



**RAPPORT FINAL
DE L'ADMINISTRATION PROVISOIRE
SUR LA
RÉORGANISATION DU
SERVICE DE POLICE DE LA VILLE DE MONTRÉAL**

**Présenté par Martin Prud'homme
Administrateur provisoire et directeur par intérim**

OCTOBRE 2018

MOT DE L'ADMINISTRATEUR PROVISOIRE

Madame la Ministre,

Le 25 mai 2018, je déposais au ministre de la Sécurité publique de l'époque, monsieur Martin Coiteux, mon rapport préliminaire sur l'administration provisoire du Service de police de la Ville de Montréal. J'y faisais état des constats et des mesures prises jusqu'alors depuis ma nomination comme administrateur provisoire et directeur par intérim de ce Service. Déjà, j'y précisais qu'à mon sens il était clair que des travaux devraient se poursuivre au-delà du mandat d'une année qui m'avait été confié.

Aujourd'hui, je dépose mon rapport final, de même que mes recommandations pour assurer la suite des choses. Je suis fier de l'engagement et de la mobilisation que nos membres policiers et civils, de même que les associations qui les représentent, ont démontrés dans les derniers mois pour faire avancer cette belle organisation policière.

Je suis convaincu que les mesures mises en place et celles qui demeurent encore à compléter vont permettre, en grande partie, de relever les deux grands défis que nous nous étions fixés, soit de rétablir et de maintenir la confiance du public et de nos membres envers l'organisation, mais aussi de demeurer efficace tout en respectant la capacité de payer des citoyens.

Le travail réalisé en onze mois est considérable et je crois pouvoir affirmer que la page est réellement tournée sur cette période que tous ont vécu difficilement et qui, malheureusement, laissera, pour un certain temps encore, des marques sur l'image et la crédibilité du Service. À titre d'administrateur provisoire, j'estime avoir pris les moyens adéquats pour corriger les lacunes révélées par M^e Michel Bouchard dans le *Rapport d'enquête administrative sur la Division des affaires internes du Service de police de la Ville de Montréal* déposé le 30 novembre 2017. En effet, plusieurs des mesures correctives sont en place et pour les autres, les travaux devront se poursuivre, mais les orientations et les attentes sont données. Le climat de travail est, somme toute, beaucoup plus positif aujourd'hui qu'en décembre dernier et l'on sent le personnel toujours aussi dédié et dévoué dans leur travail.

Toutefois, je me permets un bémol : je dois souligner que tout n'est pas encore intégré, acquis et consolidé au sein de l'organisation. Tout relâchement au regard de la vigilance nécessaire face aux nouvelles exigences, aux nouvelles directives ou aux nouveaux processus mis en place pourrait se traduire par un retour à d'anciennes pratiques, dont certaines ont, entre autres, conduit le ministre de l'époque à nommer un administrateur provisoire. Par ailleurs, l'équilibre atteint actuellement et qui a permis, sur plusieurs plans, d'améliorer le climat de travail demeure fragile et il devra faire l'objet d'une attention constante de la part du prochain directeur.

Ainsi, tout changement majeur, que ce soit dans la gouvernance, dans les orientations de gestion, dans la structure ou encore dans les processus pourrait conduire à un recul important qui réduirait à néant les efforts consentis jusqu'à présent et minerait le moral des troupes. Ma principale recommandation est donc de jouer de prudence jusqu'à ce que l'organisation soit stabilisée et que ses bases soient consolidées.

TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION	5
2. LES SUITES DU RAPPORT PRÉLIMINAIRE DÉPOSÉ LE 25 MAI 2018	6
3. CONSTATS SUPPLÉMENTAIRES ET NOUVELLES MESURES.....	11
3.1 Constats concernant le respect de lois et de règlements.....	11
3.1.1 Programme de formation initiale en enquête policière.....	11
3.1.2 Respect de l’article 12 du Code de déontologie des policiers du Québec	12
3.2 Fonctionnement Ville de Montréal versus Service de police	13
3.2.1 Coordination entre certains services de la Ville et le Service de police.....	13
3.2.2 Plan d’organisation policière	16
3.2.3 Désuétude des systèmes	17
3.3 Persistance d’enjeux liés au climat de travail dans quelques unités.....	17
3.4 Autres mesures	18
3.4.1 Équipe mixte d’enquête sur les allégations criminelles visant des policiers	18
3.4.2 Développement de la relève des cadres policiers.....	19
3.4.3 Bureau de vérification interne.....	21
3.4.4 Division de la formation.....	22
3.4.5 Boîte courriel Progressons ensemble	24
4. NOMINATION DU PROCHAIN DIRECTEUR.....	25
5. CONCLUSION	27
6. REMERCIEMENTS.....	28
7. LISTE DES RECOMMANDATIONS	29
8. ANNEXE.....	32
8.1 Suivi des mesures annoncées dans le rapport préliminaire de l’administrateur provisoire.....	33

1. INTRODUCTION

Le travail de l'administration provisoire au Service de police de la Ville de Montréal a débuté en décembre 2017 à une période où l'organisation vivait une grave crise de confiance, et ce, tant de ses membres que du public. Moins de cinq mois plus tard, au moment de déposer le rapport préliminaire au ministre de l'époque, plusieurs mesures étaient déjà prises et d'autres en élaboration pour corriger la situation et procéder au redressement du Service. Aujourd'hui, nous pouvons affirmer que nous avons agi concrètement sur tous les aspects du mandat qui nous a été confié.

Le présent rapport permet de faire le point sur les avancées réalisées durant presque une année et il offre une vision plus étayée des enjeux qui persistent. Il permet une évaluation de l'ensemble de la situation afin de prendre les meilleures décisions pour assurer la suite des choses. De plus, il contient certaines recommandations formulées à l'attention de la ministre de la Sécurité publique, mais également au Service de police et à la Ville de Montréal. Bien que certaines d'entre elles aient fait l'objet de discussions avec les autorités de la Ville, si le présent rapport n'était pas rendu public, il serait souhaitable qu'il soit partagé avec la Ville afin qu'elle puisse apporter les suivis appropriés.

2. LES SUITES DU RAPPORT PRÉLIMINAIRE DÉPOSÉ LE 25 MAI 2018

Le rapport préliminaire déposé en mai dernier offrait une perspective détaillée des constats faits par l'administration provisoire et venait confirmer les constats énoncés par M^e Michel Bouchard dans son *Rapport d'enquête administrative sur la Division des affaires internes du Service de police de la Ville de Montréal*, présenté le 30 novembre 2017, au ministre de la Sécurité publique de l'époque. Dans ce rapport préliminaire, nous avons présenté en détail les actions mises de l'avant pour répondre au mandat confié à l'administrateur provisoire par le ministre, de même que l'état d'avancement des travaux.

