



RÉALITÉ POLICIÈRE AU QUÉBEC

MODERNITÉ

CONFIANCE

EFFICIENCE

15 septembre 2020

Version déposée
le 28 septembre 2020



AUTEURS

M. Didier Deramond, Directeur général, *O.O.M., M.A.P.*

Association des directeurs de Police du Québec

M. Patrick Lalonde, Conseiller, *M.B. M.A.P.*

Coordonnateur du projet

Association des directeurs de Police du Québec

Stagiaires

M^{me} Marie Goncalves, UdeM, Baccalauréat en sécurité et études policières

M^{me} Angélique Hourlier, UdeM, Baccalauréat en sécurité et études policières

M^{me} Solange Noël

Correction, graphisme et mise en page.

Assistante aux projets spéciaux

Association des directeurs de Police du Québec

COMITÉ DE RÉDACTION

- M. Didier Deramond, Directeur général, Association des directeurs de police du Québec
- M. Patrick Lalonde, Conseiller, Association des directeurs de police du Québec
- M. Robert Pigeon, Directeur, Service de police de la Ville de Québec
- M^{me} Simonetta Barth, Directrice adjointe, Service de police de la Ville de Montréal
- M. Patrick Bélanger, Directeur général adjoint, Sûreté du Québec
- M. Pierre Brochet, Directeur, Service de police de Laval
- M. Yves Charette, Directeur, Sécurité publique de la MRC des Collines-de-l'Outaouais
- M. Guillaume Drolet, Directeur de la sûreté chez Rio Tinto, Associées publics, parapublics et privés
- M. René Martin, Directeur du Service de police de Trois-Rivières
- M. Danny McConnell, Directeur, Service de police de la Ville de Sherbrooke
- M. Danny Paterson, Directeur du service de police de la ville de Saint-Jérôme
- M. Guy Roy, Directeur, Régie de police de Memphrémagog
- M. Thierry Vallières, Directeur, Service de police de la Ville de Saint-Eustache
- M. Denis Turcotte, Directeur adjoint Service de police de la Ville de Québec

TABLE DES MATIÈRES

1.	MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL	8
2.	INTRODUCTION	11
2.1	ÉTAT DE SITUATION	11
3.	RÉPONSE AUX PISTES DE RÉFLEXION DU LIVRE VERT SUR LA RÉALITÉ POLICIÈRE	15
3.1	L'ENVIRONNEMENT SOCIAL ET CRIMINEL (référence au chapitre 2.5 du Livre vert)	15
3.2	LES ENJEUX ACTUELS (référence au chapitre 3.6 du Livre vert)	24
3.3	LES PRÉOCCUPATIONS RELATIVES À LA CONFIANCE DES CITOYENS (référence au chapitre 4.3 du Livre vert))	31
4.	L'ÉQUITÉ ET LE PARTAGE DES COÛTS DES SERVICES POLICIERS	38
4.1	LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DE LA POLICE A ATTEINT SA FIN DE VIE	39
4.2	LE FINANCEMENT N'EST PAS ÉQUITABLE POUR TOUS LES CITOYENS DU QUÉBEC	39
4.3	MUTUALISATION DES SERVICES ET REGROUPEMENTS POSSIBLES	41
5.	LE POLICIER N'EST PLUS L'UNIQUE RESPONSABLE DES APPELS	42
6.	LA POLICE COMMUNAUTAIRE, DE STRATÉGIE PROACTIVE, DE PROXIMITÉ ET DE CONCERTATION	43
6.1	REFLÉTER LA DIVERSITÉ CULTURELLE	44
7.	LA TRANSFORMATION DU MODÈLE DE RÉOLUTION DES ENQUÊTES	46
7.1	CYBERCRIMINALITÉ ET FRAUDE FINANCIÈRE	47
7.2	LE CRIME S'ORGANISE	49
7.3	IL FAUT REPENSER LES LIENS ENTRE LA POLICE ET LE SYSTÈME JUDICIAIRE	50
8.	L'AMÉLIORATION DU PARTAGE D'INFORMATION SUR L'ENSEMBLE DU TERRITOIRE QUÉBÉCOIS (renseignement criminel)	52
8.1	LE RENSEIGNEMENT N'EST PAS OPTIMAL	53
9.	LES ACTEURS DE LA SÉCURITÉ PRIVÉE ET PARAPUBLIQUE	54

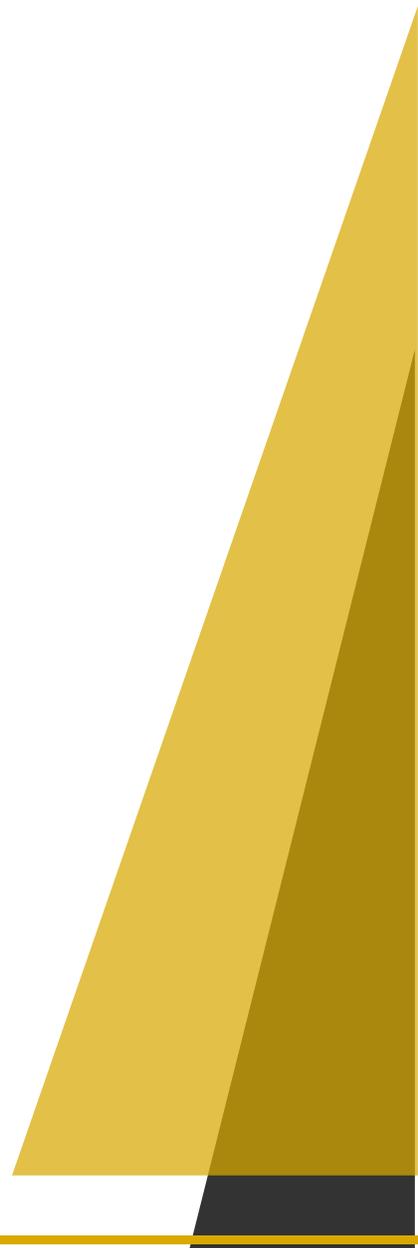
10.	ACTUALISER LA SÉLECTION ET LA FORMATION DES CANDIDATS POLICIERS	56
10.1	PROGRAMMES D'ATTESTATION D'ÉTUDES COLLÉGIALES (AEC) BONIFIÉS	57
10.2	ÉCOLE DE POLICE QUI RÉPOND AUX BESOINS	57
10.3	EFFECTIF QUI DOIT ÊTRE PLUS REPRÉSENTATIF DE LA POPULATION	57
10.4	LES SERVICES DE POLICE RECHERCHENT DES POLICIERS	57
11.	LA MISE EN PLACE D'UN PROCESSUS FORMEL DE NOMINATION DES DIRECTEURS DE POLICE	58
12.	LE DÉFINANCEMENT (DEFUND) N'EST PAS UNE SOLUTION	63
13.	RÉVISION DES SYSTÈMES DE RÉGULATION	65
14.	RÔLE DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE DU QUÉBEC	66
15.	NOUVEAU MODÈLE DE POLICE À DÉFINIR	68
15.1	TENDANCES ET ORIENTATIONS	68
15.2	LES EFFECTIFS, LA MOBILITÉ DES RESSOURCES	69
15.3	GOUVERNANCE (PARTAGÉE)	69
16.	CONCLUSION	71
	DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE	72



Note avant-propos

Le présent document trace le portrait de la réalité policière vécue par les services de police au Québec, membres de l'Association des directeurs de police du Québec, incluant la collaboration de la Sûreté du Québec. Ces derniers, en fonction de la nature et la spécificité de leur service de police, déposeront un mémoire au Comité sur la réalité policière, adapté à leur propre réalité.

Certains services partageront aussi leur vision avec le comité consultatif sur leur réalité policière. Selon l'organisation policière, certains phénomènes décrits dans le document peuvent avoir une ampleur différente. Bien que les services de police autochtone vivent des situations similaires, leurs réalités devraient faire l'objet d'une analyse particulière.



1. MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

L'association des directeurs de police du Québec est fière de participer à cette vaste consultation amorcée en début d'année, afin d'améliorer les services dispensés à la population en matière de sécurité publique.

Dans un premier temps, il serait opportun de changer l'appellation « corps de police » par « service de police » dans l'élaboration de la prochaine réforme. Vous constaterez que nous utilisons dans ce document cette nouvelle forme.

Notre société est en constante évolution et les dernières modifications à la *Loi sur la police*, encadrant nos services de police, remontent à plus de 20 ans.

Nous avons d'ailleurs fait mention, à la vice-première ministre et ministre de la Sécurité publique du Québec, M^{me} Geneviève Guilbault, de nos préoccupations quant à la capacité des services de police à s'ajuster aux nouvelles réalités.

Ces préoccupations ne sont pas demeurées lettre morte, au contraire, la ministre a lancé cette vaste consultation, malheureusement freinée par cette pandémie.

L'ADPQ a plus de 85 ans d'existence et se veut une association consultative et indépendante. Elle regroupe tous les services de police de la province, l'ENPQ, des partenaires privés et publics, tous acteurs de la sécurité. Notre mission est de mettre en commun et de valoriser l'expertise des cadres policiers et de leurs partenaires au profit d'une meilleure sécurité publique pour les citoyens du Québec. Notre vision est claire : « Être la référence en matière de sécurité publique au Québec auprès des membres et des instances décisionnelles ».

L'Association est, depuis son existence, particulièrement sollicitée et interpellée par les hautes instances gouvernementales pour mettre à profit son expertise sur l'élaboration d'une multitude de projets de loi et sur des dossiers d'intérêt provincial visant l'amélioration de la sécurité des citoyens.

Il en ressort régulièrement que la capacité des organisations policières n'est plus suffisante pour répondre aux exigences légales et aux besoins grandissants de la population auprès des services de police. Ceux-ci doivent gérer plusieurs problèmes sociétaux qui exigent des compétences spécialisées contre une criminalité de plus en plus complexe.

Ainsi, à notre tour, nous avons fait une vaste consultation auprès des services de police afin d'analyser et trouver des pistes de solutions. Cette consultation est encadrée par huit principes d'orientation concernant la police du 21^e siècle.

- L'équité dans les services dispensés
- Le partenariat inclusif dans un modèle à définir
- La gouvernance et reddition de compte
- L'orientation vers le futur
- Une sensibilité au contexte local et régional
- Une vision du court, moyen et long terme
- Un principe économique
- L'évitement des affrontements

Le changement n'est jamais facile, mais habituellement nécessaire !

Plusieurs enjeux et défis se dessinent tout au long de ce chemin, et prendront des formes multiples telles que :

- Enjeux rationnels (capacité à s'améliorer)
- Enjeux humains (touchant la mobilisation)
- Enjeux politiques (capacité à collaborer avec les acteurs divergents)
- Enjeux symboliques (donner du sens, légitimité, crédibilité)

Tel que notre ministre l'a mentionné lors du dépôt du Livre vert « Tout doit être sur la table ! ». Plusieurs événements mondiaux et locaux contribuent dernièrement au scepticisme et créent un déficit de confiance envers les institutions publiques.

La gouvernance et la transparence sont au cœur de la solution pour contrer ce cynisme de plus en plus polarisant. Lors des différentes crises, il ressort souvent un dénominateur commun et j'ai nommé « l'ingérence directe et indirecte de différents acteurs politiques ».

L'ADPQ a examiné plusieurs pistes de solutions selon 3 axes :

- L'axe économique
- L'axe fonctionnel
- L'axe social

Pour ce faire, un comité de travail a été mis à profit afin d'analyser et répondre aux pistes de réflexion des chapitres du Livre vert sur la réalité policière au Québec. Nous avons regardé également d'autres possibilités émises par les directeurs de police et leur état-major.

Nos conclusions et recommandations sont présentées au comité consultatif. Les nouvelles réalités ne laissent personne indifférent. Nous vivons dans une société très critique et influencée par la rapidité de l'information, hélas pas toujours validée.

Les acteurs de la sécurité doivent mieux travailler ensemble et le statu quo n'est pas une option. La complexité grandissante des interventions, la criminalité changeante, la détresse humaine et le bien-être des intervenants sont au cœur de nos démarches et réflexions.

Nous devons outiller plus adéquatement ces intervenants et procéder à plusieurs réformes législatives telles que la *Loi sur l'accès à l'information*, la *Loi sur la protection sur les renseignements personnels et documents électroniques* (LPRDE en anglais PIPEDA) et la *Loi sur la police*, etc.

Il est également impératif de continuer de valoriser la fonction policière auprès de la population et d'expliquer adéquatement nos actions.

La route sera longue, mais la volonté des acteurs vaincra!

Et comme le dit notre leitmotiv, il faudra « **S'UNIR POUR L'AVENIR** »

2. INTRODUCTION

2.1 ÉTAT DE SITUATION

Le modèle de police actuel mis en place en 2001 et les niveaux de service qui y étaient associés ont eu un impact positif sur l'amélioration du système policier au Québec. Toutefois l'évolution de la société, le changement de la criminalité et les exigences de sécurité publique font en sorte que ce modèle a atteint un plateau qui freine l'efficacité et l'efficience des organisations policières.

La démarche ministérielle du Livre vert sur la réalité policière au Québec est un exercice de réflexion auquel les directeurs de police se sont prêtés afin de présenter des réponses et de grands principes dans le but d'améliorer le modèle de protection des citoyens.

Nous tenons à rappeler que, malgré certaines critiques, la population du Québec est bien protégée par les diverses organisations policières et qu'elle se déclare satisfaite du travail des policiers québécois dans plusieurs sondages effectués. Les organisations policières sont structurées et souples, elles bénéficient de ressources humaines engagées et compétentes.

Les travaux et les discussions des directeurs de police du Québec à l'intérieur du délai imparti ont permis de dégager des éléments et des pistes de réflexion qui reflètent les préoccupations de la majorité des membres de l'ADPQ.

Les éléments présentés devront servir à une analyse plus exhaustive de la réforme qui doit être amorcée afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience de la sécurité publique au Québec. Ces éléments que nous abordons brièvement sont des pistes de solution à travailler.

