Les unités intégrées contre le crime Organisé

Rapport d'analyse

par

Brenda Chorney, MSc

et

Rick Linden, PhD

et

Rita Gunn, MA

PRA Inc.

preparé pour

Division de la Recherche et de la Coordination Nationale sur le Crime Organisé
Secteur de la Police et de l'Application de la Loi
Sécurité Publique Canada

Les opinions exprimées dans le présent document sont celles des auteurs et ne traduisent pas nécessairement celles du Ministère de la Sécurité publique Canada.

Rapport n° 008, 2010

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2010
Cat. No.: PS4-101/2010F-PDF
ISBN No.: 978-1-100-98554-4

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ i

1.0 Introduction 1

2.0 La lutte contre le crime organisé au Canada 1
- 2.1 Comité national de coordination sur le crime organisé 2
- 2.2 Programme national de recherche sur le crime organisé 3

3.0 Méthodologie 3

4.0 Constatations 5
- 4.1 Types d'unités intégrées 5
- 4.2 Ententes 6
- 4.3 Fonctionnement des unités intégrées 8
- 4.4 Problèmes et stratégies d'atténuation 20
- 4.5 Forces et pratiques exemplaires 24
- 4.6 Tendances en matière d'intégration 27

5.0 Résumé 27
- Pistes de recherche potentielles 29

Biliographie 31

ANNEXE A Formulaire d'inventaire

ANNEXE B Guide d'entrevue

ANNEXE C Listes de personnes interrogées

RÉSUMÉ

Introduction

Sécurité publique Canada a mis en place un Programme national de recherche sur la lutte contre le crime organisé dans le cadre des activités du Comité national de coordination sur le crime organisé (CNC). Le Ministère a fait appel aux services de PRA Inc., une société de recherche indépendante, pour inventorier les unités et les équipes intégrées de lutte contre le crime organisé partout au Canada et pour étudier plus en profondeur certaines d'entre elles. Le présent rapport fait part des constatations de cette étude.

Méthodologie

Durant cette étape de la recherche, nous avons mené des entrevues auprès de 25 unités intégrées et nous avons étudié tous les documents écrits supplémentaires fournis par ces unités (ententes, statuts, études, etc.). Nous avons également analysé les entrevues menées auprès des personnes-ressources du CNC ainsi que les données recueillies lors de l'inventaire.

Résumé des constatations

Les unités intégrées ont pour objectif de partager les compétences, l'expérience et les ressources des partenaires en vue de lutter contre le crime organisé. Ce faisant, elles améliorent leur capacité de réagir à la fluidité et aux tendances transnationales changeantes des groupe du crime organisé.

Diverses unités intégrées dont le mandat est lié à la lutte contre le crime organisé sont en activité au Canada. Les partenaires de ces unités comprennent communément des représentants des forces de police municipales, provinciales et fédérales ainsi que d'autres ministères et organismes gouvernementaux principalement de ceux engagés dans les domaines de la réglementation et de la justice. Les unités intégrées concluent des ententes officielles qui structurent leurs partenariats et définissent leurs rôles et responsabilités.

Les structures de gouvernance des unités peuvent comprendre une équipe de cadres supérieurs, une équipe de cogestion, un comité directeur et un conseil d'administration. Les organes de gestion prévoient souvent la participation de partenaires. Un ou plusieurs partenaires assurent généralement la direction et la gestion interne des unités. Les partenaires sont de plus souvent appelés à participer à des activités de supervision. Les membres d'une unité sont responsables en premier lieu auprès de leur unité et ils relèvent directement des superviseurs de leur unité.

Les partenaires contribuent à l'unité intégrée en fournissant du personnel et, dans certains cas, en contribuant aux dépenses de fonctionnement, d'infrastructure et en matériel. Les gouvernements y participent parfois en fournissant des fonds pour les salaires, l'infrastructure, etc.

