

MÉMOIRE PUBLIC

À l'interface des systèmes : pour une instance provinciale d'intervention sociale en contexte policier

Mémoire déposé dans le cadre des consultations nationales sur les prochaines orientations gouvernementales en matière de santé mentale, itinérance et dépendance

Présenté au
Ministère de la Santé et des Services sociaux
Gouvernement du Québec

Par
Nathalie L'Heureux, T.S.
Experte-conseil en pratiques intégrées d'intervention sociale en contexte policier

Avec la collaboration de
Lili Brunet St-Pierre B.Ps.
Étudiante à la maîtrise en travail social, Université de Montréal

Déposé 6 juin 2026
Version révisée le 22 juillet 2026

TABLE DES MATIÈRES

1. PRÉSENTATION	3
1.2 Portée du mémoire et contribution à la consultation	4
2. DÉMARCHES AYANT MENÉ À CE MÉMOIRE	5
2.1 Consultation provinciale et projets de recherche	5
2.2 Dépôt de projet au ministère de la Sécurité intérieure	6
2.3 Appuis des partenaires	7
3. CONSTATS	8
3.1 Une transformation des besoins qui dépasse les frontières institutionnelles	8
3.2 Les initiatives mixtes : une réponse devenue essentielle	9
3.3 Une coordination qui reste fragile malgré les avancées	10
3.4 Un manque d'imputabilité collective	11
3.5 Indépendance et neutralité de la démarche	12
3.6 Un savoir pratique à mieux intégrer	13
4. RECOMMANDATIONS	13
4.1 Création d'une instance provinciale d'intervention sociale en contexte policier	13
4.2 Le projet de loi no 23 : une fenêtre d'opportunité pour repenser la coordination des services	14
4.3 Bénéfices attendus	16
4.4 Conditions de réussite	16
Une gouvernance neutre, indépendante et représentative	16
La reconnaissance du milieu communautaire comme partenaire à part entière	17
Un financement partagé et pérenne	17
Une cohérence provinciale respectueuse des réalités locales	17
5. CONCLUSION	18
RÉFÉRENCES	19

1. PRÉSENTATION

Nathalie L'Heureux est experte-conseil en pratiques intégrées d'intervention sociale en contexte policier. Détentrice d'un baccalauréat en travail social, elle cumule près de 20 ans d'expérience au sein des milieux policiers, municipaux, communautaires et des services sociaux. Elle est spécialisée dans l'intégration de l'approche psychosociale au sein des organisations policières et a développé des stratégies d'intervention auprès de personnes en situation de vulnérabilité, notamment dans des contextes complexes, récurrents et à haut risque.

Son expertise repose sur la création de dispositifs concertés, le développement et le déploiement d'initiatives préventives et l'adaptation des pratiques aux réalités du terrain. Elle accompagne les milieux policiers dans l'amélioration continue de la gestion des appels de nature sociale, en tenant compte des contraintes opérationnelles et des dynamiques intersectorielles. Les personnes qui collaborent avec elle la décrivent comme une « traductrice des systèmes », en raison de sa capacité à évoluer entre différentes cultures organisationnelles, à expliciter les logiques propres à chaque secteur et à faciliter le dialogue intersectoriel.

Son projet pilote, présenté en 2009 au Service de police de Terrebonne, a mené à la création du premier poste de conseillère aux interventions psychosociales au sein d'une organisation policière au Québec, un poste qu'elle a occupé pendant 15 ans et qui est devenu une référence dans le domaine. Elle est récipiendaire de distinctions professionnelles et municipales, dont le prix Joseph-Beaubien d'or de l'Union des municipalités du Québec (UMQ) et le prix Innovation et entrepreneuriat social de l'Ordre professionnel des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec (OTSTCFQ).

Le présent mémoire est porté par Nathalie L'Heureux et s'appuie sur une expertise de terrain développée dans la coordination d'interventions auprès de populations en situation de vulnérabilité, à l'interface des services policiers, du réseau de la santé et des services sociaux, des organismes communautaires, de la justice et des membres de l'entourage.

Sa réflexion a été enrichie par la collaboration de Lili Brunet St-Pierre, étudiante-chercheuse à la maîtrise en travail social à l'Université de Montréal et boursière à la Maison des affaires publiques et internationales de l'Université de Montréal. Son projet de recherche porte sur l'expérience des travailleuses sociales œuvrant en collaboration avec les services policiers. Possédant elle-même une expérience de plus de dix ans en intervention sociale dans des contextes d'urgence ainsi qu'une connaissance approfondie du milieu policier, elle partage avec Nathalie L'Heureux un intérêt commun pour le développement de pratiques intersectorielles auprès des populations en situation de vulnérabilité. Depuis plus d'un an, elles collaborent au développement du projet présenté dans ce mémoire, en mettant à contribution des expertises complémentaires issues de la pratique terrain et de la recherche.

1.2 Portée du mémoire et contribution à la consultation

Le présent mémoire propose un éclairage ciblé et ancré dans la pratique sur la façon dont la santé mentale, la dépendance et l'itinérance se manifestent dans les situations d'urgence ou à risque prévisible nécessitant l'intervention de plusieurs institutions, un angle d'observation rarement documenté dans les consultations publiques.