Afin de produire ce document de réflexion, les directeurs de police du Québec et leur Association ont effectué les démarches suivantes :

- ⇒ Un sondage fut réalisé en 2019 dans le cadre des orientations stratégiques de l'Association des directeurs de police du Québec (ADPQ). Celui-ci a permis de constater la réalité des organisations policières au niveau des ressources financières et sur l'impact des niveaux de service.

- ⇒ Un sondage fut aussi réalisé auprès des membres du comité des partenaires publics, parapublics et privés en relation avec les pistes de réflexion du Livre vert.
- ⇒ Une assemblée des directeurs a permis de faire connaître les orientations du ministère de la Sécurité publique et d'entendre des représentants de l'Union des municipalités du Québec. Par la suite, les directeurs ont pu échanger sur les enjeux du domaine de la sécurité publique au Québec.
- ⇒ Un ensemble de documents a été consulté par les membres du comité et par des stagiaires au Baccalauréat en sécurité et études policières qui étaient assignés au projet.
- ⇒ Les directeurs ont été appelés à émettre leurs opinions sur les questions soulevées dans le document du gouvernement.
- ⇒ Un comité de travail fut formé afin de produire des réponses aux pistes de réflexion du Livre vert sur la réalité policière au Québec. Ce comité a tenu des ateliers et les membres ont produit des documents afin de cerner les principaux enjeux. Des rencontres virtuelles ont aussi été organisées pendant la pandémie.
- ⇒ Un comité de rédaction fut mis en place afin de synthétiser les éléments à présenter dans ce rapport.
- ⇒ Le rapport a été validé par les directeurs de police lors d'une assemblée des directeurs.

**LA POLICE D'AUJOURD'HUI TROUVE
SES ORIGINES DANS LES BESOINS EXPRIMÉS
LORS DES FUSIONS MUNICIPALES DE 2001**

**IL EST ESSENTIEL D'AMORCER UNE RÉORGANISATION
AXÉE SUR LES SERVICES AUX CITOYENS,
L'EFFICIENCE ET LES DÉFIS ORGANISATIONNELS**

**NOUS DEVONS COLLECTIVEMENT
FAÇONNER UNE POLICE
DU 21^E SIÈCLE OÙ LA CONFIANCE
ET LA TRANSPARENCE
RÉPONDENT AUX ATTENTES DES CITOYENS**



ENVIRONNEMENT SOCIAL ET CRIMINEL

RÉFÉRENCE AU CHAPITRE 2.5 DU LIVRE VERT

3. RÉPONSE AUX PISTES DE RÉFLEXION DU LIVRE VERT SUR LA RÉALITÉ POLICIÈRE

3.1 L'ENVIRONNEMENT SOCIAL ET CRIMINEL

(référence au chapitre 2.5 du Livre vert)

3.1.1 **Quels outils et moyens sont nécessaires aux policiers pour s'adapter à l'omniprésence des nouvelles technologies dans la société et contrecarrer les occasions criminelles qui en découlent ?**

Ces dernières années, l'évolution technologique a pris rapidement beaucoup d'expansion, faisant en sorte que nos organisations peinent à suivre le rythme. Dans bien des domaines, cela exige une surspécialisation des ressources humaines et la multiplication des appareils technologiques. Cela a un impact important sur le travail policier, la cueillette d'informations et le traitement des éléments de preuve.

La cybercriminalité au sens large est complexe et aurait avantage à être clairement définie. Toutefois, nous pouvons affirmer que les organisations policières ne sont pas outillées pour y faire face. L'inclusion et le partage des responsabilités avec des acteurs des secteurs de la sécurité publique et privée spécialisée doivent être sérieusement étudiés. Il faut partager la responsabilité de la lutte contre les crimes commis sur et avec l'aide du cyber espace.

L'Association des directeurs de police du Québec et ses membres pensent que les services rendus à la population gagneraient en efficacité et en efficience en laissant place à des employés civils spécialisés pour ce qui est de la réalisation de certaines tâches concernant notamment la cybersécurité et le domaine des nouvelles technologies.

Le développement technologique influence aussi les sphères administratives et opérationnelles du travail policier : par exemple, l'identité judiciaire et certaines fonctions de renseignement utilisent des équipements et des techniques spécialisés. Les policiers généralistes peinent à obtenir les compétences. La mobilité interne n'assure pas le développement et la pérennité des ressources humaines (mouvement et promotion).

Il est pertinent de trouver de nouvelles méthodes de collaboration avec l'industrie privée. Certaines organisations privées et parapubliques possèdent l'expertise qui bonifierait la prise en charge de la cybercriminalité. Il faut analyser, à l'intérieur de certains paramètres, la possibilité qu'ils disposent de pouvoirs légaux à cette fin.

L'ensemble des crimes de fraudes et de vol d'identité se sert du cyberspace et de l'accessibilité aux renseignements personnels. Les enquêtes sur ces crimes sont très complexes à cause du grand nombre de victimes touchées. Il serait utile d'adhérer à la double ou triple authentification afin de protéger les renseignements personnels. À cette fin, il serait pertinent de mettre en place de nouvelles mesures de prévention, notamment d'identification numérique afin de prévenir les crimes et identifier les criminels.

Les forces policières ont de la difficulté à acquérir de nouveaux outils technologiques et solutions pouvant améliorer leur efficacité et leur efficience. Il s'avère que le processus d'acquisition est lourd (approvisionnement), que les achats se font en silo et ont du retard sur l'évolution technologique. Un groupe d'experts doit être mis en place afin d'analyser les besoins technologiques et favoriser les achats communs. Cela inclut la mise en commun des ressources financières afin de s'équiper convenablement.

Solutions potentielles et recommandations

Voici quelques propositions potentielles qui devront faire le cadre d'une analyse approfondie :

- ⇒ La création d'une ou des équipes d'enquête pour la mise en commun des experts en cybercriminalité.
- ⇒ Évaluer la possibilité de créer un centre de partage d'informations « fusion center » au niveau national.
- ⇒ Il faut mettre en place une équipe multidisciplinaire nécessitant une expertise pointue en cybersécurité et en criminalité financière et faciliter le partage d'informations ciblant la criminalité organisée.

- ⇒ Évaluer la possibilité de créer une équipe multidisciplinaire (publique et privée), sous une gouvernance policière, tout en analysant la possibilité d’octroyer un statut juridique particulier à certains membres d’entreprises privées. Il est nécessaire de clarifier les rôles et les responsabilités des acteurs publics et privés.
- ⇒ Revoir la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et l’obtention du consentement des victimes potentielles pour favoriser l’échange d’informations à des fins de prévention.
- ⇒ Développer de nouveaux indicateurs qualitatifs et quantitatifs de mesures de la criminalité et des efforts de prévention du crime.

3.1.2 Que peut-on faire pour renforcer la lutte contre le crime organisé ? Existe-t-il de nouveaux modèles de collaboration ou des pratiques à explorer ?

Nous devons explorer le regroupement des enquêtes afin d’augmenter la robustesse des effectifs et les expertises. Les organisations policières gagneraient en efficacité et en efficience. Il y a présentement trop d’enquêtes qui se réalisent en silo avec des ressources insuffisantes. Le regroupement des enquêteurs spécialisés municipaux et provinciaux, dans un modèle influencé par les équipes mixtes, permettrait d’augmenter la capacité d’enquêtes, de faciliter l’échange d’informations et d’en contrôler les coûts. Il faut valoriser la participation et la collaboration de tous les services de police.

Toutefois, afin de bien servir les citoyens, les services de police doivent conserver des enquêteurs de proximité. Ces enquêteurs doivent fournir un service de première ligne aux citoyens. Ils devront aussi établir des mécanismes de communication dans le but de partager l’information entre tous les groupes d’enquêtes et le personnel de patrouille.

Il faut aussi se soucier de redéfinir les tâches à accomplir en matière d’enquêtes, afin de permettre d’intégrer des employés civils avec des expertises précises. La complexité des exigences légales demande aussi la présence de juriste-conseil au sein de ces grandes unités d’enquêtes afin d’éviter que les poursuites judiciaires avortent à la cour.

Le financement représentera assurément une embûche majeure à la réalisation de tout plan de modernisation, car la réponse aux exigences légales est très onéreuse. Bien que des économies d’échelle soient réalisées, le regroupement doit inclure un financement provincial des enquêtes.

Solutions potentielles et recommandations

Voici quelques propositions potentielles qui devront faire le cadre d'une analyse approfondie :

- ⇒ Créer une ou des équipes d'enquête pour effectuer les enquêtes du crime organisé et des crimes majeurs.
- ⇒ Embaucher du personnel civil spécialisé et des conseillers juridiques.
- ⇒ Revoir la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et l'obtention du consentement des victimes potentielles pour favoriser l'échange d'information avec tous les partenaires du réseau de sécurité.
- ⇒ Revoir la répartition des sommes saisies (proportion plus grande) et améliorer le processus de redistribution pour accélérer la récupération de l'argent. L'autofinancement, qui a pour effet de diminuer la charge fiscale pour les citoyens, permet d'accroître les opérations et une diminution de la criminalité afin d'augmenter le sentiment de sécurité.

3.1.3 Au-delà des conclusions énoncées dans le rapport du Comité d'examen sur la gestion des mégaprocès, comment peut-on mieux soutenir les corps de police et développer leur capacité à répondre aux exigences créées par l'évolution du droit applicable en matière d'enquêtes et de poursuites criminelles ?

L'ensemble des mécanismes du système de justice est en transformation, ce qui est une bonne chose. Les orientations des services de police pour les mégaprocès ont été partagées lors de ces travaux. Il est nécessaire de clarifier les rôles, les normes et les responsabilités de tous les acteurs de la justice, car trop souvent on demande aux enquêteurs de produire du travail qui dépasse le rôle des policiers dans l'application du droit.

Souvenons-nous que, dans la majorité des cas, les services de police ont les capacités pour gérer les enquêtes qui mènent aux mégaprocès et que les écueils du passé touchent principalement le système judiciaire, les exigences légales du droit, la capacité des tribunaux à recevoir ces causes, leurs exigences en traitement de la preuve et le nombre d'accusés.

Les services de police seront aussi mieux soutenus en intégrant des avocats-criminalistes au sein des organisations sur le même principe que les analystes en criminalité. Ces avocats seraient impliqués dès le départ dans certaines enquêtes et pourraient agir en coaching auprès du personnel. Ils agiraient en matière de maintien des connaissances par de la formation interne. Le tout afin de s'assurer qu'il n'y ait pas de surprise à la fin de ces opérations d'enquête.

Solutions potentielles et recommandations

Voici quelques propositions potentielles qui devront faire le cadre d'une analyse approfondie :

- ⇒ Établir clairement dans la *Loi sur la police* les rôles, les normes et les responsabilités des organisations policières versus les responsabilités qui devraient être prises par tous les acteurs de la justice.
- ⇒ Assurer une coordination entre les différents acteurs de la justice afin que chacun joue son rôle.
- ⇒ Embaucher des avocats-conseils ou impliquer des procureurs du DPCP au sein des groupes d'enquêtes.
- ⇒ Que le gouvernement statue sur l'obligation d'utiliser un système de gestion des données policières uniformes, notamment en matière de divulgation de la preuve pour toutes les organisations policières et le système judiciaire. D'ailleurs, il en est de même pour d'autres systèmes d'exploitation de données.

3.1.4 Comment les corps de police peuvent-ils tirer profit du partenariat ou de la complémentarité des missions avec d'autres acteurs pour améliorer la qualité de leurs services ainsi que l'efficacité et l'efficience de leurs interventions et du système judiciaire dans son ensemble ? Quelles sont les opportunités ? Quelles sont les limites ?

Les tâches policières se sont multipliées au cours des dernières décennies, bien souvent par l'absence d'autres intervenants 24/7. Les policiers sont devenus des super généralistes, alors que l'on aimerait qu'ils soient des spécialistes de tous les problèmes.

Il y a sûrement place à des partenariats et même au transfert de responsabilités. Dans tous les cas, un frein majeur demeure la *Loi sur l'accès à l'information*, additionné dans certains cas des obligations professionnelles des intervenants qui bloquent la fluidité de l'information pertinente au détriment de l'efficacité et de la prévention du crime.

Les policiers interviennent quotidiennement auprès de personnes aux prises avec des situations médicales qu'ils ne connaissent pas. Ils sont privés d'informations pertinentes, il est donc difficile pour eux d'adapter leurs interventions. Toutefois, les membres du réseau de la santé et les médecins traitants connaissent les conditions médicales de ces personnes, et peuvent nous aider dans la gestion de ces cas quant à leurs réactions et comportements.

Il y a lieu de mettre en place une banque de données sur des informations de l'état des troubles mentaux de personnes. Ces informations seraient consultables par les premiers intervenants et informeraient ceux-ci sur : la nature de la maladie d'une personne, de ses effets sur son comportement, des démarches de son traitement et des réactions possibles de celle-ci lors de période de crise. Au-delà du droit à la protection des renseignements personnels, nous devons prioriser la protection de la vie, de ces personnes, de leurs familles, des gens qui vivent près d'eux et des policiers.

Il est évident qu'une meilleure coordination de tous les ministères, principalement le ministère de la Sécurité publique, de la Santé et des Services sociaux et de la Justice, permettrait d'être plus efficace pour contrer la criminalité et protéger le public.

Quelles sont les opportunités ?

Légiférer afin de définir la fonction policière. Le manque de personnel et le manque d'intérêt des policiers pour certaines fonctions peuvent servir à l'aménagement des conventions collectives pour intégrer d'autres types d'expertises. Par exemple : le rôle des techniciens en scène de crime est une des tâches « police » protégées dans la majorité des conventions collectives alors que des civils spécialisés et formés peuvent faire le travail.

Quelles sont les limites ?

