



MÉMOIRE SUR LE LIVRE VERT
SERVICE DE POLICE DE LA VILLE DE GATINEAU

Luc Beaudoin, directeur

**Isabelle Plante, chef de la Division recherche, développement et stratégie
organisationnelle**

29 SEPTEMBRE 2020

Table des matières

Mise en contexte.....	6
1. Présentation du SPVG	6
1.1 Le SPVG depuis la fusion	6
1.2 La croissance démographique.....	7
1.3 Portrait de la criminalité.....	7
2. Une société en changement.....	8
2.1 Les facteurs de risque	8
2.2 La cybercriminalité : de nouvelles occasions criminelles.....	9
2.3 L'émergence des mouvements sociaux	9
2.4 L'augmentation d'appels impliquant des cas de santé mentale.....	10
2.5 L'illusion des communautés selon l'approche de police communautaire.....	11
3. Les niveaux de service	11
3.1 Une méthode nécessaire	11
3.2 Des équipes régionales d'enquêtes	11
3.3 Partage de services spécialisés interprovinciaux.....	13
4. Civilisation	13
4.1 La technique policière (TP) réellement nécessaire pour la tâche?	13
4.2 Compétences complémentaires.....	14
4.3 Le SPVG et la place des civils.....	14
5. Cybercriminalité	14
5.1 La patrouille de la cybercriminalité à développer	14
5.2 Des équipes d'enquêtes mixtes publiques / privées.....	15
6. Formation.....	15
6.1 La formation continue.....	15

6.2	Des formations accessibles	16
6.3	Réalité frontalière	16
6.4	Réfléchir à une formation initiale universitaire	16
6.5	Formation pour les gestionnaires	16
7.	Le recrutement	17
7.1	Réévaluer les critères d’admissibilité à la technique policière	17
7.2	La représentativité	17
8.	L’approche de police communautaire	17
8.1	L’approche de police communautaire : entre fonction et philosophie	18
8.2	Un manque de formation au niveau de l’approche communautaire	18
8.3	Les communautés n’exercent pas une réelle influence sur la police	18
8.4	L’intégration de l’approche de police communautaire	19
8.5	L’approche de police communautaire dans le cadre du mandat traditionnel de la police	19
9.	Financement des services de police	20
9.1	Impact financier relié au système judiciaire	20
9.2	L’évolution des outils technologiques	21
9.3	Salaires et avantages sociaux	21
9.3.1	La civilisation	21
9.4	Sources de financement des services de police	22
9.5	Impact des programmes de prévention et de sensibilisation	22
9.6	Délégation aux services privés	23
9.7	Le partage de ressources	23
9.8	Les infrastructures	23
10.	Confiance du public	23
10.1	Mécanismes de contrôle et la reddition de compte	24
10.2	Modification à des mécanismes existants	24
10.2.1	Instaurer un code de discipline unique	24
10.2.2	Soutenir le développement de programmes éthiques	24
10.2.3	Implanter l’usage de caméras corporelles	25

10.2.4	Maintenir les guides de pratiques policières	25
10.2.5	Élaborer des indicateurs de performance	25
10.2.6	Les communications avec nos citoyens	26
11.	Soutien aux policiers	26
12.	Assouplissement de la Loi sur la protection des renseignements personnels	27
	Conclusion.....	28
	Bibliographie.....	29

Mise en contexte

Le 18 décembre 2019, la vice-première ministre, ministre de la Sécurité publique et ministre responsable de la région de la Capitale-nationale, Mme Geneviève Guilbault, a déposé le document ***Réalité policière au Québec : modernité, confiance et efficacité***. Ce Livre vert propose un état des lieux qui servira de point de départ et de base commune à la réflexion souhaitée sur la réalité policière québécoise. Divisé en quatre sections, le document dresse des constats et formule certaines pistes de réflexion en ce qui concerne, entre autres, l'environnement social et criminel, les enjeux actuels et les préoccupations relatives à la confiance des citoyens.

Soucieux de contribuer à l'avance de la réflexion amorcée par le ministère de la Sécurité publique (MSP), le Service de police de la Ville de Gatineau (SPVG) présente le fruit de ses réflexions sur le sujet à partir de ses réalités et de ses analyses.

1. Présentation du SPVG

1.1 Le SPVG depuis la fusion

Le Service de police de la Ville de Gatineau a vu le jour en 2002 suite à la fusion du Service de police de Gatineau-Métro, du Service de police d'Aylmer et du Service de police de Hull, suite aux fusions municipales engendrées par la *Loi sur l'organisation territoriale municipale*. C'est ainsi que le SPVG est devenu un service de police de niveau 3 selon la *Loi sur la police*. Du jour au lendemain, nos policiers travaillaient dans la quatrième ville la plus peuplée au Québec.

À ce jour, la Ville de Gatineau est toujours la 4^e ville la plus peuplée au Québec, avec une population de 287 868¹ habitants, mais est aussi, avec Ottawa, la 4^e région métropolitaine en importance au Canada². Les jeunes âgés de 14 ans et moins composent 17,5 % de sa population alors que les gens de 65 ans et plus représentent 15,1 % de celle-ci³. La région métropolitaine de recensement de Gatineau est le 2^e pôle d'immigration au Québec derrière Montréal⁴ et la Ville de Gatineau accueille 93 % de cette population immigrante, ce qui la place au 4^e rang des villes québécoises (population immigrante / population totale)⁵. C'est une riche diversité composée de 88 communautés

¹Institut de la statistique du Québec, *L'Outaouais ainsi que ses municipalités régionales de comté (MRC)*.

https://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/region_07/region_07_00.htm

² Institut de la statistique du Québec, *Estimation de la population des municipalités du Québec de 15 000 habitants et plus au 1^{er} juillet des années 1996, 2001, 2006 et 2011 à 2016* [[stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/structure/mun_15000.htm](https://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/structure/mun_15000.htm)].

³ Institut de la statistique du Québec, *L'Outaouais ainsi que ses municipalités régionales de comté (MRC)*.

https://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/region_07/region_07_00.htm

⁴ Ville de Gatineau, *Mémoire soumis à la commission des relations avec les citoyens sur le projet de loi N°77, loi sur l'immigration au Québec*, Février 2016,

https://www.gatineau.ca/docs/guichet_municipal/immigration_diversite_culturelle/memoire_immigration_2016.fr-CA.pdf

⁵ *Ibid.*, page 5.

culturelles⁶ où 36 760 habitants se déclarent membres d'une minorité visible⁷, 10 420 personnes s'identifient comme Autochtones (3,8 %) ⁸ et qu'elle compte le plus haut pourcentage d'anglophones (15 %) au Québec⁹. Enfin, la Ville de Gatineau est constituée d'un territoire de 342,2 kilomètres carrés comptant 1 720 kilomètres de routes et un réseau cyclable de plus de 295 kilomètres.

1.2 La croissance démographique

Le paysage démographique de la Ville de Gatineau se transforme à une vitesse fulgurante. Si la tendance se maintient, d'ici 2036, c'est une croissance démographique d'environ 26 % qui attend la Ville de Gatineau, selon l'Institut de la statistique du Québec (ISQ, 2014). Au niveau économique, selon des données de 2018, 79 % de la population des 25 – 64 ans étaient des travailleurs et leur revenu médian se situait à près de 50 250 \$ / année¹⁰. En 2016, on comptait tout de même 9,1 % de sa population qui vivait avec un faible revenu¹¹. Près de 63 % des Gatinois sont propriétaires de leur habitation. Les facteurs sociodémographiques, tels que le vieillissement de la population et l'augmentation des clientèles vulnérables, poussent le SPVG à innover et à s'adapter au contexte social changeant. Il est extrêmement difficile d'obtenir des statistiques concrètes relatives à l'état de la santé mentale des Gatinois, mais selon le plan d'action régional de santé publique 2016 – 2020, préparé par le Centre intégré de santé et de services sociaux de l'Outaouais (CISSSO), 6 % de la population de l'Outaouais considère que leur santé mentale est mauvaise ou passable. De plus, 22 % des résidents de l'Outaouais considèrent vivre de la détresse psychologique¹².

1.3 Portrait de la criminalité

Depuis le 30 octobre 2019, l'Assemblée nationale reconnaît la situation particulière de l'Outaouais, notamment en raison de sa proximité d'Ottawa et de l'Ontario¹³. De par sa proximité avec la grande Capitale nationale et en tenant compte de la présence de la frontière ontarienne sur son flanc, la Ville de Gatineau est, sans équivoque, une plaque tournante ayant une situation géographique lui offrant une importante visibilité et un attrait stratégique pour certains crimes. De plus, Gatineau est la première grande ville que croisent les gens provenant des régions de l'Abitibi et du Témiscamingue et elle est aussi un passage obligé entre les grandes métropoles de Montréal et de Toronto.

La criminalité à Gatineau est le reflet du portrait québécois et canadien. Tout comme en province, nous constatons une stabilité quant au nombre d'infractions au Code criminel. La ventilation de nos

⁶ Ville de Gatineau, *Cahier du participant. Sommet du vivre-ensemble du 20 avril 2018*, page 7.

https://www.gatineau.ca/docs/guichet_municipal/participation_citoyenne/consultations_publiques/consultations_publiques_2018/sommet_vivre_ensemble/cahier_participant.fr-CA.pdf.