Il s'appuie sur une expertise développée au sein d'initiatives de collaboration entre l'intervention sociale et les services policiers, ainsi que sur une démarche de consultation menée auprès d'acteurs provenant des milieux policiers, communautaires, municipaux, du réseau de la santé et des services sociaux et du milieu académique. Ce rôle à l'interface entre les systèmes et les personnes permet d'observer les situations où les besoins dépassent les frontières institutionnelles et où les mécanismes habituels de réponse atteignent leurs limites.

Les personnes vivant des problématiques de santé mentale, d'itinérance ou de dépendance se retrouvent fréquemment au croisement de plusieurs institutions publiques. Les équipes d'intervention sociale en contexte policier et les initiatives de collaboration développées à travers le Québec occupent une position privilégiée pour documenter cette réalité, puisqu'elles agissent quotidiennement à l'intersection entre les personnes concernées et leur entourage d'un côté, et les organisations appelées à

intervenir de l'autre (organisme communautaire, le réseau de la santé et des services sociaux, les services policiers, le système de justice, etc.). Cette posture permet de mettre en lumière des enjeux qui demeurent souvent invisibles lorsqu'ils sont observés à partir d'un seul réseau : les difficultés de coordination, les ruptures de services, les dédoublements d'intervention, les zones grises déontologiques et légales, les obstacles liés au risque sans danger immédiat, ainsi que les effets du fonctionnement en silo sur les personnes les plus vulnérables.

Les constats présentés dans ce mémoire, tout comme la proposition d'une instance provinciale d'intervention sociale en contexte policier, ci-après désignée par l'expression « instance pivot » découlent directement de cette expérience de terrain, des nombreuses consultations réalisées et des travaux de recherche consultés et menés en parallèle de ce projet. Ils visent à contribuer à la réflexion entourant le développement d'une vision renouvelée, intégrée et cohérente en matière de santé mentale, d'itinérance et de dépendance.

2. DÉMARCHES AYANT MENÉ À CE MÉMOIRE

2.1 Consultation provinciale et projets de recherche

Entre août 2025 et mai 2026, une démarche de consultation a été menée auprès de plus de 100 acteurs d'une trentaine d'initiatives de collaboration entre services policiers et services d'intervention sociale dans plusieurs régions du Québec. Les personnes consultées représentaient des corps de police municipaux, autochtones et provinciaux, du réseau de la santé et des services sociaux (CISSS et CIUSSS), du milieu communautaire, des municipalités, du milieu universitaire ainsi que des ministères de la Sécurité intérieure et de Santé Québec.

Réalisés sous engagement de confidentialité afin de favoriser une parole libre, ces échanges ont permis de documenter les enjeux de terrain, d'identifier les besoins communs et de recenser les forces et les limites des pratiques actuelles.

Ces travaux de consultation ont été menés en parallèle de deux recherches de maîtrise en travail social à l'Université de Montréal portant sur la collaboration entre intervenants sociaux et policiers. Les étudiants-chercheurs impliqués, également praticiens intervenant en contexte policier, ont été consultés tout au long du processus. Leurs connaissances de terrain, leurs pratiques professionnelles et les entretiens qu'ils ont eux-mêmes conduits dans le cadre de leur démarche de recherche respective ont ainsi tous été pris en compte. Les constats présentés dans ce mémoire sont principalement issus des consultations décrites ci-dessus, mais ont été mis en cohérence avec les résultats émergents de ces recherches, constituant ainsi une source complémentaire de connaissances. Il s'agit de la recherche de Frédéric Lévesque-Ryan, (Lévesque-Ryan, F. (2026). *Au carrefour du social et du pénal : Perspectives croisées sur des pratiques sociales en milieux policiers*, mémoire de maîtrise, Université de Montréal) et de celle de Lili Brunet St-Pierre, en cours.

2.2 Dépôt de projet au ministère de la Sécurité intérieure

En mars 2026, un projet structurant a été déposé au ministère de la Sécurité intérieure du Québec, proposant la création d'une instance provinciale, neutre et indépendante, positionnée à l'interface des milieux de la santé et des services sociaux, de la justice, du communautaire, de la sécurité publique, des proches aidants et des personnes vulnérables, visant à encadrer, soutenir et documenter les pratiques de collaboration entre intervention sociale et police.

Cette proposition vise à améliorer la coordination des interventions auprès des populations vulnérables qui ont recours ou qui sont à risque prévisible de recourir aux services d'urgence. Elle vise une réponse plus intégrée et cohérente aux besoins des personnes, et à prévenir les conséquences graves qu'une intervention fragmentée a engendré (Kamel, 2024; 2025).