La disponibilité financière et les silos gouvernementaux : les différents ministères doivent acquitter les coûts relatifs à leur mission. La facture ne doit pas être la responsabilité des villes.

3.1.5 Devrait-on baliser davantage les interpellations policières ?

Les directeurs sont favorables à l'effet que les interpellations policières soient fondées sur des faits observables et sans motifs discriminatoires.

Les organisations policières québécoises ont depuis plusieurs années mis en place des outils de prévention et des procédures afin d'enrayer les mauvaises pratiques au sein de leurs organisations. Les directeurs de police ont participé à la rédaction du Guide en matière de prévention, de détection et d'intervention à l'égard du profilage racial et social du ministère de la Sécurité publique. Ils appuient le ministère dans la rédaction d'une pratique policière qui reflète la position des services de police du Québec.

Rappelons qu'au Québec, les policiers interviennent, annuellement, plusieurs millions de fois auprès de la communauté et qu'ils travaillent sans relâche pour assurer la sécurité des citoyens. Le modèle de police canadien se distingue par des efforts de relations communautaires, de proximité et de concertations.

Nous suggérons au comité de consulter le guide et la pratique policière sur les interpellations produites à l'été 2020.

3.1.6 À la lumière des tendances observées, serait-il opportun de favoriser un développement accru de l'approche de police communautaire ?

Nous devons préconiser ce type de travail effectué par nos policiers non seulement lors de leur quart de travail, mais également dans leur implication sociale dans différentes sphères d'activités.

Il faudrait s'assurer que les orientations ministérielles en police communautaire soient clairement définies dans la *Loi sur la police* et que l'axe soit obligatoire dans les orientations stratégiques des organisations. Cela devrait inclure la mise en place de programmes, le nombre de policiers affectés directement à faire vivre la philosophie de police de proximité et de concertation. Une évaluation qualitative du développement du modèle devrait être statutaire, ainsi qu'une reddition de compte au MSP. Il ne faut pas que les budgets soient un frein au développement du modèle de police communautaire, où on privilégie les appels d'urgences au détriment des ressources affectées à la concertation et aux activités de proximité, de partage avec la population.

Il faudrait également mettre en lumière les grandes difficultés d'équités budgétaires faisant en sorte qu'aux réductions budgétaires, la police communautaire et la formation sont les premières touchées. Cette problématique fait d'ailleurs l'objet d'une recommandation dans le chapitre financier de notre document.

Le modèle actuel de police communautaire de stratégie proactive est efficace et apprécié des citoyens. Les patrouilleurs sont près des citoyens et ils ont une grande connaissance de leurs secteurs. Or, les services de police devraient investir de plus en plus en prévention, en résolution de problèmes et valoriser le travail de concertation. Les initiatives sont nombreuses afin de rapprocher les policiers de leur milieu. Le fait de vivre ensemble, de se connaître et de se comprendre améliore certainement la vie des quartiers. Les policiers doivent être le reflet de la population qu'ils servent. Toute initiative en ce sens devrait être valorisée par le modèle policier.

Le recrutement des futurs policiers doit être revu. Il n'est pas nécessaire que ce soit le ministère de l'Éducation qui détermine le choix des candidats au Cégep. Si du travail a été fait avec eux au cours des dernières années, on doit considérer davantage les habiletés interpersonnelles, l'intelligence émotionnelle et l'ouverture à la diversité des futurs candidats policiers. Les services de police doivent aussi ouvrir davantage la porte à des candidats conventionnels comme la loi leur permet et embaucher des candidats policiers avec des expertises diverses.

Solutions potentielles et recommandations

Il faut :

- ⇒ Inscrire dans la loi les obligations policières en matière de police communautaire, s'assurer que les budgets requis y soient dédiés et établir un ratio budgétaire.
- ⇒ Établir des indicateurs qualitatifs afin d'évaluer les impacts auprès de la population.
- ⇒ Mettre de l'avant les partenariats avec l'ensemble des acteurs de la société civile, les acteurs du milieu.



LES ENJEUX ACTUELS

RÉFÉRENCE AU CHAPITRE 3.6 DU LIVRE VERT

3.2 LES ENJEUX ACTUELS

(référence au chapitre 3.6 du Livre vert)

3.2.1 Les objectifs à la base de la réforme de 2001 sur l'organisation policière demeurent-ils toujours valables ? Qu'en est-il de l'avenir ?

Les objectifs à la base de la réforme sont toujours valables : la professionnalisation de la fonction, le regroupement, la clarification des services à donner à la population et les formations obligatoires.

Cependant, ils ont été appliqués afin de faire des économies et non pas sur une base d'efficience et d'efficacité. La réforme était associée aux fusions municipales. Le constat actuel est que les capacités organisationnelles sont trop disparates et certaines barrières sont encore très présentes.

Une réorganisation policière s'impose et devra tenir compte de plusieurs facteurs :

- L'augmentation de la charge et de la complexité du travail sur les appels
- La lourdeur de certaines conventions collectives
- Les retraites anticipées dans plusieurs organisations = perte d'expertise
- Les coûts des services de police dans leur ensemble
- Les difficultés de recrutement de personnel-cadre
- Les différentes jurisprudences émises par les tribunaux qui influencent le travail au quotidien
- Les regroupements potentiels des services de police
- Une recentralisation vers la mission policière
- Le partage des responsabilités et la clarification des services offerts pour chaque entité

3.2.2 Les exigences légales et réglementaires sont-elles toujours adéquates ?

Les niveaux de services doivent être revus sinon actualisés. Des travaux ont déjà eu lieu dans ce sens, mais il faut aller plus loin dans la réflexion, car actuellement certains services de police atteignent rapidement leur limite en ce qui concerne les ressources humaines et budgétaires. Il faudra s'assurer que ce qui est prévu dans la loi soit appliqué, libre de toutes ingérences et prévoir des mécanismes de suivi afin de s'assurer que les services de police respectent leurs obligations

3.2.3 Doit-on assouplir les règles en vigueur concernant la modification de dessertes policières et des niveaux de service ?

Dans tous les cas, les exigences légales et réglementaires doivent inclure une certaine souplesse afin de pallier la réalité changeante de notre société. Cette flexibilité pourrait se réaliser par des regroupements volontaires de ressources et même d'entités policières, d'échange de services. Il faut limiter les restrictions qui laissent peu de place à l'autonomie, et tenir compte de l'expertise policière municipale qui a la connaissance et une rapidité de réaction afin de répondre à différentes situations.

3.2.4 La carte policière, soit la répartition territoriale de la desserte policière au QC, devrait-elle être revue ?

Oui, dans tous les cas, le modèle devra s'appuyer sur des analyses de la criminalité, de la croissance démographique, de la couverture de territoire similaire.

Revoir les critères et conditions qui se rattachent aux articles 71 et 72 de la *Loi sur la police* concernant les CMM, CMQ et RMR.

3.2.5 Devrait-on privilégier le regroupement de corps de police pour créer des organisations aux capacités accrues ?

La répartition territoriale doit être revue. La capacité organisationnelle doit être rehaussée et cela ne peut se faire en maintenant le nombre actuel d'organisations. La complexité des tâches policières aux enquêtes et aux soutiens fait en sorte que les organisations peinent à remplir leurs obligations particulières. Les regroupements permettraient une rationalisation des ressources et d'augmenter la robustesse des équipes de manière générale dans toutes les sphères d'activités. Il appert que le nombre d'effectifs des niveaux 3, 4 et 5 permet plus de facilité à répondre aux exigences actuelles.

Bien que non clairement définis, les commentaires des directeurs de police tendent à identifier un regroupement par région, par MRC, etc. Le modèle des Régies de police semble être apprécié.

Le regroupement favoriserait le recrutement et le développement de carrière (Art. 4 de la *Loi sur la police*), et une meilleure coordination en matière de communication, de renseignement. Les orientations policières provinciales seraient plus homogènes.

Il faut aussi se pencher sur le financement global de la police au Québec et la capacité de payer des citoyens. Il faut rechercher un équilibre et assurer une équité entre les coûts et les services reçus.

3.2.6 Le modèle de corps de police spécialisé devrait-il être appliqué pour certains types d'enquêtes spécialisées et de soutien à celles-ci ? Y aurait-il plutôt lieu de permettre des regroupements et des partages de ces services entre différents corps de police ?

Nous sommes davantage en accord avec les regroupements et la mise en commun des services.

Les regroupements d'effectifs et d'expertise, additionnés de ressources civiles spécialisées, permettent une plus grande efficacité et efficience. Le regroupement des équipes de soutien permet plus de robustesse et plus d'expertise.

Il y a lieu d'analyser la possibilité de regrouper certaines expertises telles que : les enquêtes spécialisées, le soutien sous de plus grosses entités policières.

3.2.7 Comment atteindre un meilleur équilibre entre les attentes envers la police et la capacité de payer des contribuables ?

La notion de financement des activités de sécurité publique doit être analysée dans son ensemble, car il existe présentement une très grande iniquité entre les services de police municipaux.

Il y a un déséquilibre qui se traduit par une différence de la qualité de service rendue aux citoyens. Il est nécessaire d'établir un coût juste pour les municipalités et une contribution égale pour le service régional.

L'offre d'une couverture de patrouille de base doit permettre la mise en place d'équipes diversifiées qui pourraient inclure l'embauche de cadets policiers sur le territoire pour l'application de certains règlements municipaux ou simplement augmenter à moindres coûts le sentiment de sécurité des citoyens par une présence préventive. Selon ce qui pourra être imparti, il sera impératif de prévoir un encadrement policier adéquat.

Un financement provincial pour l'acquisition d'équipement, la modernisation des systèmes, la construction de bâtiments abritant les organisations policières et les outils technologiques performants permettraient d'uniformiser ceux-ci.

La rémunération des policiers doit être standardisée, il est requis d'uniformiser les conventions collectives et de créer un tronc commun au niveau des clauses salariales.

3.2.8 Qu'il s'agisse d'employés à l'interne ou de ressources externes, le recours à des civils par les corps de police devrait-il être accentué ?

Oui, le nombre d'employés civils devrait augmenter à l'intérieur des organisations afin d'accomplir les tâches qui n'exigent pas le statut de policier. La *Loi sur la police* doit énumérer les tâches qui peuvent être imparties à d'autres types d'employés. Il y a un fort consensus au sein des directions d'organisations pour que la communauté policière accroisse substantiellement le recours à des ressources civiles pour certaines fonctions. En effet, dans des cas bien précis, le policier actuel n'est pas forcément la personne la plus appropriée, eu égard à l'activité en cause.

Afin de remplir certaines tâches nécessitant une expertise particulière, telles la Section de l'identité judiciaire, les analystes, les tâches reliées à différents crimes financiers ou de cybercriminalité, etc., la présence de civils augmenterait l'efficacité. Il en est de même pour les autres tâches, telles que la surveillance de détenus, le contrôle des pièces à conviction, la prise d'empreintes digitales. Ces tâches sont souvent réalisées par des policiers.

Dans d'autres cas, les organisations policières doivent investir énormément dans le développement d'une expertise qui pourtant existe ailleurs sur le marché. Qui plus est, l'expertise acquise au fil des années par des spécialistes policiers est souvent perdue à cause du jeu des promotions et des mutations internes. L'identité judiciaire et certaines fonctions de renseignements et de cybercriminalité sont des spécialités où la société civile forme des étudiants ayant assurément une compétence accrue sur celle du policier généraliste habituel.

3.2.9 Le profil des candidats admis à l'ENPQ correspond-il toujours aux besoins variés et en évolution des organisations policières qui sont appelées à les recruter ?

Présentement, l'École nationale de police du Québec (ENPQ) offre une formation adéquate pour nos policiers. Peu importe la sélection des futurs policiers, l'École Nationale de police du Québec doit demeurer la porte d'entrée de tous les candidats policiers afin d'assurer que les compétences de base de la fonction soient connues et maîtrisées.

Par contre, le profil des candidats admissibles tant au niveau collégial qu'à l'ENPQ est déterminé par les critères de sélection du programme de techniques policières. Cela limite l'accès à de bons candidats policiers à l'école de police. La moyenne des notes scolaires de 4^e et 5^e secondaire ne peut être le principal critère pour sélectionner nos policiers. L'enjeu est d'identifier le type de profil de candidat aspirant policier qui a les prédispositions pour travailler dans le milieu complexe du service à la population en toutes circonstances : prévention, communautaire et urgence. La sélection devrait être revue afin de mieux évaluer la capacité de jugement et l'intelligence émotionnelle attachée à un aspirant policier.

Toutefois, il est nécessaire d'analyser le recrutement de policiers à l'extérieur du bassin des techniques policières pour combler des postes de policiers spécialisés détenant une formation avancée et pour faciliter l'accès à des membres de communautés culturelles.

3.2.10 La formation offerte aux aspirants et aux policiers est-elle suffisante et adéquate ?

L'offre de formation est excellente et de manière générale suffisante, rappelons que la formation des policiers patrouilleurs au Québec est une des plus avancées. Elle est adaptée aux besoins des organisations policières et permet de développer les policiers par la suite. Toutefois, il est parfois difficile à l'intérieur du modèle actuel, pour certaines organisations, d'être proactives dans la mise à jour des connaissances et le perfectionnement.

Il est important de mentionner qu'au cours des dernières années, l'ENPQ a été très flexible en réévaluant sa formation afin de répondre aux enjeux de société et aux phénomènes sociaux qui viennent influencer la police. Entre autres, les exemples de santé mentale ont pris une plus grande place, la formation de désescalade a été réévaluée et est enseignée à l'intérieur des organisations. Donc, la formation est efficace et adéquate, mais elle doit surtout demeurer flexible et évolutive.

3.2.11 Comment fournir un meilleur accès aux ressources spécialisées en matière de santé mentale et de prévention du suicide chez les policiers ?

Plusieurs initiatives ont été développées au fil du temps et plusieurs organisations ont en place des programmes de dépistage en plus de programmes d'aide. Le secret est que tous les membres soient vigilants de la situation de tout un chacun.