Rappelons que ce mandat¹ était complexe et comportait de multiples facettes. Il prévoyait entre autres :

- d'assurer la bonne administration du Service de police de la Ville de Montréal et une collaboration étroite avec la Ville de Montréal;
- de restructurer les Affaires internes et revoir entièrement son fonctionnement;
- de développer des mécanismes pour assurer un contrôle adéquat des activités d'enquêtes internes, de la qualité des enquêtes effectuées et de la rigueur des suivis apportés;
- de mettre en place des mécanismes de reddition de comptes pour assurer un suivi rigoureux des enquêtes internes;
- d'examiner l'application du Règlement sur la discipline interne des policiers et policières de la Ville de Montréal et proposer les correctifs requis;
- de revoir le processus de dotation des postes au regard des promotions et des affectations des officiers au sein du Service de police de la Ville de Montréal;
- de poser un diagnostic plus précis sur le climat organisationnel, notamment en ce qui a trait aux tensions entre la Gendarmerie et les Enquêtes et d'identifier les mesures à mettre en place;

¹ Le mandat détaillé est disponible en annexe du rapport préliminaire de l'administration provisoire déposé au ministre de la Sécurité publique de l'époque en mai 2018 à : https://www.securitepublique.gouv.qc.ca/fileadmin/Documents/police/publications/rapport_preliminaire_reorganisation_SPVM.pdf

- de faire toute recommandation qu'il juge utile à la Ville de Montréal concernant le Règlement de discipline interne des policiers et policières de la Ville de Montréal, l'organisation policière ou les objectifs et l'administration du Service de police de la Ville de Montréal;
- de faire toute recommandation qu'il juge utile à la Ville de Montréal et au ministre concernant le processus de nomination du directeur du Service de police de la Ville de Montréal et le profil recherché.

Le rapport préliminaire présentait donc les travaux réalisés et en cours qui permettaient de répondre aux différents aspects du mandat confié par le ministre. Les travaux visaient entre autres :

- La révision de la structure organisationnelle afin de la simplifier, de l'équilibrer, d'éviter les chevauchements entre certains mandats et d'assurer un bon canal de communication entre la direction et les membres;
- La nomination d'un nouveau comité de direction aguerri, lequel est dorénavant constitué d'une parité d'hommes et de femmes à titre de directeurs adjoints;
- Les Affaires internes, dont :
 - La gouvernance de cette unité qui relève désormais de la Direction de l'intégrité et des normes professionnelles et la nomination d'un nouveau cadre pour diriger cette unité;
 - La mise en place de mécanismes visant à s'assurer du respect de la Loi sur la police (RLRQ, chapitre P-13.1) en révisant les procédures et les processus, en encadrant le processus de signalement et en mettant en place un suivi des plaintes auprès du plaignant, du policier et du gestionnaire;
 - La réorganisation et le fonctionnement ont été revus en simplifiant la structure et en revoyant les rôles et les fonctions de tous les postes de cette unité;
 - La modification du profil et de la formation des enquêteurs. Les compétences requises et les prérequis nécessaires ont été définis :
 - Au regard de la formation, mentionnons que tous les enquêteurs des Affaires internes ont maintenant reçu la formation en normes professionnelles de l'École nationale de police du Québec;
 - L'implantation de pratiques et de processus d'enquêtes efficaces, uniformes et éthiques;

- Le développement d'outils de suivi, dont un plan de classement, une nouvelle arborescence avec des accès au système selon les niveaux d'imputabilité et un tableau de bord de gestion qui inclut tous les suivis administratifs;
 - L'amorce de travaux visant la modification du Règlement sur la discipline interne des policiers et policières de la Ville de Montréal (RLRQ, chapitre P-13.1, r. 2.02) pour permettre, dans un premier temps, d'y inclure la révision de la composition du comité de discipline ainsi que l'ajout d'un mécanisme de conciliation.
- La révision des programmes de dotation et de promotion des officiers : les programmes ont été révisés et nous avons sondé nos cadres policiers en octobre 2018 afin de connaître leur satisfaction par rapport aux nouveaux processus. Sauf un membre absent, tous les cadres ont répondu au sondage. La question était simple : Êtes-vous satisfait du nouveau processus? Si oui, pourquoi? Si non, pourquoi? Voici en bref les résultats de ce sondage :
 - Des quelque 120 cadres policiers, 116 cadres ont répondu qu'ils étaient satisfaits, et plusieurs ont apporté des commentaires. Parmi ceux-ci, certains éléments sont déjà en place (ex. : rétroaction et entrevue). Cela nous indique qu'il y a encore un effort de communication à faire de la part de la Direction.
 - Parmi les points forts qui ressortent, mentionnons :
 - Le processus est transparent, intègre, éthique;
 - L'affichage permet aux cadres de manifester leurs intérêts;
 - Le processus permet un plus grand respect des individus et de leur cheminement de carrière;
 - Le comité de sélection des candidatures est objectif, utilise des indicateurs précis et équitables, et il est composé de plusieurs intervenants;
 - Ce processus apporte une stabilité chez les gestionnaires.
 - Parmi les préoccupations soulignées par certains membres, mentionnons :
 - Le processus est en cascade, ce qui peut paraître lourd;
 - Il y a des délais pour combler certains postes (enjeu de la vacance des postes);

- Quelques membres souhaiteraient un affichage en deux temps : le premier pour l’affichage des postes en latéral et le second pour l’affichage des postes en promotion.

Globalement, les résultats sont satisfaisants, et nous devons poursuivre nos échanges avec les cadres policiers dans un objectif d’amélioration continue.

- La conduite de travaux avec la Fraternité des policiers et policières de Montréal, qui vont offrir l’opportunité d’embaucher des policiers issus de l’externe ayant des expertises particulières;
- L’amélioration du climat organisationnel :

Depuis la prise en charge du Service de police par l’administration provisoire, nous avons reçu un nombre appréciable de commentaires favorables de la part du personnel civil et policier au regard des actions qui ont permis d’améliorer, voire de régler des problématiques qui nuisaient au climat de travail. Parmi les actions particulièrement appréciées des membres, mentionnons :

- la mise en place de la nouvelle structure;
- les nouvelles nominations;
- l’amélioration des communications internes et externes;
- les actions de reconnaissance vis-à-vis nos membres;
- la relance des cérémonies de reconnaissance;
- la modification de l’horaire des heures de repas;
- le dévoilement d’une nouvelle signature visuelle pour les écussons d’épaule et les véhicules.

Nous avons également sondé la Fraternité des policiers et policières de Montréal, de même que l’Association professionnelle des officiers de direction (APOD) afin de connaître leur perception sur l’évolution du climat de travail.

D’entrée de jeu, la Fraternité souligne le retour à un dialogue positif et constructif entre elle et la Direction. Elle mentionne également la qualité des rencontres qui sont plus productives et elle qualifie le processus décisionnel de plus efficace et plus rapide. Elle a constaté que l’approche préconisée par la Direction est plus centrée sur les besoins opérationnels et elle a souligné son écoute et son caractère proactif pour régler certaines situations.

La Fraternité apprécie l'approche plus pragmatique et flexible plutôt que comptable adoptée par la Direction. Enfin, selon elle le nouveau processus disciplinaire est plus professionnel et plus transparent. Elle conclut que la Direction est plus respectueuse des policiers et des policières et elle dénote un retour de la fierté de ses membres, et ce, même s'il reste, selon elle, du chemin à parcourir.

De son côté, l'APOD estime que le climat de travail au sein de l'organisation est de loin plus serein et positif aujourd'hui. Elle apprécie l'ouverture dont fait preuve la Direction, son accès beaucoup plus facile, le fait que la Direction la consulte davantage avant de prendre des décisions, et l'esprit de saine collaboration qui s'est développé tant entre le directeur qu'avec les directeurs adjoints dans le cadre de leurs mandats respectifs.

L'APOD note en outre que certaines initiatives ont été grandement appréciées, notamment la mise en place de la boîte courriel Progressions ensemble qui a permis aux membres de communiquer directement, sans intermédiaire, avec l'administrateur provisoire. Enfin, selon elle, les nouveaux processus de promotion sont beaucoup plus respectueux quant aux intérêts professionnels des cadres. En bref, elle conclut que l'organisation a grandement progressé par rapport à la situation qui prévalait il y a un an, ce qui a contribué à restaurer la confiance des membres envers elle.