Cette démarche, bien qu'inclusive de l'ensemble des professionnels œuvrant en intervention sociale en contexte policier — criminologues, techniciens en travail social, éducateurs spécialisés, sexologues et autres —, est portée par des travailleuses sociales

et s'ancre délibérément dans les principes, les valeurs et les approches du travail social. Ce choix est fondamental : profession issue du terrain et du rapport direct aux populations, le travail social a pour préoccupation première la réponse aux besoins des personnes les plus vulnérables, se distinguant ainsi des lectures médicales et pénales des situations sociales. C'est précisément cette posture, à la fois indépendante des institutions et ancrée dans les droits et les besoins des personnes, qui en fait le socle le plus cohérent pour une instance qui se veut neutre et intersectorielle. Cette position ne minimise en rien la compétence des intervenants issus d'autres formations, qui poursuivent les mêmes objectifs et accomplissent un travail tout aussi essentiel, mais affirme que les valeurs du travail social constituent le cadre directeur le plus à même d'appréhender la globalité des situations sociales — sans les réduire à une lecture sectorielle ou partielle issue d'une logique institutionnelle isolée que le fonctionnement en silo rendrait inévitable — et d'accompagner les institutions dans l'amélioration de leur réponse à la population.

2.3 Appuis des partenaires

Le projet bénéficie du soutien et de l'expertise de l'Association nationale d'intervention sociale en commissariat et gendarmerie (ANISCG), organisation française fondée en 2003 qui regroupe plus de 500 professionnels œuvrant en contexte policier en France. Reconnue par un cadre de référence national instauré en 2006, l'ANISCG a pour mission de soutenir des intervenants sociaux intégrés aux forces de l'ordre, dont le rôle est d'évaluer et de répondre aux besoins sociaux révélés dans le contexte de l'activité policière, d'intervenir en situation de crise ou d'urgence, et de faciliter l'accès aux services de droit commun — une mission explicitement distincte de toute fonction de sécurité publique.

En parallèle de la consultation provinciale, le projet a été présenté à des acteurs clés de l'ensemble des secteurs concernés afin d'explorer les possibilités de collaboration et d'obtenir un appui formel. Cette démarche visait à ancrer le projet dans une logique collective et inclusive dès sa conception. Des gestionnaires du ministère de la Santé et des Services sociaux et de Santé Québec ont également été informés de la démarche,

dans un souci de transparence. Le projet bénéficie aujourd'hui du soutien et de la précieuse expertise des organisations et des personnes suivantes, qui en reconnaissent la pertinence et ont appuyé sa création dans des lettres d'appuis officielles :

- M. Denis Bourque, professeur et chercheur à l'Université du Québec en Outaouais et commissaire des États généraux du travail social 2024;
- Association des directeurs de police du Québec (ADPQ);
- Association des médecins psychiatres du Québec (AMPQ);
- Confédération des associations de proches en santé mentale du Québec (CAP Santé mentale);
- Association québécoise des travailleuses et travailleurs sociaux (AQTS);
- Division Urgence sociale, Laval;
- PECH (Prévention et entraide communautaire – Hébergement), Québec;
- Escouade 24/7 – Centres de crise Bas St-Laurent
- Association nationale d'intervention sociale en commissariat et gendarmerie (ANISCG), France.

Par ailleurs, un travail de réflexion et d'accompagnement stratégique et juridique est en cours avec la Maison des affaires publiques et internationales de l'UdeM et Me Pier-Olivier Poisson du cabinet Norton Rose Fulbright.

3. CONSTATS

3.1 Une transformation des besoins qui dépasse les frontières institutionnelles

Le Québec fait face depuis plusieurs décennies à une complexification des situations psychosociales associées à la santé mentale, à la dépendance et à l'itinérance, dans un contexte marqué par des transformations sociales et institutionnelles ayant progressivement réduit la capacité de prévention et de réponse précoce. Des crises concomitantes — pandémie de COVID-19, crise des surdoses, augmentation de l'itinérance — ont accentué les besoins psychosociaux et contribué à une présence accrue de situations de détresse dans l'espace public. Les policiers, disponibles en tout temps, se retrouvent par défaut à absorber une proportion croissante des appels de nature psychosociale, révélant les limites des systèmes de santé et de services sociaux

à répondre adéquatement aux besoins des populations les plus vulnérables (Comité consultatif sur la réalité policière, 2021).

Les situations psychosociales auxquelles les institutions sont confrontées mobilisent fréquemment plusieurs secteurs simultanément : services policiers, santé et services sociaux, organismes communautaires, municipalités et système judiciaire. Or, ces organisations ont été conçues pour répondre à des missions distinctes et opèrent dans des cadres légaux, déontologiques, cliniques et administratifs différents, guidées par des missions, des indicateurs de performance et des cultures organisationnelles qui leur sont propres. Les constats issus de la consultation provinciale menée dans le cadre de ce projet rejoignent ceux soulevés par le gouvernement : ces problématiques sont profondément interreliées et nécessitent une réponse collective qui dépasse les mandats d'un seul réseau. L'expérience de terrain révèle toutefois qu'affirmer l'importance de la collaboration ne suffit pas à la faire advenir — ces différences maintiennent des fonctionnements en silo et rendent la collaboration particulièrement difficile à soutenir dans le temps.