⁷ *Ibid.*, page 8.

⁸ *Ibid.*, page 7.

⁹ *Ibid.*, page 7.

¹⁰ Institut de la statistique du Québec, *L'Outaouais ainsi que ses municipalités régionales de comté (MRC)*.

https://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/region_07/region_07_00.htm

¹¹ *Ibid.*

¹² Centre intégré de santé et de service sociaux de l'Outaouais. *Engagés pour un avenir en santé : plan d'action régional de santé publique 2016-2020*. https://ciiss-outaouais.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/2017/02/Plan-daction-r%C3%A9gional_sant%C3%A9publique_2016-2020.pdf

¹³ Assemblée nationale du Québec. *Journal des débats de l'Assemblée nationale*, mercredi 30 octobre 2019, vol.45, No 75.

http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/assemblee-nationale/42-1/journal-debats/20191030/256077.html#_Toc23431982

statistiques nous permet de constater une légère baisse des crimes contre la propriété, mais une hausse des crimes contre la personne. Nous nous situons toutefois au-dessous des moyennes québécoises et canadiennes pour ce qui est de l'indice global de gravité¹⁴.

2018	Population	Nombre d'infractions (excluant les infractions à la circulation)	Taux par 100 000 habitants	Indice de gravité de la criminalité
Canada	37 058 885*	2 033 925	5 488,36	75,01
Québec	8 390 495*	277 253	3 304,37	56,59
Gatineau	282 596*	11 053	3 911,24	56,36

En 2019, le SPVG a répondu à 75 702 appels, ce qui représente une augmentation de 4 % comparativement à 2018, et cette tendance à la hausse est observée depuis 2014 avec une augmentation globale de 10 %. Dans un même ordre d'idée, en 2018 et 2019, le pourcentage des appels de nature non criminelle était de 82 % alors qu'il était de 78 % en 2017.

2. Une société en changement

Depuis le dernier examen en profondeur des règles régissant la police au Québec, 20 années se sont écoulées. Des changements sociaux étaient déjà amorcés et ont progressé depuis, affectant ainsi grandement le travail policier. Il est donc primordial que le regard actuellement posé sur la réalité policière soit un regard certes global, mais encore plus approfondi pour répondre tant aux attentes des citoyens desservis que pour aider la société à avancer dans sa façon de voir la sécurité publique.

Ci-dessous, vous sont présentés quelques constats sociaux qui selon nous, ont assurément une influence sur la police d'aujourd'hui et qui ont nourri les réflexions que vous retrouverez dans ce mémoire.

2.1 Les facteurs de risque

Les facteurs de risque sont bien connus des divers milieux : la pauvreté, l'itinérance, la maladie mentale, l'absence de tissu social, la toxicomanie, la difficulté d'accès aux ressources, etc. Ces facteurs qui accroissent l'incidence de la criminalité ou de la victimisation persistent dans le temps, et pour certains, augmentent. Plus encore, pour certains, les facteurs de risque se cristallisent et rendent les interventions de tout acabit, difficiles et complexes. L'intervention accrue de la sécurité publique est une conséquence de l'accroissement des facteurs de risque, mais pire encore, souvent

¹⁴ Statistiques Canada. *Indice de gravité de la criminalité et taux de classement pondéré, Canada, provinces, territoires et régions métropolitaines de recensement.*
<https://www150.statcan.gc.ca/t1/tb1/fr/tv.action?pid=3510002601&pickMembers%5B0%5D=1.15&cubeTimeFrame.startYear=2014&cubeTimeFrame.endYear=2018&referencePeriods=20140101%2C20180101>

la seule réponse qu'on leur trouve, faute de ressources en amont et appropriées découlant du manque de financement. D'ailleurs, la motion adoptée à l'Assemblée nationale du Québec en octobre 2019 a reconnu que l'Outaouais avait accumulé un retard important ces dernières années quant au financement public en santé, en éducation, en enseignement supérieur et en culture.¹⁵

2.2 La cybercriminalité : de nouvelles occasions criminelles

On entend par cybercriminalité tous les crimes commis à l'aide d'outils technologiques. Il va sans dire que nous avons vécu une révolution en la matière au cours des dernières années. À bien des niveaux, cette révolution a su aider, voir soutenir la police, lui permettant d'offrir un meilleur service à ses citoyens. Mais la criminalité a aussi su profiter des nombreux espaces virtuels non surveillés pour devenir prolifique. Les défis que nous avons à relever face à cette criminalité sont nombreux et nous sommes malheureusement en retard. Ils vont de l'ordre de la compréhension de ces outils, de leur décryptage, aux nombreux stratagèmes qu'ils permettent d'élaborer et de la multitude de plateformes sur lesquelles la criminalité est féconde. De plus, elle nous oblige à revoir nos façons de fonctionner; nous avons toujours été basés sur un système qui limitait nos pouvoirs en fonction de la géographie bien définie de notre territoire. Avec la cybercriminalité, lesdits territoires n'existent plus, forçant les services de police à créer des partenariats sans y être préparés et sans que les lois soient facilitantes. Il est impératif de réagir et d'organiser une patrouille de ce nouvel espace laissé à lui-même trop longtemps. À Gatineau, nous avons tenté d'adapter nos équipes d'enquêtes à cette nouvelle réalité, mais malgré tous les efforts, nous peinons à suivre l'évolution et l'utilisation des outils utilisés par les fraudeurs. Ce constat nous amène à croire que de trop nombreux crimes ne peuvent être adressés par la voix traditionnelle du système judiciaire tel que nous le connaissons, faute de ressources matérielles, humaines et financières. Plus encore, il nous amène même à remettre en question la possibilité de réaliser notre réelle mission dans l'environnement virtuel. Il est du devoir des gouvernements d'organiser, et ce, rapidement, la lutte à la cybercriminalité.

Enfin, notre mission consiste également à prévenir le crime, et pour ce faire, nous nous devons de miser sur des programmes de prévention et d'éducation afin de sensibiliser le citoyen aux actions qu'il peut poser pour contribuer à sa propre sécurité. D'ailleurs, à cet effet, le SPVG a déployé des programmes de prévention et des campagnes de sensibilisation à propos de la sextorsion, de la fraude et du sextage.

2.3 L'émergence des mouvements sociaux

Les mouvements sociaux et l'opinion publique ont rarement eu autant d'impact sur les services policiers au cours des dernières années. Ces derniers nous ont permis de réaliser à quel point le lien de confiance avec nos citoyens est fragile. De plus, ces mouvements n'ont pas de frontière, et ce qui arrive ailleurs a assurément un impact ici. Nous pouvons, entre autres, penser à quelques mouvements des dernières années qui ont eu un impact considérable sur l'ensemble des

¹⁵ Assemblée nationale du Québec. *Journal des débats de l'Assemblée nationale*, mercredi 30 octobre 2019, vol.45, No 75. http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/assemblee-nationale/42-1/journal-debats/20191030/256077.html#_Toc23431982

organisations policières; tels que « Black Lives Matter » et « #metoo ». D'autres événements de cette nature ayant pris naissance au Canada ont également eu un impact au Québec. Nous pouvons penser à « Idle no more », l'intervention de l'ex-agente Trudeau (matricule 728) lors des événements du printemps-érable de 2012, l'enquête du « Globe and Mail » sur les agressions sexuelles non fondées et l'enquête nationale sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées. Tous ont amené un éveil de conscience sociale chez les citoyens et conséquemment chez les organisations policières. La légitimité de nos actions est plus que jamais tributaire de la confiance que nous accordent nos citoyens. Désormais, nous devons être à l'écoute de nos citoyens et nous questionner sur nos façons de faire. Pour ce faire, les gouvernements doivent nous soutenir dans ces démarches. Par exemple, suite à l'enquête du « Globe and Mail », le SPVG a mis en place un comité de révision des agressions sexuelles non fondées. Cette initiative contenait son lot de défis, autant externes qu'internes à l'organisation, et une réponse gouvernementale affirmée, publique et engagée aurait facilité sa mise en œuvre. Quoique ce processus soit difficile, se remettre en question en tant qu'organisations policières est certes une démonstration d'ouverture et de volonté à s'améliorer au bénéfice des citoyens qu'elles servent.

2.4 L'augmentation d'appels impliquant des cas de santé mentale

La désinstitutionalisation des traitements, le manque de partage d'informations entre les fournisseurs de soins de santé, les longues listes d'attente pour recevoir différents services sociaux ne sont que quelques causes de la souffrance palpable chez nos citoyens aux prises avec des problèmes de santé mentale. Ces mêmes citoyens pour qui, malheureusement, la police devient une réponse. La détresse des proches, qui est un impact collatéral de la santé mentale, cherche aussi trop souvent réponse dans les mains de la police. En ce sens, rappelons que chaque année, au Canada, une personne sur cinq est aux prises avec un trouble mental ou une maladie mentale et chaque individu est touché de près ou de loin par ce phénomène¹⁶. Plus encore, toujours selon la même source, ce sont plus de 4 millions de personnes qui en étaient atteintes en 2011 et on estime qu'en 2041, la maladie mentale frappera 4,9 millions de personnes, et ce, dans toutes les strates d'âges.