Les répondants ont souligné les nombreuses forces et les pratiques exemplaires de leurs unités, qui les aident à surmonter les difficultés qu'ils rencontrent. Voici un résumé des pratiques exemplaires signalées par les unités intégrées :

- Avoir un protocole d'entente (PE) solide qui précise le mandat de l'unité, de même que les rôles, les responsabilités et les contributions des différents partenaires, et qui sert de

guide pour les gestionnaires de l'unité. Il est important que le PE soit en place lors de la création de l'unité.

- Faire en sorte que tous les membres de l'équipe connaissent et remplissent leurs rôles et responsabilités.

- Des gens motivés disposés à travailler en équipe. S'assurer que les postes sont occupés par les bonnes personnes est essentiel au bon fonctionnement de l'unité.

- Travailler avec les partenaires afin de s'assurer que les nouveaux membres ont les compétences et les qualités nécessaires pour travailler au sein de l'unité intégrée.

- Offrir de la formation afin que tous les membres de l'équipe aient la possibilité d'acquérir les compétences et l'expertise de haut niveau requises au sein de l'unité intégrée. La formation est particulièrement importante dans le cas des nouveaux membres qui peuvent être relativement inexpérimentés et ne pas avoir les compétences requises pour travailler au sein de l'unité.

- Une structure de gouvernance et de gestion qui précise clairement les exigences en matière de rapports et de reddition de comptes.

- Obtenir la confiance et l'appui de la haute direction de tous les partenaires ainsi que du gouvernement. L'appui de la direction assurera un bon leadership, un engagement, une adhésion au projet et une participation, tout en aidant la responsabilisation et la supervision. Un appui solide de la direction peut aussi aider à résoudre les problèmes internes de l'unité. Le soutien du gouvernement, qu'il soit municipal, provincial ou fédéral, peut favoriser une contribution continue de ressources financières et humaines.

- Des communications constantes et inclusives avec les partenaires afin de les informer des activités de l'unité et de l'utilisation de leurs ressources. La communication fréquente est un élément particulièrement important dans le cas des grandes unités qui regroupent plusieurs partenaires.

- La participation des partenaires à la gestion, à la planification et à l'établissement des priorités de l'unité les engage dans le processus décisionnel et de les garde informés, ce qui renforce leur engagement. Une telle approche prévoit notamment l'attribution de rôles de supervision aux membres de l'unité prêtés par les partenaires.

- Faire preuve de souplesse devant les différentes politiques et procédures des partenaires, et s'efforcer de faire des concessions et de parvenir à des accommodements.

- Idéalement, mettre en place un système commun de gestion des dossiers. Comme ce genre de système n'existe pas encore au Canada, les pratiques exemplaires en matière de partage de données et d'information comprennent l'accès au système d'information des différents partenaires et la mise en place d'un système d'entrée de données visant à réduire les chevauchements.

- Regrouper les membres de l'unité sous un même toit afin de favoriser leur pleine intégration au sein de l'équipe. Le choix d'un emplacement indépendant favorise l'esprit d'équipe, la communication et l'indépendance vis-à-vis des partenaires.

- Inclure des partenaires autres que la police, soit l’ensemble des organismes du domaine juridique et social, notamment les services correctionnels, les services des poursuites et les services sociaux.

1.0 Introduction

Sécurité publique Canada a mis en place un Programme national de lutte contre le crime organisé dans le cadre des activités du Comité national de coordination sur le crime organisé (CNC). Sécurité publique Canada a fait appel aux services de PRA Inc., une société indépendante de recherche, pour inventorier les unités et les équipes intégrées[1] qui luttent contre le crime organisé au Canada et pour étudier plus en profondeur certaines d'entre elles.

L'approche intégrée et coopérative est un élément important de la lutte contre le crime organisé. L'inventaire permettra de mieux comprendre les équipes intégrées qui opèrent partout au Canada, de recenser les équipes et les unités existantes et d'obtenir de l'information de base sur chacune d'elles.