Selon l'APOD, un des facteurs de succès dans la démarche aura été sans contredit la communication avec nos membres. Toutefois, elle insiste sur le fait que nous devons poursuivre dans cette voie et continuer de bien communiquer afin de miser sur la mobilisation du personnel.

L'objectif de la présente section n'est pas de reprendre en détail chacun des éléments déjà présentés dans le rapport préliminaire de mai 2018 et sur lesquels nous avons continué de travailler au cours des derniers mois. Toutefois, dans le but de poursuivre les travaux toujours en cours, mais également d'apprécier l'évolution des travaux, nous avons produit un plan de suivi des actions que nous entendons remettre à la prochaine administration. En outre, nous avons joint, à l'annexe 8.1 du présent rapport, un tableau résumant sommairement l'état d'avancement des actions.

3. CONSTATS SUPPLÉMENTAIRES ET NOUVELLES MESURES

Dans la présente section, nous souhaitons mettre l'accent sur des constats supplémentaires et sur certains aspects pour lesquels nous avons des préoccupations et qu'il nous apparaît important de mentionner pour permettre d'assurer les suivis requis. Certains de ces constats sont dans la même lignée que ceux révélés par M^e Michel Bouchard dans son rapport de novembre 2017, d'autres visent le fonctionnement entre la Ville de Montréal et le Service de police et quelques-uns concernent des unités du Service dans lesquelles persistent des enjeux de climat de travail. Enfin, nous présentons de nouvelles mesures, dont une, à notre sens, viendrait donner des garanties visant à éviter tout nouveau dérapage interne, en permettant la détection à priori et en offrant la possibilité de lancer des alertes sur les situations à risque.

3.1 Constats concernant le respect de lois et de règlements

3.1.1 Programme de formation initiale en enquête policière

Les articles 1 et 2 du Règlement sur les qualités minimales requises pour exercer les fonctions d'enquête dans un corps de police (RLRQ, c. P-13.1, r.3) prévoient que :

1. Le policier qui exerce une fonction d'enquêteur doit avoir réussi le Programme de formation initiale en enquête policière de l'École nationale de police du Québec.

Le policier qui occupe un poste à temps plein et a pour tâche principale de faire des enquêtes criminelles exerce une fonction d'enquête.

2. Malgré l'article 1, le policier qui, en voie d'acquiescer la formation requise, a réussi le cours Droit pénal appliqué à l'enquête policière de l'École, peut exercer une fonction d'enquêteur sous la supervision d'un policier enquêteur, pourvu qu'il ait débuté sa formation dans les six mois de son entrée en fonction et qu'il l'ait terminée au plus tard 30 mois après cette date.

Le directeur du corps de police peut, pour motif valable, permettre la prolongation de la durée de la formation. Il soumet au ministre un rapport annuel expliquant les prolongations octroyées.

Le Service de police compte 753 policiers dédiés à des fonctions d'enquêteurs, soit 139 agents-enquêteurs et 614 sergents-détectives. Jusqu'à récemment, il n'y avait que les sergents-détectives qui étaient invités à finaliser la formation obligatoire en enquête, soit le Programme de formation initiale en enquête policière (PFIEP).

À ce jour, 70 des 139 agents-enquêteurs ont entrepris, sur une base volontaire et individuelle, de suivre les cours universitaires disponibles pour ce programme. Toutefois, aucun d'eux n'a pu le terminer puisque l'organisation ne les inscrivait pas à l'« Activité d'intégration ». Ce cours est le dernier cours obligatoire du PFIEP. Il se donne exclusivement à l'École nationale de police du Québec. Il ne peut pas être suivi sur une base individuelle.

En ce qui concerne les sergents-détectives, 122 d'entre eux n'ont pas suivi l'« Activité d'intégration » qui leur permettrait de finaliser le programme. Tous ont cependant entrepris des cours universitaires préalables.

Ainsi, ce sont 261 policiers enquêteurs sur un total de 753, soit 34,6 %, qui exercent une fonction d'enquête sans avoir leur diplôme de formation qualifiante en enquête.

Pour pallier ce manque, nous avons élaboré un plan d'action détaillé qui permettra à l'organisation de rattraper ce retard dans un horizon d'environ 24 mois.

R.1 au SPVM et à la Ville de Montréal

Mettre en place les conditions propices à la concrétisation de toutes les actions prévues au plan d'action afin de s'assurer que le Service de police de la Ville de Montréal réponde à son obligation légale en matière de formation des enquêteurs.

3.1.2 Respect de l'article 12 du Code de déontologie des policiers du Québec

L'article 12 du Code de déontologie des policiers du Québec (RLRQ, chapitre P-13.1, r.1) prévoit que le citoyen doit être informé par écrit des droits qui lui sont accordés de porter plainte contre un policier auprès du Commissaire à la déontologie policière, s'il est insatisfait de son comportement. Le même article prévoit qu'une copie de cette communication doit être acheminée au Commissaire à la déontologie policière.

12. Lorsqu'il constate ou est informé de la présumée commission d'un acte dérogatoire au présent Code, le directeur d'un corps de police doit informer par écrit le citoyen concerné des droits accordés par la Loi sur la police (chapitre P-13.1) et adresser copie de cet écrit au Commissaire à la déontologie policière.

Bien que les différentes unités du Service de police s'assuraient de bien guider les citoyens sur leur droit, à la suite d'un rappel du commissaire à la déontologie au regard de l'application adéquate de l'article 12 du Code de déontologie des policiers, nous avons corrigé les pratiques internes dans le but d'avoir l'assurance que le citoyen a été informé par écrit de son droit de porter plainte contre un policier au Commissaire à la déontologie policière et que ce dernier en reçoive une copie. Ce processus est désormais pris en charge, assuré et contrôlé par la Direction de l'intégrité et des normes professionnelles.

3.2 Fonctionnement Ville de Montréal versus Service de police

3.2.1 Coordination entre certains services de la Ville et le Service de police

Depuis 2014, la Ville de Montréal a centralisé plusieurs activités qui étaient jusque-là dévolues aux arrondissements et aux services. Pour le Service de police, ce sont les services des ressources humaines², des affaires juridiques, des finances, des immeubles, des ressources matérielles, dont les technologies informatiques, les uniformes et le parc automobile, qui ont été centralisés et qui relèvent maintenant de la Ville.

Nous comprenons que l'objectif de la Ville de Montréal, en centralisant ces services, se traduit par une efficacité de gestion et une optimisation sur le plan financier. Toutefois, cela engendre, en particulier pour des activités de gestion des ressources humaines et de ressources financières, certaines problématiques de fonctionnement.

² À titre informatif, la formation policière et la prévention en santé et sécurité au travail chez les policiers sont demeurées sous la responsabilité du Service de police puisque ces secteurs ont été jugés spécifiquement policiers, et que la Ville ne possède pas l'expertise requise.

Les ressources humaines

La centralisation des ressources humaines a apporté quelques enjeux de fonctionnement au sein du Service de police. De façon plus précise, voici certains de nos constats :

- Les processus applicables au Service de police sont tributaires des délais du Service des ressources humaines. Nous avons reçu de nombreuses plaintes de nos membres au sujet de la longueur des processus. Nous présumons que cela est attribuable à un manque de ressources affectées aux besoins réels du Service de police;
- À la Ville, le développement des cadres passe par la formation universitaire et le développement de compétences génériques en gestion. L'aspect policier a malheureusement été évacué, malgré le fait qu'il existe d'excellentes formations appropriées au domaine offertes par l'École nationale de police du Québec, dont certaines sont de niveau universitaire, notamment la formation en gestion et celle en enquête. Le Service a besoin de cadres spécifiquement développés pour la gestion policière;
- La Ville de Montréal compte quelque 28 000 employés, dont environ 4 500 policiers. Les processus de la Ville sont adaptés au personnel civil de la Ville, mais ils devraient l'être mieux à la réalité policière.