Le SPVG, tente bien que mal à développer une réponse à la santé mentale. Nous participons à la mise en œuvre du Programme d'accompagnement justice – santé mentale (PAJ-SM) et nous avons mis sur pied l'équipe Unité d'intervention de crise (UNIC) qui est une équipe mixte, composée d'un policier et d'un intervenant social provenant du CISSSO. Cette réponse ne pallie pas à l'ensemble des dossiers de santé mentale puisque l'équipe UNIC, par manque de ressources humaines et financières, ne peut assurer une présence 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, ayant répondu à 730 appels en 2019 sur les 3 449 appels reçus en santé mentale par le SPVG. De plus, les lois entourant le partage d'information circonscrivent nos interventions dans l'urgence et empêchent une intervention de nature préventive en équipe mixte. Il faut absolument questionner le rôle des services policiers en santé mentale et il est nécessaire d'avoir une réponse uniforme au Québec provenant

¹⁶ Commission de la santé mentale du Canada, *La nécessité d'investir dans la santé mentale au Canada*, p.1. https://www.mentalhealthcommission.ca/sites/default/files/Investing_in_Mental_Health_FINAL_FRE_0.pdf

du gouvernement. Plus encore, la santé mentale se doit d'être davantage qu'un sujet du Livre vert de la réalité policière. Sa complexité, l'ampleur de ses impacts et de ses coûts, et l'ensemble des partenaires impliqués nécessitent que la réflexion autour de ce sujet soit faite en profondeur et dans sa globalité. Tant que cela ne sera pas fait, les services de police ne pourront que mettre en place des initiatives à faible portée afin de répondre au volet de la sécurité publique qui découle d'une santé mentale qui n'est pas traitée en amont.

2.5 L'illusion des communautés selon l'approche de police communautaire

En sociologie, le concept de communauté est associé à un groupe de personnes qui ont une histoire commune, ou encore, des croyances et de conceptions communes.¹⁷ Nous avons opérationnalisé l'approche de police communautaire comme nos autres interventions, c'est-à-dire avec une limite géographique territoriale. À tort, nous les avons associées à des quartiers alors qu'il n'en est rien. À la base, les réponses policières sont naturellement en fonction d'un territoire, tous domaines confondus, et l'approche de police communautaire n'y a pas échappé. Cependant, il faut réfléchir autrement au concept de communauté qui a certes évolué, voire même transcender les limites territoriales. En 2020, le travail des policiers ne doit pas être dirigé exclusivement vers des communautés de quartier, il doit s'intensifier vers les communautés qui composent la société d'aujourd'hui : les communautés de loisirs, de travail, linguistiques, virtuelles, ethnoculturelles, religieuses, d'intérêts, etc. Pour ce faire, il faut se donner les moyens de réussir et cela débiterait par une mise à jour de la Politique ministérielle de l'approche de police communautaire.

3. Les niveaux de service

3.1 Une méthode nécessaire

Cette méthode s'avère être nécessaire, peu importe la forme qu'elle prend. Notre réflexion se base sur trois éléments : elle encadre les niveaux de responsabilités, limite les disparités dans l'offre de service et permet de s'assurer que l'ensemble des Québécois ait accès aux mêmes services policiers. Il est cependant important de soulever notre inquiétude face à la nécessité de répondre aux exigences reliées à notre niveau de service qui est certes primordiale mais préoccupante. Les services de police se retrouvent aujourd'hui face à des crimes qui nécessitent beaucoup d'investissement, tant sur le plan humain que matériel.

3.2 Des équipes régionales d'enquêtes

Bien que les organisations policières municipales tentent de s'adapter à l'évolution et à la complexification de la criminalité ainsi qu'à l'alourdissement des exigences légales, ils peinent à remplir leurs obligations dans les délais requis. En effet, faute de financement et de manque

¹⁷ Klockars, C. B. (1988); *The rhetoric of community policing*, cite dans; Beauchesne, L., *La police communautaire : un écran de fumée*, Canada, Bayard Edition, 2010, p. 174.

d'expertise, les équipes d'enquête des services de police municipaux parviennent difficilement à évoluer au même rythme que les criminels.

Plusieurs enjeux viennent complexifier la tâche des équipes d'enquête au SPVG : la centralisation et le manque de proximité des ressources spécialisées situées dans les régions de Québec et de Montréal, l'évolution de la criminalité sur le Cyberespace (fraude, pornographie juvénile, leurre d'enfant, menace, harcèlement, etc.), l'utilisation criminelle des nouvelles technologies qui nécessite de plus en plus l'utilisation de l'extraction de données, les activités criminelles traversant les frontières ou s'étendant sur plus d'un territoire et plus encore. Ces nouvelles réalités requièrent non seulement plus de temps, mais exigent d'avoir des enquêteurs de plus en plus spécialisés, de collaborer plus étroitement avec les services de police municipaux avoisinants, ainsi que de posséder des outils technologiques plus performants et coûteux. De plus, le manque de personnel de soutien civil qualifié tels que les analystes et les techniciens en extraction de données a certainement une influence sur l'efficacité et la longueur des enquêtes. Pour terminer, les services restreints accordés par niveaux de services viennent également complexifier la tâche des unités d'enquêtes.

Afin de s'adapter à ces nouvelles réalités et continuer d'offrir un service à la hauteur des attentes des victimes et des instances judiciaires, il est nécessaire de s'interroger sur l'efficacité du modèle actuel et d'envisager une meilleure collaboration entre les différentes organisations au niveau des équipes d'enquête. Selon le SPVG, la création d'équipes d'enquêtes conjointes régionales serait une bonne option pour faire face à ces nouveaux enjeux.

Tout en conservant les équipes locales d'enquêtes dans chaque service de police municipal, la création d'équipes mixtes régionales temporaires d'enquêteurs permettrait de travailler conjointement certains crimes en fonction de leur nature, leur portée ainsi que de leur complexité. Par exemple les crimes économiques, la pornographie juvénile, la prostitution juvénile et les gangs de rue qui sont souvent des crimes présents et reliés entre les municipalités voisines.

La collaboration entre des enquêteurs des quatre services de police (Ottawa, MRC des Collines, SPVG et la SQ), des employés civils de soutien et des employés du secteur privé permettrait non seulement d'optimiser l'utilisation des ressources technologiques, d'améliorer la compréhension et la répression des crimes transfrontaliers, de réduire le travail en silo, d'améliorer le partage d'information et de renseignements, mais également de limiter les coûts unitaires des activités d'enquête.

C'est ainsi que l'investissement du gouvernement dans ce genre de projet aiderait à limiter les dépenses à long terme et aiderait les corps policiers municipaux à fournir des services plus rapides et de meilleure qualité aux procureurs de la Couronne ainsi qu'aux victimes.

3.3 Partage de services spécialisés interprovinciaux

Étant de niveau 3, et ne dispensant pas de tous les services spécialisés (intervention tactique, intervention hélicoptérée, équipe de plongée sous-marine, Cybersurveillance, surveillance électronique, portraitiste, polygraphie, désamorçage d'explosifs, etc.) le Service de police de la Ville de Gatineau a nécessité au courant des trois dernières années, 66 fois la collaboration de la Sûreté du Québec pour des services d'ordre supérieur. De plus, du 1^{er} juin 2017 au 1^{er} juin 2020, pour différentes raisons organisationnelles, le SPVG a dû également les solliciter à 103 autres reprises pour des services de niveau 3.

Depuis le 30 octobre 2019, l'Assemblée nationale reconnaît la situation particulière de l'Outaouais, notamment en raison de sa proximité avec Ottawa et l'Ontario. Le SPVG se distingue ainsi des autres organisations policières municipales du Québec par sa proximité avec une frontière interprovinciale et du même coup de sa proximité avec le Service de police de d'Ottawa (SPO). Offrant les mêmes équipes spécialisées que celles de la Sûreté du Québec, il serait plus rapide et avantageux de faire un partenariat avec le SPO pour qu'il puisse nous offrir des services et des équipements lorsque nécessaire. De plus, avec une telle entente, les deux organisations pourraient également bénéficier d'une meilleure collaboration et un soutien mutuel pour la résolution des crimes d'intérêt interprovincial tels que les dossiers de drogue et de proxénétisme.

Le SPVG aimerait donc que le gouvernement puisse permettre, dans la Loi sur la police, que des ententes puissent être conclues entre le SPVG et le SPO pour non seulement améliorer sa collaboration avec ce partenaire frontalier majeur, mais également améliorer la rapidité des interventions lorsque des prêts de services sont nécessaires et ainsi améliorer la sécurité des citoyens de la région de Gatineau – Ottawa.

4. Civilisation

Depuis la création de la police moderne, les civils ont toujours eu une place dans les organisations policières. En 2020, il est cependant le temps de pousser la réflexion quant à leur place au sein des organisations dans l'optique que les policiers fassent le travail pour lequel ils sont formés et possèdent l'expertise. Ces tâches relèvent principalement du domaine du soutien et l'expertise des civils peut devenir complémentaire dans notre réponse au crime.

4.1 La technique policière (TP) réellement nécessaire pour la tâche?

Beaucoup de ressources humaines policières sont dédiées actuellement à des tâches qui pourraient être réalisées par du personnel civil. Nous gagnerions à réviser l'ensemble de ces tâches afin de nous demander si l'emploi nécessite une formation en technique policière ou l'emploi de la force. Ainsi, plusieurs postes tels que ceux de l'extraction de données, Service d'identité judiciaire, analystes, liaison, gestion, contrôle de la circulation, etc. pourraient être occupés par des civils. Cette réflexion doit être faite avec vigilance afin de toujours garder une capacité opérationnelle pour

répondre aux événements d'envergure afin de toujours prioriser la sécurité citoyenne. Conséquemment, la civilisation des organisations policières doit être bien planifiée.

