de la coopération dépend des relations interpersonnelles entre les individus décisionnels? Dans le cas du FEQ, comme les extraits ci-haut le démontrent, il semble que les relations interpersonnelles soient au cœur d'une bonne collaboration public-privé et, comme l'acteur public 4 le mentionne, le remplacement d'une personne décisionnelle peut avoir un impact sur le bon fonctionnement de la coopération.

## La complémentarité des acteurs publics et privés

La complémentarité des acteurs est un autre élément facilitateur du partenariat au FEQ. Cette complémentarité s'observe au niveau de la répartition des tâches et du respect des rôles et responsabilités de chaque acteur. Le PMU est un document formel rédigé par le FEQ et approuvé par le SPVQ qui fait état des rôles et responsabilités de chaque acteur. En effet, chaque acteur possède ses champs de compétences et pour que le PPP fonctionne bien, chacun doit respecter la place des autres, même si ce n'est pas toujours facile. Pour bien illustrer l'importance de cette division des tâches, l'un des interviewés a utilisé la métaphore de la tarte aux pommes :

Moi je compare ça à une tarte aux pommes: on sait qu'une tarte aux pommes c'est bon. Il se peut que tu réussisses à la manger à toi tout seul, mais il se peut que le lendemain la tarte aux pommes tu ne veuilles plus rien savoir, tu n'es plus capable, parce que tu ne l'as pas encore digérée. Une tarte aux pommes, est-elle capable d'être divisée en 2 ou en 4? Oui. La portion que tu vas avoir à prendre, je pense qu'elle va être meilleure et que tu vas l'apprécier, ce qui veut dire: prenez vos portions et divisions que vous avez à faire et en bout de ligne, tout le monde va avoir gagné son pain. Ce n'est pas mieux de vouloir toute la tarte aux pommes et laisser des miettes d'un bord et de l'autre et faire du gaspillage (acteur privé 2).

Avec cet extrait, l'interlocuteur met beaucoup d'emphasis sur le besoin de répartir les tâches entre les acteurs, parce que dans un contexte comme celui du FEQ, il existe une multitude de tâches et de besoins qu'un acteur, public ou privé, ne peut combler à lui seul sans engendrer des coûts exorbitants ou sans posséder une certaine autorité morale par rapport aux festivaliers. En fait, les entrevues ont révélé que les agents de sécurité étaient beaucoup plus abordables en termes de coûts que les policiers, mais que ces derniers possèdent une autorité morale et un effet dissuasif auprès du public que les agents de sécurité n'ont pas. « La police versus un agent de sécurité, ce sont deux mondes différents. Le policier a quand même le respect du policier, et même pendant le FEQ, c'est un policier » (acteur privé 3). Ainsi, il faut comprendre que chaque acteur possède ses champs de compétence et qu'ils ont besoin des autres pour se compléter et offrir au FEQ un environnement festif et sécuritaire, tout comme l'extrait suivant le démontre :

Je l'ai dit, je les considère comme étant des partenaires avec chacun nos champs de compétences et pour moi, ils sont aussi des facteurs de succès de l'événement et il faut que, j'ai ma job, mais j'essaie de faire en sorte que ça l'aille bien de leur côté et je m'attends à ce que, quand j'en ai besoin, qu'ils me donnent un coup de main sur des affaires (acteur public 3).

## Une ligne directrice pour tous les acteurs

Au FEQ, l'importance d'une ligne directrice entre les différents partenaires est un autre élément essentiel au maintien d'un bon partenariat. Les entrevues et les observations révèlent que si les acteurs réussissent à s'entendre par rapport à certains points, il est beaucoup plus facile pour eux de travailler ensemble et de s'entraider.

Les organisations devraient plus arrimer tout le monde ensemble pour en arriver à un tout, parce que le monsieur ou la madame qui vient au FEQ, lui il dit que c'est la sécurité. Il faut que tout le monde dise la même couleur, parce que c'est ça la ligne directrice qui relève de nous et c'est ça la chimie et l'interaction qu'il serait bien qu'éventuellement, plus qu'on va avancer, plus qu'on aille dans cette ligne directrice (acteur privé 2).

Comme l'explique cet extrait, il s'agit d'avoir une certaine ouverture d'esprit par rapport à l'ensemble de l'œuvre, c'est-à-dire de ne pas seulement rester dans son coin et effectuer son travail, mais plutôt de s'entraider lorsque l'autre a un problème. En effet, chaque acteur possède ses champs d'expertise, mais cela ne les empêche pas de pouvoir collaborer lorsqu'un impondérable se présente. À titre d'exemple, les entités de la Centrale radio et du CCES sont des structures exemplaires d'un partenariat entre le FEQ et les institutions publiques. « On gagne en équipe et on perd en équipe » (acteur privé 2). « On est ensemble pour faire sorte que le citoyen ait une expérience positive et sécuritaire du début à la fin » (acteur public 2). Ces extraits démontrent qu'il n'y a pas de camp adverse au sein de la sécurité du FEQ et que tous les acteurs sont dans le même bateau et doivent collaborer pour atteindre un objectif commun : le succès de l'événement dans un environnement sécuritaire et festif pour le public. En d'autres mots, les divergences au niveau des logiques du privé et du public ne se transposent pas au sein de cette étude; on assiste plutôt à un événement où la logique de sécurité des acteurs publics (SPVQ et CCBN) est reprise par l'organisation du festival, qui l'impose à son tour aux agences de sécurité privée à titre de ligne directrice commune.

### *4.4.2. Les obstacles*

À partir des entrevues et des observations, certains éléments qui compliquent la collaboration entre les différents acteurs de la sécurité au FEQ ont été identifiés. Plus spécifiquement, quatre d'entre eux seront présentés ici : la communication et le transfert d'informations, la collaboration interagence, la formation des agents de sécurité et le roulement du personnel et la sous-traitance.

## La communication et le transfert d'informations

« La communication c'est vraiment un problème au niveau de la sécurité. Le transfert de l'information, ça, c'est un des problèmes les plus importants, et la communication » (acteur privé 1). Par cet extrait, on peut comprendre que la communication et le transfert d'information constituent des problèmes importants pour le partenariat au FEQ. D'ailleurs, la plupart des interviewés ont reconnu que le transfert d'information au niveau des agences est problématique au FEQ. Plus particulièrement, la nature du problème du transfert de l'information se retrouve au niveau des agences de sécurité, qui ne transfèrent peu ou pas les informations à leurs agents de sécurité sur le terrain, comme il est avancé dans l'extrait suivant :

Le problème qu'il y a avec les agences, c'est que l'information leur est donnée, mais elles ne transfèrent pas l'information, parce que, et ce n'est pas par mauvaise volonté, c'est par ignorance. C'est tout simplement qu'elles ne comprennent pas l'importance du transfert de l'information (acteur privé 1).

Il s'agit d'une problématique fort importante, car elle peut mettre en péril les mesures de sécurité établies par le FEQ. Par exemple, si un agent n'est pas au courant qu'à son poste il y a une sortie de secours qu'il doit déployer en situation d'urgence parce que son superviseur ne lui a pas transmis cette information au début de son quart de travail, les conséquences pourraient être désastreuses si une urgence se présentait. Pour pallier la problématique, le FEQ a créé des cartables pour chaque agence de sécurité dans lesquels se retrouvent toutes les informations importantes à retransmettre à leurs agents. Cependant, malgré cette solution, la problématique subsiste, car les efforts donnés semblent unidirectionnels : « Ils ont fait des cartables ça d'épais, tu les as vus les cartables, ils étaient sur la coche. Tu parleras à du monde qui ne les ont pas vu les cartables, il y en a beaucoup. Le transfert de l'information, tu as beau travailler gros comme ça, si en bas ça fait du "minimum.com", tout ce que tu as fait, ça ne donne rien » (acteur privé 4). Par ailleurs, certains interviewés ont rapporté que la quantité d'informations présentes dans les cartables à transmettre aux agents est assez lourde et prendrait beaucoup de temps à assimiler, ce qui pourrait expliquer la difficulté des superviseurs des agences à transmettre les informations. Également, la communication entre les acteurs est un élément important au niveau du partenariat. Au FEQ, si la communication semble généralement bien fonctionner, quelques accrochages se produisent entre les agences et au niveau des agents. Il faut prendre en compte que les agences de sécurité engagées par l'organisation sont des compétitrices sur le marché de la sécurité et qu'elles peuvent ne pas

s'entendre, ce qui affecte directement la communication entre ces dernières et indirectement la communication au FEQ.

Je te dirais qu'en gros c'est la bonne communication que le personnel va avoir. Donc, s'il arrive quelque chose sur le terrain ou qu'il n'est pas certain, c'est vraiment de s'assurer que l'agent même qui n'est pas certain, tu es mieux de lui poser une question puis, dans les communications qu'il utilise qui vont être directement avec nous, il n'a qu'à demander si on peut lui envoyer un superviseur sur tel site à tel endroit, de venir le voir, parce qu'il aurait besoin d'information. Alors, c'est plus ça de ce côté-là que parfois la communication n'a pas passée, le monde n'a pas parlé alors si tu n'en parles pas, pour nous tout va bien et tout est correct, jusqu'à ce qu'on s'aperçoive qu'à un moment donné il y a eu un problème à tel endroit (acteur privé 9).

Cet extrait démontre qu'il y a une certaine faiblesse au niveau de la communication des agents de sécurité qui pourrait être reliée à la formation de ces derniers et au transfert d'informations discuté ci-haut. En ce sens, si un agent de sécurité ne communique pas l'information à un superviseur qu'il est témoin d'une problématique à son poste, cela peut entraîner encore une fois des conséquences néfastes pour le FEQ et la police en termes de sécurité. Également, il y a clairement un manque de communication entre les acteurs privés et publics sur le terrain : « chacun a son rôle très spécifique et c'est relativement rare qu'on voie de l'interaction » (acteur public 2). En effet, les entrevues et les observations rapportent que la communication entre les deux acteurs sur le terrain ne s'effectue qu'à de rares occasions, et cela se reflète dans la relation de parallélisme qui caractérise ces acteurs. En réalité, les agents de sécurité et les policiers sur le terrain n'ont aucun moyen de communication entre eux. Pour pouvoir communiquer une information à l'autre partie, elle doit être transmise à leur superviseur qui lui se chargera de la communiquer à la personne décisionnelle de son organisation à la Centrale radio. Ensuite, cette information sera communiquée à la personne décisionnelle de l'autre organisation et redescendra à un agent sur le terrain, en passant par son superviseur. Bref, il s'agit d'une chaîne relativement longue et peu efficace en termes de rapidité. En effet, lors de la séance d'observation du 18 juin, il a été mentionné que « ça peut prendre jusqu'à 20 minutes d'attente avant qu'un policier reçoive une information ». Ainsi, la communication sur le terrain est peu fréquente, alors qu'elle s'effectue très bien dans les entités telles que la Centrale radio. En bref, l'organisation du festival devrait revoir son système de communication au niveau du terrain de sorte qu'il soit plus pratique et rapide, et cela pourrait passer par une modification au niveau de la relation qu'entretiennent les agents de sécurité et les policiers entre eux.

## La collaboration interagence

Au FEQ, malgré la présence d'interservices et d'entité impliquant les acteurs publics et les acteurs privés, il semble tout de même y avoir un manque au niveau de la collaboration interagence. En fait, il semble que le fameux débat territorial entre ce qui est du domaine privé et ce qui est du domaine public soit toujours existant, bien qu'il soit moins prédominant qu'autrefois :

Il y a encore un peu de principe territorial entre « est-ce du domaine public ou du domaine privé? ». Souvent, il arrive un incident à un endroit, ils disent: « c'est sur le territoire de qui? ». Ça, on se fait dire ça quelquefois « c'est sur le territoire de qui? Est-ce le promoteur qui prend la charge, est-ce les Plaines qui prennent la charge ou est-ce la ville qui prend la charge? ». La décision de qui, c'est où et c'est quoi, parfois c'est tannant ce principe territorial, mais maintenant on le voit moins (acteur privé 1).