La présence de ressources disponibles devrait être une exigence pour les services à l'intérieur d'une organisation policière. Les directions de service devraient être en mesure d'établir quel est le plan en matière de santé mentale et en prévention de suicide auprès de ses employés.

Il semble que l'intervention de spécialiste (interne ou externe des organisations) qui connaît la réalité policière obtient plus de succès auprès des policiers.



PRÉOCCUPATIONS RELATIVES À LA CONFIANCE DES CITOYENS

RÉPONSE AU CHAPITRE 4.3 DU LIVRE VERT

3.3 LES PRÉOCCUPATIONS RELATIVES À LA CONFIANCE DES CITOYENS (référence au chapitre 4.3 du Livre vert)

3.3.1 De nouveaux mécanismes pour s'assurer de la compétence des policiers et de leurs dirigeants devraient-ils être mis en place ?

Les patrouilleurs :

La mise à jour des connaissances doit être obligatoire périodiquement pour tous, et intégrer les formations spécifiques selon les territoires desservis et les particularités des populations servies.

Certaines séances d'informations devraient être développées et harmonisées afin de s'assurer de transmettre des connaissances à tous les policiers, dans le but d'offrir le même type de prestation de service. Le maintien des compétences assure une réponse adéquate à l'émergence des nouveaux comportements sociétaux.

Les superviseurs :

Le développement de tout notre personnel de supervision est essentiel et doit être obligatoire. Un programme court universitaire est obligatoire afin d'occuper une fonction d'enquêteur au Québec. La même démarche devrait être exigée dans la formation des superviseurs qui gèrent des équipes de travail et représentent l'organisation en dehors des heures de bureau, autant à la patrouille qu'aux enquêtes.

Il s'agit d'un bassin important de ressources dans lequel les organisations puisent pour combler ultérieurement des postes-cadres et souvent les prérequis de formation sont minimaux.

Il est souvent question de la formation qui serait pertinente pour occuper un poste de directeur, mais plusieurs échelons sont présents avant d'arriver à ce poste et les détenteurs de ces différents postes de gestion ont un impact majeur sur les opérations, le respect des règles et les budgets qui y sont associés.

Les cadres policiers Projet de loi 397 :

L'information pour ce point se retrouve au chapitre 11 du présent document sur : le projet de loi n°397 « Loi visant à renforcer l'encadrement du processus de sélection de renouvellement de mandat et de destitution d'un directeur, d'un corps de police municipale ».

Autres :

Un code de discipline provincial devrait être mis de l'avant pour l'ensemble des organisations. La loi oblige une organisation à se doter d'un tel code sans en tracer les balises. De plus, les mécaniques d'application pour les dossiers touchant les dispositions de l'article 119 (2) de la *Loi sur la police* devraient être mieux définies. Actuellement, chaque organisation les traite différemment.

Les allégations criminelles ne devraient pas être traitées par l'organisation en cause, mais la pratique devrait être uniformisée afin de conserver la transparence et la confiance du public.

3.3.2 Les communications publiques des corps de police sont-elles adéquates et suffisantes ?

Ce ne sont pas toutes les organisations policières qui ont la structure afin de communiquer avec les médias, ce qui réduit l'information qui pourrait clarifier une situation. Il faut s'assurer que la *Loi sur l'accès à l'information* soit revue afin d'améliorer l'information auprès des citoyens.

Les communications sont souvent dictées par les événements et la plupart des organisations n'ont pas les capacités organisationnelles pour répondre rapidement sur certaines plateformes telles twitter ou pour répondre à certaines actualités en dehors des heures normales de bureau.

Un mécanisme qui permet plus de transparence est nécessaire. La mise en place d'une plateforme de communication, disponible à toutes les organisations policières, est souhaitée afin d'uniformiser les communications avec le public. Lors d'événement et de situation qui demande des éclaircissements, il y a des éléments que les services de police peuvent communiquer en toute transparence.

3.3.3 Les balises qui encadrent les relations entre les autorités politiques et policières sont-elles adéquates et offrent-elles les leviers nécessaires pour intervenir sans compromettre l'indépendance de la police tout en maintenant la confiance du public ?

Les balises sont disparates d'une organisation à l'autre et souvent reliées à la personnalité des acteurs en place et leurs connaissances. Nous constatons que les comités de sélection des directeurs de police se composent souvent d'acteurs politiques et ne comportent pas de profils de compétences égales.

La légitimité du directeur de police est liée de façon directe au processus de nomination des directeurs de police et comme celui-ci n'est pas uniforme, elle peut rapidement s'effriter sous les pressions de différents acteurs de la gouvernance démocratique (élus, syndicats, médias, opinion publique et citoyens).

Les contrats de travail varient, certains sont à échéance fixe, d'autres avec renouvellement possible après cinq ans et d'autres sans contrat, car le directeur de police est considéré comme un employé de la Ville.

La disparité, quant aux types de contrats entourant les directeurs de police liés à leur nomination, peut amener une certaine précarité à la fonction puisqu'ils ne jouissent d'aucune protection en cas de fin d'emploi. La nomination et la destitution sont, à ce jour, liées au gouvernement politique en place.

Les problématiques de certaines organisations policières peuvent être mal perçues par la gouvernance et cette perception est toute reliée à des problèmes touchant le monde politique.

La réorganisation policière doit être l'occasion d'encadrer législativement les communications directes entre les autorités politiques et la direction des services de police¹.

Les policiers doivent exercer leur rôle de maintenir la paix, l'ordre, la sécurité publique, prévenir et réprimer le crime et les infractions aux lois et aux règlements municipaux, ainsi que de rechercher les auteurs des crimes et infractions, et ceci sans influences politiques.

Les relations entre un élu et le directeur de police doivent se limiter au partage des enjeux sociaux, et des grandes orientations en matière de sécurité publique de la ville.

¹ Commission d'enquête sur la protection des sources journalistiques

Les relations entre le supérieur immédiat et la direction générale d'une ville (Article 83 de la *Loi sur la police*) et le directeur de police doivent se limiter aux aspects administratifs de la municipalité et les informations sur les différents enjeux de la ville. À cet effet, il est requis de revoir l'article 114 (1), paragraphe 1, Chapitre C-19 de la *Loi sur les cités et villes*.

Constats

- ⇒ La légitimité du directeur de police passe essentiellement par un processus de sélection transparent et apolitique.
- ⇒ La régulation des organisations est coordonnée par de multiples instances.
- ⇒ Le maintien du lien de confiance et les notions d'équité et d'objectivité font partie intégrante des préoccupations.

Recommandations :

Il faut :

- ⇒ Qu'au vu de la complexité reliée à la fonction de directeur, il est impératif que la personne occupant cette fonction soit un policier de carrière et doté d'une expérience de gestion des affaires policières.
- ⇒ Que la nomination d'un directeur de police émane des recommandations d'un comité de sélection non partisan (pas d'élus), composé d'acteurs en lien avec la sécurité et les autorités locales.
- ⇒ Qu'on établisse une grille d'évaluation de la performance d'un directeur en fonction du mandat préétabli lors de sa nomination ou de son renouvellement.
- ⇒ Qu'on détermine un contrat uniforme liant les directeurs de police aux autorités respectives, contenant les clauses de reddition et de protection quant au maintien à l'emploi, incluant un mécanisme de relocalisation, le cas échéant.
- ⇒ Qu'un comité ait la responsabilité du processus « Audi alteram partem » permettant d'entendre toutes les parties en cas de litige.

- ⇒ Que les articles 83 et 87 de la *Loi sur la police* soient modifiés afin d'élargir le concept d'étanchéité dans les activités liées au fonctionnement d'un service de police jusqu'aux autorités politiques.
- ⇒ Qu'un profil type soit établi et définisse les compétences attendues et les critères d'admissibilité à la fonction tout en tenant compte des exigences locales.

3.3.4 Les processus de sélection et les qualités recherchées pour occuper un poste de direction au sein d'une organisation policière sont-ils adéquats ? Les plans de relève des corps de police ciblent-ils et préparent-ils correctement les gestionnaires de la police de demain ?

Les plans de relève sont inégaux dans les organisations et ils requièrent une planification à long terme et un engagement de la direction en place.

Il n'est pas acquis que le personnel à la base s'intéresse aux fonctions de cadres. Les plans de relève n'incitent pas les policiers à s'engager.

À titre d'exemple, un plan de relève devra inclure des stages d'immersion interne et externe à la fonction permettant d'évaluer adéquatement le potentiel des candidats.

Les processus de sélection sont différents d'une organisation à l'autre et ne sont pas nécessairement reliés au travail policier. Plusieurs processus imitent ceux des villes.

Les membres de ces différents comités de sélection connaissent souvent peu le domaine spécifique de la police. Le processus de sélection devrait prévoir la présence d'acteurs reliés au domaine policier sur les différents comités de sélection tels l'ENPQ et l'ADPQ.

3.3.5 Les mécanismes de reddition de comptes et de contrôle applicables aux policiers, aux corps de police et à leurs dirigeants, qu'ils soient autochtones, municipaux ou provinciaux, contribuent-ils adéquatement au maintien de la confiance de la population ?

Malgré des millions d'interventions policières québécoises de grande qualité et un modèle de police communautaire, les services de police parviennent difficilement à améliorer leur image.

Considérant que les sondages réalisés auprès de la population générale soient toujours bons, les organisations policières ont un déficit en termes d'image. L'application de la loi ne peut se faire en toute popularité, nous devons trouver un moyen de mieux expliquer à la population les actions policières.

Les mécanismes de redditions de compte sont pourtant nombreux et le travail des policiers est constamment analysé. Celui-ci se déroule bien dans plus de 95 % des cas et il s'agit de contacts réguliers avec les citoyens. Une infime partie des interventions font l'objet de critiques fondées. Celles-ci font l'objet d'une couverture médiatique importante. Force est de constater que la majorité des interventions policières problématiques qui sont analysées, malgré le traitement de l'information qu'on leur donne, sont justifiées en fonction du contexte dans lequel elles se réalisent.

Certaines personnes ne seront jamais satisfaites à moins que les policiers soient sanctionnés. Bien que nous comprenions leurs sentiments, les policiers sont le dernier rempart d'intervention dans notre société et on leur demande d'intervenir dans des situations difficiles.

Le gouvernement devrait faciliter la mise en place d'une plateforme d'informations afin d'expliquer les interventions policières à la population et les organisations policières doivent s'assurer d'être transparentes.

De plus, les actions policières de nature communautaire et de rapprochement doivent être davantage connues afin de démontrer au public les bienfaits de cette approche qui compose la majorité des interventions policières.



**GRANDS PRINCIPES
QUE LA RÉFORME POLICIÈRE
DEVRAIT RESPECTER**

4. L'ÉQUITÉ ET LE PARTAGE DES COÛTS DES SERVICES POLICIERS

La structure budgétaire des différents services policiers au Québec n'assure pas une équité dans la prestation de services. Les Québécois ne reçoivent pas tous les mêmes services de police communautaire, de prévention et même de répression du crime.

Le coût des services policiers fait l'objet de discussions depuis plusieurs années et pas seulement au Québec, mais partout au Canada voire même ailleurs dans le monde. La capacité de payer des citoyens atteint ses limites et les autorités municipales peinent à justifier les coûts de leurs services policiers. Les salaires et la complexité des tâches policières en sont les principaux responsables. Cette situation se manifeste par un manque de ressources humaines afin de s'assurer de répondre à l'ensemble des responsabilités policières.

Il y a lieu de revoir le modèle de prestation de service de sécurité publique dans son ensemble et par le fait même de se questionner sur la livraison de services, la répartition des effectifs et les activités qui ne sont pas du ressort policier, par exemple les appels pour les personnes ayant des troubles de santé mentale. Les coûts pour la réponse au problème de santé publique ne devraient pas être défrayés par les budgets municipaux.

Ce modèle doit permettre de réduire les silos, donc de permettre des regroupements sous une gouvernance policière, afin de réduire les effectifs administratifs et de soutien pour contrôler les coûts. Les services de police actuels dépensent tous des sommes considérables pour maintenir des services similaires. Il est nécessaire de profiter de cette opportunité de réforme en incluant des civils pour certaines tâches spécialisées et de soutien. Par la même occasion, il faut définir la place des organismes parapublics et privés dans le milieu de la sécurité publique, voire même à leur attribuer des responsabilités entières telles que la cybersurveillance et la cybercriminalité.

Le modèle proposé doit atteindre l'objectif suivant : mieux contrôler les coûts et livrer un meilleur service à la population.

Éléments à considérer

- Population desservie
- Étendue du territoire
- Niveau de criminalité observée
- Fréquence et nature des interventions requises
- Priorités définies par les autorités policières ou municipales
- Travail de police communautaire
- Charge de travail dans son ensemble
- L'impartition de tâches d'autres services publics transférées à la police

4.1 LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DE LA POLICE A ATTEINT SA FIN DE VIE

Les problématiques de financement des services policiers au Québec sont évidentes. Il faut réagir dès maintenant avant que la confiance des citoyens ne s'effrite davantage.

Les coûts de fonctionnement de la sécurité publique québécoise subissent des hausses constantes.

4.2 LE FINANCEMENT N'EST PAS ÉQUITABLE POUR TOUS LES CITOYENS DU QUÉBEC

Actuellement, plus de mille municipalités et territoires répartis dans 86 MRC sont desservis par la Sûreté du Québec. Les citoyens de ces municipalités paient donc une partie des coûts de leurs services de police et le gouvernement du Québec en assume l'autre partie.

Plusieurs villes disposent de leur propre service de police. Dans ce cas, les citoyens paient la facture pour leur service de police municipal par le biais de leurs taxes foncières en plus de payer une portion de la facture de la Sûreté du Québec à travers leurs impôts. Une proportion importante de la population du Québec subit cette disparité.