4.2 Compétences complémentaires

L'embauche de personne ayant des compétences spécifiques dans certains domaines d'études comme l'analyse, l'informatique, les techniques de laboratoire, serait hors de tout doute une plus-value pour les organisations policières. Nous devons tirer profit du bassin d'étudiants québécois spécialement formés dans ces domaines par nos cégeps et universités pour venir soutenir le travail des policiers. D'autres avantages de ces embauches seraient d'éviter la mutation qui est une pratique courante auprès des policiers qui veulent parfois diversifier leur bagage professionnel en plus de réduire les besoins de formation puisqu'ils ont déjà l'expertise nécessaire à leur fonction.

4.3 Le SPVG et la place des civils

Le SPVG a civilisé plusieurs postes au cours des dernières années. Notamment, les équipes de technologie de l'information et des communications sont composées de membres civils et policiers. Plus encore, deux postes d'agent policier à la Section résolutions et actions préventives de quartier ont été transformés en deux postes d'agent de recherche et de développement en police communautaire (cols blancs) qui ont une formation en criminologie. Ce sont maintenant ces agents qui développent et soutiennent les policiers dans l'élaboration de programmes de prévention et dans l'évaluation de ceux-ci. La formation universitaire devient complémentaire aux connaissances policières permettant ainsi d'amener les activités de prévention à un autre niveau. Ces agents de développement font partie d'une division créée en 2012 qui se nomme Division recherche, développement et stratégie organisationnelle. Cette division est composée exclusivement de civils cols blancs, professionnels et d'un cadre qui permettent à l'organisation d'ajuster sa façon de faire de la police en fonction de la réalité de ses citoyens. Il faut promouvoir dans les organisations policières ce genre d'équipe qui permet de développer des plans d'action stratégiques, des indicateurs de performance, de questionner les processus et de les améliorer, de fournir des analyses de la criminalité et de cartographier la criminalité à l'aide de technologie de pointe afin que les organisations policières deviennent agiles à s'adapter aux exigences qu'impose le 21^e siècle. En 2020, l'ajout de civils ne se résume pas à des postes de soutien opérationnel, mais bien à des postes qui leur permettront d'être une force motrice d'amélioration des organisations policières.

5. Cybercriminalité

Les constats concernant la cybercriminalité nous amènent à proposer les solutions suivantes afin d'installer une véritable réponse à ce phénomène.

5.1 La patrouille de la cybercriminalité à développer

Il est impératif qu'une patrouille virtuelle s'organise pour contrer la cybercriminalité sous toutes ses formes. L'expertise de patrouille n'est pas du domaine policier : elle ne requiert pas l'utilisation de l'emploi de la force et des techniques policières. Elle relève plutôt du domaine informatique et

technologique, et nous aurions tout intérêt à organiser la patrouille des plates-formes virtuelles autour des civils. Ceux-ci seraient en mesure de faire la détection en amont et pourraient, par la suite, soumettre les crimes repérés aux policiers afin que ces derniers fassent le travail qui relève vraiment de leur compétence. Enfin, le gouvernement aurait intérêt à organiser la prévention à l'échelle provinciale étant donné que cette criminalité n'a pas de frontières.

5.2 Des équipes d'enquêtes mixtes publiques / privées

L'organisation des enquêtes concernant la criminalité doit aussi être revue. Il faut mettre à profit l'expertise du secteur privé dans le cadre de certains types de crimes. Actuellement, des enquêtes sont menées par le secteur privé et public indépendamment et en parallèle. Ce travail en silo est pourtant fait dans un intérêt commun. Nous aurions donc avantage à mettre en place des partenariats qui permettent une mise en commun des ressources et des outils. Pour ce faire, encore une fois, une révision de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* devra être revue et mise à jour. Le partenariat public et privé serait aussi une plus-value dans le domaine de la prévention. Étant donné le degré d'intégration dans la vie quotidienne d'outils technologiques détenus par des intérêts privés, les cybercrimes sont vus comme des menaces critiques, et donc, les stratégies de cybersécurité mettent l'accent sur les partenariats¹⁸ [traduction].

6. Formation

L'École nationale de police du Québec (ENPQ) est assurément un point positif de notre système policier. Ainsi, l'uniformité dans l'offre de formation est assurée tant au niveau des recrues qu'au niveau des spécialisations. De plus, l'ENPQ développe une expertise dans le domaine de la formation qui sert les services de police en matière de mise à niveau et de développement de nouvelles formations afin de s'adapter aux nouvelles réalités. Par contre, certains défis persistent.

6.1 La formation continue

De nos jours, les exigences envers les corps policiers sont grandes, et ce, tant de la part des citoyens, de la direction, des élus ou de leurs partenaires. Le souci de maintenir un niveau de satisfaction élevé à l'égard des services policiers est constant et quotidien.

Parallèlement, les défis rencontrés par les organisations policières ne cessent de se complexifier. Le développement des nouvelles technologies aux services de la criminalité ou le tissu social qui se dégrade et qui mène actuellement à des interventions policières de type psychosocial nécessite que les policiers s'adaptent constamment à de nouvelles réalités. Il est donc utopique de croire que la formation de base reçue au Cégep et à l'ENPQ sera suffisante pour une carrière policière. Le

¹⁸ Dupont, B.(2013) «The Proliferation of Cyber Security Strategies and their Implications for Privacy», cite dans Conseil des académies canadiennes, 2014.*Le maintien de l'ordre au Canada au XXI e siècle : Une nouvelle police pour de nouveaux défis*. Ottawa, ON : Le comité d'experts sur l'avenir des modèles canadiens de maintien de l'ordre, Conseil des académies canadiennes. p.39

gouvernement doit obliger la formation continue auprès des policiers afin d'assurer un niveau de service qui correspond aux attentes de la société qui sont en constante évolution. Conséquemment, le gouvernement doit guider et soutenir l'ENPQ dans le développement de formations continues.

6.2 Des formations accessibles

La formation doit certes être bonifiée, maximisée, mais elle doit surtout être accessible. Plusieurs options peuvent maintenant être envisagées grâce aux nouvelles technologies. La mise en place de formations comodales ou hybrides serait à développer. Aussi, les cours offerts en ligne devraient être offerts en formule synchrone ou asynchrone. En 2020, le gouvernement doit saisir l'opportunité incroyable qu'offre la technologie pour la formation et nécessairement, une économie de coût en découlera. Il en est encore plus vrai pour le SPVG pour qui les allers-retours dans une même journée sont impossibles.

6.3 Réalité frontalière

La réalité frontalière de notre région doit aussi nous pousser à développer notre créativité en termes de formation continue de nos effectifs policiers. La possibilité de conclure des ententes avec le Collège canadien de la police, la GRC ou le SPO doit être analysée. Le partenariat et les expertises développées chez nos voisins ontariens peuvent certainement être bénéfiques pour nos policiers, tout en agissant comme moteur de collaboration conjointe. Pour ce faire, des travaux doivent être réalisés par le gouvernement québécois dans la *Loi sur la police du Québec*, afin que des équivalences soient accordées aux formations provenant de l'extérieur du Québec. À ce sujet, il faut s'inspirer du domaine de la santé qui a développé, dans les dernières années, des ententes d'équivalences similaires avec la France en ce qui concerne la formation des infirmières.

6.4 Réfléchir à une formation initiale universitaire

Il pourrait être pertinent de se questionner sur le fait que les études nécessaires, afin de devenir policiers, pourraient être d'ordre universitaire. Une technique policière est-elle suffisante pour transmettre toutes les connaissances et permettre aux aspirants policiers de développer leurs compétences et une certaine expertise? Considérant que le travail policier demande des connaissances approfondies dans des domaines connexes et complexes; considérant qu'ils ont de grands pouvoirs qui impliquent de grandes responsabilités, et considérant l'étendue des attentes des citoyens, il serait approprié de réfléchir à rendre la formation académique initiale du policier de niveau universitaire.

6.5 Formation pour les gestionnaires

Présentement, certaines formations sont dispensées par l'ENPQ pour développer les compétences reliées à la gestion. L'imputabilité associée aux rôles de gestionnaires dans un service de police nécessite une parfaite compréhension de l'environnement et de son organisation (les valeurs, supporter les décisions de l'organisation parfois impopulaires, prendre des décisions et transmettre ses connaissances, etc.). De plus, le gestionnaire a la responsabilité de développer et former ses

subalternes. En ce sens, il est nécessaire de développer encore plus de formations pour tous les niveaux hiérarchiques. Un syllabus prévoyant des cours qui abordent les notions de leadership, de pouvoir d'influence, de mobilisation, de communication, de budget, de tableau de bord et d'indicateurs de performance, d'évaluation de programmes et d'intelligence émotionnelle devrait être développé au profit de nos gestionnaires. L'avenue universitaire serait à privilégier pour ce type de formation.