Comme les entrevues et les observations le démontrent, ce principe crée une relation de parallélisme entre les deux acteurs et entraîne une certaine disparité au niveau de la collaboration interagence. En fait, chaque acteur possède des responsabilités spécifiques à leurs mandats et à leur périmètre au sein de la sécurité du FEQ. Par exemple, selon l'acteur public 2, les policiers n'ont pas à intervenir sur les sites du festival, à moins qu'il y ait un aspect de danger pour le public ou qu'il y ait une demande de la part du promoteur. Comme l'acteur privé 1 le rapporte, le principe territorial devient problématique dans les cas où une situation survient et que les acteurs ne savent pas à qui revient la responsabilité de l'intervention. Au lieu d'intervenir et de collaborer immédiatement, les acteurs risquent de perdre de précieuses minutes pour déterminer qui doit prendre en charge la situation. Ainsi, il semble que, dans certains cas, le principe territorial prime sur la ligne directrice commune, ce qui reflète un certain manque de coordination entre le privé et le public et la relation de parallélisme qui caractérise ces acteurs. Certes, il s'agit de quelques événements isolés, mais ils méritent d'être mentionnés pour qu'il y ait des améliorations au niveau de la collaboration public-privé. Également, les résultats démontrent qu'il y a une guerre de territoire au sein du domaine privé qui existe entre les agences de sécurité privée au festival, comme l'extrait suivant le démontre :

Parfois, entre les agents, ils ne communiquent pas ensemble. Comme je te disais, le fameux principe territorial « moi je suis chez nous, je n'ai pas d'affaires à te parler, je ne veux rien savoir de toi », on est rendu dans un monde où on ne devrait plus avoir à faire ce type de débat, on devrait collaborer. « OK, tu as besoin d'aide », moi il me semble que c'est dans ma nature, mais dans cette façon de penser, ça ne marche pas comme ça (acteur privé 1).

Dans cet extrait, l'interviewé mentionne que les agences tendent à ne pas communiquer entre elles et qu'elles refusent parfois même de travailler ensemble. Est-ce de la simple ignorance ou de la mauvaise foi? À titre d'exemple, une séance d'observation a permis de témoigner ce phénomène, où un agent de sécurité n'a pas reconnu l'autorité d'un supérieur d'une autre organisation et a refusé d'accomplir une tâche spécifique qui lui était ordonnée (observation du 5 juillet 2018). Ainsi, il semble que cette problématique soit, d'une certaine manière, liée à celle de la communication et du transfert d'information, puisque l'événement décrit dans cet exemple aurait pu ne pas se produire si l'employé avait reçu l'information du supérieur de son organisation au lieu d'une autre. En ce sens, certains pourraient être tentés de dire que :

Ce ne sont pas toutes les agences qui peuvent travailler ensemble, parce que les créneaux, parfois, sont différents ou se distinguent les uns des autres. Il y en a certains qui ont des manières de fonctionner, contrairement à d'autres, qui ne sont peut-être pas positives nécessairement (acteur privé 4).

Comme il a été évoqué plus haut, la compétition entre les agences semble être au cœur de cette problématique. En fait, bien qu'il existe une certaine complémentarité entre elles, la compétition semble primer au-dessus de la ligne directrice commune qu'essaie d'inculquer le FEQ dans l'organisation de sa sécurité. En effet, la relation tendue au niveau de l'administration des agences se transpose sur les agents de terrain à un tel point que, parfois, certains agents refusent de venir en aide à leurs compatriotes d'une autre agence, car ce n'est pas leur rôle ou encore parce que leur agence en apprécie moins une autre.

Ce n'est pas bon mettre trop de personnes. C'est pareil comme si on était à l'ONU, qu'on mettait trop de pays, qu'on mettait des pays en conflit ensemble et qu'on leur disait : « démerdez-vous ». Je pense que ça finirait en bataille, tandis que si on finit par mettre des entreprises qui peuvent s'entendre, moi je dis que c'est là qu'on va plus y gagner (acteur privé 5).

Par cet extrait et en revenant sur la métaphore de la tarte aux pommes citée un peu plus haut, le festival doit se questionner par rapport à la participation de plusieurs agences dans la sécurité de l'organisation, à savoir s'il ne serait pas mieux de sacrifier la quantité pour la qualité. Plus précisément, il doit se questionner sur le choix des compagnies sélectionnées, à savoir si elles sont aptes à collaborer dans un objectif commun. Dans le cas contraire, le festival devra se demander s'il n'est pas mieux de privilégier certaines agences par rapport à d'autres ou tout simplement de contracter moins d'agences. Comme il en sera discuté dans les chapitres 5 et 6, il y a des avantages et des inconvénients à contracter plusieurs agences, mais l'importance du défi du recrutement

mentionné précédemment semble faire pencher la balance en faveur de la quantité. De plus, certaines solutions peuvent être envisagées afin d'apaiser cette chicane de clocher entre les agences, comme l'agrandissement de l'équipe de sécurité interne du FEQ présenté au chapitre 6.

### La formation des agents de sécurité

Selon la Loi sur la sécurité privée<sup>6</sup>, « la formation exigée pour l'obtention d'un permis d'agent pour le gardiennage est d'avoir réussi, dans un programme de gardiennage en sécurité privée, au moins 70 heures de cours pour lesquels une attestation de formation est délivrée par une commission scolaire ». Ainsi, la Loi stipule qu'un agent de sécurité, peu importe le lieu de l'emploi, peut exercer les fonctions de gardiennage grâce une formation de 70h. Cependant, les entrevues ont démontré que cette formation n'est pas adaptée au contexte du FEQ qui implique des mesures de sécurité spéciales :

La formation ne s'adapte pas nécessairement aux événements. Elle est parfaite pour si tu vas faire de la surveillance dans un hôpital ou pour une surveillance dans un bâtiment, mais pour moi une intervention, et ça c'est ce qu'on s'en est rendu compte, c'est qu'on voit que la formation n'apprend pas à l'agent certaines méthodes d'intervention plus adaptées aux événements sur des affaires ponctuelles (acteur privé 1).

Ça prendrait beaucoup plus de formations au sein des agences. S'ils se spécialisent en événementiel, il faudrait beaucoup plus de formations là-dessus, mais je sais qu'il y a des sous qui viennent avec ça. Tout revient au signe d'argent au-dessus (acteur privé 3).

Dans ces cours de 70 heures, on remplit la tête des élèves et Dieu sait qu'on sait qu'on retient à peine 50 à 60% maximum d'une formation, c'est-à-dire qu'on assoit un élève, on va lui montrer ce qu'est un agent de sécurité et on va lui dire qu'il a sa carte d'agent de sécurité. Je m'excuse, mais tu n'as pas appris à conduire et tu n'as pas roulé encore. On t'a seulement montré comment le char fonctionnait et après on t'envoie sur la route (acteur privé 4).

Comme le démontrent ces extraits, bien que les agents de sécurité aient une certaine base grâce à la formation, cette dernière ne semble pas satisfaire les besoins en matière de sécurité du FEQ. Or, pour remédier à ce manque, l'organisation a décidé d'offrir des formations aux agences de sécurité privée, par exemple la formation sur le harcèlement sexuel qui a donné lieu à une nouvelle unité d'agents de sécurité sur le terrain nommée La Brigade lors de l'édition de 2018. Cependant, il faut savoir que ces formations sont aux frais du festival et qu'elles sont offertes à quelques dizaines d'agents de chaque agence parmi les centaines présents chaque soir. Ainsi, on peut se demander

---

<sup>6</sup> <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cr/S-3.5,%20r.%202/>

s'il ne serait pas nécessaire de modifier la Loi pour que les agents de sécurité qui sortent des bancs d'école soient mieux préparés au contexte événementiel. Cependant, il faut comprendre que la modification de la formation de base des agents entraînerait directement des coûts supplémentaires aux agents et aux compagnies de sécurité privée qui les embauchent et indirectement une hausse des prix des agents pour le FEQ. En fait, cela entre directement en lien avec les enjeux économiques présentés à la section 4.3, en ce qui a trait à la hausse des coûts reliés la sécurité. De cette façon, la hausse du salaire des agents de sécurité ramène le débat de la logique de sécurité du public contre la logique de marché du privé. Le promoteur est-il prêt à déboursier autant pour la sécurité? Dans le cas du FEQ, le coût de la sécurité ne semble pas laisser place au débat, puisque l'organisation possède une logique axée beaucoup plus sur la sécurité que sur les finances, comme l'affirme l'acteur privé 1 : « je veux dire, froidement, un salaire c'est un salaire, je veux dire qu'on charge 25-35 pour un agent ou 45 pour un agent, le promoteur va tout simplement ajuster ses prix en fonction du coût de sa production ». En d'autres mots, cet extrait rapporte que s'il y a une hausse des coûts reliés à la sécurité, ce sont les festivaliers qui finiront par écoper le plus de cet enjeu, puisque le promoteur n'aura qu'à augmenter ses prix en fonction du coût de sa production. En somme, la formation de base des agents de sécurité soulève d'importants questionnements, notamment en vue d'une modification pour la rendre plus adaptée au contexte de la sécurité événementielle, comme dans le cas du FEQ. Il faut comprendre qu'une meilleure formation entraînerait un meilleur partenariat, puisque la reconnaissance et le respect entre les agences se renforceraient au détriment de la méfiance et du manque de communication. Le chapitre 6 traitera davantage de cette problématique.

### Le roulement du personnel et la sous-traitance

Comme il a été mentionné à la section 4.3, l'enjeu social le plus important pour la sécurité du FEQ est le recrutement du personnel. Les entreprises de sécurité privée peinent à trouver de la main-d'œuvre sur le marché et doivent opter pour des solutions secondaires qui ne font pas l'unanimité, dont l'une se trouve à être la sous-traitance d'autres entreprises de sécurité privée. De prime abord, cette solution semble efficace puisqu'elle permet aux agences de respecter leur part du contrat en ce qui a trait au nombre d'effectifs exigés sur le terrain chaque soir de spectacle par le FEQ. En revanche, cette solution entraîne davantage de problématiques au niveau du partenariat. Plus particulièrement, elle amplifie le problème de communication et de transfert d'information

qui existe déjà, elle aggrave la problématique de la collaboration interagence et elle nuit à la complémentarité entre les acteurs publics et privés.

Ça devient difficile par rapport à garantir aussi un certain nombre d'heures et le volume d'agents demandé, peut-être pour certaines organisations, ça devient un peu plus lourd d'avoir une régularité au niveau de la présence. Elles sont assujetties à des 40 heures par semaine par rapport à leur comité paritaire. Alors, elles sont obligées de faire de la sous-traitance pour avoir, garantir et honorer la demande du déploiement demandé et c'est correct. C'est là que je disais tout à l'heure, l'importance de bien diffuser l'information, parce que quand tu fais affaire avec d'autres organisations, aucun problème, mais se peut-il que cette organisation ait une ligne directrice par rapport à une autre organisation? (acteur privé 2)

Comme il est indiqué dans l'extrait, le roulement du personnel a un impact important sur la sécurité du FEQ. L'interviewé explique qu'il est difficile d'avoir de la constance au niveau du personnel de terrain dû à la législation du comité paritaire, ce qui fait réfère directement à l'un des enjeux économiques cités à la section 4.3. En fait, le roulement du personnel est une problématique qui se lie automatiquement à celle de la communication et du transfert d'informations, dans le sens où les superviseurs peinent à diffuser l'information au niveau du personnel régulier, alors lorsqu'il y a une absence et qu'un nouvel agent se présente, il se peut que les superviseurs ne soient pas en mesure de leur transmettre certaines informations. De plus, cette problématique nuit à la complémentarité des acteurs publics et privés : par exemple, un agent de sécurité d'une agence sous-traitante se présente un soir pour travailler et il se met à effectuer des tâches qui sont attribuées à une autre agence ou à la police, parce qu'il n'a pas reçu les informations exactes concernant son poste. Cela crée des tensions entre les acteurs publics et privés par rapport à leurs rôles et responsabilités et vient nuire à leur complémentarité dans le PPP. En somme, le roulement du personnel dû à la pénurie de main d'œuvre dans la région de Québec est une réalité à laquelle le FEQ doit faire face par l'entremise des agences de sécurité privée. Également, les entrevues ont rapporté que la sous-traitance est considérée comme une solution pour certains, mais qu'elle entraîne de nouvelles problématiques dans le partenariat.

## Chapitre 5 : Discussion des résultats

### La réalité des entreprises de sécurité privée dans la ville de Québec

Dans la région de Québec, le taux de chômage a atteint le seuil historique de 3,8 % en 2018 (Genois Gagnon, 2019). La pénurie de main d'œuvre est devenue un enjeu social important autant pour la restauration, pour la vente au détail que pour les agences de sécurité privée. Face à cette problématique, ces dernières sont présentement « en train d'ajuster leur prix, de refuser de nouveaux contrats et même d'appeler toutes les compagnies en province de sécurité pour leur demander de l'aide au niveau des effectifs » (acteur privé 8). Le LEPSC (2009) avait déjà identifié des problèmes reliés au roulement du personnel dans les années 2000. Selon Givens et Busch (2013), la rotation du personnel et les réorganisations peuvent diminuer ou éroder les relations entre les acteurs des secteurs public et privé, car lorsque des collègues et des homologues changent, de nouvelles relations de travail doivent être forgées avec de nouveaux collègues et de nouveaux homologues. Il faut comprendre que ce processus requiert du temps et peut nuire à la communication entre les acteurs. Au FEQ, cette problématique a été soulevée à maintes reprises dans les entrevues. En fait, comme il a été dit dans le chapitre précédent, le problème de recrutement lié à la pénurie de main d'œuvre entraîne un roulement au niveau du personnel de sécurité qui lui engendre des complications au niveau de la qualité du personnel et de la communication et du transfert d'information entre les acteurs de la sécurité du FEQ. Le roulement du personnel entraîne également des complications au niveau des relations interpersonnelles, car le départ d'une personne décisionnelle peut affecter la relation entre les acteurs.