L'analyse portera sur certaines des unités intégrées relevées lors de l'inventaire. Nous chercherons alors à mieux comprendre le fonctionnement et les clés du succès de ces unités ainsi que les difficultés qu'elles rencontrent. Le présent rapport fait état des constatations de cette analyse. Il incorpore également de l'information obtenue lors de la compilation de la base de données d'inventaire.

2.0 La lutte contre le crime organisé au Canada

Voici la définition d'*organisation criminelle* que l'on trouve au paragraphe 467.1(1) du *Code criminel du Canada* : Groupe…

a) composé d'au moins trois personnes se trouvant au Canada ou à l'étranger;
b) dont un des objets principaux ou une des activités principales est de commettre ou de faciliter une ou plusieurs infractions graves qui, si elles étaient commises, pourraient lui procurer – ou procurer à une personne qui en fait partie –, directement ou indirectement, un avantage matériel, notamment financier. (*Code criminel*, L.R.C. 1985, c. C-46, modifié).

D'après le Service canadien de renseignements criminels (SCRC), 750 groupes criminels étaient en activité au Canada en 2009 (SCRC, 2009). Cela comprend les gangs de rue, les bandes de motards criminalisées, les groupes criminels de niveau supérieur et les associations internationales (Forum des politiques publiques, 2007). Le crime organisé sévit partout au Canada, mais les groupes et leurs activités et marchés sont concentrés dans trois régions : le Lower Mainland en Colombie-Britannique, le Sud de l'Ontario et le Grand Montréal (SCRC, 2008). Les groupes situés dans ces régions ont tendance à établir des réseaux avec d'autres régions du Canada (Forum des politiques publiques, 2007).

Le marché clandestin de la drogue est le secteur d'activité prédominant des groupes criminels organisés (SCRC, 2008), la plupart d'entre eux étant impliqués à un certain degré dans ce commerce, estimé à 7 à 10 milliards de dollars par année (Forum des politiques publiques, 2007).

[1] La demande de proposition précise : « Par équipes et unités, on entend les organismes responsables de l'application de la loi et des poursuites de tous les niveaux d'admjinistration (municipaux, provinciaux, fédéraux) qui luttent contre le crime organisé, notamment les groupes de travail, les forces, les unités et les équipes intégrées. ». Nous utiliserons, pour faire référence à ces initiatives, les termes « unités » ou « unités intégrées ».

Les autres secteurs d'activités illégales comprennent les stratagèmes de marketing de masse frauduleux, les fraudes hypothécaires, les fraudes par carte de paiement et la production de cartes de paiement illégales en usine, les fraudes en valeurs mobilières, la contrebande de produits du tabac, le passage de migrants clandestins, la traite de personnes à des fins d'exploitation sexuelle, le commerce illégal d'armes à feu, le commerce et la distribution de produits de contrefaçon, et le vol de véhicules et de pièces.

La lutte contre le crime organisé présente plusieurs difficultés :

- Ces groupes sont diversifiés et impliqués dans un large éventail d'activités criminelles (Forum des politiques publiques, 2007).
- De nombreux groupes opèrent dans plusieurs pays et provinces et territoires canadiens (SCRC, 2008).
- Maints groupes criminels organisés participent à des entreprises commerciales légitimes afin de blanchir de l'argent et utilisent différentes activités légales pour camoufler leurs activités illégales (SCRC, 2008).
- Ces groupes s'adaptent facilement et arrivent à tirer profit rapidement des occasions offertes par la perturbation des marchés due aux frappes policières (SCRC, 2008).

2.1 Comité national de coordination sur le crime organisé

Le CNC est un effort de coopération entre le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux et territoriaux en vue de lutter contre le crime organisé (Sécurité publique Canada, 2006). Le CNC, tout comme les comités régionaux et provinciaux de coordination (CRC), cherche à établir des liens entre les services de police et les décideurs (Sécurité publique Canada, 2008a). Le CNC vise principalement à définir les problèmes, les stratégies et les priorités stratégiques à l'échelle nationale; tandis que les CRC, qui s'attaquent aux activités du crime organisé à l'échelle provinciale ou territoriale, relèvent du CNC et avisent ce dernier de leurs priorités. Le CNC s'efforce de coordonner les efforts des différents paliers d'intervention et de tenir les sous-ministres et les ministres fédéraux, provinciaux et territoriaux responsables de la justice informés des initiatives en matière de crime organisé et de lutte contre le crime organisé (Sécurité publique Canada, 2008a).