7. Le recrutement

La *Loi sur la police du Québec* demande aux organisations policières de favoriser, dans leur composition, une représentativité adéquate du milieu qu'elles desservent. Quoique cet enjeu ne soit pas nouveau, il a pris de l'ampleur au cours des dernières années. À cela s'ajoutent les critères d'admissibilité au niveau collégial en technique policière qu'il faut questionner.

7.1 Réévaluer les critères d'admissibilité à la technique policière

L'admissibilité des candidats au programme de technique policière est déterminée par des critères qui sont liés à la moyenne des notes obtenues au secondaire et à la réussite des tests physiques. Ces critères ne prennent présentement pas en considération les prédispositions et qualités nécessaires à un policier lui permettant d'œuvrer dans une société complexe en amalgamant la prévention, la résolution de problème, le partenariat, le rapprochement avec les citoyens et la réponse urgente. Ainsi, l'expérience, la capacité de jugement, la capacité d'analyse, la capacité d'adaptation, l'altruisme et l'intelligence émotionnelle devraient être évalués et pris en compte. De ces faits, il est maintenant nécessaire de réévaluer les critères d'admissibilité à la technique policière en 2020.

7.2 La représentativité

En ce moment, les services de police sont contraints de sélectionner leurs futurs policiers à même une population étudiante qui ne répond pas à ce critère de représentativité ethnoculturelle. Dans un premier temps, il est nécessaire de comprendre les raisons qui sous-entendent l'absence de minorité visible dans les programmes de TP. Dans un deuxième temps, il faudra mettre en place des stratégies qui permettront d'adresser les défis identifiés, mais également de diversifier le bassin d'étudiants admissibles à la TP. L'impact du manque de représentativité est vécu par les services de police. Il est urgent que le gouvernement s'attarde à cette question. En terminant, bien qu'il y ait des avancées dans la place des femmes au sein des organisations policières, il ne faut pas cesser nos efforts en ce sens, et il faut continuer à encourager et soutenir les femmes à devenir policière. La diversité de la composition des services de police est bénéfique autant pour le développement des organisations que pour l'identification du citoyen à son service de police.

8. L'approche de police communautaire

Les policiers et policières la pratiquent lors de leurs interventions, il s'agit maintenant d'une façon de travailler. Il est important de continuer à assurer la connaissance du modèle. Avant tout, il faut

impérativement que le MSP mette cette politique ministérielle à jour puisqu'elle date déjà de l'an 2000.

8.1 L'approche de police communautaire : entre fonction et philosophie

L'approche de police communautaire est une philosophie. De ce fait, elle devrait faire partie du quotidien de la profession policière. La réponse des services de police à l'arrivée de la Politique ministérielle, *L'approche de police communautaire : vers une police plus communautaire*, a été, à tort, d'attribuer cette philosophie à une section à l'intérieur d'un organigramme plutôt qu'à l'ensemble de son personnel. Le défi est donc de renverser cette stratégie bien implantée dans la culture policière afin que cette philosophie transcende le travail de chaque policier. Pour ce faire, il serait pertinent d'exiger une planification de type stratégique aux services de police et demander à ce qu'obligatoirement les axes de la police communautaire y figurent globalement. De plus, il serait bénéfique et pertinent de mettre en place un système de reddition de compte, au MSP, de nature qualitative qui permettrait de mesurer l'intégration globale (transversale et hiérarchique) de l'approche de police communautaire.

8.2 Un manque de formation au niveau de l'approche communautaire

La formation offerte au Cégep et à l'ENPQ rencontre les attentes de la politique ministérielle. Par contre, si nous nous attardons à la formation continue, l'approche de police communautaire ne retrouve pas la place que le gouvernement veut lui donner dans sa politique. Deux formations ont été développées dernièrement par l'ENPQ concernant les stratégies proactives. Elles s'adressent aux agents faisant partie des sections «communautaires» ainsi qu'aux gestionnaires. Mais là s'arrête l'offre; un agent à la patrouille ou aux enquêtes n'aura pas l'opportunité d'acquérir de nouvelles aptitudes et habilités. La poursuite de cette façon de faire entraîne la cristallisation des policiers dans leur rôle d'exécutant de la loi au profit de la prise d'initiatives et de résolution de problème, et ce, tout grade confondu. Du coup, des formations continues doivent être développées et diffusées à l'ensemble des employés. Quant aux gestionnaires, dans le cadre de la formation continue qui leur serait adressée, elle devrait prévoir un volet concernant leur rôle de facilitateur à implanter et faire vivre cette approche. Il faut persister dans l'apprentissage à mettre en pratique les principes de l'approche de police communautaire. La réflexion pourrait même aller jusqu'à considérer développer des instructeurs en approche de police communautaire au même titre que des instructeurs en emploi de la force.

8.3 Les communautés n'exercent pas une réelle influence sur la police

Il est primordial, dans une philosophie de l'approche de police communautaire, que la police soit pleinement à l'écoute des besoins de la communauté. Plusieurs études ont démontré que les

communautés n'arrivaient pas réellement à exercer une influence sur la police¹⁹. En fait, les activités de consultations se limitent souvent qu'à conseiller la police. Plus encore, la traditionnelle chaîne de commandement policière s'accommode très difficilement d'une quelconque intervention citoyenne et voit dans les actions de consultation un simple exercice de consultation publique²⁰. En lien avec le point précédent, il faudrait développer une formation continue pour les gestionnaires qui aurait comme objectif de faire valoir les consultations citoyennes et comment les mettre à profit.

8.4 L'intégration de l'approche de police communautaire

Afin d'uniformiser l'application de l'approche de police communautaire, il est impératif de se doter d'indicateurs mesurant son implantation et son intégration dans les services de police. Pour ce faire, le gouvernement doit mettre en place des objectifs clairs et un système uniforme de mesures permettant une lecture commune de l'intégration de l'approche de police communautaire dans les organisations policières.

8.5 L'approche de police communautaire dans le cadre du mandat traditionnel de la police

Appliquer une approche de police communautaire nécessite du temps. En effet, l'application des quatre axes dans le travail quotidien du policier demande un investissement afin d'atteindre les résultats escomptés. Par exemple, pour l'axe du partenariat, il faut identifier le partenaire, l'approcher, le rencontrer, développer avec lui un processus, établir des protocoles d'entente, faire des suivis, évaluer, etc. Il est utopique de croire qu'il est possible d'intégrer efficacement l'approche de police communautaire dans le cadre d'une réponse policière d'urgence traditionnelle. Ainsi, il faut revoir notre modèle de réponse aux appels d'urgence; soit nous privilégions des avenues telles que la prise d'appels par rendez-vous qui nous permet de prendre davantage de temps pour répondre aux citoyens, ou encore l'ajout d'effectifs. Il serait alors pertinent de demander à chaque service de police de démontrer au MSP sa nécessité d'augmenter ses effectifs qui lui permettrait une opérationnalisation et une intégration de l'approche de police communautaire. Ceci pourrait être fait à partir d'une analyse globale et guidée du MSP qui inclurait notamment le taux d'occupation, la criminalité, la grandeur du territoire, le nombre d'appels de nature criminelle versus non criminelle, etc. L'objectif est évidemment d'avoir le temps d'appliquer l'approche de police communautaire pour bonifier le service rendu à nos citoyens.

¹⁹ Ruiz Marquez, J.C., (2007), *La réforme des forces de police au Canada : les tensions entre la sécurité des citoyens, les libertés fondamentales et le fédéralisme*. International Journal of Canadian Studies / Revue internationale d'études canadiennes, (36), 161–190. <https://doi.org/10.7202/040781ar>

²⁰ Dupont, B. (2007b), *Police communautaire et de résolution des problèmes*; cité dans, Beauchesne, L., *La police communautaire : un écran de fumée*, Canada, Bayard Edition, 2010, p.168.

8.6 L'image de la police traditionnelle perdure et empêche la mise en œuvre de l'approche de police communautaire

L'image de la police traditionnelle est encore bien présente, tant chez les citoyens que chez les policiers. Plus encore, cette image a souvent un soutien inconditionnel d'un segment de la population : on valorise le temps de réponse aux appels, la patrouille motorisée, la répression, les activités fortes en intervention, les perquisitions, bref l'arrêt des «bandits». De plus, les services de police eux-mêmes ont malheureusement tendance à faire majoritairement la promotion de ces activités. Les attentes des citoyens envers la police sont paradoxales ; ils veulent une police communautaire mais leur sentiment de sécurité est associé à la répression. De surcroît, le choix d'une orientation de carrière dans la police trouve souvent ses sources dans l'image traditionnelle de celle-ci. Les actions proactives qui sont prônées par l'approche communautaire ne font pas encore partie de l'image qui attire les aspirants policiers vers ce domaine d'activités²¹. Enfin, l'approche de police communautaire n'est pas valorisée dans les organisations au-delà des discours : considération hiérarchique, avancement dans les grades, prestige de l'action, [...] quantification tenant lieu d'évaluation...tout relève de la police répressive²². Dans ce contexte, en plus de revoir les conditions d'admissions en TP tel que mentionné plus tôt, il serait bénéfique que le MSP sensibilise à grande échelle ou développe une campagne d'éducation et de sensibilisation par rapport au rôle de la police dans le cadre d'une approche de police communautaire. Le but serait d'expliquer en quoi cette approche est différente de la police traditionnelle, de valoriser l'approche et de sécuriser le citoyen (que ceci n'est pas au détriment de l'aspect, mais que nous bonifions au profit de la sécurité citoyenne). Pour ce faire, le MSP devrait s'inspirer des campagnes de recrutement des Forces armées canadiennes qui mettent de l'avant le côté humain de leur organisation.