Je peux rester là et il y a quelqu'un d'autre qui va prendre la place d'une personne décisionnelle et que ça change tout le reste. Tout change, comme il se peut que cette personne reste là, quelqu'un d'autre prenne ma place et qu'il ait une approche totalement différente, mais c'est ça, j'ai appris comme ça (acteur public 3).

Pour donner appui à ce commentaire, la littérature raconte que choisir la bonne personne comme agent de liaison est une responsabilité importante et souvent négligée (Morabito et Greenberg, 2005). Comme Diaz (2009) l'explique, la sécurité est tout sauf l'affaire d'une personne isolée et le succès d'un partenariat dépend souvent des nombreuses liaisons qui le composent. En réalité, le partenariat est le fruit de rencontres où une marque de confiance et de respect doit s'installer à la base de la relation entre les différents acteurs pour qu'elle soit utile et fonctionnelle, mais cela prend du temps et des efforts mutuels pour se développer. Selon le LEPSC (2009), sans confiance,

le partage d'informations ne se produira pas de manière appréciable. Également, les connexions directes des agents de liaison avec les autres organisations affectent positivement la confiance entre eux, dans le sens où ces connexions amènent la création de relations interpersonnelles qui se solidifient avec le temps. Ainsi, pour faire sens avec ce qui est décrit plus haut, si le taux de roulement des agents de liaison ou des agents de sécurité est trop élevé, les relations interpersonnelles et la confiance se voient affectées, ce qui entraîne une diminution au niveau de la qualité de la communication et du transfert d'informations. À la fin de cet enchaînement, on comprend que ce sont les relations au niveau du partenariat qui vont écopper.

Par ailleurs, à la source du problème, on retrouve l'exigence du FEQ d'avoir un nombre minimum d'effectifs chaque soir de spectacle. Avec l'enjeu de recrutement et les règlements du comité paritaire, il devient de plus en plus difficile pour les agences de déployer le nombre requis d'effectifs à elles seules, ce qui les force à demander de l'aide ailleurs, c'est-à-dire en sous-traitant tdes compagnies concurrentes de sécurité privée. La littérature fait beaucoup référence à la sous-traitance de la sécurité privée par certains services de police pour bénéficier de connaissances spécialisées, ce que certains auteurs considèrent comme une menace pour les emplois policiers (Prenzler, 2013; Sparrow, 2014). Dans le cas du FEQ, comme il a été expliqué au chapitre précédent, c'est plutôt la sous-traitance d'autres agences qui entraîne de nouvelles problématiques au niveau des relations du partenariat. Il s'agit ici d'un nouvel élément qui n'était pas mentionné dans la littérature sur les PPP. Bref, considérant les nombreuses problématiques entraînées par le recrutement, il faut se questionner sur la réelle capacité des agences à répondre aux besoins en ressources humaines du FEQ. Faut-il contracter davantage de compagnies de sécurité privée pour remédier à la problématique de la sous-traitance, au détriment du bon fonctionnement du partenariat? Ce questionnement sera discuté dans le prochain chapitre.

### **Le manque de connaissance des rôles et responsabilités des acteurs privés de la sécurité au FEQ**

Dans le chapitre précédent, la mauvaise communication, le manque au niveau du partage d'informations, le principe territorial entre les domaines public et privé et la formation de base inadaptée des agents de sécurité ont été décrits comme des obstacles au partenariat. Toutefois, il existe d'autres obstacles aux partenariats qui ont été relevés par la littérature à la section 1.1.3, tels que le manque de connaissance des rôles et responsabilités des acteurs publics et privés. Dans le

cas du FEQ, les entrevues et les observations révèlent que cet obstacle est également présent au niveau des agences de sécurité privée. En effet, certains interviewés racontent que les agents de sécurité sur le terrain ne sont parfois pas bien informés des tâches et des responsabilités reliées à leur poste :

C'est un peu ce que je disais, la répétition, la méconnaissance de la charge de travail et parce qu'ils ne le savaient pas. Je leur pose des questions et ils ne le savent pas. Malheureusement, il y a trop de fois, que je constate, et je ne l'ai vu pas seulement avec le festival, je l'ai vu avec un paquet d'autres, tu demandes aux gens, et moi je l'ai fait l'expérience, je sors sur le terrain et je vais voir un agent de sécurité: « toi, si jamais il y a une évacuation du site, ton rôle c'est quoi? ». Il ne le sait pas (acteur public 1).

Ça devient un enjeu important, parce que la qualité du personnel est nécessaire à la bonne mise en marche des processus établis. S'il n'y a pas de bons agents de sécurité, de bons agents d'accueil et de bons responsables de premiers soins et que le festival doit entrer en situation d'urgence, il n'aura pas la compétence nécessaire pour faire ce qu'il doit faire dans les circonstances (acteur privé 1).

Par ces extraits, on comprend qu'un agent mal renseigné ou qui ne connaît pas l'étendue de ses tâches peut constituer un problème au niveau de la sécurité du FEQ, surtout en cas de situation d'urgence. Comme le deuxième extrait l'indique, la qualité du personnel est un enjeu important pour les grands événements festifs où le niveau de risque est toujours plus élevé qu'ailleurs, car ils constituent des cibles potentielles pour les terroristes (Trebisacci, 2008, cité dans Jones, 2013). Avec tous les événements qui surviennent à travers le monde et l'augmentation grandissante des besoins en sécurité, comment se fait-il que les agents de sécurité ne soient pas mieux informés par rapport à leurs fonctions? Selon les entrevues, cette problématique est attribuée à une combinaison d'une formation de base inadaptée, du roulement de personnel et du facteur humain. Selon Sotlar (2009), une bonne formation est une condition préalable à la bonne exécution des tâches, au respect et à la compréhension mutuels entre policiers et agents de sécurité. En effet, comme les résultats le rapportent dans cette étude, le manque de formation perçu chez la sécurité privée donne parfois à penser que les agents de sécurité privée sont moins aptes à gérer une situation que les forces de l'ordre. De plus, des études menées aux États-Unis ont révélé que la perception par la police de la mauvaise formation et des normes de responsabilité en matière de sécurité privée constituait l'un des principaux obstacles à la coopération (Sarre et Prenzler, 2000). Pour résoudre ce problème et améliorer le partenariat, la littérature indique qu'une solution consisterait à modifier la formation de base des agents de sécurité pour la rendre plus adaptée au contexte événementiel et aux tâches s'y rattachant (LEPSC, 2009). En fait, tous les obstacles cités par la littérature et les entrevues

semblent reliés d'une manière ou d'une autre. Par exemple, le manque de connaissance et la formation insuffisante des agents de sécurité entraînent de la méfiance de la part de l'organisation et des pouvoirs publics, ce qui engendre une diminution au niveau des communications et de l'échange d'informations. Finalement, il faut comprendre que ce sont les relations entre les acteurs qui sont affectées le plus par ces obstacles, comme dans le cas de cette étude, où les autorités publiques semblent se méfier des agents de sécurité par rapport à leurs rôles en cas de situation d'urgence. En effet, « ce n'est pas évident et ça peut faire en sorte qu'un plan va dérailler ou pas » (acteur public 1).

Selon Morabito et Greenberg (2005), les policiers reçoivent une bonne formation générale<sup>7</sup> et le processus de sélection pour devenir policier est rigoureux, contrairement aux agents de sécurité qui peuvent suivre une formation plus courte<sup>8</sup> et qui ont des critères de sélection moins restrictifs. En effet, les entrevues ont démontré que les policiers sont très bien préparés au contexte événementiel, que ce soit par leurs formations en gestion de foule, leurs procédures d'intervention en situation d'urgence ou encore la connaissance des limites de leurs rôles et responsabilités. Par exemple, il y a des formations qui sont données aux policiers par rapport à l'ensemble des risques que l'on peut voir lorsqu'il y a un rassemblement de foule et comment ils doivent réagir et intervenir dans ce contexte. Selon Connors (2007), la formation spécialisée est une activité de préparation courante pour les forces de l'ordre lors de la planification de la sécurité d'une manifestation majeure. Selon l'auteur, aucun organisme n'a déclaré avoir reçu trop de formation avant un événement. À titre comparatif, les observations ont démontré que les agents de sécurité reçoivent aussi certaines formations spécifiques au contexte événementiel, mais elles sont majoritairement dispensées par le promoteur. Par exemple, le FEQ donne une formation sur le harcèlement sexuel aux agents de sécurité nommée la Brigade. Néanmoins, comme il a été mentionné dans le chapitre précédent, cette formation et les autres dispensées par le festival sont offertes seulement à quelques dizaines d'agents parmi les centaines qui vont travailler chaque soir. Ainsi, comme les résultats le démontrent, la majorité des agents de sécurité ne possèdent pas une formation adéquate au contexte événementiel contrairement aux policiers. En bref, les policiers sont très bien formés et préparés,

---

<sup>7</sup> Au Québec, la formation pour devenir policier requiert l'obtention d'un Diplôme d'Études Collégiales (DEC) en techniques policières d'une durée d'environ 3 ans et la réussite du programme de formation initiale en patrouille-gendarmerie de l'École Nationale de Police du Québec (ENPQ) d'une durée de 15 semaines (450 heures).

<sup>8</sup> Au Québec, la formation minimale pour devenir agent de sécurité requiert la complétion d'un cours de 70 heures avant de faire une demande de permis d'agent de sécurité émis par le Bureau de la Sécurité Privée (BSP).

alors que les agents de sécurité le sont plus ou moins. Pourquoi ne pas partager ces formations et connaissances? Par exemple, pour faire face à l'enjeu médiatique, il est connu que les policiers reçoivent une formation sur la présentation de soi en cas d'intervention; serait-il possible de partager cette formation aux agents de sécurité pour diminuer les mauvaises pratiques (manque de jugement ou réaction de manière excessive aux situations) qui pourraient entraîner des poursuites et brimer la réputation du FEQ? Selon le LEPSC (2009), de nombreux partenariats ont indiqué que dispenser une formation de haute qualité constituait un facteur de motivation important pour la participation continue des membres. En ce sens, un partage au niveau de la formation pourrait améliorer la relation entre les agences de sécurité privée et le service de police. Ainsi, peut-être s'agit-il d'un premier pas vers une transformation de la relation de parallélisme en relation de collaboration entre les deux acteurs.

### **Le Festival d'Été de Québec : un bon exemple de partenariat entre les acteurs de la sécurité?**

Au FEQ, les interactions entre les acteurs publics et privés de la sécurité semblent plutôt positives malgré la pénurie de main d'œuvre qui persiste dans la ville de Québec et les obstacles au partenariat. Bien que les dynamiques relationnelles ne soient pas toutes harmonieuses et coopératives entre les différents acteurs et qu'il subsiste toujours un certain principe territorial entre eux, ces derniers réussissent à travailler dans le but commun d'offrir un environnement festif et sécuritaire aux festivaliers. D'ailleurs, la présence d'une ligne directrice entre les différents acteurs, telle que décrite dans la section 4.4.1, semble être un des facteurs-clés du succès de ce partenariat, comme le démontre l'extrait suivant :

Moi, j'ai beau dire qu'on est là en entraide, on fonctionne tous pour le même client, parce que tu as un client qui porte le chapeau, c'est le crochet du chapeau, ce qui fait en sorte qu'on travaille tous pour lui. Alors, il faut faire en sorte aussi qu'il soit satisfait. Encore là, parfois ce sont des preuves difficiles à faire et c'est difficile à dire, il faut savoir lire parfois entre les lignes, parce que tu peux dire que telle organisation a fait telle affaire, c'est toujours plus facile de dire qu'elle a fait telle chose négative (acteur privé 4).