Les ressources financières

Le Service des finances et la direction du Service de police devraient travailler ensemble et davantage en amont, notamment en ce qui concerne l'établissement des budgets. L'implication du Comité de direction est incontournable dès le début de cette activité pour établir les priorités et déterminer les orientations. L'objectif étant d'avoir une planification budgétaire en cohérence avec les besoins réels de l'organisation plutôt qu'un budget déjà préparé au terme d'un exercice conduit par le Service des finances. Une telle approche a pour effet de déresponsabiliser le Comité de direction qui demeure malgré tout imputable de sa gestion.

Par ailleurs, nous avons noté qu'il y a un manque de coordination entre les différents services de la Ville qui interviennent au Service de police, par exemple, entre les services des ressources humaines et des finances. Chacun de ces services rend des comptes sur le Service de police aux autorités de la Ville en utilisant des outils et des systèmes qui ne se parlent pas, ce qui a pour conséquence de travailler à partir de données qui ne sont pas compatibles (exemple : année-personne versus des personnes).

Nous considérons crucial de mieux coordonner le travail des unités qui interviennent au Service de police. Il faudrait viser aussi à ce que le Service de police ait la responsabilité de sa propre reddition de comptes aux instances de la Ville. Cette approche s'avérerait également avantageuse pour la Ville.

Devant cette situation, deux options sont offertes :

1. Donner la responsabilité de la gestion des ressources humaines et de la gestion des ressources financières au Service de police; ou
2. Revoir les modalités de fonctionnement avec les services des ressources humaines et des finances dans l'objectif de corriger les lacunes mentionnées dans la présente section.

R.2 à la Ville de Montréal

Dans l'objectif de corriger les problèmes de coordination existants, redonner la responsabilité de la gestion des ressources humaines et financières au Service de police ou revoir les modalités de fonctionnement entre le Service de police et les services des ressources humaines et des finances.

3.2.2 Plan d'organisation policière

Le Service de police de la Ville de Montréal a l'obligation de fournir tous les services requis par la Loi sur la police et le Règlement sur les services policiers que les corps de police municipaux et la Sûreté du Québec doivent fournir selon leur niveau de compétence (RLRQ, chapitre P-13.1, r.6). À cette fin, la municipalité doit présenter un plan d'organisation policière (POP) établissant, entre autres, que le corps de police municipal qui le dessert fournit les services du niveau requis. Ce plan doit être soumis à l'approbation du ministre de la Sécurité publique. De plus, en vertu de l'article 73 de la loi, toute municipalité qui veut réduire son effectif doit y être autorisée par le ministre.

Le POP du Service de police actuellement en vigueur a été approuvé par le ministre en 2004. Malgré des demandes répétées reçues du ministère de la Sécurité publique, aucun nouveau POP n'a été approuvé. À l'époque, l'effectif minimum requis pour assurer les services était de 4 155 policiers permanents. La situation a évolué depuis et il est nécessaire d'établir un portrait contemporain des besoins réels en terme d'effectif policier qui prend en compte, notamment l'obligation de respecter le niveau de responsabilité prévu à la loi, les statistiques sur la criminalité, l'accroissement de la population et les tendances criminelles. Le POP du Service de police permettrait également de préciser le cadre budgétaire nécessaire au bon fonctionnement de l'organisation.

R.3 au SPVM et à la Ville de Montréal

Finaliser le Plan d'organisation policière et le transmettre au ministère de la Sécurité publique pour approbation.

R.4 à la Ville de Montréal

Considérer les obligations légales liées au Plan d'organisation policière avant d'établir le budget.

3.2.3 Désuétude des systèmes

Dès notre arrivée, il nous est apparu fastidieux d'obtenir de l'information de gestion fiable. Plusieurs des systèmes utilisés sont désuets. Il n'y a pas d'interface entre les systèmes. Les données issues de ces systèmes ne permettent pas d'en tirer des informations de gestion pertinentes qui permettraient de dresser des bilans et des états de situation, de garantir la fiabilité des données et de répondre aux besoins d'information, de suivis et de reddition de comptes.

Une priorisation de la modernisation des systèmes informatiques utilisés pour la gestion des ressources humaines et des ressources financières doit être faite. Ceci permettrait de mettre en place des outils de gestion qui, à terme, amélioreraient les suivis et les redevances de comptes, particulièrement auprès des autorités de la Ville.

R.5 à la Ville de Montréal

Prioriser la modernisation des systèmes informatiques utilisés pour la gestion des ressources humaines (civiles et policières) et des ressources financières, et prévoir une interface entre ces systèmes pour une cohérence des données de gestion qui en sont extraites.

3.3 Persistance d'enjeux liés au climat de travail dans quelques unités

Des employés ont souligné différentes problématiques liées au climat de travail dans quelques secteurs et unités au sein de l'organisation, notamment à la Centrale 911. Les problématiques visent, selon le cas, la gouvernance, le manque de valorisation et de reconnaissance du personnel, le favoritisme, une surcharge de travail et la qualité de l'environnement de travail.

Dès qu'elles ont été portées à notre connaissance, nous avons déployé des mesures pour améliorer le climat de travail et corriger ces situations, entre autres, en modifiant des structures et en nommant de nouveaux gestionnaires mandatés pour mettre en place des actions en concertation avec le personnel, pour améliorer, voire corriger, les situations dénoncées.

Ces travaux devront être suivis de près pour que des changements réels et durables soient réalisés et qu'ils permettent d'améliorer le climat de travail. Toutefois, nous sommes convaincus que les travaux en cours ont déjà commencé à porter fruit.

3.4 Autres mesures

3.4.1 Équipe mixte d'enquête sur les allégations criminelles visant des policiers

Depuis février 2017, l'Équipe mixte d'enquête cogérée par M^e Madeleine Giauque, directrice du Bureau des enquêtes indépendantes (BEI) et par monsieur Yves Morency de la Sûreté du Québec a repris les enquêtes portant sur des allégations criminelles visant un policier du Service de police pour la période allant de 2010 à 2017. L'Équipe mixte a toujours la responsabilité des enquêtes sur les allégations criminelles visant les policiers de Montréal.

Bien que différentes mesures aient été mises en place, le Service n'est pas en mesure de reprendre seul la responsabilité des enquêtes d'allégations criminelles. D'abord, pour une question de capacité, ensuite puisque ce type d'enquête doit être conduit par des enquêteurs dûment formés et finalement, en considérant des commentaires reçus de nos propres membres, pour une question d'acceptabilité à l'idée de revenir à la situation qui a plongé le Service de police dans une crise profonde.

Dans un objectif d'assurance, d'indépendance et de transparence concernant le traitement des enquêtes d'allégations criminelles visant des policiers, nous préconisons une approche de mise en commun des forces des principaux corps policiers du Québec. Des discussions à ce sujet doivent avoir lieu avec les partenaires policiers et le ministère de la Sécurité publique. Toutefois, dans un premier temps, cette approche pourrait déjà être mise en place entre la Sûreté du Québec et le Service de police de la Ville de Montréal. En effet, la Sûreté nous a déjà confirmé son intention de participer à cette initiative et le ministère de la Sécurité publique n'y voit pas de contre-indication. Cette initiative permettrait à la ministre de lever le transfert automatique de ce type d'enquêtes vers l'actuelle Équipe mixte d'enquête cogérée par M^e Giauque du BEI et par monsieur Morency de la Sûreté du Québec.