9. Financement des services de police

Les coûts reliés aux services de police sont en hausse de façon généralisée au Québec. L'augmentation du coût de la vie, la croissance démographique et le besoin de maintenir les compétences du personnel à jour sont quelques raisons pouvant expliquer cette observation. D'autres aspects doivent aussi être pris en compte lorsqu'on analyse en détail la ventilation budgétaire.

9.1 Impact financier relié au système judiciaire

Dans les dernières années, certains changements législatifs ont eu des impacts importants sur les dépenses des services de police. Suite à certaines décisions des tribunaux, certains faisant même jurisprudence, les services de police se retrouvent depuis avec un fardeau important, par exemple en lien avec les exigences relatives à la divulgation de la preuve. De surcroît, des changements au

²¹ MORH, Caroline. (2004). *Les paradoxes du virage Communautaire : le cas de la police de Laval*, p.88 <http://archives.enap.ca/bibliotheques/2014/06/030133072.pdf>

²² DENAT, Frantz. (2002). *Prévention...le rôle de la police*, paragraphe 79, <https://doi.org/10.4000/ethiquepublique.2201>

niveau du Directeur des poursuites criminelles et pénales (DPCP) peuvent aussi entraîner des coûts supplémentaires auprès des organisations policières. À titre d'exemple, à Gatineau, une nouvelle procédure a été mise en place par le DPCP. Dorénavant, toutes les victimes de violence conjugale sont rencontrées une fois l'autorisation des accusations faites. Le DPCP nous a d'ailleurs demandé d'être présents à ces rencontres. Le SPVG rejoint le DPCP dans la plus-value de cette pratique qui est en adéquation parfaite avec l'approche centrée sur les victimes que privilégie le SPVG. Cependant, les coûts associés à ce système de rencontres doivent venir avec un financement; ce sont de 479 dossiers de violence conjugale en 2019 qui ont été soumis et autorisés par le DPCP.

9.2 L'évolution des outils technologiques

L'évolution des outils technologiques affecte aussi les coûts relatifs aux services policiers. D'un côté, cette évolution permet aux réseaux criminels de développer une nouvelle gamme de délits. De l'autre, cela amène les services policiers à suivre cette évolution, à doter leur personnel d'outils plus performants afin de traquer cette nouvelle forme de criminalité et d'assurer la formation des policiers et la mise à jour des équipements. Comme mentionné précédemment, regrouper les services d'enquêteurs régionalement permettrait le partage de ressources et par le fait même une économie de coûts. De plus, considérer une équipe composée de membres civils ayant déjà la formation et l'expertise requise pour effectuer leurs tâches, aurait également un impact sur l'économie des coûts reliée à la lutte contre la cybercriminalité.

9.3 Salaires et avantages sociaux

En ce qui concerne les salaires et les avantages sociaux du personnel policier, les travaux réalisés par le comité d'experts sur l'avenir des modèles canadiens de maintien de l'ordre dénotent que les salaires, à eux seuls, représentent autour de 85 % des dépenses des services policiers au Canada. La *Loi de Baumol* est une théorie économique qui soutient qu'une industrie qui compte fortement sur la main-d'œuvre et qui ne peut pas appliquer la technologie pour améliorer notablement la productivité continuera à voir ses coûts augmenter²³. Il faut donc prendre pour acquis que les salaires et avantages sociaux des policiers ne cesseront d'augmenter. C'est donc dans la gestion de l'enveloppe des salaires et avantages sociaux qu'il faut chercher les solutions.

9.3.1 La civilisation

La civilisation de certains postes au sein des services policiers pourrait répondre à au moins deux objectifs. En premier lieu, la réduction des coûts au niveau salarial d'un civil est indéniable puisqu'il est moins payé qu'un policier pour la même tâche. Au-delà du salaire, la civilisation entraîne une économie de coût au niveau de la formation (initiale et continue) et de la rétention du personnel. En deuxième lieu, l'embauche de civils dans des postes de soutien permettra aux policiers de se consacrer exclusivement aux tâches associées aux techniques policières et à l'emploi de la force,

²³ Conseil des académies canadiennes, 2014. *Le maintien de l'ordre au Canada au XXI e siècle : Une nouvelle police pour de nouveaux défis*. Ottawa, ON : Le comité d'experts sur l'avenir des modèles canadiens de maintien de l'ordre, Conseil des académies canadiennes. p. 56

tâches qui sous-tendent une notion de dangerosité. Cette relation de cause à effet entre dangerosité et salaire élevé entraînera certainement une acceptabilité sociale de leur salaire élevé. Plus encore, la complémentarité entre les civils et les policiers apporte une efficience prouvée qui sous-tend une meilleure gestion budgétaire.

9.4 Sources de financement des services de police

La question du financement des services policiers se pose constamment lorsque vient la réflexion de l'efficience et de l'efficacité de nos services. Bien qu'elle soit pertinente, cette question est aussi très complexe. D'abord, il est important de s'attarder à la source du financement des services de police au Québec. Un regard rapide sur ce sujet nous permet de conclure qu'il y a une iniquité, pour les citoyens, dans la façon de financer leurs services de police, car une certaine partie des Québécois est desservie par la Sureté du Québec (SQ) et une autre partie est desservie par les corps de police municipaux. Actuellement, plusieurs municipalités québécoises ne reçoivent aucun financement du gouvernement pour assumer leurs devoirs et responsabilités en termes de sécurité populationnelle. Ainsi, les citoyens qui sont desservis par un corps de police municipale financent, via leur compte de taxe municipale, leur corps de police en plus de financer, via leurs impôts, les services de la SQ alors que les citoyens desservis par la SQ ne financent que ces services. Il est donc impératif de revoir cette façon de faire et d'assurer une uniformité dans le financement des services policiers.

9.5 Impact des programmes de prévention et de sensibilisation

Devant la courbe ascendante des coûts relatifs aux services policiers, similaire à celle des services de santé et de services sociaux, quelques pistes de solutions sont à envisager pour l'atténuer, voire l'inverser. L'implantation de programmes de prévention et de sensibilisation peut avoir un effet correcteur à long terme. Dans un rapport du Réseau municipal canadien en prévention de la criminalité, paru en 2016, on démontre les effets positifs à long terme de l'implantation de programmes de prévention qui offrent des rendements très positifs, tant au niveau de la commission des délits qu'au niveau financier. Ainsi, le programme « Stop now and plan²⁴ » qui vise à enseigner comment contrer la violence permet de réaliser une économie de 4 \$ pour chaque dollar investi en prévention, alors que le programme « Préparation à la vie active ²⁵ » permet d'économiser 18 \$ aux services policiers et de santé, tout en réduisant significativement le taux de victimisation. Il faut voir le financement des programmes de prévention et de sensibilisation non pas comme une dépense pour les organisations policières, mais bien comme un investissement. Depuis trop longtemps la police est prise dans un mode réactionnel face au crime. Il est temps que la police mise sur la prévention tout autant qu'elle mise sur la répression. À cet effet, il ne faut pas oublier que la police a comme mission de prévenir **et** de réprimer le crime.

²⁴ Réseau municipal canadien en prévention de la criminalité. *Pourquoi faut-il investir dans la prévention de la criminalité à l'échelle municipale*, Ottawa, 2016

²⁵ *Ibid.*

9.6 Délégation aux services privés

La délégation aux services privés de certaines tâches actuellement accomplies par les services de police pourrait aussi permettre de bonnes économies. Le recours aux services privés pour des tâches telles que l'application des règlements municipaux, la surveillance de stationnement, la circulation ou la sécurité lors d'événements spéciaux sont des exemples de tâches qui peuvent être déléguées à ces partenaires. Les partenariats privés / publics peuvent clairement s'étendre au-delà de notre proposition faite dans le cadre de la lutte à la cybercriminalité.

9.7 Le partage de ressources

Le partage de service entre corps policiers, le regroupement de certains services de police et les coûts reliés aux services spécialisés sont aussi des stratégies méritant d'être analysées sérieusement. Des économies peuvent forcément être effectuées lorsque nous avons le potentiel de réduire, entre autres, les services administratifs d'une organisation. Plus précisément pour notre région frontalière, des partenariats convenus avec le SPO doivent faire l'objet d'une réflexion approfondie, tant dans un contexte de rationalisation des coûts qu'en lien avec l'efficacité, la rapidité et l'efficience dans certaines interventions. Tout comme dans le domaine de la santé et des services sociaux l'a fait avant la fusion des CISSS, la création d'une corporation d'achat permettant aux différentes organisations policières de se regrouper pour leurs achats communs est une option à évaluer. Les achats de masse favorisent bien souvent une baisse des coûts exigés par les fournisseurs de matériels et de services.