Effectivement, dans cet extrait, l'interviewé mentionne que la ligne directrice suivie par les acteurs est et doit être plus prononcée que les relations qui les sous-tendent. En d'autres mots, les acteurs doivent collaborer dans le but commun d'offrir un événement festif et sécuritaire au public aux dépens de la compétition qui subsiste entre eux. En effet, il est facile de blâmer les autres organisations pour leurs erreurs et de mettre de l'avant les réussites de la sienne. Le vrai défi est de

considérer tout le monde comme appartenant à une même équipe, en charge d'organiser la sécurité d'un grand événement festif; les défaites et les victoires sont alors encaissées collectivement et non individuellement. De fait, Diaz (2009) rapporte que, dans de nombreux cas, les acteurs sont animés par l'intérêt de participer à un événement rare et se donnent les moyens pour que tout se déroule bien, car si une situation grave survenait et qu'une défaillance au niveau de la sécurité en est la cause, il y aurait une forte atteinte à la réputation et aux capacités des différents acteurs impliqués dans la sécurité du FEQ. « Souvent, où ce que ça l'accroche parfois, c'est au niveau de la direction entre agences, parce qu'elles soumissionnent à des contrats et il y a toute sorte de choses qui se passent » (acteur privé 7). En fait, cet extrait explique que la relation de compétition qui existe entre les agences de sécurité privée ne doit pas compromettre la ligne directrice. En effet, selon Paek (2017), un partenariat et une coopération fructueux ne sont possibles que si les deux parties travaillent ensemble pour atteindre des objectifs communs, ce qui peut se traduire par l'application d'une ligne directrice pour tous les acteurs. Girard (2017) ajoute que la collaboration repose sur une répartition claire des prérogatives de chacun des acteurs et sur une coordination efficace et complémentaire.

Dans le cas du FEQ, les documents officiels de l'organisation (PMU) et du service de police (SMEAC) permettent de formaliser cette ligne directrice et cette répartition claire des fonctions de chacun. Dans ces documents, il est possible d'y lire que l'implication des acteurs publics se concentre dans le secteur des sites extérieurs, les terrains avoisinants (CCBN) ainsi que sur les voies d'accès permettant d'y accéder, alors que le mandat des acteurs privés se centralise sur les sites en tant que tels. Comme il a été expliqué dans le chapitre précédent, les interactions entre les acteurs privés et publics sur le terrain sont peu fréquentes et il y a un manque de communication entre eux. Pourtant, malgré tous ces obstacles au partenariat, il semble que les acteurs parviennent à livrer un niveau de sécurité exemplaire chaque soir, à partir d'une ligne directrice commune rappelée sans cesse par la direction. Dans le cadre des partenariats les plus réussis, le LEPSC (2009) a constaté que la vision, la mission, les buts et les objectifs étaient déterminés par les principaux dirigeants du partenariat et étaient communiqués de manière continue tout au long du partenariat et en dehors du partenariat aux autres parties prenantes et au public. Cependant, comme il n'existe pas d'accord universel sur l'élément essentiel d'un partenariat réussi, la légitimité devrait jouer un rôle crucial, car elle implique que les parties croient en la capacité de leurs homologues à atteindre des objectifs communs (Paek, Nalla et Lee, 2018). Dans le cadre du FEQ, les observations du 7

juillet 2018 ont révélé que la ligne directrice à suivre est constamment rappelée par les principaux dirigeants du partenariat considérés comme légitimes. Plus spécifiquement, chaque dirigeant, public et privé, est responsable de transmettre l'information à ses subalternes ou superviseurs, qui eux s'occupent de la retransmettre aux agents de sécurité ou policiers. « Il faut qu'il y ait une ligne directrice qui est émise par une personne qui est un guide. “On s'en va par-là”. Tout le monde doit s'en aller avec cette information » (acteur privé 2).

Le cas du FEQ démontre que les partenariats au sein des événements festifs sont très similaires aux PPP issus de la littérature. Mis à part quelques particularités, telles que la sous-traitance d'agences de sécurité privée par des agences et l'enjeu social du recrutement vécu par la ville de Québec, le cas étudié ici se rapproche des autres PPP notamment par rapport à leurs facilitateurs, obstacles et dynamiques relationnelles. Certes, les enjeux du partenariat associés au contexte événementiel ne sont pas généralisables à tous les partenariats, de même que le partenariat au FEQ n'est pas généralisable aux autres événements festifs, d'où le terme « régime de sécurité » utilisé par Dupont (2014). En effet, le spectacle, les festivaliers et l'environnement sont trois éléments interreliés qui diffèrent selon l'événement (Diaz, 2009). De manière générale, lorsqu'on compare le cas du FEQ à ceux qu'on retrouve dans la littérature, ce dernier peut être considéré comme un bon exemple de PPP. « Les défis sont de trouver l'équilibre entre la sécurité et la fête, c'est de réussir à rendre la fête encore agréable, sans que les mesures de sécurité fassent en sorte que c'est rendu tellement extrême et que les gens n'aient plus de fun à venir à la fête » (acteur public 1). Comme cet acteur l'explique, l'organisation réussit chaque année à faire de l'événement un succès en trouvant l'équilibre juste entre la fête et la sécurité. En effet, la littérature révèle que toute présence policière ou de sécurité privée est délicate puisqu'elle est perçue comme une remise en question des libertés, d'où la nécessité de trouver cet équilibre (Diaz, 2009). Certes, les événements à travers le monde qui se sont produits, comme l'attaque au véhicule bélier à Nice en 2016 et la fusillade à Las Vegas en 2017, ont influencé de nouvelles pratiques en matière de sécurité et une présence policière accrue qui se sont reflétées au FEQ, ce qui a en quelques sortes créé un débalancement au niveau de l'équilibre entre l'ordre et la fête. La population est-elle arrivée au point où elle accepte une augmentation du niveau et de la présence de la sécurité au FEQ pour satisfaire son sentiment de sécurité aux dépens de sa liberté estivale?

## **Chapitre 6 : Recommandations**

À la lumière de ce qui a été rapporté et discuté dans les deux chapitres précédents, il est possible d'émettre quelques recommandations à l'égard de l'organisation de la sécurité au FEQ. Plus spécifiquement, trois d'entre elles sont présentées dans les pages suivantes : la centralisation et la maximisation des ressources humaines, l'agrandissement de l'équipe de sécurité interne et l'approfondissement de la formation des agents de sécurité.

### **Centralisation et maximisation des ressources humaines**

Avec le contexte de pénurie de main d'œuvre qui touche les entreprises de sécurité privée dans la région de la Capitale-Nationale, il est nécessaire de trouver des solutions pour pallier le manque de personnel qui pourrait compromettre certaines mesures de sécurité implantées par l'organisation du FEQ. La sous-traitance d'autres agences de sécurité privée est une solution qui a été expérimentée lors de l'édition 2018 du festival, mais comme l'ont démontré les entrevues et les observations, cette solution entraîne davantage de problématiques que de bénéfices. À la question d'engager davantage d'agences de sécurité privée pour le FEQ pour enrayer la sous-traitance, il semble que ce soit une solution envisageable, car même si elle implique de nouveaux acteurs privés au sein du partenariat, ils doivent tous se rapporter au chef de la sécurité du festival, qui constitue l'agent de liaison entre les agences de sécurité privée et les institutions publiques au sein du partenariat. Là où cette nouvelle solution pourrait être problématique, c'est au niveau des relations entre les agences. En effet, cette étude a démontré que la relation entre les agences est qualifiée de compétition au sein du FEQ. Engager deux ou trois compagnies de plus pour combler les besoins en termes de personnel pourrait amplifier cette relation de compétition et nuire encore plus aux relations et au partenariat. Ainsi, il revient à l'organisation du festival d'opter pour une solution pour obtenir la quantité de personnel nécessaire au détriment de la qualité du personnel et de la dégradation des relations entre les agences.

Dans l'une des entrevues effectuées, le répondant a proposé une amélioration au niveau des ressources humaines qui pourrait être envisagée comme une solution lors des prochaines éditions du festival :

Je dirais que c'est de centraliser, quand on dit les ressources humaines, c'est de centraliser les ressources humaines pour faire en sorte de maximiser notre sécurité, sans pour autant nécessairement de faire en sorte de créer une problématique inverse qui viendrait ajouter de la ressource humaine. Je dirais plutôt centraliser comme il faut nos efforts (acteur privé 4).

Pour reprendre les mots d'un autre interviewé, l'extrait ci-haut parle de centralisation des ressources humaines, c'est-à-dire que le FEQ devrait effectuer une certaine analyse au niveau des postes des agents de sécurité. En d'autres mots, cette dernière pourrait révéler que certains postes occupés par les agents de sécurité pourraient être fusionnés afin de maximiser les ressources humaines. Ainsi, pour répondre au problème de personnel qui touche les agences de sécurité privée, le nombre d'agents de sécurité exigés pourrait être abaissé tout en maintenant un niveau de sécurité acceptable. De plus, cette solution permettrait au FEQ de relocaliser les ressources budgétaires découlant de ce remaniement des postes à l'amélioration des formations données aux agents de sécurité. Ainsi, on opte pour la qualité du personnel au lieu de la quantité : « le FEQ aime mieux avoir, à plus petit volume, une meilleure qualité et un meilleur service, que de dire qu'il sait que tu serais capable de lui en donner plus, mais en ayant plus, il dilue la qualité et il risque de diluer le service » (acteur privé 2). En somme, le FEQ devrait effectuer une analyse approfondie au niveau des postes des agents de sécurité afin de parvenir à centraliser et maximiser les ressources humaines qui sont de plus en plus difficiles à recruter pour les agences de sécurité privée d'année en année, ce qui permettrait à l'organisation d'octroyer plus de ressources ailleurs dans le but d'améliorer le partenariat.

### **Agrandir l'équipe de sécurité interne**

Dans son édition de 2018, le FEQ a constitué sa propre équipe interne de sécurité composée d'un chef de la sécurité et de deux superviseurs. D'un côté, cette initiative a été très bien accueillie par la majorité des partenaires du festival, comme il est possible de le voir à travers les relations que cette équipe entretient avec les autres acteurs du partenariat à la section 4.2. D'ailleurs, la plupart des entrevues ont rapporté que l'organisation devrait songer à poursuivre dans cette direction et agrandir son unité de sécurité interne. Ainsi, en embauchant davantage de superviseurs au compte du festival pour gérer les équipes d'agents de sécurité à des endroits stratégiques, l'organisation s'assurerait que la communication et le transfert d'information s'effectuent en bonne et due forme. De plus, en enlevant les superviseurs issus des agences de sécurité privée, le FEQ réglerait en bonne partie la problématique de la collaboration interagence.

Chaque participant à un partenariat a généralement tendance à agir par pur intérêt personnel et sans se soucier du partenariat, aboutissant à ce qui a été appelé la « tragédie des biens communs ». Lorsque des acteurs des secteurs public et privé s'associent, même avec la meilleure intention de travailler en collaboration, chacun conserve le besoin de veiller à ses

propres intérêts, ce qui crée une tension permanente entre les objectifs individuels et les objectifs collectifs (Givens et Busch, 2013, p.42).

Ainsi, cette initiative prend tout son sens, car les superviseurs agiront dans l'intérêt de l'organisation dû à son sentiment d'appartenance à cette dernière. De plus, ces derniers pourront veiller à ce que la ligne directrice soit respectée d'une agence à l'autre, tout en améliorant les communications et le transfert d'informations au niveau du partenariat et des agents de sécurité.

D'un autre côté, l'organisation va devoir s'assurer que cette initiative n'entraîne pas davantage de problèmes au partenariat, car ce ne sont pas toutes les entreprises privées qui sont favorables à cette décision. Plus précisément, le FEQ va devoir s'assurer que les superviseurs contractés ne proviennent pas de l'une des agences engagées, ce qui pourrait nuire à la relation entre les acteurs. En fait, « qu'une entreprise vienne chercher du "staff" d'un fournisseur, c'est un manque de respect épouvantable » (acteur privé 8). Comme il a été indiqué dans ce travail, le respect et la confiance mutuels sont à la base d'une relation utile et saine entre deux acteurs, ce qui signifie que le FEQ devrait prendre certaines précautions, par exemple impliquer les agences de sécurité privée dans la sélection des superviseurs, pour que tout le monde soit sur la même longueur d'onde. Bref, le festival devrait poursuivre avec son initiative d'équipe interne de sécurité dans le but d'uniformiser les pratiques de supervision et les formations auprès des agences et des agents, ce qui améliorera vraisemblablement les relations entre les acteurs privés et publics dans le partenariat.

### **Une formation plus approfondie des agents de sécurité**

Dans les deux derniers chapitres, la formation de base des agents de sécurité a été qualifiée d'inadaptée par rapport au contexte événementiel. Que peut faire le FEQ pour résoudre cette problématique et faire en sorte qu'elle ne soit pas un frein au partenariat? À partir des entrevues et de la littérature, il est possible d'identifier trois solutions envisageables, dont deux étant beaucoup plus réalisables que la dernière : des formations dispensées par le promoteur ou les agences, des formations données par les acteurs publics issus du partenariat ou une modification à la Loi sur la sécurité privée concernant la formation des agents de sécurité dans le contexte des événements festifs.