Par ailleurs, dans son rapport d'enquête administrative, M^e Bouchard a fait spécifiquement une recommandation au ministère de la Sécurité publique à l'effet de modifier la Loi sur la police pour confier au Bureau des enquêtes indépendantes le pouvoir exclusif d'enquêter ou de désigner l'entité qui sera chargée d'enquêter les allégations criminelles visant des policiers. Nous ne connaissons pas encore les suites qui seront données à cette recommandation, mais nous sommes d'avis que cette proposition comporte des enjeux et mérite une réflexion approfondie. Nous offrons notre pleine collaboration au ministère pour échanger sur cette question.

Nous croyons que le modèle inspiré de celui de l'Équipe mixte d'enquête mise en place en 2017 est efficace et qu'il a fait ses preuves depuis deux ans, bien que, dans une mouture 2019, sa composition, sa gestion, ses modes de fonctionnement et son processus de reddition de comptes devraient être revisités. Ce modèle assure indépendance et transparence à ce type d'enquête et il offre l'assurance qu'elles seront conduites par les enquêteurs d'expérience, ayant les compétences nécessaires et connaissant leurs particularités.

R.6 au SPVM

Mettre en place, en collaboration avec la Sûreté du Québec, une équipe mixte d'enquête sur les allégations criminelles visant les policiers des deux organisations.

R.7 à la ministre de la Sécurité publique

Lorsque cette nouvelle équipe mixte d'enquête sera en place, lever le transfert systématique des enquêtes sur les allégations criminelles visant les policiers de Montréal ordonné par le ministre de l'époque en février 2017 en vertu de l'article 289 de la Loi sur la police.

3.4.2 Développement de la relève des cadres policiers

Le développement de la relève des cadres policiers, en particulier des hauts dirigeants du Service de police, est incontournable.

Le Service de police est composé d'excellents officiers, dont certains ont un bon potentiel de relève pour les postes de hauts dirigeants. Cependant, pour atteindre leur plein potentiel, ils doivent poursuivre leur développement et acquérir les compétences stratégiques propres à un haut niveau de gestion au sein de cette organisation qui, rappelons-le, est le 2^e plus grand corps de police municipal au Canada et qui dessert une grande ville peuplée et aux prises avec de multiples enjeux ayant des incidences sur la sécurité publique.

À l’instar du Programme de relève de la haute fonction publique géré par le Secrétariat aux emplois supérieurs du gouvernement du Québec, le Service de police devra mettre en place un plan de développement de la relève des hauts dirigeants pour les postes de directeur adjoint et, éventuellement, de directeur. Ce plan devra prévoir des approches personnalisées visant à miser sur les forces des candidats à la relève et sur des formations adaptées pour permettre d’acquérir les compétences recherchées.

Nous sommes d’avis que parmi les cadres policiers actuellement en poste se trouvent des candidats potentiels qui seront en bonne position pour occuper le poste de directeur éventuellement, lorsqu’ils auront acquis l’expérience suffisante et complété leur plan de développement.

R.8 au SPVM et à la Ville de Montréal

Élaborer et mettre en place un plan d’identification et de développement de la relève des hauts dirigeants du Service de police qui pourrait s’inspirer du Programme de relève de la haute fonction publique géré par le Secrétariat aux emplois supérieurs du gouvernement du Québec.

3.4.3 Bureau de vérification interne

L'administration provisoire doit faire des recommandations à la Ville de Montréal visant à rétablir et à maintenir la confiance du public envers le Service de police et ses membres. À cet effet, nous croyons qu'il est nécessaire de doter le Service de police d'un mécanisme d'auto-évaluation qui permettrait de contribuer au sain développement de l'organisation tout en étant plus efficace, d'améliorer le professionnalisme, de garantir l'intégrité des processus et de la rigueur dans l'application des lois, des règlements, des normes, des directives, des modes de fonctionnement, etc., de favoriser la transparence, d'optimiser l'utilisation des ressources, de même que la reddition de comptes.

Plus spécifiquement, les activités de cette unité se répartiraient en cinq sphères :

1. Vérification interne et inspection
 - Conformité des pratiques aux lois, règlements, directives, modes de fonctionnement, instructions, procédures (internes et de la Ville);
 - Inspection des opérations et pratiques policières;
 - Conformité des opérations et des pratiques policières aux lois, aux politiques et aux normes en vigueur.
2. Contrôles budgétaires, entre autres, un contrôle annuel des dépenses secrètes
3. Évaluation de programmes, optimisation des ressources et gestion de risques
 - Évaluation des programmes afin de s'assurer que les ressources financières, matérielles, humaines et informationnelles soient utilisées de façon optimale;
 - Analyse et optimisation des processus;
 - Mise en place d'une approche de gestion axée sur les risques.
4. Expertise-conseil
 - Auprès du directeur et des membres de la Direction et des responsables des unités opérationnelles et administratives.
5. Coordination des activités
 - Liaison, coordination et encadrement des démarches de vérifications externes réalisées au Service de police (Vérificateur général, Contrôleur général, ministère de la Sécurité publique, etc.);
 - Suivi et mise en œuvre des recommandations qui découlent des vérifications.

Par ailleurs, si le responsable de cette unité détectait des pratiques de gestion qui ne seraient pas saines ou qui ne seraient pas conformes aux règles applicables, il devrait, lorsqu'après en avoir informé préalablement le directeur et dans le cas où la situation persisterait et représenterait un risque majeur pour l'organisation, en saisir le directeur général de la Ville. Nous misons ainsi sur l'indépendance et la transparence de cette nouvelle unité.

R.9 au SPVM

Mettre en place, directement sous la responsabilité du directeur, un Bureau de vérification interne qui agirait concrètement à tous les niveaux de l'organisation et dans toutes les sphères d'activité. Ce bureau aurait le mandat :

- de réaliser des activités de vérification interne et d'inspection;
- de réaliser des contrôles budgétaires, dont annuellement sur l'utilisation des dépenses secrètes;
- de faire de l'évaluation de programmes;
- d'assurer la liaison avec les autres instances de vérification, dont le Vérificateur général de la Ville, le Contrôleur général de la Ville, l'Ombudsman, la Direction de l'inspection et de la vérification interne du ministère de la Sécurité publique;
- d'exercer un rôle-conseil auprès de la Direction et des autres unités du Service de police.

R.10 à la Ville de Montréal

Autoriser les postes et le budget nécessaires à la mise en place du Bureau de vérification interne.

3.4.4 Division de la formation

Depuis notre arrivée, nous avons fait différents constats relatifs à la Division de la formation qui démontrent que le Service de police ne réalise pas toutes ses obligations en matière de formation. Nous avons observé des problématiques tant sur le plan de l'organisation du travail, que de la planification et de la reddition de comptes que de la gouvernance.

Organisation du travail

- Actuellement, au sein de cette division, certains employés ont des expertises uniques. Cela paralyse les activités lors de l'absence de ces personnes-clés. Il faut briser les silos, mettre de l'avant une uniformité dans les façons de faire, partager les bonnes pratiques et créer une expertise d'équipe.
- La Division de la formation n'est pas responsable de l'ensemble des formations offertes dans l'organisation, ce qui constitue un handicap à une saine gestion de la formation et à la mise en place d'une approche-programme. À notre avis, la Division de la formation doit devenir un guichet unique, tant pour le développement que pour la gestion de la formation.