Actuellement, il existe une iniquité dans le financement des services de police au Québec. Il y a 103 municipalités de la province qui ne reçoivent pas de subvention gouvernementale pour leur service de police municipal contrairement à toutes celles desservies par la Sûreté du Québec. Dans les faits, 5,5 millions de citoyens assument la totalité du coût de leurs services policiers.

COMPARATIF

<u>SAINT-JÉRÔME</u> Police municipale		<u>DRUMMONDVILLE</u> Sûreté du Québec
78 839	POPULATION	77 746
7 930 500 000 \$	RICHESSSES FONCIÈRES UNIFORMISÉES	6 767 140 919 \$
23 517 620 \$	COÛTS PAYÉS annuellement PAR LES CITOYENS	11 490 294 \$

Source²

Recommandations :

Le financement des organisations policières devrait être partagé entre le gouvernement provincial et les municipalités. Le coût de la majorité des enquêtes devrait être assumé par l'état. Le coût de la police de proximité, patrouilleurs et enquêteurs doit être défrayé par les municipalités, afin d'être équitable pour tous les citoyens. Ils doivent recevoir une prestation de sécurité publique uniforme équivalente.

² https://www.securitepublique.gouv.qc.ca/fileadmin/Documents/police/police_au_quebec/SQ/somme_payable_2020_sq.pdf

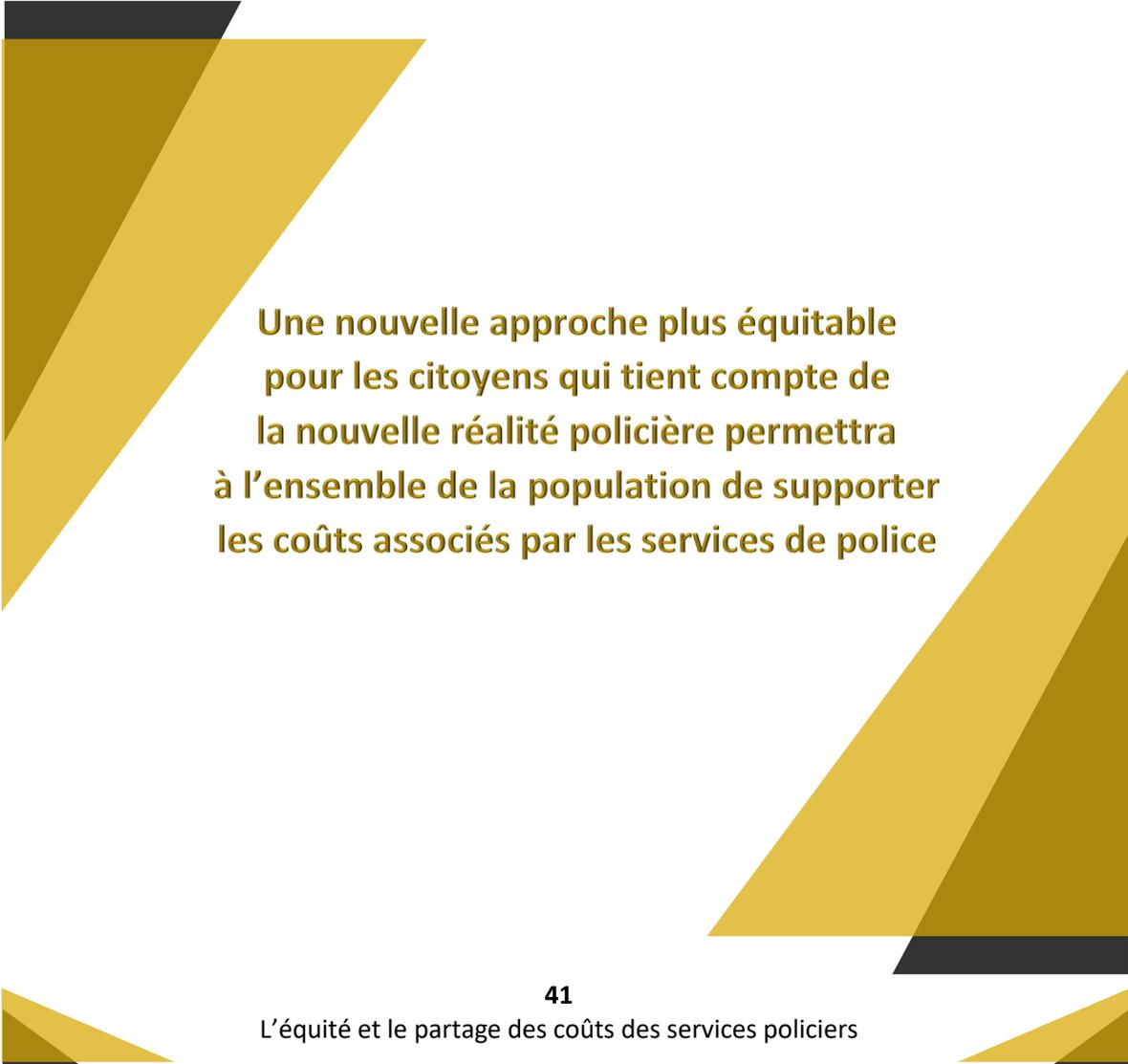
4.3 MUTUALISATION DES SERVICES ET REGROUPEMENTS POSSIBLES

Le contrôle des coûts par la mise en commun entre organisations policières se réaliserait entre autres aux endroits suivants :

- Ressources humaines d'encadrement
- Volume sur l'achat des équipements d'une façon générale
- Coût pour la formation des policiers
- Éliminations de postes ou fonctions redondantes – Optimisation des ressources
- Ressources immobilières, etc.
- Relocalisation des frais impartis aux villes

Recommandations :

La mise sur pied d'un groupe de travail provincial (en y incluant un consultant externe), afin d'optimiser les services à coût moindre ou égal, d'identifier les différents types de coûts où nous pourrions réaliser des gains.



**Une nouvelle approche plus équitable
pour les citoyens qui tient compte de
la nouvelle réalité policière permettra
à l'ensemble de la population de supporter
les coûts associés par les services de police**

5. LE POLICIER N'EST PLUS L'UNIQUE RESPONSABLE DES APPELS

La répartition des appels concerne différentes problématiques sociales et criminelles. Elles ne sont pas toujours de la responsabilité policière. Ces appels découlent majoritairement de la sphère de santé publique et de la détresse humaine. Cela ne relève pas du mandat de la police. Il est donc nécessaire de s'attarder à une révision complète de la réponse à donner aux appels.

Il faut responsabiliser les acteurs non policiers qui ont un rôle à jouer dans la prise en charge d'individus à l'intérieur de leur champ d'expertise. Cela sous-tend que les appels sont dirigés vers les intervenants les plus compétents afin de répondre à la situation et ainsi partager l'imputabilité des résultats. Nous devons privilégier une réponse 24/7 de ces nouveaux intervenants et nous assurer qu'ils mettent en place des mécanismes de suivi de l'état des personnes concernées. L'ensemble des intervenants doit travailler en partenariat, incluant les policiers.

Il apparaît évident, à la lumière des événements des dernières années, que les policiers ne devraient pas être premiers intervenants, mais en support afin de sécuriser les appels de santé mentale. Nous constatons que le système n'a pas la capacité de la prise en charge de ceux-ci. Dans tous les cas, il est nécessaire de modifier la loi afin de permettre le partage d'informations personnelles lorsque la sécurité des personnes est compromise.

Le budget des municipalités qui provient des taxes des citoyens ne devrait pas servir à payer les intervenants municipaux afin de s'occuper des problèmes de santé qui relèvent d'une compétence provinciale.

Il en est de même pour les autres ministères qui prennent des décisions unilatérales et transfèrent des responsabilités aux organisations policières qui réduisent leurs capacités. Des exemples récents, tels que la fin des transports de détenus par le personnel carcéral, la mise en place de visiocomparution qui ajoutent des tâches additionnelles aux policiers dans l'administration de la justice ne sont que quelques modifications qui réduisent la disponibilité des policiers afin de réaliser leur mission et augmentent les coûts pour les organisations policières.

6. LA POLICE COMMUNAUTAIRE, DE STRATÉGIE PROACTIVE, DE PROXIMITÉ ET DE CONCERTATION

Le modèle de police communautaire et de proximité mis en œuvre depuis les 30 dernières années a permis au modèle québécois de s'éloigner du modèle de police traditionnel. Bien que souvent rudoyé par les médias, le travail policier reçoit, selon les sondages menés auprès des populations par les organisations policières au cours des 10 dernières années, une cote élevée de satisfaction.

Le policier est, la plupart du temps, partie prenante de la vie des citoyens dans leur communauté. Les activités de rapprochement, de prévention et de concertation font en sorte que le policier québécois n'est pas exclusivement perçu comme un outil de répression. Ce modèle doit perdurer, et même, être amélioré. Le travail communautaire doit faire l'objet d'une obligation légale et bénéficier des budgets nécessaires.

Peu importe le modèle de couverture retenu, la police de proximité et de concertation est la mieux adaptée aux citoyens. La visibilité et la proximité avec les citoyens doivent être conservées et bonifiées. Les activités en police communautaire sont efficaces. Ledit modèle permet une rapidité de réponse et fait en sorte que les policiers s'adaptent mieux au contexte social de leur communauté. Le policier intervient auprès des citoyens en considérant que celui-ci est une connaissance ou même un membre de sa famille. En fait, les citoyens ont besoin de voir leurs policiers dans leurs activités de tous les jours, en dehors des activités répressives. Ainsi, nous continuerons à contribuer à la cohésion sociale qui est une condition essentielle à la sécurité des communautés.

Les budgets des organisations ne permettent pas toujours de fournir les ressources nécessaires afin de maintenir les activités policières de prévention et de rapprochement. Les coûts nécessaires au maintien d'une police de proximité doivent être considérés à l'intérieur des budgets.

Éléments à considérer

- Attribuer un budget avec un seuil minimal requis
- Établir les barèmes minimaux de prestation d'une police communautaire (*Loi sur la police*)
- Offrir le même service de proximité partout au Québec
- Mieux évaluer les impacts positifs d'une police communautaire
- Établir un plan de communication des activités communautaires (médias)
- La culture policière doit s'imprégner de la philosophie de police communautaire et des stratégies de résolutions de problème

6.1 REFLÉTER LA DIVERSITÉ CULTURELLE

La police devra s'appuyer sur une approche inclusive, digne de confiance et novatrice

Au cours des 20 dernières années, les citoyens issus de minorités visibles ont augmenté au Québec. Dans les groupes ethniques qui ont affiché la plus grande croissance, on retrouve les Arabes, les Autochtones, les Latino-Américains et les Noirs. En proportion, la population blanche a presque stagné (1 %) au cours de la même période.³

Les services de police canadiens ont un effectif où les femmes et les minorités sont en sous-représentation, ce qui pourrait limiter leur efficacité.⁴

Un groupe de policiers culturellement plus représentatif de son public peut accroître sa légitimité.

Une meilleure coopération entre la police et la communauté engendre un plus grand sentiment de sécurité. Par conséquent, un maintien de l'ordre plus efficace.

³ Statistique Canada

⁴ Council of Canadian Academies, « Le maintien de l'ordre au Canada au XXI^e siècle : Une nouvelle police pour de nouveaux défis: Le comité d'experts sur l'avenir des modèles canadiens de maintien de l'ordre », 1er janvier 2014,, p. 50

La police doit :

- ⇒ Représenter la diversité culturelle, ethnique et de genre dans son effectif afin de susciter la confiance du public et répondre aux exigences d'une société de plus en plus complexe.
- ⇒ S'impliquer dans le processus d'admissibilité et de recrutement des minorités visibles et des femmes en réfléchissant aux conditions d'admission au programme de techniques policières.
- ⇒ Faire en sorte que les dirigeants policiers soient partie prenante à la décision au contingentement du ministère de l'Éducation du Québec (MEQ) pour les études secondaires et collégiales.
- ⇒ Favoriser des pistes de solutions novatrices telles que certaines entrées parallèles.

7. LA TRANSFORMATION DU MODÈLE DE RÉOLUTION DES ENQUÊTES

La transformation de la criminalité, l'émergence des médias sociaux, la complexité du droit et la « transfrontalisation » des criminels font en sorte que le modèle actuel ne parvient plus à des finalités satisfaisantes.

Les enquêtes sont plus complexes et elles exigent plus de temps et d'expertise malgré toutes les transformations souhaitables au niveau policier. Les résultats ne pourront être au rendez-vous à moins que les différents organismes d'administration de la justice ne fassent partie de la démarche d'amélioration.

Les niveaux de service et les ressources disponibles ne permettent plus de réaliser pleinement le travail d'enquête. Les organisations travaillent en silo, souvent sur les mêmes sujets d'intérêt, et il est difficile de traiter dans leur globalité des réseaux de criminels qui opèrent sur plusieurs territoires couverts par différents services d'enquête.

La multiplication des bureaux d'enquêtes limite le partage d'informations entre les acteurs de la sécurité publique et ceux-ci constatent que les limites législatives doivent être révisées afin d'apporter une plus grande flexibilité pour s'ajuster à nos nouvelles réalités.

Les directeurs de police suggèrent d'étudier le regroupement des services d'enquête en fonction des types de crimes et de leur complexité. L'ensemble des services d'enquête aurait avantage à relever d'une gouvernance partagée et plus modélisée aux nouvelles réalités des tendances criminelles.

Le modèle à développer doit assurer la collaboration des ressources dédiées aux enquêtes. Dans tous les scénarios, les services policiers doivent offrir un service d'enquête de proximité afin de s'occuper des infractions qui requièrent une attention immédiate en lien avec un service au citoyen.