La première solution consiste à ce que l'organisation du festival ou les agences de sécurité privée offrent davantage de formations aux agents de sécurité. En d'autres mots, ils devraient

accorder un budget supplémentaire pour engager une firme spécialisée en formation de sécurité événementielle, si cela existe, ou encore utiliser davantage l'expérience de l'équipe interne du festival pour donner plus de formations spécifiques au contexte événementiel. À titre d'exemple à reproduire, le Festival Folk de Winnipeg a procédé à une restructuration des formations de sa sécurité à l'interne :

On est passés de 40 heures de formation en sécurité à 160 heures : premiers soins, santé, sécurité physique, mais aussi mentale, et d'autres thèmes qui s'ajoutent au fur et à mesure, comme la prévention du harcèlement sexuel, qui avait commencé pour les bénévoles installés sur notre site de camping et qui a été étendue à tout le festival (Gorrand, 2018, paragr. 21).

Ainsi, cette solution semble tout à fait légitime, puisqu'elle permettrait d'améliorer les connaissances des agents sur le terrain, ils seraient plus informés par rapport aux rôles et responsabilités de chaque acteur du partenariat et ils seraient mieux préparés aux situations d'urgence. Cependant, cette solution implique des coûts supplémentaires substantiels et il faut se questionner si le jeu en vaut la chandelle, c'est-à-dire qu'il faut se demander si la somme investie pour ces formations donnera des résultats satisfaisants.

La deuxième solution correspond à ce que les acteurs publics, plus particulièrement le SPVQ, offrent des formations spécifiques à la gestion de foule et au contexte événementiel pour les superviseurs et les agents de sécurité. La littérature sur les PPP rapporte que les meilleurs partenariats sont ceux où des stratégies de mise en commun des ressources et de partage au niveau des formations sont adoptées entre les acteurs (Connors, Cunningham et Ohlhausen, 1999; Diaz, 2009). D'ailleurs, dans l'un de ses textes, Dupont (2006, cité dans Council of Canadian Academies, 2014) a déjà fait mention d'un conseil de police qui pourrait harmoniser les normes minimales de formation et de prestation de services pour les agences de sécurité privée. En ce sens, puisque le SPVQ dispense déjà des formations spécifiques à l'événementiel à ses policiers, il pourrait s'assurer que les superviseurs et les agents de sécurité aient des formations à la hauteur de leurs attentes, ce qui serait très favorable pour le partenariat. Il faut insister sur la collaboration entre les acteurs et le partage des ressources, car c'est de cette manière qu'ils peuvent parvenir à maintenir une ligne directrice commune et des relations saines et utiles. Dans tous les rapports après action sur les événements spéciaux, aucun organisme n'a jamais déclaré avoir reçu trop de formation avant un événement, bien que beaucoup aient dit qu'ils auraient souhaité en recevoir plus (Connors, 2007). Pour la police, il s'agit d'un moindre mal, étant donné que ces formations permettraient aux

superviseurs et aux agents de sécurité d'être mieux préparés face aux impondérables et d'être informés par rapport aux particularités du contexte événementiel, ce qui, en bout de ligne, rassurerait les institutions publiques et favoriserait des relations de collaboration entre les agences de sécurité et le service de police. Brièvement, cette solution semble aussi envisageable et semble la plus prometteuse si elle est implantée correctement, car les bénéfices seraient nombreux pour le partenariat.

La troisième solution concerne une réforme au niveau de la formation de base des agents de sécurité obligée par la Loi sur la sécurité privée. Comme il a été expliqué dans la section 4.4.2, cette formation est inadaptée pour le contexte événementiel. Ainsi, cette solution implique des changements au niveau de la législation pour que les institutions chargées de dispenser cette formation de base offrent des enseignements supplémentaires obligatoires en ce qui a trait au contexte des événements festifs. En ce sens, les agents de sécurité qui voudront participer à la sécurité d'un événement festif devront avoir suivi ces enseignements supplémentaires. Cependant, cette solution semble peu envisageable, puisque ce ne sont pas tous les agents qui veulent participer à la sécurité événementielle et elle implique des changements au niveau de la loi, ce qui n'est pas chose facile. En bref, cette solution présente un potentiel considérable, mais l'application de cette dernière pourrait prendre énormément de temps.

## Conclusion

Le Festival d'Été de Québec est un terrain d'étude intéressant pour améliorer les connaissances sur les partenariats public-privés en sécurité. En fait, cette recherche tentait de décrire le fonctionnement des interactions entre les acteurs privés et publics impliqués dans l'organisation de la sécurité au FEQ lors de son édition de 2018. Pour atteindre cet objectif principal, ce travail s'est penché sur l'articulation des acteurs privés et publics dans l'organisation de la sécurité, les dynamiques relationnelles qui sous-tendent ces acteurs, les facilitateurs et obstacles au partenariat entre les acteurs de la sécurité et les enjeux spécifiques aux événements festifs et leur influence par rapport à la sécurité du festival. Les résultats ont démontré que le partenariat s'installe dans les entités du FEQ, comme la Centrale radio et la CCES. Plus précisément, les résultats démontrent que la collaboration s'effectue entre les institutions publiques et la sécurité interne du FEQ, que les relations entre ces acteurs sont complémentaires et que les relations interpersonnelles entre les agents de liaison de chaque organisation sont à la base du partenariat. Par ailleurs, les données révèlent que les relations entre les autres acteurs publics et privés sont plutôt de l'ordre du parallélisme, étant donné que les interactions sont plutôt rares, ce qui suit la tendance relevée par la littérature qui affirme que les relations entre les deux acteurs sont majoritairement coexistantes. Également, les résultats démontrent que le FEQ possède des enjeux de sécurité spécifiques à son contexte, mais l'enjeu social du recrutement est celui qui influence le plus l'organisation de la sécurité. Finalement, les relations interpersonnelles, la complémentarité entre les acteurs privés et publics et l'application d'une ligne directrice commune sont des facteurs-clés importants pour une bonne collaboration au FEQ, alors que la formation inadaptée des agents de sécurité, la communication et le partage d'informations défaillants, le roulement du personnel et la compétition entre les agences de sécurité privée sont des obstacles à un bon partenariat. En somme, malgré les difficultés que le partenariat au FEQ rencontre, il demeure un exemple de bon partenariat sur lequel les autres organisations festives peuvent se baser.

Selon le Council of Canadian Academies (2014), la nécessité de développer des structures partenariales pour tous les acteurs du réseau de la sécurité devrait croître, étant donné que les acteurs privés jouent des rôles plus étendus et participent à des partenariats plus sophistiqués. En effet, la littérature mentionne que les PPP sont des pratiques de plus en plus courantes dans le réseau de la sécurité, et que les acteurs publics autant que privés doivent y recourir, car les avantages sont beaucoup plus importants dans la plupart des cas que les inconvénients. Dans cette

recherche, il a été démontré que les événements festifs constituent des objets d'étude pertinents en ce qui a trait aux PPP. D'ailleurs, ce travail a permis de relever un nouvel obstacle aux partenariats qui n'était pas mentionné dans la littérature scientifique : la sous-traitance d'agences de sécurité privée par des agences de sécurité privée. Un autre obstacle a été découvert, soit le recrutement du personnel, mais il est plutôt circonstanciel et contextuel, c'est-à-dire qu'on ne peut pas le généraliser à tous les PPP. La littérature scientifique démontre qu'il n'existe pas de modèle unique et parfait pour un partenariat réussi ; chaque partenariat est différent et doit plutôt suivre un modèle souple et adapté au contexte et aux capacités locales (Council of Canadian Academies, 2014). En ce sens, la limite principale de cette recherche correspond à l'aspect contextuel de l'événement et de son régime de sécurité, c'est-à-dire que le FEQ ne fait pas exception à la règle et constitue un événement à caractère unique et non reproductible. Bien que cette recherche soit la première à s'effectuer dans la région Québec, il semble que les pratiques sur le terrain ressemblent énormément à ce qu'on raconte dans la littérature et à ce qu'on observe ailleurs dans le monde. Or, la société québécoise regorge d'événements festifs de grande ampleur où il serait intéressant d'étudier les interactions entre la sécurité publique et la sécurité privée. En effet, les événements festifs sont des objets peu étudiés par la littérature scientifique et cette présente recherche démontre qu'ils ont un potentiel d'ajout à la littérature sur les PPP et sur les rôles de la police dans ces stratégies collaboratives. Bref, il est certain que les résultats de ces recherches futures permettront d'avoir une meilleure connaissance des partenariats public-privés dans les événements festifs de grande ampleur et d'avoir une meilleure intégration et application de ces pratiques dans le réseau de la sécurité.

## Bibliographie

- Arborio, A.-M. et Fournier, P. (2015). *L'observation directe* (4<sup>e</sup> éd.). Paris, France : Armand Colin.
- Audet, C. et Saint-Pierre, D. (2015). Les festivals de musique du Québec: résultats d'une enquête. *Survol*, 26, 1-48.
- Ayling, J., Grabosky, P. et Shearing, C. (2009). *Lengthening the Arm of the Law: Enhancing Police Resources in the Twenty-First Century*. Cambridge, USA : Cambridge University Press.
- Bajc, V. (2014). The future of surveillance and security in global events. Dans I. Yeoman, M. Roberston, U. McMahon-Beattie, E. Backer et K. A. Smith (dir.), *The Future of Events & Festivals* (p. 187-199). Londres, UK : Routledge. Repéré à <https://doi.org/10.4324/9780203370391>
- Barthon, C., Garat, I., Gravari-Barbas, M. et Veschambre, V. (2007). L'inscription territoriale et le jeu des acteurs dans les événements festifs et festifs : des villes, des festivals, des pouvoirs. *Géocarrefour*, 82(3), 111-121. Doi: [10.4000/geocarrefour.2155](https://doi.org/10.4000/geocarrefour.2155)
- Blanchet, A. et Gotman, A. (2015). *L'entretien* (2<sup>e</sup> éd.). Paris, France : Armand Colin.
- Bliss, K. (2017, 31 juillet). Festival D'été de Quebec General Manager Daniel Gélinas Celebrates the Fest's 50th Anniversary. *Billboard*. Repéré à <https://www.billboard.com/biz/articles/news/touring/7882226/festival-dete-de-quebec-general-manager-daniel-gelinas-celebrates>
- Bonnet, F. (2008). Les effets pervers du partage de la sécurité. Polices publiques et privées dans une gare et un centre commercial. *Sociologie du Travail*, 50(4), 505-520.
- Börzel, T. A. et Risse, T. (2005). Public-private partnerships: Effective and legitimate tools of international governance? Dans E. Grande et L. W. Pauly (dir.), *Complex Sovereignty: Reconstituting Political Authority in the Twenty-First Century* (p. 195-216). Toronto, Canada : University of Toronto Press. Repéré à [http://userpage.fu-berlin.de/~atasp/texte/021015\\_ppp\\_risse\\_boerzel.pdf](http://userpage.fu-berlin.de/~atasp/texte/021015_ppp_risse_boerzel.pdf)
- Bosson, R. et Wagner, B. (2017). A typology of cybersecurity and public-private partnerships in the context of the EU. *Crime, Law and Social Change*, 67(3), 265-288. Doi: [10.1007/s10611-016-9653-3](https://doi.org/10.1007/s10611-016-9653-3)
- Brinkerhoff, D. W. et Brinkerhoff, J. M. (2011). Public-private partnerships: Perspectives on purposes, publicness, and good governance. *Public Administration and Development*, 31(1), 2-14. Doi: [10.1002/pad.584](https://doi.org/10.1002/pad.584)
- Brodeur, J.-P. (2003). *Les visages de la police: pratiques et perceptions*. Montréal, Canada : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Brodeur, J.-P. (2010). Private Security. Dans *The Policing Web* (p. 255-308). Oxford, New York : Oxford University Press. Repéré à <https://www.oxfordscholarship.com/view/10.1093/acprof:oso/9780199740598.001.0001/acprof-9780199740598>