Ainsi, une restructuration a été entreprise, notamment pour regrouper les fonctions semblables et créer une synergie au sein de la Division de la formation.

Planification et reddition de comptes

- Le plan de formation d'un corps de police est prévu aux articles 3, 4, 5 et 6 de la Loi sur la police. Cette dernière oblige un corps de police à faire une planification annuelle de la formation dispensée aux policiers et d'en rendre compte.
- Les plans et bilans conçus ces dernières années par la Division de la formation sont incomplets.
- Tout le système de planification et de reddition de comptes est à revoir. Le travail à faire, dans un souci de respecter l'essence de la loi, est important. Nous constatons que faute de vision, de connaissances et d'expertise en gestion de la formation, ce travail n'a pu être fait selon les règles de l'art.

Gouvernance

- La Division de la formation avait jusqu'à récemment peu d'emprise sur ce qui se développe, se donne et est reçu en matière de formation. La formation policière est effectuée sans vision corporative, sans préoccupation des capacités organisationnelles, voire, sans souci budgétaire.

Nous avons demandé à la directrice adjointe de la Direction de l'intégrité et des normes professionnelles de constituer un comité directeur sur la formation, lequel serait notamment chargé d'effectuer une réflexion sur les mesures à mettre en place.

R.11 au SPVM

Constituer un comité directeur sur la formation chargé de proposer des mesures à mettre en place au sein de la Division de la formation pour corriger les différentes lacunes au regard de l'organisation du travail, de la planification des activités, de la reddition de comptes et de la gouvernance de cette unité.

3.4.5 Boîte courriel Progressions ensemble

Mise en place en janvier 2018, cette boîte courriel a permis à tout le personnel du Service de police de soumettre à l'équipe d'administration provisoire, en toute confidentialité, leurs idées, leurs suggestions ou tout commentaire. Comme nous l'avons mentionné dans le rapport préliminaire, cette boîte a été pour nous un baromètre qui nous a permis non seulement d'évaluer le niveau de confiance des membres envers l'actuelle administration, mais de prendre des actions correctives sur plusieurs dossiers.

Nous avons traité chacun des messages reçus avec une attention particulière. Tout au long du mandat de l'administration provisoire, nous avons en toute circonstance protégé l'identité et la confidentialité des membres qui nous ont écrit.

Aujourd'hui, nos membres continuent de nous écrire et, dans bien des cas, ce qu'ils nous écrivent permet de nous éclairer sur des situations et pour nos prises de décisions. Ainsi, nous considérons que cette initiative demeure d'une grande utilité et qu'elle constitue un moyen de communication pertinent qui permet aux membres de faire transiter, à la plus haute autorité de l'organisation, l'information sur des situations préoccupantes.

R.12 au SPVM

Laisser en place la boîte courriel Progressions ensemble afin de permettre à tout le personnel du Service de police de continuer de soumettre au directeur, en toute confidentialité, leurs idées, leurs suggestions ou tout commentaire et que se poursuive la pratique de protéger l'identité des membres qui écrivent, d'accorder à leurs écrits une attention particulière et de leur faire un retour le cas échéant.

4. NOMINATION DU PROCHAIN DIRECTEUR

Nous estimons aujourd'hui que l'administration provisoire a accompli le mandat qui lui a été confié par le ministre de la Sécurité publique de l'époque et également que les lacunes révélées par M^e Michel Bouchard dans son *Rapport d'enquête administrative sur la Division des affaires internes du Service de police de la Ville de Montréal* ont été corrigées ou encore les travaux correctifs sont toujours en cours, mais avancés. Ainsi, nous sommes d'avis que l'administration provisoire peut être levée. Toutefois, nous demeurons préoccupés par les suites qui seront données par la Ville de Montréal à la continuité des travaux et à leur consolidation au sein de l'organisation. Aujourd'hui, le Service de police de la Ville de Montréal a besoin de stabilité.

Le Service a atteint un équilibre qui permet, à de nombreux niveaux, un bon climat de travail. Cependant, l'équilibre demeure fragile et cet aspect doit faire l'objet d'une attention constante. Nous insistons donc sur l'importance de faire preuve de vigilance et sur le besoin de prendre le temps de finaliser et consolider les mesures mises en place au cours des derniers mois. L'introduction de changements, que ce soit au niveau de la gouvernance, d'une nouvelle vision ou d'orientations, pourrait se traduire par un retour à d'anciennes pratiques, dont certaines ont, entre autres, conduit le ministre de l'époque à nommer un administrateur provisoire. Cela pourrait constituer un recul qui réduirait à néant les efforts consentis depuis bientôt une année.

Considérant que le terme du mandat de l'administration provisoire approche et qu'un renouvellement ne nous apparaît pas requis, les prochaines actions seront tout de même déterminantes et elles devront permettre de poursuivre les actions entreprises en considérant l'importance de minimiser l'impact sur le climat organisationnel et d'éliminer toute possibilité de retour en arrière.

Nous sommes d'avis que le processus visant la nomination du prochain directeur doit s'éloigner du modèle de 2015, soit un appel de candidatures ouvert tant à l'interne qu'à l'externe. Un tel processus présenterait des risques dans un contexte où l'équilibre interne est toujours fragile et qu'une telle démarche pourrait conduire à une nouvelle course à la chefferie, au possible retour de clans et à la détérioration du climat. Bien que nous estimions que le Service de police est composé d'officiers de qualité, dont certains ont un bon potentiel de relève, ils doivent obligatoirement poursuivre leur développement avant d'être pressentis au poste de directeur. Enfin, nous considérons qu'il doit y avoir un délai suffisant pour bien marquer la transition avec l'ancienne administration et ses anciennes façons de faire et pour poursuivre la préparation de la relève.

Ainsi, considérant le contexte actuel du Service de police de la Ville de Montréal et pour répondre aux besoins essentiels de stabilité et de continuité au sein de l'organisation, nous recommandons à la Ville de cibler un membre de l'actuel Comité de direction dans le but précis de poursuivre et de consolider les travaux de l'administration provisoire pour agir comme prochain directeur du Service de police.

Nous sommes convaincus que le choix de la Ville devrait se porter vers l'un des deux membres du Comité de direction qui sont issus de l'externe afin de minimiser les impacts sur l'organisation. Ces deux membres ont d'ailleurs toute l'expérience et les compétences requises pour occuper cette fonction.

Nous estimons qu'une nomination d'au plus cinq ans serait suffisante pour terminer et consolider les travaux entrepris par l'administration provisoire. Cette période offrirait de plus l'opportunité de développer la relève des hauts dirigeants à l'interne.

R.13 à la Ville de Montréal

Pour répondre aux besoins actuels de stabilité et de continuité dans l'organisation, tout en limitant l'impact sur le climat organisationnel, sélectionner le prochain directeur en considérant exclusivement les candidatures des deux actuels directeurs adjoints issus de l'externe et proposer cette candidature au gouvernement.

R.14 à la ministre de la Sécurité publique

Lever l'administration provisoire du Service de police de la Ville de Montréal.

5. CONCLUSION

Au cours des onze derniers mois, l'administration provisoire a mis en œuvre de nombreuses mesures visant à corriger les situations qui avaient été relevées par M^e Michel Bouchard et d'autres situations observées depuis. Nous avons présenté dans ce rapport les principaux travaux réalisés. Un tableau de suivi détaillé présente plus en détail les actions conduites et leur état d'avancement.