Les personnes concernées, elles, ignorent ces frontières organisationnelles : elles naviguent entre les systèmes au gré de leurs besoins et des crises qu'elles traversent, tandis que leurs proches deviennent souvent les principaux coordonnateurs de trajectoires fragmentées. Les initiatives de collaboration entre intervention sociale et services policiers constituent un point d'observation privilégié de cette réalité : situées à l'interface des réseaux, elles révèlent à la fois le potentiel d'une meilleure coordination et les lacunes des mécanismes actuels. Leur pérennité ne peut reposer sur la seule bonne volonté des acteurs : elle exige un encadrement organisationnel et institutionnel structuré.

3.2 Les initiatives mixtes : une réponse devenue essentielle

Partout au Québec, des initiatives de collaboration entre intervenants sociaux et services policiers ont émergé pour répondre à ces situations complexes. Elles remplissent aujourd'hui une fonction essentielle : assurer des liens entre des systèmes qui peinent à se coordonner naturellement. Les données disponibles témoignent de leur pertinence.

L'Équipe de soutien aux urgences psychosociales (ÉSUP) du SPVM rapporte que moins de 20 % de ses interventions aboutissent à une orientation vers l'urgence hospitalière et que moins de 1 % se concluent par une arrestation (SPVM, 2023). Le gouvernement du Québec reconnaît lui-même, dans son Plan d'action interministériel en santé mentale 2022-2026, que ces pratiques mixtes visent à limiter les hospitalisations, la judiciarisation et le recours aux ressources spécialisées, et qu'elles favorisent le rétablissement de la personne dans la communauté (MSSS, 2022). Les équipes rencontrées en consultation dans le cadre du projet présenté dans ce mémoire ont confirmé jouer principalement un rôle de médiation, de liaison et de traduction entre les organisations impliquées, favorisant l'accès aux ressources appropriées et améliorant la continuité des interventions. Leur position particulière leur permet également d'observer directement les obstacles rencontrés par les personnes et leurs proches lorsqu'elles tentent de naviguer entre plusieurs systèmes simultanément.

3.3 Une coordination qui reste fragile malgré les avancées

Les consultations de terrain confirment ce que de nombreux rapports de coroners documentent depuis des années: des personnes présentant des problématiques complexes et concomitantes, dont l'état représente un risque pour leur sécurité ou celle d'autrui, sollicitent les services d'urgence de façon répétée — non parce qu'aucun professionnel n'est intervenu, mais parce que les interventions demeurent fragmentées et discontinues dans le temps. Ces trajectoires génèrent des coûts humains considérables (hospitalisations répétées, ruptures de soins, judiciarisation, aggravation progressive de l'état de santé, épuisement des proches aidants, perte de confiance envers les institutions) ainsi que des coûts financiers importants liés aux passages répétés à l'urgence, aux interventions policières multiples, aux transports ambulanciers et aux procédures judiciaires. Ces personnes se retrouvent ainsi dans les angles morts d'un système qui a pourtant respecté ses propres processus internes. En l'absence de coordination formelle entre les acteurs, les efforts individuels de chacun ne suffisent pas toujours à prévenir une issue fatale (Malouin, 2016; Brochu, 2012; Kamel, 2022, 2024, 2025).

Le Québec s'est doté d'ententes multidisciplinaires qui formalisent la coordination entre secteurs autour des situations les plus vulnérables (p. ex. en protection de la jeunesse et en maltraitance envers les aînés), reconnaissant ainsi que certaines situations dépassent le mandat d'une seule organisation. Pourtant, même ces ententes ont montré leurs limites — la tragédie de la fillette de Granby le rappelle douloureusement. Aucun mécanisme équivalent n'existe pour les adultes présentant des besoins complexes en santé mentale, en dépendance ou en itinérance. L'expérience démontre qu'une entente formelle ne suffit pas : une instance pivot permanente, neutre et dédiée est nécessaire pour soutenir activement la coordination dans le temps. C'est ce vide structurel que la présente proposition cherche à combler.

3.4 Un manque d'imputabilité collective

Les consultations ont mis en évidence un paradoxe important : bien que la collaboration intersectorielle soit largement valorisée dans les orientations gouvernementales, les mécanismes de reddition de comptes demeurent centrés sur la performance propre à chaque organisation. Aucun indicateur collectif ne mesure la qualité de la coordination entre elles, et personne n'est formellement responsable de l'ensemble d'une trajectoire. Or, les critères permettant d'évaluer les retombées d'une intervention varient radicalement selon les acteurs — ce qui constitue un résultat probant pour une organisation peut représenter un échec du point de vue de la personne ou de ses proches.

Cette absence d'imputabilité collective a été documentée par Me Géhane Kamel, coroner, lors de son audition devant la Commission de la santé et des services sociaux dans le cadre des consultations particulières sur le *Projet de loi no 23, Loi visant principalement à mieux accompagner les personnes dont l'état mental pourrait représenter un risque pour leur propre sécurité ou celle d'autrui* (Assemblée nationale du Québec, 2026). Intervenant sur le décès de la sergente Maureen Brault, tuée lors d'une intervention policière auprès d'une personne connue de plusieurs services, elle a conclu : « Tous ont travaillé dans leur champ d'expertise avec rigueur mais personne d'entre eux n'a cru nécessaire de se parler les uns les autres. » (Kamel, 2023). Ce constat

illustre ce que le travail en silo peut coûter — non par manque de compétence ou de volonté, mais par absence d'un mécanisme structuré de coordination.