- Bures, O. (2013). Public-private partnerships in the fight against terrorism? *Crime, Law and Social Change*, 60(4), 429-455. Doi:[10.1007/s10611-013-9457-7](https://doi.org/10.1007/s10611-013-9457-7)
- Bures, O. (2017). Contributions of private businesses to the provision of security in the EU: beyond public-private partnerships. *Crime, Law and Social Change*, 67(3), 289-312. Doi:[10.1007/s10611-016-9650-6](https://doi.org/10.1007/s10611-016-9650-6)
- Bures, O. et Carrapico, H. (2017). Private security beyond private military and security companies: exploring diversity within private-public collaborations and its consequences for security governance. *Crime, Law and Social Change*, 67(3), 229-243. Doi:[10.1007/s10611-016-9651-5](https://doi.org/10.1007/s10611-016-9651-5)
- Busch, N. E. et Givens, A. D. (2012). Public-Private Partnerships in Homeland Security: Opportunities and Challenges. *Homeland Security Affairs*, 8(18), 1-24.
- Chamard-Bois, A. et Proulx, L. (2014). *Portrait de l'industrie des festivals et événements - Membres de FEQ 2013-2014* (p. 1-38). Montréal, Canada : Festivals et Événements Québec. Repéré à [http://www.attractionsevenements.com/satq/pdf/etudes/profils\\_%20realite\\_adm\\_membres/FEQ\\_portrait\\_membres\\_2014.pdf](http://www.attractionsevenements.com/satq/pdf/etudes/profils_%20realite_adm_membres/FEQ_portrait_membres_2014.pdf)
- Comfort, L. K. (2002). Rethinking Security: Organizational Fragility in Extreme Events. *Public Administration Review*, 62(s1), 98-107. Doi:[10.1111/1540-6210.62.s1.18](https://doi.org/10.1111/1540-6210.62.s1.18)
- Connors, E. F. (2007). *Planning And Managing Security For Major Special Events: Guidelines for Law Enforcement* (p. 1-128). US Department of Justice, Office of Community Oriented Policing Services. Repéré à <https://www.hsdl.org/?view&did=482649>
- Connors, E. F., Cunningham, W. C. et Ohlhausen, P. E. (1999). *Operation Cooperation: A Literature Review of Cooperation and Partnerships Between Law Enforcement and Private Security Organizations* (p. 1-24). Washington, USA : US Department of Justice, Bureau of Justice Assistance. Repéré à [http://www.ilj.org/publications/docs/Operation\\_Cooperation\\_Literature\\_Review.pdf](http://www.ilj.org/publications/docs/Operation_Cooperation_Literature_Review.pdf)
- Connors, E. F., Cunningham, W. C., Ohlhausen, P. E., Oliver, L. et Van Meter, C. (2000). *Operation Cooperation: Guidelines for Partnerships Between Law Enforcement and Private Security Organizations* (p. 1-20). Washington, USA : US Department of Justice, Bureau of Justice Assistance. Repéré à <https://www.hsdl.org/?abstract&did=481055>
- Copeland, C. (2005, mai). *Law enforcement and private security cooperation* (Masters, Université du Texas, Arlington, USA). Repéré à <https://search.proquest.com/docview/305357297?pq-origsite=primo>
- Council of Canadian Academies. (2014). *Policing Canada in the 21st century: new policing for new challenges* (p. 1-212). Ottawa, Canada : Expert Panel on the Future of Canadian Policing Models, Council of Canadian Academies. Repéré à <https://www.deslibris.ca/ID/245118>
- Davidović, D., Kesetovic, Z. et Pavicevic, O. (2012). National Critical Infrastructure Protection in Serbia: The Role of Private Security. *Journal of Physical Security*, 6(1), 59-72.

- De Maillard, J. (2013). Les dynamiques récentes de la police et de la sécurité privée en Grande-Bretagne. *Sécurité et stratégie*, 13(2), 19. Doi:[10.3917/sestr.013.0019](https://doi.org/10.3917/sestr.013.0019)
- Diaz, F. (2003). « Coproduction » de la sécurité : une nouvelle forme de l'interventionnisme étatique pour une meilleure sécurité du public? (le cas de grands rassemblements de populations en France). *Déviance et Société*, 27(4), 429-458. Doi:[10.3917/ds.274.0429](https://doi.org/10.3917/ds.274.0429)
- Diaz, F. (2007). Organiser la sécurité des rassemblements festifs. Dans M. Cusson, B. Dupont et F. Lemieux (dir.), *Traité de sécurité intérieure* (p. 600-611). Montréal, Canada : Éditions Hurtubise.
- Diaz, F. (2009). *Gérer la sécurité des événements: des fêtes de quartier aux grands rassemblements*. Montréal, Canada : Les Éditions Quebecor.
- Diaz, F. (2013). La construction sociale du risque et de la sécurité : une question de gouvernance. *Loisir et Société / Society and Leisure*, 36(1), 8-26. Doi:[10.1080/07053436.2013.805566](https://doi.org/10.1080/07053436.2013.805566)
- Diaz, F. (2015). *L'ordre et la fête*. Montréal, Canada : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Dufour, C. (2019). SCI6060 : Notes du cours 4 [Document en ligne]. Repéré à [http://cours.ebsi.umontreal.ca/sci6060/docs/sci6060\\_c4\\_fiche\\_echantillon.pdf](http://cours.ebsi.umontreal.ca/sci6060/docs/sci6060_c4_fiche_echantillon.pdf)
- Dupont, B. (2004). Security in the age of networks. *Policing and Society*, 14(1), 76-91. Doi:[10.1080/1043946042000181575](https://doi.org/10.1080/1043946042000181575)
- Dupont, B. (2006). Delivering security through networks: Surveying the relational landscape of security managers in an urban setting. *Crime, Law and Social Change*, 45(3), 165-184. Doi:[10.1007/s10611-006-9033-5](https://doi.org/10.1007/s10611-006-9033-5)
- Dupont, B. (2014). Private security regimes: Conceptualizing the forces that shape the private delivery of security. *Theoretical Criminology*, 18(3), 263-281. Doi:[10.1177/1362480614527303](https://doi.org/10.1177/1362480614527303)
- Dunn-Cavelty, M. et Suter, M. (2009). Public-Private Partnerships are no silver bullet: An expanded governance model for Critical Infrastructure Protection. *International Journal of Critical Infrastructure Protection*, 2(4), 179-187. Doi:[10.1016/j.ijcip.2009.08.006](https://doi.org/10.1016/j.ijcip.2009.08.006)
- Festival d'Été de Québec. (2017). FEQ Guide 2017. *Infofestival*. Repéré à [http://www.infofestival.com/media\(MediaArchive:879254cd-3430-4f10-829d-c45382f8b7d3\)?download=false](http://www.infofestival.com/media(MediaArchive:879254cd-3430-4f10-829d-c45382f8b7d3)?download=false)
- Festival d'Été de Québec. (2018a, 21 février). Une participation record pour la 50e édition du Festival d'Été de Québec! Repéré à [https://www.infofestival.com/media/1703c65d-d212-43be-9ea4-b1c084d69c24/BuCxIQ/Feq/M%C3%A9dia/Communiqu%C3%A9s/COMM\\_Retombees%20economiques%20FEQ%2050eRG.pdf?download=false](https://www.infofestival.com/media/1703c65d-d212-43be-9ea4-b1c084d69c24/BuCxIQ/Feq/M%C3%A9dia/Communiqu%C3%A9s/COMM_Retombees%20economiques%20FEQ%2050eRG.pdf?download=false)
- Festival d'Été de Québec. (2018b). FEQ Guide 2018. *Infofestival*. Repéré à [https://www.feq.ca/media\(MediaArchive:879254cd-3430-4f10-829d-c45382f8b7d3\)?download=false](https://www.feq.ca/media(MediaArchive:879254cd-3430-4f10-829d-c45382f8b7d3)?download=false)

- Forrer, J., Kee, J. E., Newcomer, K. E. et Boyer, E. (2010). Public-Private Partnerships and the Public Accountability Question. *Public Administration Review*, 70(3), 475-484. Doi:[10.1111/j.1540-6210.2010.02161.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02161.x)
- Fortin, P.-O. (2016, 11 octobre). Le FEQ parmi la crème des festivals dans le monde, selon la revue spécialisée Insight. *Le Journal de Québec*. Repéré à <http://www.journaldequebec.com/2016/10/11/le-feq-parmi-la-creme-des-festivals-dans-le-monde-selon-la-revue-specialisee-insight>
- Genois Gagnon, J.-M. (2019, 27 février). Préoccupante pénurie de main-d'œuvre à Québec. Le Soleil. Repéré à <https://www.lesoleil.com/affaires/preoccupante-penurie-de-main-duvre-a-quebec-9b44c58d1b7050dd59a091e0412e8945>
- Gill, M. (2015). Senior police officers' perspectives on private security: sceptics, pragmatists and embracers. *Policing and Society*, 25(3), 276-293. Doi:[10.1080/10439463.2013.865736](https://doi.org/10.1080/10439463.2013.865736)
- Girard, S. (2017, 14 juillet). *La frontière franco-suisse au prisme de la coopération policière: normes institutionnelles et normes pratiques* (PhD Thesis, Université Grenoble Alpes, France). Repéré à <http://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01691104/document>
- Giulianotti, R. et Klausner, F. (2010). Security Governance and Sport Mega-events: Toward an Interdisciplinary Research Agenda. *Journal of Sport and Social Issues*, 34(1), 49-61. Doi:[10.1177/0193723509354042](https://doi.org/10.1177/0193723509354042)
- Givens, A. D. et Busch, N. E. (2013). Realizing the promise of public-private partnerships in U.S. critical infrastructure protection. *International Journal of Critical Infrastructure Protection*, 6(1), 39-50. Doi:[10.1016/j.ijcip.2013.02.002](https://doi.org/10.1016/j.ijcip.2013.02.002)
- Gorrand, B. (2018, 5 juillet). Comment absorber les coûts de sécurité des festivals d'été? *Radio-Canada*. Repéré à <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1110662/festivals-financement-securite-winnipeg-quebec-edmonton-martin-roy>
- Hummer, D. et Nalla, M. (2003). Modeling future relations between the private and public sectors of law enforcement. *Criminal Justice Studies*, 16(2), 87-96. Doi:[10.1080/0888431032000115628](https://doi.org/10.1080/0888431032000115628)
- Joh, E. E. (2006). The Forgotten Threat: Private Policing and the State. *Indiana Journal of Global Legal Studies*, 13(2), 357-389.
- Jones, D. E. (2013, novembre). *Local public safety challenges of hosting a mega-event* (PhD Thesis, Capella University, Minnesota, USA). Repéré à <https://search.proquest.com/docview/1462885841?pq-origsite=gscholar>
- Jones, T. et Newburn, T. (1993). Policing Wandsworth in Practice. Dans *Private Security and Public Policing* (p. 157-198). Oxford, New York : Oxford University Press. Repéré à <https://www.oxfordscholarship.com/view/10.1093/acprof:oso/9780198265696.001.0001/acprof-9780198265696-chapter-6>
- Khoury, Z. (2016). La sécurité de l'Euro 2016 de football. *Sécurité et stratégie*, 23(3), 7-15. Doi:[10.3917/sestr.023.0007](https://doi.org/10.3917/sestr.023.0007)

- Leduc, G. (2017, 27 juin). La recette du Festival d'été. *Le Soleil*. Repéré à <https://www.lesoleil.com/arts/la-recette-du-festival-dete-9c8c406609d3a6356c9b1eff9c9f4ae3>
- Love Parade disaster (2020, 18 mars). Dans *Wikipédia*. [https://en.wikipedia.org/wiki/Love\\_Parade\\_disaster](https://en.wikipedia.org/wiki/Love_Parade_disaster)
- Maditinos, Z. J., Vassiliadis, C. et Charlebois, S. (2006). *Mega Events: Challenges for Contingency Planning, Opportunities for Tourist Promotion*. Crète, Grèce (p. 1-14). Communication présentée à l'International Conference of Trends, Impacts and Policies on Tourism Development. Repéré à [https://www.researchgate.net/publication/27381140\\_Mega\\_Events\\_Challenges\\_for\\_Contingency\\_Planning\\_Opportunities\\_for\\_Tourist\\_Promotion](https://www.researchgate.net/publication/27381140_Mega_Events_Challenges_for_Contingency_Planning_Opportunities_for_Tourist_Promotion)
- Ministère de la Sécurité Publique du Québec. (2000). *Rapport et recommandations: Comité Consultatif sur la Sécurité Privée au Québec* (p. 1-83). Repéré à [https://www.securitepublique.gouv.qc.ca/fileadmin/Documents/police/securite\\_privée/rapport\\_secprive.pdf](https://www.securitepublique.gouv.qc.ca/fileadmin/Documents/police/securite_privée/rapport_secprive.pdf)
- Montgomery, R. et Griffiths, C. T. (2015). *The Use of Private Security Services for Policing* (n° R041) (p. 1-100). Ottawa, Canada : Public Safety Canada. Repéré à <http://www.publicsafety.gc.ca/cnt/rsrscs/pblctns/archive-2015-r041/2015-r041-en.pdf>
- Morabito, A. et Greenberg, S. (2005). *Engaging the Private Sector To Promote Homeland Security: Law Enforcement Private Security Partnerships* (n° NCJ 210678) (p. 1-27). Washington, D.C. : US Department of Justice, Bureau of Justice Assistance. Repéré à <http://www.ncjrs.gov/pdffiles1/bja/210678.pdf>
- Müller, M. (2015). What makes an event a mega-event? Definitions and sizes. *Leisure Studies*, 34(6), 627-642. Doi:[10.1080/02614367.2014.993333](https://doi.org/10.1080/02614367.2014.993333)
- Mulone, M. (2013). La sécurité privée au Canada : un avenir en pointillés. *Sécurité et stratégie*, 13(2), 37. Doi:[10.3917/sestr.013.0037](https://doi.org/10.3917/sestr.013.0037)
- Nalla, M. K. et Hummer, D. (1999). Relations between Police Officers and Security Professionals: A Study of Perceptions. *Security Journal*, 12(3), 31-40. Doi:[10.1057/palgrave.sj.8340028](https://doi.org/10.1057/palgrave.sj.8340028)
- Nalla, M. K. et Hwang, E. (2006). Relations between police and private security officers in South Korea. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 29(3), 482-497. Doi:[10.1108/13639510610684719](https://doi.org/10.1108/13639510610684719)
- Noaks, L. (2008). Private and public policing in the UK: a citizen perspective on partnership. *Policing and Society*, 18(2), 156-168. Doi:[10.1080/10439460802008678](https://doi.org/10.1080/10439460802008678)
- Paek, S. Y. (2017). *Private security officers' perceptions of police legitimacy in South Korea: Implications for police-private security cooperation* (PhD Thesis, Université du Michigan, Michigan, USA). Repéré à <https://search.proquest.com/docview/1927182170?accountid=12543>
- Paek, S. Y., Nalla, M. K. et Lee, J. (2018). Perception of police legitimacy among private security officers. *Security Journal*. Doi:[10.1057/s41284-018-00163-5](https://doi.org/10.1057/s41284-018-00163-5)