La capacité globale des services d'enquêtes bénéficierait de la présence au sein des équipes d'enquêteurs de ressources humaines civiles de diverses expertises pour résoudre les enquêtes qui requièrent plus de temps, de ressources, d'expertises, de renseignements

7.1 CYBERCRIMINALITÉ ET FRAUDE FINANCIÈRE

En raison de la nature internationale de la cybercriminalité, les forces de l'ordre éprouvent des difficultés à poursuivre les cybercriminels et à aider le secteur privé à prévenir ces crimes. À titre d'exemple, le secteur privé ne dispose pas des prérogatives de collecte du renseignement et des capacités nécessaires pour protéger ses réseaux et son infrastructure. À l'inverse, les organisations policières disposent de ces pouvoirs légaux et des capacités nécessaires, mais elles ne disposent pas de l'expertise spécifique sur les cybermenaces affectant le secteur privé dans son ensemble. La fraude et le cybercrime ont des impacts sur notre société et il convient de mieux s'organiser pour combattre ces formes de criminalité.

Pistes de solutions

L'ADPQ, par l'entremise de son Comité permanent (APPP)⁵ appuie les recommandations présentées au Comité consultatif, le 3 juin dernier, par M. Pierre-Luc Pomerleau intitulées « *Les Partenariats Publics-Privés en matière de Prévention de la Cybercriminalité & Criminalité financière Organisées pour le Québec* ». Celles-ci font suite aux recommandations de M. Pomerleau dans le cadre de sa thèse de doctorat (2019) qui portait sur les partenariats publics-privés entre les institutions financières et les organismes d'application de la loi au Canada.

Les recommandations émises par M. Pomerleau traitent principalement de :

- La modification de la législation pour permettre le partage d'informations
- La création de centres de partage « Fusion center »
- La clarification des rôles et des responsabilités des acteurs publics et privés
- Le mécanisme de partage des informations et la gouvernance de la sécurité

Plus précisément, dans le cadre de la présentation effectuée, il est recommandé de procéder à un regroupement de spécialistes (au budget défini, avec des ressources dédiées sur plusieurs années) à la lutte contre la criminalité financière organisée et contre la cybercriminalité. Un modèle québécois pourrait se baser sur celui du National Cyber-Forensic and Training Alliance (NCFTA) à Pittsburgh aux États-Unis impliquant le Federal Bureau of Investigation (FBI), celui du Fintel Alliance en Australie sous la responsabilité du « Australian Transaction Reports and

⁵ Le Comité Associés Publics, Parapublics et Privés (APPP) est composé d'experts en sécurité du secteur public, parapublic et privé, qui représentent les principales infrastructures critiques de la province. Sa mission est de « favoriser l'élaboration de mécanismes permettant une meilleure collaboration entre les organismes, afin d'améliorer la sécurité du public et le service aux citoyens (individus et entreprises) »

Analysis Centre » et du « Joint Money Laundering Intelligence Taskforce » (JMLIT) au Royaume-Uni impliquant le « National Economic Crime Centre » (NCA). Dans tous ces modèles, plusieurs organismes privés travaillent conjointement avec le secteur public pour partager de l'information afin de combattre le crime.

Un modèle québécois pourrait être créé en prenant en considération les meilleures pratiques mises en place par ces trois modèles de partenariats. Ces modèles ont démontré des résultats considérables lors des dernières années. De plus, ce nouveau modèle québécois de partenariat public-privé pourrait également inclure le secteur académique et s'attacher un groupe indépendant de surveillance.

Modèle d'équipe intégrée au Québec

Pour combattre la criminalité financière et la cybercriminalité organisée, il est proposé de créer une nouvelle unité spécialisée au Québec. Celle-ci agirait à titre d'équipe intégrée, impliquant des experts du secteur privé ainsi que des policiers spécialisés en criminalité organisée, qui proviennent de tous les services de police, sous une gouvernance policière.

Cette unité devrait jouir d'un budget et d'un financement provenant partiellement du secteur privé.

Les crimes (fraude financière et cybercriminalité organisées) n'ont pas de frontière entre les provinces ni entre les pays. De ce fait, l'unité devra faire la liaison, collaborer et partager de l'information avec d'autres agences et équipes intégrées au niveau international avec la collaboration de la Gendarmerie royale du Canada.

Exemples de responsabilités à la structure proposée :

- ⇒ **Hub opérationnel** : Colocalisation des ressources du privé et du public dans un même endroit.
- ⇒ **Groupe d'experts et comité de direction** : Équipe de direction formée de gestionnaires du privé et du public (parties prenantes) qui dicte les priorités d'opérations et d'interventions.
- ⇒ **Équipe intégrée** : Regroupement des spécialistes en enquêtes de criminalité organisée (Prévention –Détection –Réponse).

- ⇒ **Hub d'innovation** : Équipe d'experts scientifiques de données qui regroupe une expertise pointue en gestion des données et qui contribue directement à certaines analyses nécessaires aux enquêtes.
- ⇒ **Gouvernement et chercheurs** : Chercheurs du gouvernement (ex: MSP) qui travailleraient conjointement avec des chercheurs universitaires pour évaluer l'efficacité des projets, quantifier les résultats, gérer les aspects de formation et de sensibilisation de la population et produire des publications scientifiques.

Éléments à considérer

- Les conventions collectives et le monopole de certaines tâches de sécurité publique
- La gouvernance de la sécurité publique
- La coordination des regroupements d'enquêtes
- La mise à jour de certaines lois et de certaines règles dont la *Loi sur la police*
- Le financement de la sécurité publique au Québec (équité de service)
- La *Loi sur l'accès à l'information et les règles de partage* afin d'assurer la sécurité des citoyens
- La *Loi sur la protection des renseignements personnels*
- Projet de loi 64; Loi modernisant des dispositions législatives en matière de protection des renseignements personnels
- Tenir compte des travaux du comité de niveau de service lors du transfert des enquêtes par regroupement afin de bien définir les enquêtes à impartir aux différents groupes

7.2 LE CRIME S'ORGANISE

Depuis plusieurs années, le crime organisé a une capacité d'adaptation plus rapide que les organisations policières. Les réseaux criminels organisés ont des modèles d'opération, des plans à long terme, des hiérarchies et des alliances stratégiques⁶ avec des budgets importants. Ces organisations, qui s'alimentent du secret, sont de plus en plus sophistiquées et étendent leur réseau dans le monde virtuel et réel, partout dans le monde⁷.

⁶ <https://www.interpol.int/Crimes/Organized-crime>

⁷ Interpol, Stratégie mondiale de lutte contre la criminalité organisée et les nouvelles formes de criminalité

L'ADPQ souhaite un modèle qui s'attaquera à tous les niveaux hiérarchiques du crime organisé, ce qu'une police locale, à elle seule, ne peut prendre en charge.

Il est donc nécessaire de joindre les forces d'enquêtes des services de police municipale, des régies de police et de la Sûreté du Québec dans les équipes intégrées, sous une gouvernance partagée.

Malgré notre capacité d'adaptation et la mise en place de nouvelles techniques d'enquêtes, les règles, les jurisprudences, la divulgation de la preuve nous apportent une très grande complexité qui met un frein à notre capacité à lutter adéquatement contre le crime organisé.

L'administration de la justice doit être modernisée, toutes les parties prenantes doivent s'entendre sur un modèle et des outils communs afin d'être efficaces dans la lutte au crime organisé. La population est en droit de s'attendre à ce que les sommes investies dans les enquêtes donnent des résultats afin de lutter adéquatement contre les membres du crime organisé.

7.3 IL FAUT REPENSER LES LIENS ENTRE LA POLICE ET LE SYSTÈME JUDICIAIRE

Au cours des 10 dernières années, les exigences du système judiciaire et les décisions des tribunaux ont apporté une complexité accrue aux enquêtes des services de police. Bien que les unités spécialisées d'enquêtes aient tenté de s'ajuster afin de répondre à ces exigences, il en ressort qu'il s'avère difficile de produire des enquêtes et de présenter une preuve satisfaisante à l'intérieur des nouveaux paradigmes.

Si le système judiciaire n'apporte pas de modifications aux règles qui encadrent l'administration de la justice, traduire les membres du crime organisé devant les tribunaux et obtenir leurs condamnations demeura un défi. Nous questionnons la capacité des différents tribunaux à s'adapter à la même vitesse aux nouvelles réalités.

En ce qui a trait à aux problèmes sociaux et de vulnérabilité, il y a lieu de réfléchir à une justice alternative où la police avec ses différents partenaires utiliseraient d'autres moyens que le Code criminel pour régler les problèmes – ex. justice alternative et réparatrice.

L'élaboration de processus locaux efficaces permettrait de traiter plus rapidement les causes sans gravités et de libérer des ressources pour gérer les causes graves et complexes du système. L'un de ces processus pourrait être la « justice juste-à-temps », qui vise à réduire le nombre de jours et de comparutions pour mener à terme un dossier criminel ⁸. Il serait aussi intéressant de favoriser une décriminalisation de la pauvreté, laquelle est contre-productive pour la santé et la sécurité de la communauté⁹. Dans cet esprit, il est nécessaire d'intégrer le changement de culture judiciaire dans la réforme policière.

Dans tous les cas, la pression sur le système judiciaire est forte en ce moment ce qui met davantage de pression sur les organisations policières qui produisent des enquêtes.

⁸ « Du concept à la pratique : quelques leçons à tirer de la stratégie Justice juste à temps de l'Ontario », Susan Kyle, juge en chef adjointe Maisonneuve

⁹ « Fini la prison pour les vols commis par nécessité », Marc Thibodeau, La Presse, 27 avril 2019

8. L'AMÉLIORATION DU PARTAGE D'INFORMATION SUR L'ENSEMBLE DU TERRITOIRE QUÉBÉCOIS (renseignement criminel)

Les services de police possèdent tous des informations pertinentes sur la perpétration des crimes sur leur territoire. La multiplication des unités de renseignement ne permet pas un partage efficace en temps réel des informations qui permettraient de prévenir des crimes et d'assurer la sécurité des populations.

D'autres entités parapubliques et privées possèdent du renseignement qui pourrait être pertinent afin de prévenir et de résoudre des crimes. La sécurité privée partage des informations avec leurs homologues du secteur public, les renseignements ou alertes spécifiques qu'ils leur transmettent demeurent conjoncturels, omettant la majeure partie des données et des renseignements disponibles dans le secteur privé. Cette situation génère une myopie institutionnelle où le gouvernement et les agences d'application de la loi ne disposent que d'une vision floue de l'état actuel de la criminalité.

Le modèle du service de renseignement criminel du Québec (SRCQ) doit être revu et amélioré afin de devenir un groupe national de traitement d'informations qui a la responsabilité du renseignement pour le territoire du Québec. En fait, les organismes de lutte contre la criminalité dans leur ensemble doivent bénéficier des services d'un seul centre de renseignements.

Il faut donc regrouper l'ensemble des forces actuellement disponibles sous la forme d'un centre de partage d'informations qui reçoit, classe et analyse des données au bénéfice de l'ensemble des agences d'application de la loi (à titre d'exemple, les professionnels canadiens de la sécurité bancaire ont mis en place une structure partenariale dynamique pour combattre collectivement diverses menaces auxquelles sont confrontées leurs organisations respectives, ce qui implique notamment un partage fluide d'informations).

La gouvernance du renseignement au Québec doit être partagée par l'ensemble des utilisateurs de l'information produite afin de s'assurer du respect des règles et de décider des priorités équitablement.

Le nouveau modèle québécois doit maintenir et améliorer le partage avec le comité exécutif national du Canada. S'il est important d'abolir les silos au Québec, alors il en est de même au Canada. Le renseignement est la clé de la planification efficiente de la police.

Le gouvernement du Québec doit s'impliquer pour rendre disponible à l'équipe les outils technologiques récents et performants afin de classer, de traiter et d'analyser l'information de masse.

8.1 LE RENSEIGNEMENT N'EST PAS OPTIMAL

Centre de fusion : « Fusion Center » (centre de partage)

Qu'est-ce qu'un « fusion center? »

Un « fusion center » est un partenariat qui regroupe plusieurs organismes désirant travailler conjointement à combattre le crime. Il rassemble donc des équipes d'experts et leur permet de travailler ensemble en tirant parti de leurs forces, de leurs connaissances, de leurs données/intelligence et de leur capacité à protéger les intérêts des parties prenantes (entreprises privées + gouvernement) tout en ayant un impact positif sur la protection des citoyens (Pomerleau, 2020).

Chaque service de police possède son renseignement et des bases de données, incluant une base de données fédérale, provinciale et municipale. Malgré ces bases partagées, une même information peut être recherchée plusieurs fois, par différents agents, alors que du temps et de l'argent avaient déjà été consacrés ailleurs à cette recherche. Il est primordial que le renseignement soit centralisé afin d'éviter que des tâches soient inutilement répétées et que des enquêtes complexes souffrent de l'actuelle méthode de collecte de renseignements en silos. Rappelons-nous que le crime a des ramifications plus larges que les frontières d'un seul service de police.

Éléments à considérer

- Revoir la loi et les règles du partage d'informations
- L'échange d'informations pertinentes avec d'autres ministères
- Faire du renseignement une priorité et y attribuer les ressources nécessaires
- Évaluer la possibilité de créer au centre de partage d'informations au niveau national, une équipe mixte ciblant une criminalité organisée nécessitant une expertise pointue en cybersécurité et en criminalité financière
- Le SRCQ gère le partage et l'alimentation des informations des services de police (décret)

9. LES ACTEURS DE LA SÉCURITÉ PRIVÉE ET PARAPUBLIQUE

Les dirigeants policiers sont d'avis que les ressources policières actuelles ne suffisent plus pour remplir leur mandat. Différentes tâches du travail policier seraient probablement mieux remplies par du personnel civil spécialisé et expert. Il y a plusieurs éléments qui expliquent cette situation.

La complexité du droit et les exigences en tout genre font en sorte que le policier généraliste et même l'enquêteur généraliste ne peuvent tout simplement pas développer les expertises nécessaires afin d'y répondre. Certaines fonctions policières pourraient être dévolues à du personnel civil qui développerait une expertise, le statut d'agent de la paix n'est pas nécessaire pour plusieurs de ces fonctions.