Par ailleurs, si certaines personnes refusent l'aide qui leur est offerte, d'autres se heurtent à des obstacles produits par le système lui-même : critères d'admissibilité rigides ou mal adaptés à leur réalité, fragmentation des services et listes d'attente qui compromettent souvent les rares moments où elles sont disposées à recevoir du soutien. Dans ces conditions, l'accès aux services ne peut reposer uniquement sur la capacité de la personne à collaborer. Il implique également une responsabilité institutionnelle : celle d'adapter les modalités d'intervention aux réalités précaires et changeantes des populations les plus vulnérables, en adoptant des approches proactives qui permettent d'aller vers elles plutôt que d'attendre qu'elles franchissent seules les seuils d'accès.

Cette perspective rejoint les fondements mêmes du travail social, qui reposent sur l'établissement d'un lien de confiance et sur une posture d'accompagnement centrée sur l'acceptation de la personne et de sa situation. Une telle approche exige une présence soutenue, patiente et non contraignante, difficilement conciliable avec la standardisation des services et les impératifs de performance associés à la nouvelle gestion publique. Plusieurs intervenants rapportent ainsi que le maintien d'un lien à long terme auprès de personnes vivant des problématiques graves leur a permis d'intervenir à des moments charnières, lorsque leur situation ou leur état d'esprit rendait possible un rapprochement vers les ressources appropriées. Selon leur expérience, ce travail relationnel de longue haleine a parfois contribué à réduire considérablement, voire à faire disparaître, les hospitalisations répétées et les interventions policières auprès de certaines personnes. Pourtant, ce savoir pratique développé aux interfaces des systèmes demeure encore insuffisamment reconnu et soutenu par les orientations actuelles.

3.5 Indépendance et neutralité de la démarche

Plusieurs acteurs consultés ont souligné qu'une structure de soutien à la coordination portée exclusivement par un seul réseau reproduit inévitablement les angles morts propres à sa logique institutionnelle. Ne disposant pas de la compréhension approfondie

des contraintes, des mandats et des cultures des autres secteurs, elle risque d'élaborer des mécanismes qui ne reflètent pas équitablement les réalités de l'ensemble des partenaires, rendant leur adhésion difficile à obtenir. C'est précisément pour cette raison que l'instance pivot ne peut être portée par l'un des réseaux en présence. La neutralité institutionnelle est une condition opérationnelle essentielle à l'efficacité de la coordination intersectorielle.

3.6 Un savoir pratique à mieux intégrer

Malgré son rôle central dans la coordination intersectorielle, l'expertise développée par les professionnels œuvrant à l'interface des réseaux demeure peu formalisée et insuffisamment prise en compte dans l'élaboration des politiques publiques. Certaines initiatives de collaboration entre intervention sociale et services policiers existent pourtant au Québec depuis plus de vingt ans, accumulant un savoir de terrain considérable sur ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et pourquoi. Reconnaître et mobiliser cette expertise est essentiel pour orienter des politiques publiques ancrées dans la réalité des pratiques. La démarche de consultation provinciale présentée dans ce mémoire et les travaux de recherche récents documentant l'expérience des intervenants sociaux en contexte policier s'inscrivent précisément dans cette démarche de transmission et de légitimation de ce savoir. Ces sources de connaissance issues de la pratique représentent une contribution précieuse pour informer les prochaines orientations gouvernementales.

4. RECOMMANDATIONS

4.1 Création d'une instance provinciale d'intervention sociale en contexte policier

La recommandation centrale de ce mémoire est la création d'une instance provinciale indépendante dédiée à l'intervention sociale en contexte policier et au soutien de la coordination intersectorielle dans les situations complexes touchant la santé mentale, l'itinérance et la dépendance.

Cette instance ne constituerait ni un nouveau programme clinique, ni une nouvelle structure de services, ni un palier administratif ou décisionnel supplémentaire. Elle ne viserait pas à créer une table permanente de concertation ni un processus obligatoire s'ajoutant aux mécanismes existants. Elle offrirait plutôt une infrastructure souple visant à soutenir le développement de l'intervention sociale en contexte policier, à favoriser l'arrimage entre les orientations gouvernementales et les pratiques de terrain, ainsi qu'à renforcer la cohérence des réponses intersectorielles.

Positionnée à l'interface des secteurs de la santé et des services sociaux, de la sécurité publique, de la justice, du milieu communautaire, du milieu municipal et du milieu universitaire, elle agirait comme un carrefour neutre de collaboration et de mobilisation des connaissances. Inspirée notamment du modèle de l'Association nationale d'intervention sociale en commissariat et gendarmerie (ANISCG) en France, elle favoriserait le dialogue entre les partenaires, l'élaboration de repères communs et le développement de pratiques éthiques, déontologiques et fondées sur les données probantes, dans le respect de l'autonomie professionnelle et de l'imputabilité de chacune des organisations.