- Palmer, D. et Whelan, C. (2007). Policing in the 'Communal Spaces' of Major Event Venues. *Police Practice and Research*, 8(5), 401-414. Doi:[10.1080/15614260701764264](https://doi.org/10.1080/15614260701764264)
- Paulin, C. (2017, 15 décembre). *Vers une politique publique de la sécurité privée? Réguler la sécurité privée (1983-2014)* (PhD Thesis, Université Paris-Saclay, Paris, France). Repéré à <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01664988/document>
- Police Executive Research Forum. (2014). *Future Trends in Policing* (n° 2011-CK-WX-K016) (p. 1-76). Washington, D.C. : U.S. Department of Justice, Office of Community Oriented Policing Services. Repéré à <http://purl.access.gpo.gov/GPO/LPS114905>
- Poupart, J., Lalonde, M. (1998). La méthodologie qualitative et la criminologie au Québec de 1960 à 1985. Dans J. Poupart, L.-H. Groulx, R. Mayer, J.-P. Deslauriers, A. Laperrière et A. P. Pirès (dir.), *La recherche qualitative : Diversité des champs et pratiques au Québec* (p.51-91). Montréal, Canada : Gaétan Morin.
- Prenzler, T. (2013). *Outsourcing of Policing Tasks: Scope and Prospects* (p. 1-67). Brisbane, Australie : Australian Research Council Centre for Excellence in Policing and Security. Repéré à <https://www.asial.com.au/documents/item/13>
- Regroupement des Évènements Majeurs et Internationaux. (2019, janvier). Une nouvelle étude: l'importance économique des événements majeurs (juin 2018). *Tourismexpress*. Repéré à <https://tourismexpress.com/nouvelles/une-nouvelle-etude-l-importance-economique-des-evenements-majeurs-juin-2018>
- Regroupement des Évènements Majeurs et Internationaux et Festivals et Évènements Québec. (2011). *Mémoire sur le projet de loi 9: Loi resserrant l'encadrement des vérifications en matière de permis et apportant d'autres modifications à la Loi sur la sécurité privée* (n° 002M) (p. 1-27). Montréal, Canada : Assemblée Nationale du Québec. Repéré à <http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/commissions/CI/mandats/Mandat-16311/memoires-deposes.html>
- Ritchie, J. R. B. (1984). Assessing the Impact of Hallmark Events: Conceptual and Research Issues. *Journal of Travel Research*, 23(1), 2-11. Doi:[10.1177/004728758402300101](https://doi.org/10.1177/004728758402300101)
- Roy, S. N. (2009). L'étude de cas. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données* (5<sup>e</sup> éd., p. 199-225). Québec, Canada : Les Presses de l'Université du Québec.
- Sarre, R. et Prenzler, T. (2000). The relationship between police and private security: Models and future directions. *International Journal of Comparative and Applied Criminal Justice*, 24(1), 91-113. Doi:[10.1080/01924036.2000.9678654](https://doi.org/10.1080/01924036.2000.9678654)
- Shapland, J. et van Outrive, L. (1999). *Police et sécurité: contrôle social et interaction public/privé*. Paris, France : L'Harmattan.
- Shearing, C. (2005). Nodal Security. *Police Quarterly*, 8(1), 57-63. Doi:[10.1177/1098611104267327](https://doi.org/10.1177/1098611104267327)
- Slansky, D. A. (2006). Private Police and Democracy. *American Criminal Law Review*, 43(1), 89-106.

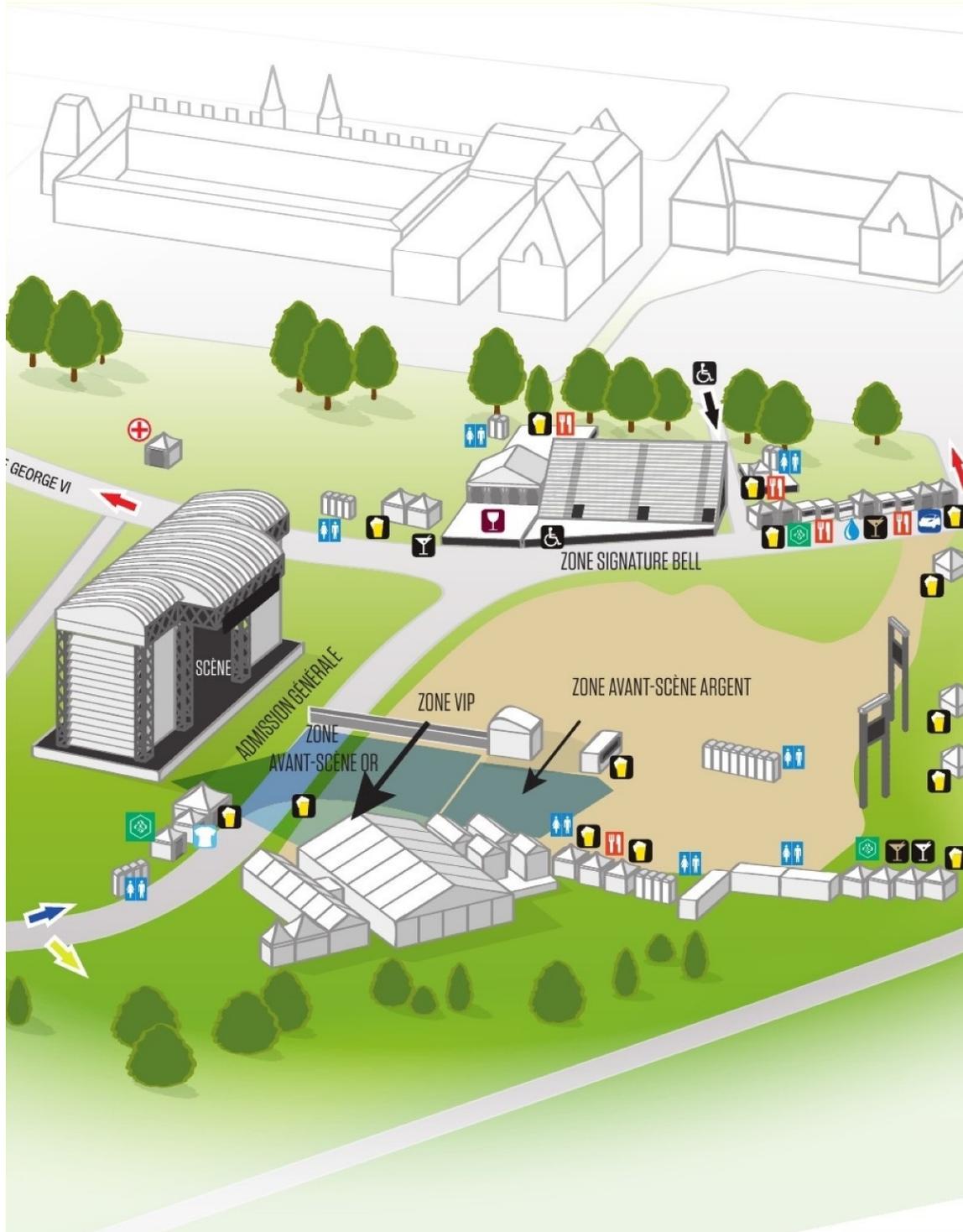
- Sotlar, A. et Meško, G. (2009). The relationship between the public and private security sectors in Slovenia: From coexistence towards partnership. *Varstvoslovje: Revija Za Teorijo in Prakso Varstvoslovja*, 11(2), 269–285.
- Sparrow, M. K. (2014). *Managing the Boundary Between Public and Private Policing* (n° NCJ 247182) (p. 1-28). Washington, D.C. : U.S. Department of Justice, National Institute of Justice. Repéré à <http://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/247182.pdf>
- Strom, K., Berzofsky, M., Shook-Sa, B., Barrick, K., Daye, C., Horstmann, N. et Kinsey, S. (2010). *The Private Security Industry: A Review of the Definitions, Available Data Sources, and Paths Moving Forward* (n° 232781) (p. 1-98). Durham, USA : U.S. Department of Justice. Repéré à <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/bjs/grants/232781.pdf>
- The Law Enforcement-Private Security Consortium. (2009). *Operation Partnership: Trends and practices in law enforcement and private security collaborations* (p. 1-138). Washington, USA : US Department of Justice, Office of Community Oriented Policing Services. Repéré à [http://www.ilj.org/publications/docs/Operation\\_Partnership\\_Private\\_Security.pdf](http://www.ilj.org/publications/docs/Operation_Partnership_Private_Security.pdf)
- Tremblay, C. (2018). *Un plan pour créer un meilleur environnement d'affaires pour tous les festivals et événements au Canada* (p. 1-14). Montréal, Canada : Festivals et Événements Majeurs Canada. Repéré à [http://fame-feem.ca/2018/wp-content/uploads/2018/08/plan\\_FAME\\_environment\\_2018\\_aout2018.pdf](http://fame-feem.ca/2018/wp-content/uploads/2018/08/plan_FAME_environment_2018_aout2018.pdf)
- van Buuren, J. (2009). *A report on the ethical issues raised by the increasing role of private security professionals in security analysis and provision* (p. 1-72). Oslo, Norvège : INEX. Repéré à [https://www.prio.org/PageFiles/1520/INEX\\_D\\_3\\_3.pdf](https://www.prio.org/PageFiles/1520/INEX_D_3_3.pdf)
- Viot, P. (2013, 14 juillet). *Le territoire sécurisé des grandes manifestations contemporaines* (PhD Thesis, École Polytechnique Fédérale de Lausanne, Suisse). Repéré à [http://infoscience.epfl.ch/record/186847/files/EPFL\\_TH5762.pdf](http://infoscience.epfl.ch/record/186847/files/EPFL_TH5762.pdf)
- Viot, P., Pattaroni, L. et Berthoud, J. (2010). Voir et analyser le gouvernement de la foule en liesse. Éléments pour l'étude des rassemblements festifs à l'aide de matériaux sonores et visuels. *ethnographiques.org*, (21), 1-23.
- Weiss, R. S. (1994). *Learning from Strangers: The Art and Method of Qualitative Interview Studies*. New York, USA: Free Press.