Les nouvelles technologies utilisées pour commettre des crimes demandent du personnel intervenant très spécialisé. La cybercriminalité de toute forme prend énormément d'ampleur, ce qui exige des équipes composées de policiers et de civils formés et compétents. À ce titre, rappelons que le secteur privé s'adapte en temps quasi réel aux changements rapides qui caractérisent les cybermenaces afin de protéger leurs infrastructures.

La sécurité publique ne peut plus être uniquement l'affaire des services de police. Le partage des responsabilités de sécurité publique peut être divisé avec les acteurs de la sécurité privée. En fait, il est nécessaire de revoir les tâches qui sont exclusivement du ressort des policiers et celles qui peuvent être accomplies par d'autres acteurs externes, qualifiés et disponibles.

Des tâches actuelles des services de police pourraient être confiées à des agences externes ou à des civils :

- Fonctions administratives, dont les finances et les ressources humaines
- Collecte des empreintes digitales et des preuves d'ADN
- Transport de détenus et sécurité des tribunaux
- Rédaction de rapports (technologie)
- Transcription des entrevues
- Formateur et perfectionnement professionnels
- Vérifications d'antécédents
- Identité judiciaire
- Etc.

Pourquoi plus d'acteurs privés et de civils ?

- ⇒ Pour recentrer les policiers sur leur mission première qui exige les compétences, la formation et les pouvoirs des agents de police.
- ⇒ Pour augmenter le nombre de policiers dans les enquêtes criminelles et dans les rues.

Éléments à considérer :

- Identifier les tâches dévolues exclusivement aux policiers.
- Revoir la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et l'obtention du consentement des victimes potentielles pour favoriser l'échange d'informations à des fins de prévention.
- Revoir la *Loi sur la police*.
- Évaluer la possibilité d'octroyer un statut juridique particulier à certaines équipes d'enquêtes d'entreprises privées.
- Établir une gouvernance de ce partenariat en incluant des membres des deux secteurs (public et privé).
- En sous-traitant une partie des tâches indirectement liées à l'application des lois, le Québec pourrait mieux contrôler les coûts et s'assurer d'une meilleure expertise. Les organisations policières pourraient alors mieux orienter leurs efforts sur l'essentiel de leurs fonctions.
- Revoir la loi encadrant le bureau de la sécurité privée afin d'y inclure la révision des rôles et responsabilités du secteur privé.
- Alors que dans le passé, on s'orientait trop souvent « exclusivement » vers la police ou le ministère de la Sécurité publique pour résoudre les problèmes de sécurité par le biais d'une approche judiciaire, les acteurs de la chaîne de sécurité pourraient désormais s'engager à résoudre le problème « **ensemble** », dans les limites et le respect de leurs champs de compétences.
- Revoir et arrimer les conventions collectives.

10. ACTUALISER LA SÉLECTION ET LA FORMATION DES CANDIDATS POLICIERS

La complexité du travail de premier intervenant demande la sélection de candidats différents. Depuis des années, le travail policier se complexifie au gré notamment des recommandations de différentes commissions d'enquête ou rapports de coroner. Par le fait même, les exigences à l'égard des policiers se sont accrues considérablement principalement en raison d'une criminalité changeante, du multiculturalisme croissant et des problèmes sociaux et de santé mentale qui se multiplient. La complexité du travail conjuguée aux exigences de la société milite pour une révision de certains standards de même que l'accès à des voies alternatives.

Des candidats répondant mieux aux besoins des organisations

Le processus actuel d'accès à la profession policière débute par une sélection réalisée par les établissements collégiaux étant donné que ce programme est sujet à un contingentement. Pour la très grande majorité des collèges offrant cette formation, la sélection est basée majoritairement sur la réussite académique. Nous sommes donc fortement convaincus que ce critère ne permet pas d'identifier les meilleurs candidats. Il serait préférable de convenir d'un nouveau modèle de sélection des candidats répondant mieux aux préoccupations des organisations policières.

Le programme de techniques policières est un des seuls programmes contingentés du milieu collégial. Il est temps d'amorcer une réflexion sur les décisions prises par le ministère de l'Éducation dans le choix des candidats policiers. Les employeurs devraient avoir plus d'influence sur les critères mis en place par le MEQ pour l'accès à la profession.

Il est important de préciser que la volonté des organisations se heurte actuellement à des enjeux de conventions collectives d'où la nécessité d'avoir un encadrement juridique spécifique à ce besoin. Il y a donc lieu de favoriser de façon plus concrète le recours à des ressources issues du milieu civil pour compléter la profession policière.

10.1 PROGRAMMES D'ATTESTATION D'ÉTUDES COLLÉGIALES (AEC) BONIFIÉS

La communauté policière a toujours voulu laisser la porte ouverte aux candidats issus des AEC. Or le modèle actuel offre un programme qui, au fil du temps, n'a pas su maintenir le même niveau de qualité que le diplôme d'études collégiales (DEC) traditionnel. En effet, il y a un écart de plus de 700 heures de formation entre les deux programmes et l'on peut aisément déduire que cette différence a nécessairement des impacts sur la qualité et la compétence des candidats. Il est recommandé de revoir le programme des AEC et de faire en sorte qu'il vise les mêmes standards que le programme technique.

10.2 ÉCOLE DE POLICE QUI RÉPOND AUX BESOINS

La communauté policière considère l'offre de formation spécifique de l'École nationale de police du Québec comme pertinente et en lien avec le travail des policiers. Elle est bien adaptée et flexible aux besoins des organisations policières et le maintien des connaissances permet LE développement ET L'ASSURANCE D'UNE BONNE FORMATION des policiers.

10.3 EFFECTIF QUI DOIT ÊTRE PLUS REPRÉSENTATIF DE LA POPULATION

Les exigences à l'égard de la police évoluent. En fait, la police n'a d'autre choix que de gagner quotidiennement la confiance des citoyens et d'agir pour que ces derniers se reconnaissent dans les agents de la paix. Il est donc essentiel d'encourager la diversité dans l'effectif policier, en favorisant l'insertion des femmes, des Québécois d'origine immigrante, ainsi que des autochtones. Il importe que la police québécoise soit le reflet de la société qu'elle protège.

10.4 LES SERVICES DE POLICE RECHERCHENT DES POLICIERS

En 2020, le Québec fait face à un manque d'effectif de quelques centaines de recrues. Cela fait en sorte que les services de police se cannibalisent présentement en se concurrençant les uns les autres. Avec la mise en place d'une gouvernance renouvelée, ce problème serait diminué.

11. LA MISE EN PLACE D'UN PROCESSUS FORMEL DE NOMINATION DES DIRECTEURS DE POLICE

L'indépendance des directeurs de police du Québec en matière d'opérations et d'enquêtes policières doit être absolue. De plus, la reddition de compte des activités administratives et opérationnelles ainsi que les présentations budgétaires des organisations policières devraient se faire en présence d'un comité nommé. Ce groupe de personnes serait encadré par un texte de loi afin que toutes les parties prenantes de la société civile y soient représentées.

La compétence des hauts dirigeants des organisations policières doit être clairement définie. Nous proposons que les candidats postulant pour un poste de directeur aient des prérequis avant de débiter ce processus. Les exigences scolaires devraient inclure un diplôme de 2^e cycle universitaire en gestion ou une équivalence expérientielle. De plus, durant son parcours, l'aspirant devrait avoir été un officier supérieur au préalable avec un minimum de temps ou avec un grade équivalent, et ce, avant de postuler.

Les directeurs et dirigeants devraient être recommandés par un processus unique administré par l'École (CECAP) afin d'en assurer l'homogénéité et obtenir un brevet d'état-major.

Le rôle des élus doit être clarifié et balisé afin de limiter leur intervention uniquement en matière d'orientation pour les services de police.

Objectif

Cette ébauche vient commenter le projet de loi n°397 et amène certaines pistes de réflexion au questionnement identifié dans le Livre vert qui est en lien avec la confiance des citoyens (chapitre 4). De plus, il vient approfondir la position de l'ADPQ, déposée lors des auditions du projet de Loi n°1.

Les présentes recommandations s'appuient sur deux principes importants : la compétence des hauts dirigeants des organisations policières ainsi que leur indépendance dans la gouvernance de leur service.

Indépendance

En premier lieu, les directeurs de police doivent avoir une indépendance complète en matière opérationnelle. Comme mentionné à la recommandation n°4 de la Commission d'enquête sur la protection des sources journalistiques, des modifications à l'article 83 de la *Loi sur la police* sont souhaitées.

Selon l'état actuel des choses, nous proposons le changement en **caractère gras** dans l'encadré.

Proposition

Loi sur la police, article 83

Tout service de police municipale **et toute régie** de police est sous la direction et le commandement d'un directeur.

Le mandat du directeur est d'au moins cinq ans, sauf autorisation du ministre. Un avis de non-renouvellement doit être donné au moins six mois avant la fin du mandat.

En cas de vacance du poste de directeur, la municipalité **ou le conseil d'administration de la Régie** nomme sans délai un directeur par intérim.

Le directeur général d'une municipalité **ou le président d'une Régie** n'a aucune autorité sur les enquêtes policières **et les opérations liées à la réalisation de sa mission.**

L'article 83 ne prend pas en considération la réalité des régies de police. Un directeur de Régie est également directeur général. Il relève donc directement d'un conseil d'administration et de son président. L'article actuel ne tient pas compte de cette réalité et des nouveaux modèles potentiels.

Le modèle actuel de gouvernance et de reddition de compte administrative est associé à la direction générale d'une ville. Celle-ci a un lien direct avec l'appareil politique municipal.

Nous suggérons que le rôle des élus soit clair en matière d'orientation pour le service de police. De plus, la reddition de compte des activités administratives et opérationnelles, ainsi que les présentations budgétaires des organisations policières devraient se faire devant un comité nommé. Ce groupe de personnes

serait encadré par un texte de loi afin que toutes les parties prenantes y soient représentées (citoyen-élu-fonctionnaire ville- MSP). Ce modèle existe en Ontario. Cette proposition vient soutenir les recommandations 6 et 7 de la Commission d'enquête sur la protection des sources journalistiques

Processus et exigences

Les processus en place au Québec ne sont pas encadrés et ils sont non-homogènes. Il n'existe aucune exigence uniforme pour devenir officier dans un service de police.

Durant son parcours, l'aspirant directeur devrait s'être qualifié selon le processus administré par l'ENPQ (CECAP).

Ce principe répond à la recommandation 5 de la Commission d'enquête sur la protection des sources journalistiques.

**** Les directeurs en exercice bénéficient de la clause grand-père jusqu'à leur départ.***

Durée du mandat

La durée du mandat proposé par le projet de loi n°397 comporte des enjeux importants. En limitant à deux mandats de 5 ans, il élimine les jeunes officiers qui ont plus de 10 ans à faire dans leur carrière. La notion de permanence est exclue également du texte. Celle-ci existe auprès de certains directeurs déjà en place actuellement. Le *statu quo* serait souhaitable, mais en étant relié à la modification à l'article 65 tel que proposé plus loin dans le document.

Suspension, destitution et allégations

La proposition du projet de loi n°397 à l'article 86.4 (3) vient bien encadrer l'article en vigueur sur la suspension et la destitution. Elle devrait inclure aussi la notion d'allégations criminelles. Une suspension pour allégation devrait être encadrée en vertu de normes et critères bien établis par l'ADPQ, le DPCP et le MSP, le tout afin d'éviter les plaintes liées aux relations de travail et pour préserver la confiance du public.

Salaires des directeurs

La négociation de salaire du directeur laisse planer un doute quant à l'indépendance de celui-ci face à ses mandants. Les conditions de rémunération directe des directeurs devraient être encadrées dans un principe d'indépendance et pour préserver la confiance du public. Les salaires devraient être basés sur une donnée publique indépendante. Nous suggérons, comme indicateur seulement, le montant établi par décret pour le salaire annuel d'un juge de la cour municipale.

À titre d'exemple, il existerait des paliers à l'échelle salariale des directeurs. Ceux-ci seraient classés en fonction des critères à établir. Les notions de l'importance du budget, nombre d'effectifs, l'indice de criminalité, doivent être considérés dans une pondération qui serait à déterminer.

Régime de retraite

Le contexte des prochaines années comporte des enjeux importants dans le comblement des postes d'officiers et de directeurs pour plusieurs services de police. En premier lieu, il existe une réalité, pour certaines organisations, qui fait en sorte que les policiers perdent des avantages lorsqu'ils sont promus cadres. En effet, ils doivent abandonner un régime de retraite de syndiqués plus généreux au profit d'un régime de cadres dans une municipalité. Cette perte freine plusieurs bons candidats à grand potentiel.

En deuxième lieu, la mobilité d'un officier ou d'un directeur d'un service municipal à un autre est limitée. En effet, les régimes ne sont pas homogènes et/ou peu flexibles. Le mouvement d'un officier a pour conséquence d'entraîner certaines pertes financières ou un déséquilibre entre les âges de retraite. Ces facteurs influencent les perspectives et le développement de carrière. De plus, lors de négociation avec les autorités municipales, on vient contraindre le principe d'indépendance recherché.

L'ajout proposé est en **caractère gras** dans l'encadré.

Proposition

Loi sur la police, article 65

Le régime de retraite établi en vertu de la *Loi sur le régime syndical* applicable à la Sûreté du Québec (**chapitre R-14**) s'applique à tous les membres de la Sûreté, sauf aux officiers.

Toutefois, le gouvernement peut rendre ce régime de retraite applicable, avec ou sans modification, au directeur général, à un ou plusieurs directeurs généraux adjoints ou à l'ensemble des autres officiers **de la Sûreté du Québec et des directeurs d'un service de police municipale ou d'une Régie de police et leurs cadres policiers.**

De plus, le gouvernement peut autoriser le directeur général ou un directeur général adjoint à continuer de participer au régime de retraite établi en vertu de la *Loi sur le régime de retraite des employés du gouvernement et des organismes publics* (chapitre R-10), malgré le paragraphe 5° de l'article 4 de cette loi, ou au régime de retraite établi en vertu de la *Loi sur le régime de retraite du personnel d'encadrement* (chapitre R-12.1), malgré le paragraphe 5° de l'article 3 de cette dernière loi, si l'un de ces régimes de retraite s'appliquait à ce membre de la Sûreté lors de sa nomination.