En créant un lien permanent entre la pratique, la recherche et les politiques publiques, elle contribuerait à faire évoluer les pratiques, les formations, les cadres de référence et les orientations gouvernementales. Elle soutiendrait également la documentation des pratiques, le développement d'indicateurs collectifs, l'évaluation des retombées des modèles de collaboration et le transfert des connaissances.

Cette instance permettrait de renforcer la capacité collective des organisations à partager leurs connaissances, à mieux se soutenir et à faire évoluer leurs pratiques de collaboration afin d'améliorer la réponse aux situations les plus complexes.

Déjà déposé au ministère de la Sécurité intérieure en mars 2026 et bénéficiant de l'appui formel de plusieurs partenaires stratégiques, ce projet constitue un levier structurant pour renforcer la réponse gouvernementale intégrée aux enjeux de santé mentale, d'itinérance et de dépendance.

4.2 Le projet de loi no 23 : une fenêtre d'opportunité pour repenser la coordination des services

L'adoption du projet de loi 23, le 12 juin dernier, constitue une occasion importante de renforcer la coordination intersectorielle dans les situations où l'état mental d'une personne représente un risque pour sa sécurité ou celle d'autrui. En prévoyant la mise en place d'une entente-cadre nationale entre les secteurs de la santé et des services sociaux, de la sécurité publique et de la justice, cette réforme reconnaît explicitement que ces situations nécessitent une réponse concertée dépassant les responsabilités d'un seul ministère.

Cette orientation rejoint directement la proposition formulée dans le présent mémoire. Toutefois, une entente-cadre, à elle seule, ne suffit pas à assurer une collaboration durable. Son efficacité dépendra de la capacité à soutenir son appropriation, à suivre sa mise en œuvre, à en évaluer les retombées et à favoriser son évolution.

Cette nécessité est également soulignée par l'Institut québécois de réforme du droit et de la justice :

« L'ensemble des milieux concernés par l'application de la P-38 convergent vers un même besoin : celui de disposer d'une instance permanente chargée du suivi et de l'évaluation continue des modalités et conditions de sa mise en œuvre. » (IQRDJ, 2025)

L'une des conditions essentielles à cette coordination est que les intervenants appelés à œuvrer dans des situations complexes disposent d'une formation adéquate, d'outils communs et d'un soutien clinique leur permettant de partager une lecture cohérente du niveau de risque. Or, le fonctionnement actuel en silo limite cette capacité en maintenant les savoirs, les outils et les formations à l'intérieur de chaque réseau.

Plusieurs milieux ont pourtant déjà développé des pratiques innovantes qui traduisent concrètement cette vision. Certains intervenants en contexte policier ont notamment intégré des orientations psychosociales aux outils de travail des policiers afin de leur fournir, avant une intervention, des informations contextualisées sur la personne.

L'enjeu n'est donc plus de créer de nouveaux modèles, mais de reconnaître ceux qui existent déjà, d'en documenter les retombées et d'en favoriser le déploiement à l'échelle du Québec.

Cette évolution se reflète également dans les investissements gouvernementaux. Le ministère de la Sécurité publique finance désormais 22 pratiques mixtes d'intervention psychosociale et policière à travers le Québec, comparativement à 13 auparavant. Bien qu'il ne s'agisse pas d'un indicateur du volume d'interventions, cette progression témoigne de la reconnaissance, par le gouvernement lui-même, de l'importance croissante de ces modèles pour répondre aux problématiques sociales complexes (Ministère de la Sécurité publique, 2025, p.23).

Cette vision est également partagée par l'Association des directeurs de police du Québec qui, dans son mémoire déposé le 8 mai 2026, réclame des indicateurs intersectoriels communs et une harmonisation des protocoles d'intervention entre la santé, la justice et la sécurité publique.

Ainsi, le projet de loi 23 représente une occasion de doter le Québec d'une capacité durable d'apprendre de ses pratiques de collaboration, d'en soutenir l'évolution et de renforcer la cohérence des réponses offertes aux personnes les plus vulnérables.

Enfin, cette proposition vise à offrir aux organisations un espace de partage des connaissances, des repères communs et un soutien adapté à leur réalité, dans le respect de leur autonomie professionnelle, de leurs responsabilités et de leurs mandats. Elle contribuerait ainsi à ce que les réponses offertes soient guidées avant tout par les besoins et l'intérêt des personnes, plutôt que par les logiques institutionnelles.

4.3 Bénéfices attendus

Les bénéfices d'une instance pivot se déclinent à tous les niveaux du système:

- Pour les personnes concernées et leurs proches, elle se traduirait par des trajectoires plus cohérentes, moins de ruptures de services et un accès plus rapide aux ressources appropriées;

- Pour les intervenants de première ligne, elle offrirait une clarification des rôles, un soutien accru à la concertation et une reconnaissance de l'expertise développée aux interfaces des réseaux;
- Pour les organisations, elle réduirait les doublages et favoriserait une meilleure utilisation des ressources disponibles;
- Pour la pratique de l'intervention sociale en contexte policier elle-même, elle permettrait sa reconnaissance formelle, la transmission de son expertise et son intégration durable dans l'organisation des services, au-delà des initiatives individuelles actuelles;
- Pour la gouvernance publique enfin, elle constituerait un levier d'amélioration de la prise de décision fondée sur les données et d'optimisation des investissements publics.