9.8 Les infrastructures

En 2020, les coûts reliés aux infrastructures sont de plus en plus élevés et amènent une pression constante sur les organisations policières. Comme dans bien des domaines, nous sommes soumis à des normes de plus en plus élevés pour assurer l'entretien et la sécurité de nos édifices. En ce sens, les édifices actuels du SPVG ne suffisent plus, comme par exemples la mise à niveau du Centre d'urgence 9-1-1 et les comparutions téléphoniques. Et au-delà des normes, les attentes des citoyens ont amené le SPVG à améliorer son service aux victimes et à privilégier l'approche centrée sur les victimes. Partant de ce fait, le SPVG a créé une salle de rencontre pour les familles et victimes. Le MSP doit être sensible à ce volet et voir comment il peut supporter et contribuer au développement des infrastructures des services de police afin que ceux-ci répondent aux nouvelles réalités.

10. Confiance du public

Tel que mentionné plus haut, la confiance du public envers les services de police est plus que jamais précaire. Et pourtant, cette confiance est nécessaire, elle est au cœur de la légitimité des actions que posent les services de police. Nous devons donc la développer et l'entretenir.

10.1 Mécanismes de contrôle et la reddition de compte

Les mécanismes de contrôle et la reddition de compte présentement en place au sein des institutions policières sont adéquats et les normes et politiques mises en place afin de baliser le travail policier à différents niveaux le sont également, tant au niveau des policiers et des dirigeants. Nous devons maintenir ces mécanismes de reddition de compte et de contrôle déjà en place comme le BEI, le Code de déontologie policière, les comités de citoyen, les comités de sécurité publique, etc. Cependant, nous proposons quelques recommandations qui pourraient être étudiées afin de maximiser et de bonifier les mécanismes de contrôle et les systèmes de reddition de compte déjà présents.

10.2 Modification à des mécanismes existants

Dans un premier temps, nous devrions envisager de modifier l'article 115 de la *Loi sur la police* dans le but que le critère de bonnes mœurs y demeure tout au long du lien d'emploi. De plus, il serait pertinent de donner le pouvoir aux services de police de faire les vérifications nécessaires au CRPQ (DNM) afin de vérifier si un policier a été impliqué dans tout événement. Dans un deuxième temps, il devrait y avoir une révision du Code de déontologie policière du Québec dans le but de permettre au Commissaire de faire rapport à un directeur de police du comportement d'un de ses membres. En effet, lorsqu'une conciliation réussit, la plainte est réputée ne jamais avoir existée. Or, un policier pourrait avoir un problème d'attitude et le service de police pourrait être tenu dans l'ignorance. Donc, aucune recommandation n'émane des dossiers dans le but d'aider le policier à améliorer son comportement. Si les services de police en étaient avisés, ils pourraient outiller la personne, dispenser des formations et des attentes claires et s'assurer d'une supervision plus accrue afin de faire en sorte que la problématique se règle. Enfin, dans les cas de plaignant quérelent ou dans les plaintes où le plaignant n'est aucunement impliqué dans le dossier, le Commissaire devrait instaurer un processus de traitement autre que celui en place et particulier.

10.2.1 Instaurer un code de discipline unique

Encore aujourd'hui, certaines exigences ne sont toujours pas uniformes pour l'ensemble des corps policiers. Chaque service a son code de discipline, ses pouvoirs discrétionnaires quant à ses inconduites et son échelle de conséquences propre. Il serait, pour tous, pertinent et bonifiant en efficacité et en transparence d'avoir le même code de conduite en termes de discipline interne. Cependant, c'est l'application de ce code qui pourrait par la suite être propre à chacune des organisations.

10.2.2 Soutenir le développement de programmes éthiques

Le gouvernement devrait soutenir les programmes d'éthique à travers l'ensemble des services de police et engager le personnel nécessaire pour développer ces programmes. De plus, favoriser davantage une culture éthique forte et exiger un savoir-être québécois adéquat auprès des agents composants les corps policiers éviteraient sans doute bons nombres de cas d'indiscipline, d'interventions déontologiques et sanctionnables, sans compter que l'impact relationnel serait positif auprès des citoyens.

10.2.3 Implanter l'usage de caméras corporelles

En se basant sur les constats faits par plusieurs corps policiers ayant instauré un projet pilote impliquant l'utilisation de caméras corporelles au sein de leur service de police respectif, il serait, selon nous, pertinent et utile pour tous de s'approprier une telle pratique. L'utilisation de vidéos résultants de l'usage de caméra corporelle permet non seulement de faciliter le travail d'enquête et la judiciarisation, mais assure aussi une protection accrue lors des interventions policières, en ce qui a trait à l'intégrité et la sécurité, tant pour le citoyen que pour l'agent. Mentionnons de plus l'apport positif qu'un usage de telles caméras engendre sur les plans de la transparence et du lien de confiance citoyens/policiers. Assurément, certains facteurs opérationnels et techniques inhérents à l'usage de caméras corporelles devront être étudiés. Ainsi, l'espace nécessaire à la disposition du matériel (entreposage des données, équipements et ressources humaines), les coûts reliés à l'usage (salaires, location d'équipement et d'espace, acquisition de matériel et de logiciels) et le temps alloué (rapport complémentaire, visionnement des vidéos, traitement des enregistrements, caviardage et vérification) sont des éléments à considérer. Les coûts associés à l'implantation et au maintien d'un tel projet sont grands. Les corps de police, tous confondus, n'ont pas les moyens financiers à eux seuls afin de réaliser un tel projet. Ainsi, une prise en charge des coûts par le ministère serait à préconiser.

10.2.4 Maintenir les guides de pratiques policières

Ce guide est une plus-value pour l'ensemble des corps policiers. Il permet une uniformisation et une professionnalisation des pratiques en encadrant les procédures et protocoles ainsi que les interventions policières diverses. Il favorise aussi la possibilité d'effectuer des analyses et des comparaisons entre services puisque tous se basent essentiellement sur les mêmes façons de faire. Il faut préserver cette façon de faire et s'assurer une mise à jour diligente de ces dernières.

10.2.5 Élaborer des indicateurs de performance

Le ministère pourrait imposer des indicateurs qualitatifs et quantitatifs de performances communs et clairs à l'ensemble des corps policiers afin de permettre une uniformité des évaluations et d'offrir la possibilité d'effectuer des comparaisons entre services. Plus encore, il faut assurer la formation adéquate des services de police à leur utilisation et l'interprétation desdits indicateurs. Dans l'optique de pousser plus loin cette réflexion, la possibilité d'avoir une ressource spécifique qui assurerait une vigie concernant l'appropriation et l'application des meilleures pratiques dans chaque corps de police devrait être envisagée. Ainsi, les services de police pourraient être évalués à partir des données probantes et permettre ainsi l'amélioration de l'efficacité, et appuyer le perfectionnement professionnel²⁶.

²⁶ Conseil des académies canadiennes, 2014. *Le maintien de l'ordre au Canada au XXI e siècle : Une nouvelle police pour de nouveaux défis*. Ottawa, ON : Le comité d'experts sur l'avenir des modèles canadiens de maintien de l'ordre, Conseil des académies canadiennes. p.133

10.2.6 Les communications avec nos citoyens

Force est de constater que la population québécoise est intéressée et préoccupée par la sécurité publique et exige de plus en plus de transparence et de reddition de comptes aux organisations policières et à ses dirigeants. Les citoyens sont de plus en plus informés et en recherche constante de sources d'information crédibles pour se forger une opinion, ce qui constitue une occasion favorable pour les organisations policières de mieux communiquer et de pouvoir compter sur l'expertise de professionnels en communication pour être plus à l'écoute de la société. De surcroît, les réseaux sociaux facilitent et accélèrent la mobilisation de citoyens qui partagent des intérêts communs et des causes. Par conséquent, ils favorisent l'émergence et l'organisation de groupes d'intérêt, de défense d'intérêts et d'activistes, et exigent des services de police qu'ils soient à l'affût et ouverts au dialogue en tout temps. Les relations publiques permettent d'identifier des enjeux et d'apporter des solutions pour une meilleure prise de décision des leaders des organisations policières. Elles contribuent à aider les organisations policières à s'adapter à la réalité d'aujourd'hui et à trouver des intérêts communs avec les groupes d'influence.

Les communications en continue peuvent contribuer à sensibiliser les employés et policiers à l'importance de bâtir et maintenir des relations de confiance avec la population et les groupes d'intérêts. Elles sont efficaces lorsqu'elles sont conduites avec transparence et authenticité en tout temps, et non pas seulement lors d'une crise. Les services de police devraient pouvoir compter sur des équipes de professionnels en communication pour aider les leaders des organisations à identifier et gérer les enjeux rapidement dans le but de maintenir la confiance du public. Les experts en communication peuvent contribuer au développement de messages de prévention efficaces pour réduire la victimisation et la criminalité, en collaboration avec les policiers et experts en criminologie. La mise en commun de différentes expertises au sein des services de police aura pour effet de maximiser l'impact des interventions et des programmes. De meilleures pratiques de relations publiques, à un niveau stratégique des organisations policières, peuvent contribuer à l'amélioration de la reddition de comptes des organisations et à une plus grande flexibilité organisationnelle.

11. Soutien aux policiers

Le travail de policier représente certainement l'un des plus exigeants et difficiles métiers à exercer au quotidien. À tous moments, ils font face à l'inconnu dans des contextes négatifs et le stress engendré par cela peut représenter un poids énorme sur les épaules des agents, tout comme le niveau de responsabilité qui leur est imputable. De plus, 20 % des policiers identifient comme source de stress les exigences de la population et il est évident que le moral des troupes est fortement affecté suite à la médiatisation d'un événement ayant donné une image négative des services policiers. Il faut tenir compte que l'évolution de la criminalité peut aussi avoir des impacts sur le sentiment de compétence des policiers. En plus, il faut reconnaître que les interventions de nature psychosociale, en constante augmentation, complexifient le travail des policiers et peuvent, par la suite, soumettre les agents à de la détresse psychologique.