12. LE DÉFINANCEMENT (DEFUND) N'EST PAS UNE SOLUTION

Nous devons bâtir des organisations du futur avec une flexibilité accrue empreinte d'une culture de proximité des communautés, de collaboration, d'authenticité, de transparence et de reddition de compte.

La police est devenue le fourre-tout de la réponse de tous les problèmes sociétaux (santé mentale, itinérance, maltraitance, toxicomanie, racisme, etc.)

Nous devons reconnaître que le système doit faire l'objet d'une révision complète et qu'ultimement, la criminalité est un symptôme de problèmes sociaux auxquels les services de police doivent faire face jour après jour. Il ne faut surtout pas avoir une réponse émotive, mais plutôt rationnelle et objective avec les acteurs du milieu basée sur des données probantes.

Ainsi le définancement n'est certes pas la réponse à donner, car trop souvent lorsque ce réflexe fait surface, la prévention et la formation sont souvent les victimes de ces coupures. Le réflexe de croire que les problèmes de nos voisins du sud sont présents avec la même proportion au Canada est un biais important et néfaste pouvant nous attirer dans le « dépolicing ».

Il y a lieu de regarder les opportunités ensemble en tant que premier répondant dans une compréhension factuelle du travail policier. Nous devons maintenir de hauts standards de formation et continuer d'ajuster nos façons de faire en fonction des nouvelles réalités.

Nous comprenons les perceptions diverses des communautés et nous devons faire amende honorable afin de mieux informer la population des nombreux défis de notre travail, devant répondre à plusieurs aspects de notre société en temps réel (prédateurs, crime organisé, personnes en crise).

Lorsque nos interventions sont faites par des êtres humains pour des êtres humains les complexités sont multiples et nous devons apprendre de ces interventions, et toujours faire mieux.

D'une façon générale, nous avons tendance à craindre ce que l'on connaît mal. L'encadrement et les organismes de régulations du Québec font de notre profession, celle qui est la plus scrutée dans nos communautés.

La reddition de compte est supérieure et les normes et politiques en place sont également nombreuses afin de baliser le travail policier. Nous ne sommes pas à l'heure de nous retrancher, mais plutôt d'améliorer nos relations avec les diverses communautés qui nous envoient manifestement un message.

Il est à noter que les services de police font partie d'un système judiciaire fort complexe qui devra lui aussi apporter des changements conjoints afin de mieux répondre aux attentes des citoyens.

La transparence et la confiance ne peuvent simplement pas avoir comme réponse l'embauche de personnes diverses ou l'achat et la mise en place de caméras personnelles. La police doit faire partie des conversations.

Le déploiement des ressources peut être revu, c'est d'ailleurs ce que nous suggérons dans ce document d'optimisation.

13. RÉVISION DES SYSTÈMES DE RÉGULATION

Le comportement des policiers du Québec, pendant leur exercice et dans leur vie privée est visé par plusieurs instances notamment : la discipline interne, la déontologie policière, la commission des droits de la personne, le bureau des enquêtes indépendantes, les enquêtes de coroner, les poursuites civiles et le traitement médiatique. Malgré tout, le public a la perception que les policiers jouissent d'une impunité et n'ont pas de comptes à rendre.

Dans tous les cas, à l'exception de la discipline interne, les policiers sont exclus de l'enquête ; c'est d'ailleurs le seul corps professionnel qui fait l'objet de systèmes de régulation dont ils sont exclus.

Depuis les dix dernières années, la création de plusieurs unités d'enquêtes en ce qui concerne les actions policières a créé des silos.

Le gouvernement au fil des années a mis en place des structures afin de répondre aux attentes quant à la confiance des citoyens sur l'indépendance des enquêtes visant les policiers. Nous constatons que les résultats de ces enquêtes sont similaires au résultat des enquêtes avant la création de ces instances. Toutefois, il y a eu complexification des processus d'enquête en général. Dans bien des cas, les enquêtes sont longues et onéreuses pour les mêmes conclusions. De plus, les policiers peuvent subir plusieurs enquêtes en parallèle pour un même dossier, ce qui crée chez eux un sentiment mitigé face à leur traitement par la société.

L'explication des réalités policières et des résultats d'enquêtes des unités de régulation ne permettent pas de démystifier les cas réels auprès du public. Il est nécessaire de mettre en place un mécanisme rapide et efficace d'informations au public en général afin d'assurer la transparence des comportements éthiques des policiers.

14. RÔLE DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE DU QUÉBEC

La mission du ministère est certes explicite et stipule qu'il est responsable d'assurer la sécurité sur le territoire du Québec en protégeant et en informant la population québécoise. Sa mission est de faire du milieu de vie des Québécois un endroit sécuritaire, propice au développement social et économique de la société, en intervenant de concert avec ses partenaires, dans différents secteurs, dont les services correctionnels, la sécurité civile, la sécurité incendie, les affaires policières et l'expertise judiciaire et médico-légale.

Nous notons bien l'ampleur de la tâche multifonctionnelle qui se doit sans contredit d'être revisitée dans le souci d'une meilleure coordination avec les différents silos gouvernementaux.

En effet, nous devons penser autrement et sortir des sentiers battus afin de créer un ministère de la Sécurité publique et du bien-être de la collectivité.

Bien que les services de police soient consultés aléatoirement dans plusieurs sujets d'importance, nous notons un manque d'expertise de contenus au ministère. Tout comme l'expertise civile est requise dans une organisation policière, nous devrions avoir une expertise policière variée et représentative au ministère.

Donc afin d'optimiser les services à la population, nous devons être créatifs et nous assurer de :

- ⇒ Travailler de concert avec les différents partenaires (public, parapublic et privé).
- ⇒ Mettre en place une meilleure consultation afin de baser les décisions sur une expertise reconnue dans le milieu par ses acteurs.
- ⇒ Briser les silos gouvernementaux.
- ⇒ Optimiser les budgets d'une manière cohérente avec les différents enjeux de société dévolus aux services de police.
- ⇒ Finalement, le ministère de la Sécurité publique doit s'assurer d'offrir un service de développement stratégique et de recherche au bénéfice des organisations policières et de la population.

Le ministère de la Sécurité publique doit mieux répondre aux besoins des organisations policières dans la mise en place des politiques gouvernementales. Il doit :

- Représenter le ministre auprès du comité de gestion de l'organisation policière
- Déterminer avec les organisations policières les meilleures pratiques policières pour le Québec
- Faire le lien avec les autres ministères pour assurer l'opérationnalisation policière
- Assurer le respect des règles établies par la *Loi sur la police*
- Assurer la gestion provinciale d'un règlement sur la discipline
- Assurer le respect des obligations municipales
(Recommandations de l'inspectorat et harmonisation des règlements municipaux)
- Gérer certains programmes spécifiques du gouvernement. (ACCES)
- Mesurer et contrôler l'impact des transferts de responsabilités

15. NOUVEAU MODÈLE DE POLICE À DÉFINIR

15.1 TENDANCES ET ORIENTATIONS

L'Association des Directeurs de Police au Québec ne présente pas de modèle de desserte policière à cette étape des travaux. Il reste des analyses à produire et du travail à faire avant de pouvoir discuter d'une couverture de sécurité publique flexible qui répondra le mieux possible à la réalité du terrain.

Nous proposons cependant les pistes que devrait suivre le ministère afin de modifier la *Loi sur la police* du Québec et ses aboutissants.

Il ressort de l'ensemble de nos travaux que les regroupements des forces de gendarmerie et d'enquête sont incontournables afin de faire face au défi de sécurité publique du 21^e siècle. Ces regroupements pourraient prendre diverses formes, mais doivent, dans tous les cas, avoir pour objectif le service à la population. Il faut être prudent lors de l'élaboration des plans afin de ne pas éliminer les éléments positifs du modèle actuel, entre autres : la police de proximité, la formation des policiers, la capacité de réponse au débordement, la qualité générale des interventions policières.

Dans la majorité des aspects actuels du travail policier, les citoyens sont choyés de pouvoir compter sur des policiers professionnels et compétents. Le citoyen apprécie plus précisément les policiers des villes et la philosophie de la police de quartier, la présence d'un policier municipal.

C'est pour être plus efficace que le regroupement des forces doit être envisagé. C'est aussi l'occasion de redéfinir les tâches policières et de faire place au secteur parapublic et privé afin d'assurer la sécurité de la population et de la société en général.

Le regroupement des enquêtes spécialisées, qui travaillent des dossiers complexes et pour lesquels une expertise est requise, nous semble une des seules voies afin d'obtenir de meilleurs résultats. Les crimes majeurs, les crimes financiers, les crimes internationaux et la cybercriminalité sont des domaines qui requièrent un nouveau type de traitement des enquêtes. Nous proposons d'analyser la possibilité de créer trois niveaux d'enquêtes : local, régional et provincial.

L'ensemble des unités de soutien et des unités administratives doivent être analysées sous une perspective d'efficacité. Il y a trop de silos qui créent plusieurs dysfonctionnements et duplications des coûts.

Le financement de la sécurité publique doit faire l'objet d'une réforme, les coûts doivent être équitables pour tous les citoyens du Québec. Le gouvernement devrait assurer une partie du financement, entre autres, au niveau de la réalisation des enquêtes et l'harmonisation des outils technologiques utiles aux services de police.

Nous croyons que les travaux à venir doivent respecter et atteindre les objectifs de **modernité, de confiance et d'efficacité**

15.2 LES EFFECTIFS, LA MOBILITÉ DES RESSOURCES

Les forces de police doivent être mobiles afin de développer et partager leurs connaissances. Il est nécessaire d'harmoniser les contrats de travail et de retraite afin de prévoir la mobilité des ressources. Les règles applicables en matière de promotion, d'évaluation, de mobilité et de rémunération auraient avantage à être uniformisées pour assurer une prestation de travail similaire d'un endroit à l'autre.

15.3 GOUVERNANCE (PARTAGÉE)

La gouvernance des organisations de sécurité publique doit être analysée dans une perspective d'indépendance et de meilleur partage des responsabilités policières. Un modèle où la gouvernance est partagée sous la forme d'un conseil de direction de police nous semble une orientation intéressante à travailler.

Nous suggérons d'analyser la création d'un conseil de direction de police. Ce conseil serait composé des directeurs des entités policières réorganisées de gendarmerie et d'enquêtes. Il gèrerait en collaboration les destinées et les efforts de la police au Québec.

Le regroupement des directeurs de police du Québec sous la forme d'un conseil de direction de police vise :

- À coordonner les opérations policières sur le territoire
- À coordonner les modifications sur le plan de desserte dans un environnement changeant
- À améliorer le service à la population avec les budgets disponibles
- À définir les grandes orientations et s'assurer, avec leurs équipes de mettre en place les mesures pour remplir la mission policière

Ce genre de modèle, enchâssé dans la *Loi sur la police*, améliorerait assurément l'indépendance de la police en agissant comme intermédiaire entre le monde politique et la police.

Individuellement chaque directeur est responsable de sa région ou de son champ d'activités.

La coordination amène une force collective contre la criminalité sur l'ensemble du territoire, mais aussi sur les menaces au niveau national et international.

16. CONCLUSION

Pourquoi une réingénierie policière?

- ⇒ Il convient de mettre en place de nouveaux assemblages de coopération et de créer une police intégrée. Des mesures innovantes d'organisation permettront à la police d'être proactive et de s'adapter avec cohérence aux enjeux actuels et futurs, appuyées par la recherche et des données probantes.
- ⇒ L'objectif est d'appliquer le principe de l'interdépendance pour mieux faire face à la complexité des interventions policières. Ainsi, le maillage des ressources, des connaissances et des capacités sont des pistes à explorer.
- ⇒ Le secteur de la sécurité privée et les citoyens eux-mêmes ont également un rôle complémentaire à jouer, lequel serait régi par la loi et en concertation avec les autorités.

Globalement la réforme doit :

Consolider

l'expertise des équipes

Éliminer

les manques d'efficacité en réunissant les ressources, les fonctions, les processus et les compétences

Accélérer

les temps d'interventions



Contrôler

les coûts des services par des économies d'échelle

Rehausser

les services à la population en rendant les organisations plus agiles

DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE

Vous trouverez ci-dessous une liste de documents qui ont été consultés lors de notre réflexion sur la réalisation de ce document.

- Réalité policière au Québec, Bibliothèque et archive nationales du Québec, gouvernement du Québec, 2019
- Le maintien de l'ordre au Canada au XXI siècle : une nouvelle police pour de nouveaux défis, Conseil des académies canadiennes, 2014
- Accroître l'efficacité de la police, défis et possibilités, Sécurité publique Canada : Griffiths, Murphy et Tatz, rapport de recherche 2015
- Jordan Décision, exploring its impact on police services in Canada, the CACP law amendments committee, mars 2020
- S'Unir pour L'avenir, orientation stratégique 2018-2020, Association des Directeurs de police du Québec, 2019
- Enjeux actuels en Sécurité intérieure, l'état d'exception, École de criminologie; Université de Montréal, Erick Banaszak, avril 2019
- L'État du Québec 2019, 20 clefs pour comprendre les enjeux actuels, institue du Nouveau monde, Fady Dagher, clef 15

Sondages

- Directeur de police du Québec, Enjeux et réalités policières 2018-2021, orientation stratégique
- Association partenariat

Conférence et rencontres

- L'état du monde de la cybercriminalité, Benoit Dupont, université de Montréal, janvier 2020
- Lac à l'épaule, ADPQ , réponse aux questions du Livre vert





**MERCI À TOUS
NOS COLLABORATEURS !**