4.4 Conditions de réussite

La réussite de l'instance pivot repose sur plusieurs conditions essentielles qui doivent être réunies dès sa conception.

Une gouvernance neutre, indépendante et représentative

La composition de la gouvernance, les mécanismes de nomination, les règles de prise de décision et les processus d'imputabilité doivent être définis dès la conception de l'instance afin d'en garantir l'indépendance réelle. La gouvernance devrait réunir des représentants des différents secteurs concernés, des praticiens de terrain, des chercheurs ainsi que des personnes disposant d'un savoir expérientiel. La composition de cette gouvernance constitue un signal fort de la reconnaissance du rôle et de l'expertise des différents acteurs dans la définition des solutions.

Cette composition vise aussi à reconnaître formellement l'expertise développée par les intervenants en contexte policier, qui ont construit depuis plus de 20 ans une pratique ancrée dans la réalité des populations vulnérables, et ont travaillé à adapter les services

des institutions de première ligne pour mieux répondre à leurs besoins sans mandat explicite et reconnu, ni ressources financières dédiées.

La reconnaissance du milieu communautaire comme partenaire à part entière

Le milieu communautaire joue un rôle essentiel dans le continuum de services aux personnes en situation de vulnérabilité. Par sa présence de proximité, ses liens de confiance avec les populations marginalisées et sa capacité à rejoindre des personnes que les institutions n'atteignent pas, il remplit une fonction complémentaire et irremplaçable. Une intégration formelle de ce milieu dès la conception de l'instance, assortie d'un financement à la hauteur de sa contribution réelle, constitue une condition de l'efficacité de la coordination proposée.

Un financement partagé et pérenne

Un financement partagé entre les ministères concernés — santé, sécurité intérieure, justice, affaires municipales — constitue une condition de l'indépendance réelle de l'instance et témoigne de sa nature de responsabilité collective. Le choix de la forme juridique de l'instance devrait demeurer flexible et être déterminé en fonction des besoins identifiés lors de sa conception, la neutralité institutionnelle constituant à cet égard la condition essentielle à préserver, quel que soit le véhicule retenu. Ce choix devrait également permettre de recevoir des financements mixtes et d'assurer une pérennité organisationnelle au-delà des cycles budgétaires gouvernementaux.

Une cohérence provinciale respectueuse des réalités locales

L'instance devrait s'appuyer sur une structure provinciale assurant une vision et des orientations cohérentes à l'échelle du Québec, tout en maintenant une capacité d'adaptation aux réalités locales. La diversité des contextes géographiques, culturels et organisationnels des différents territoires exige que l'équité territoriale soit considérée comme une exigence de gouvernance à part entière.

5. CONCLUSION

Les situations psychosociales complexes à l'intersection de la santé mentale, de la dépendance et de l'itinérance suscitent aujourd'hui une prise de conscience collective parmi les acteurs de terrain quant aux limites des mécanismes actuels de coordination et à la nécessité d'y apporter une réponse structurelle. Ce mémoire s'inscrit dans cette démarche et souhaite rendre hommage aux professionnels qui œuvrent quotidiennement à l'interface des systèmes, dont l'expertise stratégique mériterait une reconnaissance formelle à la hauteur de sa contribution à la cohérence du système.

Le Québec dispose des ressources, des expertises et des initiatives nécessaires pour répondre à ces enjeux. Ce qui fait défaut, c'est l'infrastructure permettant de les faire converger de manière durable et cohérente. Les situations les plus complexes sont également celles qui révèlent avec le plus d'acuité les limites structurelles du système et représentent une occasion de produire des connaissances irremplaçables. Leur prise en compte dans l'élaboration des prochaines orientations permettrait de corriger une fragmentation dont les personnes les plus vulnérables assument aujourd'hui le coût.

Le présent mémoire invite le MSSS à considérer la création d'une instance pivot comme un levier structurant pour l'élaboration d'une vision renouvelée, intégrée et cohérente en matière de santé mentale, d'itinérance et de dépendance, et se veut une contribution au dialogue collectif nécessaire à sa mise en œuvre.

RÉFÉRENCES

Allard, S. (2015, 15 juin). Santé mentale : un rôle accru pour l'équipe psychosociale du SPVM. La Presse. <https://www.lapresse.ca/actualites/montreal/201506/15/01-4878200-sante-mentale-un-role-accru-pour-lequipe-psychosociale-du-spvm.php>

Assemblée nationale du Québec. (2026). Projet de loi n° 23 : Loi visant principalement à mieux accompagner les personnes dont l'état mental pourrait représenter un risque pour leur propre sécurité ou celle d'autrui. <https://www.assnat.qc.ca/fr/actualites-salle-presse/nouvelle/Actualite-66533.html>

Association des directeurs de police du Québec (ADPQ). (2026). Mémoire à l'égard du projet de Loi visant principalement à mieux accompagner les personnes dont l'état mental pourrait représenter un risque pour leur propre sécurité ou celle d'autrui. Mémoire déposé à la Commission de la santé et des services sociaux de l'Assemblée nationale du Québec, 8 mai 2026.