Pour le futur, un des éléments qui nous apparaît déterminant est que le Service de police établisse un plan de développement visant la relève des hauts dirigeants. Selon nous, dans la mesure où ce plan est mis en place et bien respecté, il y aura un bassin de cadres policiers suffisant et avec un bon potentiel pour que la Ville puisse, à moyen terme, y choisir son nouveau chef ainsi que les cadres supérieurs qui formeront l'équipe de direction.

Dans l'intervalle, la Ville devrait jouer de prudence et nommer un directeur qui saura répondre aux besoins actuels de stabilité et de continuité dans l'organisation. Comme nous l'avons mentionné, l'équilibre atteint actuellement et qui a permis, sur plusieurs plans, d'améliorer le climat de travail demeure fragile et doit continuer de faire l'objet d'une attention particulière.

En terminant, sur une note plus personnelle, à titre d'administrateur provisoire et de directeur par intérim du Service de police, nous avons une pensée toute spéciale pour nos employés civils et policiers, ceux qui à la base offrent les services de premières lignes aux citoyens. Grâce à vous, à votre excellent travail au quotidien, nous savons que les Montréalaises et les Montréalais bénéficient d'un milieu de vie sécuritaire et que vous apportez beaucoup à vos concitoyens. Pour cela, nous tenons à vous remercier sincèrement et nous vous encourageons à poursuivre votre travail de manière toujours aussi exemplaire.

6. REMERCIEMENTS

Nous sommes très satisfaits des avancées réalisées depuis décembre 2017 et qui ont été rendues possibles grâce à l'apport et à la collaboration des membres policiers et civils issus de tous les niveaux et de toutes les unités de l'organisation. Nous voulons également souligner l'excellent soutien que nous a offert autant la Fraternité des policiers et policières de Montréal que l'Association professionnelle des officiers de direction (APOD). Mentionnons que les partenariats avec la Fraternité et avec l'APOD ont été essentiels et qu'ils vont demeurer une condition essentielle au succès de la réorganisation du Service de police.

Nous tenons également à mentionner l'apport et la franche collaboration que nous avons obtenus des autorités de la Ville de Montréal, des membres de ses différents services et de l'ensemble de leur personnel. Au même titre, il nous apparaît important de remercier les élus de la Ville de Montréal pour leur soutien.

Enfin, je tiens à remercier l'équipe d'administration provisoire qui m'a accompagné dans la réalisation de mon mandat, soit ma chef de cabinet, madame Liette Abel-Normandin, de même que mesdames Suzanne Boucher, Catherine Fournier et Marie-Élaine Ladouceur pour leur précieuse contribution.

7. LISTE DES RECOMMANDATIONS

- R.1 au SPVM et à la Ville de Montréal** Mettre en place les conditions propices à la concrétisation de toutes les actions prévues au plan d'action afin de s'assurer que le Service de police de la Ville de Montréal réponde à son obligation légale en matière de formation des enquêteurs.
- R.2 à la Ville de Montréal** Dans l'objectif de corriger les problèmes de coordination existants, redonner la responsabilité de la gestion des ressources humaines et financières au Service de police ou revoir les modalités de fonctionnement entre le Service de police et les services des ressources humaines et des finances.
- R.3 au SPVM et à la Ville de Montréal** Finaliser le Plan d'organisation policière et le transmettre au ministère de la Sécurité publique pour approbation.
- R.4 à la Ville de Montréal** Considérer les obligations légales liées au Plan d'organisation policière avant d'établir le budget.
- R.5 à la Ville de Montréal** Prioriser la modernisation des systèmes informatiques utilisés pour la gestion des ressources humaines (civiles et policières) et des ressources financières, et prévoir une interface entre ces systèmes pour une cohérence des données de gestion qui en sont extraites.
- R.6 au SPVM** Mettre en place, en collaboration avec la Sûreté du Québec, une équipe mixte d'enquête sur les allégations criminelles visant les policiers des deux organisations.
- R.7 à la ministre de la Sécurité publique** Lorsque la nouvelle équipe mixte d'enquête sera en place, lever le transfert systématique des enquêtes sur les allégations criminelles visant les policiers de Montréal ordonné par le ministre de l'époque en février 2017 en vertu de l'article 289 de la Loi sur la police.

- R.8 au SPVM et à la Ville de Montréal** Élaborer et mettre en place un plan d'identification et de développement de la relève des hauts dirigeants du Service de police qui pourrait s'inspirer du Programme de relève de la haute fonction publique géré par le Secrétariat aux emplois supérieurs du gouvernement du Québec.
- R.9 au SPVM** Mettre en place, directement sous la responsabilité du directeur, un Bureau de vérification interne qui agirait concrètement à tous les niveaux de l'organisation et dans toutes les sphères d'activité. Ce bureau aurait le mandat :
- de réaliser des activités de vérification interne et d'inspection;
 - de réaliser des contrôles budgétaires, dont annuellement sur l'utilisation des dépenses secrètes;
 - de faire de l'évaluation de programmes;
 - d'assurer la liaison avec les autres instances de vérification, dont le Vérificateur général de la Ville, le Contrôleur général de la Ville, l'Ombudsman, la Direction de l'inspection et de la vérification interne du ministère de la Sécurité publique;
 - d'exercer un rôle-conseil auprès de la Direction et des autres unités du Service de police.
- R.10 à la Ville de Montréal** Autoriser les postes et le budget nécessaires à la mise en place du Bureau de vérification interne.
- R.11 au SPVM** Constituer un comité directeur sur la formation chargé de proposer des mesures à mettre en place au sein de la Division de la formation pour corriger les différentes lacunes au regard de l'organisation du travail, de la planification des activités, de la reddition de comptes et de la gouvernance de cette unité.

R.12 au SPVM

Laisser en place la boîte courriel Progressions ensemble afin de permettre à tout le personnel du Service de police de continuer de soumettre au directeur, en toute confidentialité, leurs idées, leurs suggestions ou tout commentaire et que se poursuive la pratique de protéger l'identité des membres qui écrivent, d'accorder à leurs écrits une attention particulière et de leur faire un retour, le cas échéant.

R.13 à la Ville de Montréal

Pour répondre aux besoins actuels de stabilité et de continuité dans l'organisation, tout en limitant l'impact sur le climat organisationnel, sélectionner le prochain directeur en considérant exclusivement les candidatures des deux actuels directeurs adjoints issus de l'externe et proposer cette candidature au gouvernement.

**R.14 à la ministre de la Sécurité
publique**

Lever l'administration provisoire du Service de police de la Ville de Montréal.