## Annexe I - Répartition géographique des sites de l'édition 2018 du FEQ

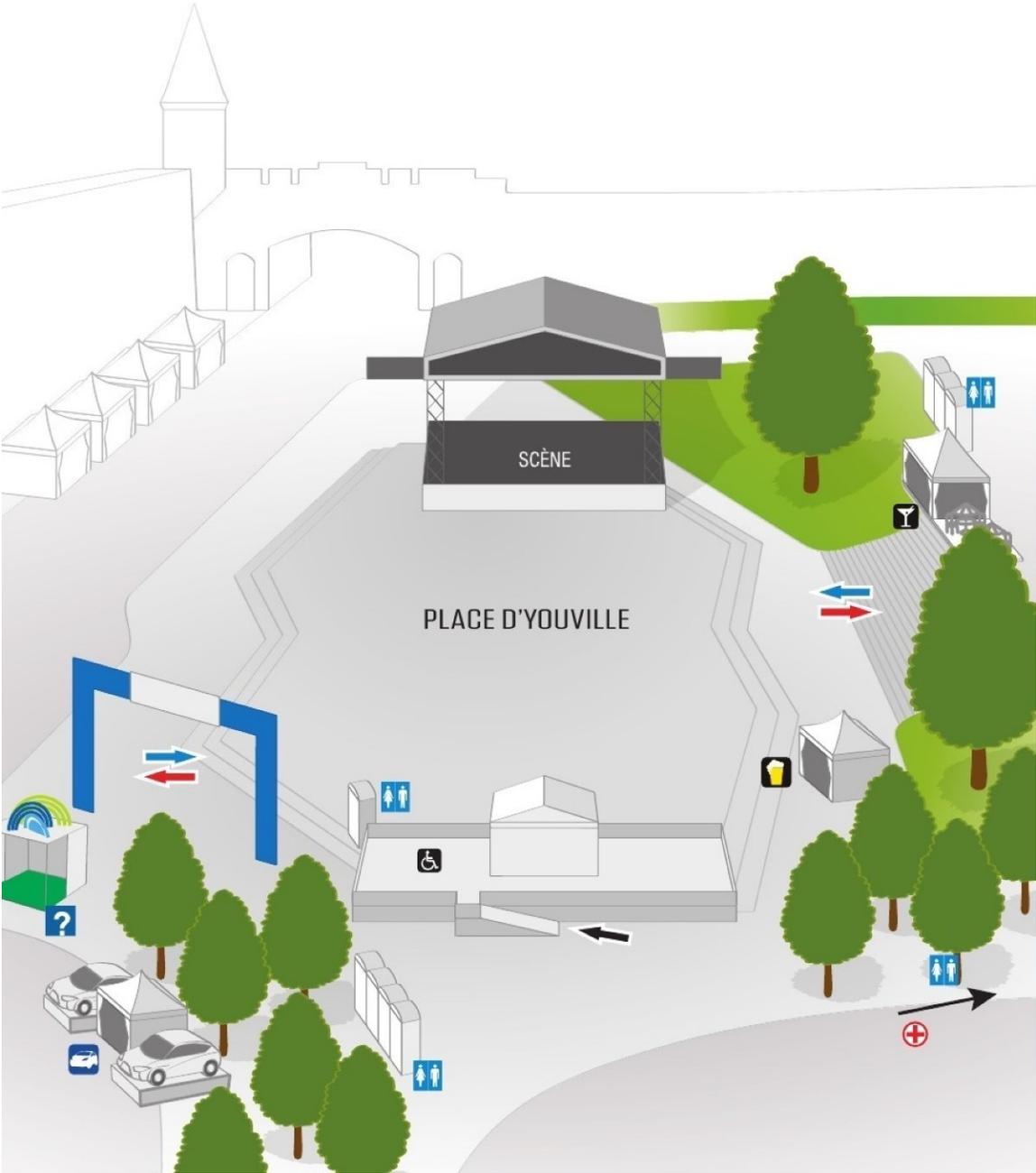


## Annexe II - Cartes détaillées des principaux sites extérieurs du Festival d'Été de Québec

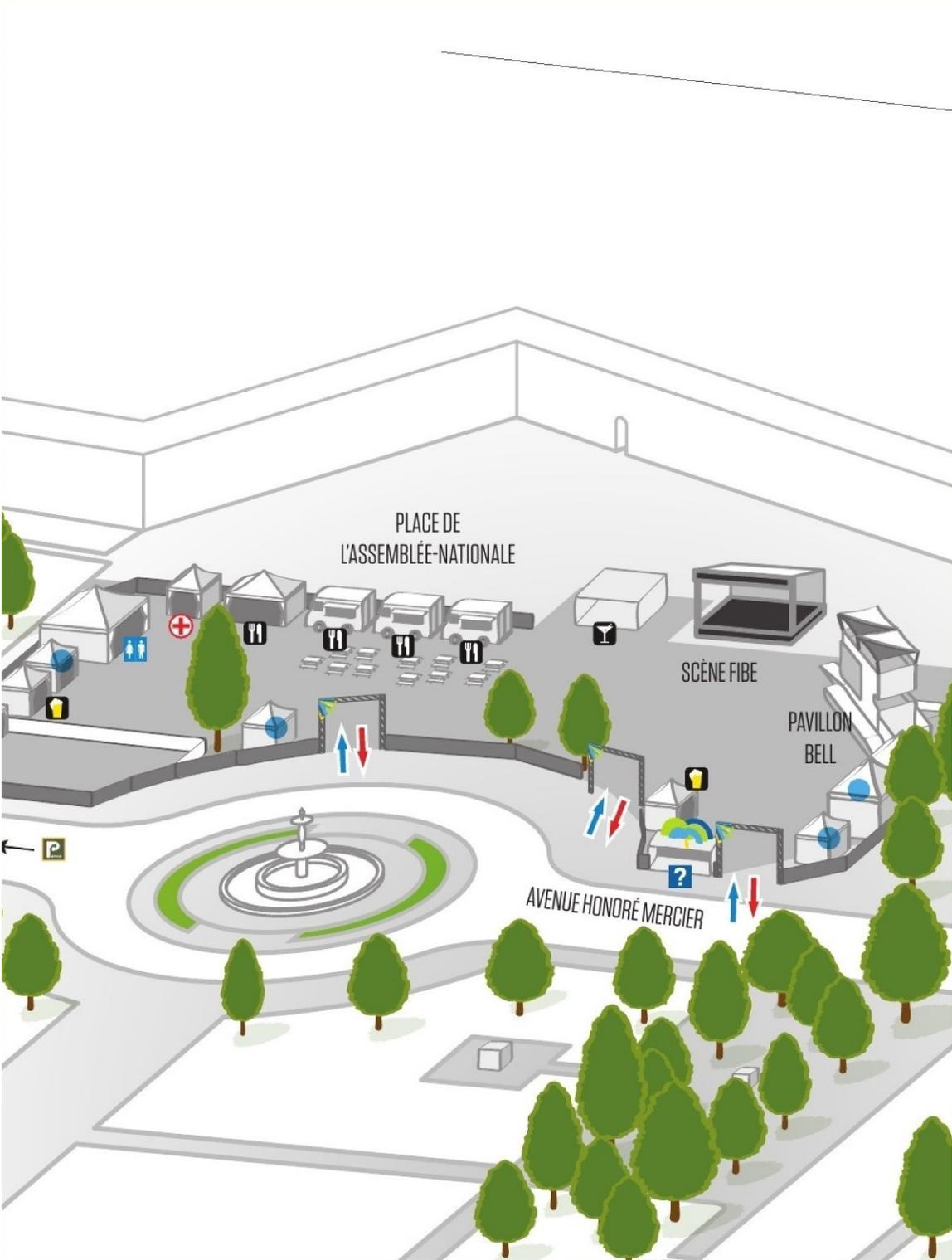
### Les Plaines D'Abraham



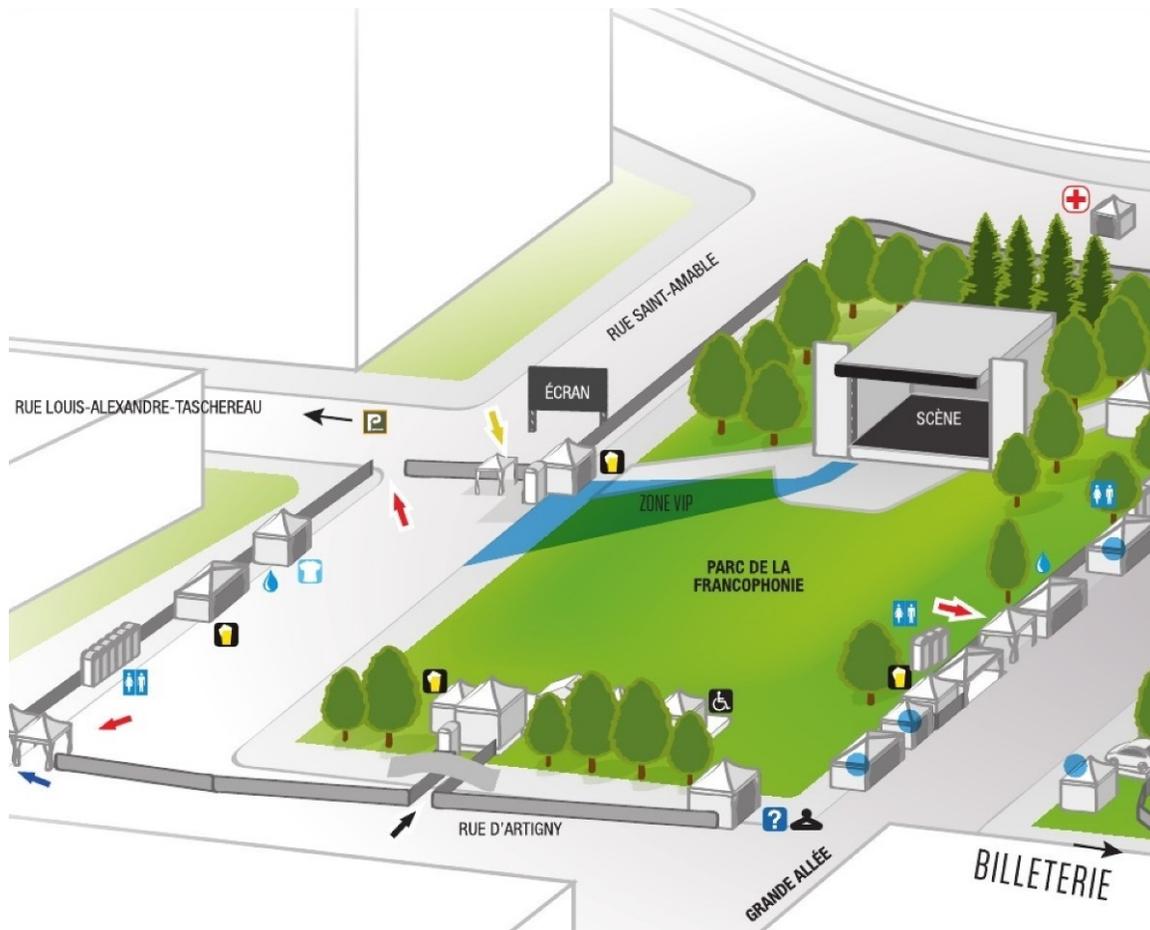
La Place D'Youville



**Le Cœur du FEQ**



# Le Parc de la Francophonie



## Légende des cartes

	ENTRÉE		FONTAINE D'EAU
	SORTIE		CONCESSION ALIMENTAIRE
	ENTRÉE MOBILITÉ RÉDUITE		TOILETTES
	ENTRÉE VIP		BOUTIQUE DE PRODUITS DÉRIVÉS DES ARTISTES
	SECTION MOBILITÉ RÉDUITE		GUICHET AUTOMATIQUE DES JARDINS
	BAR MOLSON CANADIAN		ACTIVATION FORD
	BISTRO SAQ		PREMIERS SOINS
	BAR À COCKTAILS		SATIONNEMENT
	BAR À COCKTAILS AMARULAIT		BOUTIQUE PROMOTIONNELLE

## **Annexe III - Grille d'entrevue**

### Section 1 : Occupation professionnelle et rôle(s) dans la sécurité du FEQ

Question 1 : Pouvez-vous rapidement me décrire votre parcours professionnel dans le domaine de la sécurité?

Question 2 : En quoi consiste votre travail dans le cadre du Festival d'Été de Québec?

Question 3 : Y a-t-il des formations spécifiques que vous devez suivre pour participer à l'organisation de la sécurité du Festival d'Été de Québec? Si oui, lesquelles?

### Section 2 : Nature des problèmes de sécurité rencontrés

Question 4 : Quels sont les principaux problèmes de sécurité auxquels un événement comme le Festival d'Été de Québec doit faire face?

Question 5 : Selon vous, quels sont les défis les plus importants à prendre en compte lorsqu'on organise la sécurité de grands événements festifs comme le Festival d'Été de Québec?

### Section 3 : Interactions entre les acteurs publics et privés

Question 6 : Pouvez-vous m'indiquer le nom des autres organisations de sécurité avec lesquelles vous devez collaborer pour effectuer votre travail?

Question 7 : Pouvez-vous me décrire la nature de chacune de ces collaborations (à quoi servent-elles? Pourquoi existent-elles)?

Question 8 : Parlez-moi des relations que vous entretenez avec les autres agences de sécurité privée et la police.

Question 9 : En général, comment se déroulent les premières rencontres avec les autres agences de sécurité privée et les corps policiers?

Question 10 : Comment s'effectue la communication avec les autres agences de sécurité et la police? Comment la qualifiez-vous?

Question 11 : Quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez avec les autres agences de sécurité privée? Avec la police? Donnez-moi des exemples.

Question 12 : À votre avis, qu'est-ce qui devrait être fait pour améliorer les relations entre les différents partenaires? Et pour améliorer la sécurité en général?