Association des médecins psychiatres du Québec (AMPQ). (2026). Lettre d'appui, 18 mai 2026.

Association nationale d'intervention sociale en commissariat et gendarmerie (ANISCG). (2026). Site officiel de l'ANISCG. Récupéré le 6 juin 2026 de <https://www.aniscg.org>

Brisebois, D. (2019). Évaluation de l'effet du modèle d'intervention policière du SPL sur la prise en charge des personnes présentant un risque suicidaire. Université de Montréal.

Brochu, J. (2012). Rapport d'investigation sur les décès de Mario Hamel et Patrick Limoges. Bureau du coroner du Québec.

Fau, V., Boucher-Réhel, M. et Kara, H. (2025). La Loi sur la protection des personnes dont l'état mental présente un danger pour elles-mêmes ou pour autrui — Rapport 5 : Recommandations finales. Rapport de l'Institut québécois de réforme du droit et de la justice déposé au ministère de la Santé et des Services sociaux, 10 décembre 2025.

Gouvernement du Québec. (2018). Plan d'action interministériel en dépendance 2018-2028 : Prévenir, réduire et traiter les conséquences associées à la consommation de substances psychoactives, à la pratique de jeux de hasard et d'argent et à l'utilisation d'Internet.

Ministère de la Santé et des Services sociaux.
<https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2018/18-804-02W.pdf>

Gouvernement du Québec. (2021a). Plan d'action interministériel en itinérance 2021-2026 — S'allier devant l'itinérance. Ministère de la Santé et des Services sociaux.
<https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2021/21-846-01W.pdf>

Gouvernement du Québec. (2021b). Rapport final : modernité, confiance, efficience. Comité consultatif sur la réalité policière. Bibliothèque et Archives nationales du Québec.

Gouvernement du Québec. (2022). Plan d'action interministériel en santé mentale 2022-2026 : S'unir pour un mieux-être collectif. Ministère de la Santé et des Services sociaux.
<https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2021/21-914-15W.pdf>

Kamel, G. (2022). Rapport d'enquête publique sur les décès de André Lemieux, Mohamed Belhaj, Alex Levis-Crevier et Abdulla Shaikh. Bureau du coroner du Québec.

Kamel, G. (2024). Rapport d'enquête publique sur les décès de Maureen Breau et d'Isaac Brouillard Lessard survenus le 27 mars 2023 à Louiseville. Bureau du coroner du Québec.

Kamel, G. (2025). Rapport d'investigation du coroner concernant le décès de Clara R. (dossier no 2019-02641). Bureau du coroner du Québec.
https://www.coroner.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/Rapports_biff%C3%A9s/2025/2025-09-03/2019-02641-01.pdf

Kamel, G. (2026, 2 juin). Consultations particulières et auditions publiques sur le projet de loi n° 23 [Audition publique]. Commission de la santé et des services sociaux, Assemblée nationale du Québec. <https://www.assnat.qc.ca/fr/video-audio/archives-parlementaires/travaux-commissions/AudioVideo-113563.html>

Lévesque-Ryan, F. (2026). Au carrefour du social et du pénal : perspectives croisées sur des pratiques sociales en milieux policiers. Mémoire de maîtrise en travail social, Université de Montréal. <https://umontreal.scholaris.ca/handle/1866/44634>

L'Heureux, N. (2026). Création d'une instance provinciale dédiée à l'intervention sociale et aux pratiques de concertation mixte en milieu policier. Document interne non publié déposé au Ministère de la Sécurité intérieure du Québec, 17 mars 2026.

Loi sur la protection des personnes dont l'état mental présente un danger pour elles-mêmes ou pour autrui, RLRQ, c. P-38.001. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca>

Malouin, L. (2016). Rapport d'enquête du coroner sur les causes et les circonstances du décès de Alain Magloire. https://www.coroner.gouv.qc.ca/fileadmin/Coroners/Rapport_Magloire.pdf

Médecins du Monde Canada. (2026). Agir avant la crise : pour une approche fondée sur les droits et la proximité. Mémoire déposé à la Commission de la santé et des services sociaux dans le cadre des consultations sur le projet de loi n° 23, juin 2026.

Ministère de la Sécurité publique. (2025). Normes du programme de soutien aux pratiques policières concertées en itinérance 2025-2027. Gouvernement du Québec. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/securite-publique/publications-adm/publications-secteurs/police/aide-financiere-prevention-criminalite/programme-soutien-pratiques-policieres-concertees-psppc/normes_programme_2025_2027_PSPPC.pdf

Ministère de la Sécurité publique. (2025). *Rapport annuel de gestion 2024-2025*. Gouvernement du Québec. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/securite-publique/publications-adm/rapport-annuel-de-gestion/RA_gestion_MSP_2024-2025.pdf

Service de police de la Ville de Montréal (SPVM). (2023). Rapport d'activités 2022. SPVM. https://spvm.qc.ca/upload/Rapport_activites_2022_SPVM_Final