8. ANNEXE

8.1 Suivi des mesures annoncées dans le rapport préliminaire de l'administrateur provisoire

MANDAT	OBJECTIFS	MESURES	RÉSULTAT
STRUCTURE APLANIE ET ÉQUILBRÉE	1. Réviser la structure afin de l'alléger, d'éviter les chevauchements et les doublons en matière de mandats, d'équilibrer les charges de travail pour mieux refléter la mission première du SPVM.	1.1 Revoir et mettre en place un nouvel organigramme supérieur. 1.2 Revoir et mettre en place un nouvel organigramme inférieur.	Terminée 95 % terminée
AFFAIRES INTERNES	2. Restructurer la Division des affaires internes (DAI), revoir entièrement son fonctionnement.	2.1 Analyser la structure et la composition des membres. 2.2 Évaluer les besoins en ressources humaines et les compétences requises par fonction. 2.3 Préparer un plan de communication afin de faire connaître les modifications au fonctionnement des Affaires internes.	Terminée Terminée 90 % terminée
AFFAIRES INTERNES	3. Préciser les rôles, les responsabilités et les formations requises de chacun des intervenants, incluant ceux des gestionnaires.	3.1 Établir un portrait des profils recherchés et rédiger les descriptions d'emploi. 3.2 Instaurer de nouvelles mesures pour favoriser le recrutement. 3.3 Élaborer des critères de sélection fondés sur les exigences particulières de la fonction et axés sur la compétence et l'intégrité des candidats. 3.4 Procéder à la dotation du personnel. 3.5 Développer un plan de formation du personnel et élaborer un calendrier de formation. 3.6 Inscrire les enquêteurs à la formation en normes professionnelles de l'École nationale de police du Québec.	90 % terminée 50 % terminée Terminée 50 % terminée Terminée Terminée

MANDAT	OBJECTIFS	MESURES	RÉSULTAT
		3.7 Instaurer une Journée d'accueil et élaborer un Guide pour le nouveau personnel.	75 % terminée
AFFAIRES INTERNES	4. Assurer des pratiques efficaces, uniformes et éthiques au sein du SAI.	4.1 Effectuer une étude des meilleures pratiques au sein des corps de police canadiens. 4.2 Réviser et modifier les procédures et les processus afin d'encadrer les enquêtes disciplinaires et les allégations criminelles en intégrant les meilleures pratiques, le cas échéant. 4.3 Mettre en place un comité d'analyse des dossiers. 4.4 Réviser le processus de pardon des policiers en vertu de l'arrêt <i>R. c. McNeil, 2009 CSC 3</i> , décision rendue par la Cour suprême du Canada le 16 janvier 2009, et en assurer sa mise en œuvre.	Terminée 75 % terminée Terminée Terminée
AFFAIRES INTERNES	5. Développer des outils de travail (système d'enregistrement et de classement).	5.1 Modifier la base de données afin de faciliter la recherche et d'ajouter des rappels mensuels pour suivre les délais de prescription. 5.2 Ajouter une journalisation afin d'assurer la sécurité et l'intégrité des données. 5.3 Implanter un plan de classement corporatif et une révision sécuritaire de la base de données. 5.4 Implanter des outils de suivi et de rigueur de gestion. 5.5 Développer et mettre en place des mécanismes de reddition de comptes.	70 % terminée Terminée Terminée Terminée 90 % terminée

MANDAT	OBJECTIFS	MESURES	RÉSULTAT
AFFAIRES INTERNES	6. Contrôler adéquatement les activités d'enquêtes internes en vérifiant la qualité et en assurant le suivi.	<p>6.1 Mettre à jour la politique générale en affaires internes.</p> <p>6.2 Mettre à jour les directives et procédures concernant les mécanismes de contrôle et les suivis adéquats.</p> <p>6.3 Revoir les modes de fonctionnement (MF) et les processus pour inclure toutes les obligations légales et administratives.</p> <p>6.4 Évaluer la faisabilité d'une journalisation des dossiers permettant de relever les consultations des dossiers.</p>	<p>Prévue pour décembre 2018</p> <p>Prévue pour avril 2019</p> <p>Prévue pour avril 2019</p> <p>Terminée</p>
AFFAIRES INTERNES	7. Enquêtes portant sur des allégations criminelles visant un de nos policiers.	<p>7.1 Évaluer la possibilité de joindre quelques membres à l'équipe de la Direction des normes professionnelles de la Sûreté du Québec pour une période préparatoire s'apparentant à un stage.</p> <p>7.2 Mettre en place, en collaboration avec la Sûreté du Québec, une équipe mixte d'enquête sur les allégations criminelles visant les policiers dans les deux organisations</p>	<p>Terminée</p> <p>Référence, recommandation 6 du présent rapport</p>
RÈGLEMENT DE DISCIPLINE INTERNE	8. Revoir entièrement le Règlement sur la discipline interne des policiers et policières de la Ville de Montréal à moyen terme et procéder à deux modifications à court terme, soit la révision de la composition du comité de discipline (articles 18 et 19) et l'ajout d'un mécanisme de conciliation.	<p>8.1 Mettre en place un comité de travail.</p> <p>8.2 Proposer des modifications aux articles 18 et 19 et ajouter un mécanisme de conciliation.</p> <p>8.3 Examiner le Règlement sur la discipline interne des policiers et policières de la Ville de Montréal et proposer les correctifs requis.</p>	<p>Terminée</p> <p>Prévue décembre 2018</p> <p>Prévue décembre 2019</p>

MANDAT	OBJECTIFS	MESURES	RÉSULTAT
L'ÉTHIQUE AU SERVICE DE POLICE DE LA VILLE DE MONTRÉAL	9. Cibler les initiatives les plus prometteuses, développer nos outils et en faire la promotion auprès du personnel policier et civil	9.1 Recenser les meilleures façons de faire auprès d'autres grandes organisations. 9.2 Cibler les initiatives les plus prometteuses. 9.3 Développer les outils. 9.4 Faire la promotion auprès du personnel.	Terminée Prévues décembre 2018 Prévues mars 2019 Prévues été/automne 2019
PROCESSUS DE PROMOTION ET DE NOMINATION DES CADRES	10. Évaluer les processus de promotion et de nomination des cadres et apporter les correctifs, le cas échéant.	10.1 Examiner les processus actuels à partir d'une collecte de données auprès des officiers. 10.2 Élaborer et mettre en place un nouveau processus de dotation qui se distingue au programme de développement des cadres. 10.3 Proposer et mettre en place des mécanismes permettant d'assurer l'équité et la transparence du processus et maintenir la confiance des cadres. 10.4 Proposer un plan de formation propre aux cadres, axés sur la pratique et la tâche, incluant une formation d'intégration à la fonction et une formation continue. 10.5 Rédiger un plan de communication afin de faire connaître le nouveau processus de promotion et de nomination. 10.6 Rédiger un plan de communication afin de faire connaître le plan de formation des cadres.	Terminée Terminée Terminée 75 % terminée Terminée Prévues été 2019
CLIMAT ORGANISATIONNEL	11. Améliorer le climat organisationnel	11.1 Créer une boîte courriel dans laquelle les employés seront invités à soumettre leurs	Terminée

MANDAT	OBJECTIFS	MESURES	RÉSULTAT
		<p>idées, leurs suggestions ou tout autre commentaire.</p> <p>11.2 Identifier les problématiques et procéder à des consultations auprès des parties prenantes afin d'identifier les meilleures solutions à mettre en place.</p> <p>11.3 Mandater une firme externe spécialisée pour réaliser un diagnostic sur le climat auprès de tout le personnel.</p> <p>11.4 Autres mesures visant à améliorer le climat.</p>	<p>En continue</p> <p>Abrogée³</p> <p>En continue</p>

³ Cette mesure a été abrogée en considération des commentaires reçus, notamment de plusieurs membres qui nous ont livré des témoignages, de la Fraternité des policiers et des policières de Montréal et l'Association professionnelle des officiers de direction à l'effet qu'une majorité des éléments qui ont nui au climat dans les dernières années ont été corrigés. Toutefois, comme mentionné à la section 3.3 du présent rapport, nous sommes conscients qu'il demeure certaines unités où il y a des enjeux de climat. Cependant, chaque unité concernée est prise en charge et fait l'objet d'un suivi dans le but d'améliorer les situations.