En ce sens, le soutien offert aux policiers doit faire l'objet de mesures importantes et rigoureuses par leurs organisations. Ce soutien doit prendre plusieurs formes. D'abord, les conditions de travail des policiers doivent faire l'objet, en collaboration avec les syndicats, de réflexion de la part des services de ressources humaines (RH), afin d'identifier les meilleures stratégies à mettre en place pour améliorer leurs conditions de travail. Des recherches ont d'ailleurs démontré que la possibilité d'offrir des horaires comprimés, un partage de poste, des modalités de travail souples, permettre la spécialisation précoce et un système de promotion transparent et équitable étaient des stratégies contributives à soutenir plus efficacement les policiers. Le soutien aux policiers doit aussi passer par la formation. Ce sujet, qui est présenté plus en détail dans une autre section de ce mémoire, est un incontournable dans le choix des moyens à instaurer pour améliorer le travail des policiers. Le sentiment d'incompétence que les policiers peuvent ressentir face aux nombreux défis que leur apporte le quotidien peut avoir des impacts dommageables sur leur estime et leur confiance en soi. La formation, disponible et répondant aux besoins des membres, représente une stratégie efficace pour contrer ces sentiments. Des stratégies concrètes et soutenues doivent aussi être consacrées aux policiers pouvant vivre de la détresse psychologique, des symptômes de dépression et autres troubles liés à la santé mentale. Actuellement, il semble que ce type de service est offert de façon disparate au sein des services policiers du Québec. Certains soutiennent que l'on devrait exiger des organisations policières que des services d'aide et de soutien soient disponibles pour tous les policiers. La mise en place d'un comité paritaire (Syndicat – RH et direction) est une proposition qui doit être réfléchi sérieusement par les organisations policières. La culture organisationnelle doit évoluer afin de normaliser le recours aux services de soutien psychologique et l'implication du gouvernement à ce niveau est nécessaire. Une collaboration tripartite dans laquelle tous les représentants reconnaissent les enjeux de détresse chez les policiers enverrait un message concret aux effectifs de police.

12. Assouplissement de la Loi sur la protection des renseignements personnels

L'augmentation des interventions de nature psychosociale est une réalité bien présente au sein du travail policier. En effet, au SPVG en 2019, plus de 80 % des interventions policières étaient de nature non criminelle. Les policiers sont quotidiennement appelés à intervenir avec une clientèle vulnérable qui souffre bien souvent de problème de santé mentale ou de toxicomanie. De plus, les cas de violence conjugale et les problèmes reliés à l'itinérance nécessitent également une expertise qui n'est pas toujours du mandat policier. C'est ainsi qu'à travers les années, la nécessité de créer des partenariats avec des organismes communautaires et avec des intervenants de la santé et des services sociaux est devenue indispensable pour répondre adéquatement aux besoins de la population. Afin de s'adapter à cette nouvelle réalité du travail policier, le SPVG a mis en place des initiatives de collaboration telle que l'équipe UNIC qui intervient dans les situations de crises suicidaires et homicidaires. Jumelés avec un intervenant social, les policiers et leurs partenaires de la santé sont appelés à rencontrer et évaluer les personnes fragilisées et les diriger vers le système de santé lorsqu'il y a un danger pour la personne ou pour autrui. Aussi, des initiatives comme le Comité de révision des agressions sexuelles non fondées et les équipes d'enquêteurs en violence

conjugale nécessitent également des échanges et des relations étroites avec des partenaires du réseau. Par contre, un enjeu majeur commun à ce type de collaboration est la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*. En effet, malgré la volonté des organisations de vouloir travailler conjointement, les défis législatifs entourant le partage d'informations entre professionnels viennent souvent limiter la possibilité d'action ou de suivis auprès de leur clientèle commune. Afin de pouvoir agir plus efficacement auprès des personnes vulnérables, il serait donc indispensable d'assouplir le cadre législatif de cette loi notamment au niveau de l'obtention du consentement en dehors d'un contexte d'urgence afin de non seulement offrir un service personnalisé et complet aux personnes en besoin, mais également de donner la possibilité aux organisations de travailler de façon complémentaire et adresser les problématiques en amont.

Conclusion

Force est de constater qu'il y a beaucoup à faire pour arriver à un modèle idéal. Le SPVG rejoint le gouvernement dans ses préoccupations et ses réflexions. La portée provinciale de cet exercice contribuera assurément à soutenir tous les corps de police dans l'amélioration des organisations policières.

De par son plan stratégique et son plan d'action annuel, le SPVG tente de mettre en place différentes mesures afin d'améliorer le service aux citoyens. Concrètement, le SPVG tient à souligner l'importance de quelques enjeux :

- Notre réalité géographique et frontalière, notamment en ce qui a trait au partage de services et à la formation;
- Le partage d'information relié avec la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*;
- Les responsabilités à partager au niveau des interventions psychosociales et de certains types de criminalités tel que la cybercriminalité;
- La civilisation de certains postes;
- L'intégration de l'approche de police communautaire et la mise à jour de la politique en ce sens.

Par ce mémoire, nous souhaitons avoir contribué à l'avancement des travaux du Comité consultatif sur la réalité policière au Québec. Le SPVG se sent privilégié d'avoir eu l'opportunité de participer à cette grande réflexion, nous croyons fermement que c'est collectivement que nous pourrons mieux servir nos citoyens.

Bibliographie

- ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC. *Journal des débats de l'assemblée nationale, mercredi 30 octobre 2019*, vol. 45, N° 75. (page consultée le 21 septembre 2020), [En ligne], adresse URL : http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/assemblee-nationale/42-1/journal-debats/20191030/256077.html#_Toc23431982
- BEAUCHESNE, Line. *La police communautaire : un écran de fumée*. Canada, Édition Bayard, 2010, 321 p.
- BENYEKHFLEF, K. ET MITJANS, E. *Circulation internationale de l'information et sécurité*, Montréal, Les Éditions Thémis, 2013, 236 p.
- CENTRE INTÉGRÉ DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX DE L'OUTAOUAIS. *Engagés pour un avenir en santé : plan d'action régional de santé publique 2016-2020*. (page consultée le 21 septembre 2020), [En ligne], adresse URL : https://ciyss-ouataouais.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/2017/02/Plan-daction-r%C3%A9gional_sant%C3%A9publique_2016-2020.pdf.
- CONSEIL DES ACADÉMIES CANADIENNES. *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, Ottawa, Canada, 2014, 232 p.
- COMMISSION DE LA SANTÉ MENTALE DU CANADA. *La nécessité d'investir dans la santé mentale au Canada*. (page consultée le 18 septembre 2020), [En ligne], adresse URL : https://www.mentalhealthcommission.ca/sites/default/files/Investing_in_Mental_Health_FINAL_FR_E_0.pdf
- DENAT, Frantz. *Prévention...le rôle de la police*, (page consultée le 16 septembre 2020) [En ligne], adresse URL : <https://journals.openedition.org/ethiquepublique/>
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC. *L'Outaouais ainsi que ses municipalités régionales de comté (MRC)*. (page consultée le 21 septembre 2020), [En ligne], adresse URL : https://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/region_07/region_07_00.htm
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC. *Estimation de la population des municipalités du Québec de 15 000 habitants et plus au 1^{er} juillet des années 1996, 2001, 2006 et 2011 à 2016*. (page consultée le 17 septembre 2020), [En ligne], adresse URL : https://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/structure/mun_15000.htm
- MOHR, Caroline. *Les paradoxes du virage communautaire : le cas de la police de Laval*. (page consultée le 16 septembre 2020), [En ligne], adresse URL : <http://espace.enap.ca/id/eprint/17/>
- RUIZ MARQUEZ, Juan Carlos. *La réforme des forces de police au Canada : les tensions entre la sécurité des citoyens, les libertés fondamentales et le fédéralisme*. International Journal of Canadian Studies/Revue internationale d'études canadiennes, (page consultée le 16 septembre 2020), [En ligne], adresse URL : <https://id.erudit.org/iderudit/040781ar>

STATISTIQUES CANADA. *Indice de gravité de la criminalité et taux de classement pondéré, Canada, provinces et régions métropolitaines de recensement.* (page consultée le 16 septembre 2020), [En ligne], adresse URL :
<https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3510002601>

VILLE DE GATINEAU. *Mémoire soumis à la commission des relations avec les citoyens sur le projet de loi N°77, loi sur l'immigration au Québec.* (page consultée le 17 septembre 2020), [En ligne], adresse URL :
https://www.gatineau.ca/docs/guichet_municipal/immigration_diversite_culturelle/memoire_immigration_2016.fr-CA.pdf.

VILLE DE GATINEAU. *Cahier du participant. Sommet du vivre-ensemble du 20 avril 2018.* (page consultée le 18 septembre 2020), [En ligne], adresse URL :
https://www.gatineau.ca/docs/guichet_municipal/participation_citoyenne/consultations_publicques/consultations_publicques_2018/sommet_vivre_ensemble/cahier_participant.fr-CA.pdf.