Le Programme national de lutte contre le crime organisé adopté en 2000 par les ministres de la Justice fédéral, provinciaux et territoriaux, qui arrive pratiquement à son terme, prévoyait quatre grands volets d'intervention et de lutte contre le crime organisé axés sur la coopération. Ces volets comprenaient la coordination nationale et régionale; les outils législatifs et réglementaires; la recherche et l'analyse; ainsi que la communication et l'éducation du public (Sécurité publique Canada, 2006). Durant le forum ministériel visant à maintenir la lutte nationale contre le crime organisé, tenu en 2007, des thèmes prioritaires ont été définis. On a précisé davantage ces thèmes lors du Sommet sur le crime organisé de 2008. Ils comprennent : 1) la législation; 2) la formation; 3) la coopération et la collaboration; 4) la recherche. Le CNC a créé un groupe de travail FPT sur la recherche afin qu'il se penche sur ces thèmes et qu'il appuie les efforts dans d'autres secteurs d'intervention.

2.2 Programme national de recherche sur le crime organisé

Le Groupe de travail sur la recherche du CNC a eu pour mission d'élaborer le Programme national de lutte contre le crime organisé. Le programme de recherche part du besoin reconnu d'une recherche empirique sur les activités et les structures du crime organisé, d'information et d'amélioration de la lutte contre le crime organisé (Sécurité publique Canada, 2008b). Le Groupe de travail sur la recherche a ciblé trois secteurs de recherche prioritaires :

- La nature et la portée du crime organisé – chercher à mieux comprendre la structure des groupes criminels organisés et la façon dont ils fonctionnent.
- L'optimisation des ressources – cibler les outils, les ressources et les autres renseignements dont ont besoin les intervenants pour lutter efficacement contre le crime organisé.
- L'efficacité des efforts – mieux comprendre les pratiques actuelles efficaces et les leçons tirées des initiatives existantes.

Le projet actuel, commandé par Sécurité publique Canada, est une première étape de la recherche visant à améliorer le fonctionnement et à accroître l'efficacité des efforts intégrés. Cela permettra au Groupe de travail sur la recherche de mieux comprendre les unités intégrées actuellement en activité au Canada dont le mandat est lié au crime organisé. Il est reconnu que l'intégration des efforts de lutte contre le crime organisé représente une utilisation efficace et efficiente des ressources limitées et qu'elle réduit les risques de chevauchement d'efforts entre les organismes concernés[2].

3.0 Méthodologie

Étant donné que la présente analyse incorpore des données recueillies tout au long du projet, nous jugeons important d'expliquer dans le détail la méthodologie utilisée. C'est principalement à l'aide d'entrevues auprès des principaux intervenants que nous avons recueilli les données requises tant pour l'inventaire que pour l'analyse détaillée. La plupart des entrevues ont été menées au téléphone. Les participants ont reçu les questions de l'entrevue à l'avance et ont donné leur autorisation pour que celle-ci soit enregistrée.

Inventaire des unités intégrées. Le processus a commencé par des entrevues préliminaires avec des personnes-ressources du CNC de divers endroits au Canada. Ces entrevues visaient notamment à obtenir l'information nécessaire des personnes engagées dans des unités intégrées particulières aux fins de l'inventaire et à obtenir des renseignements généraux sur les unités et sur les partenaires qui y participent. Les répondants nous ont de plus fourni les noms de personnes-ressources pouvant fournir des renseignements sur des unités particulières. Nous avons également demandé aux répondants du CNC de nous donner leur point de vue sur les problèmes rencontrés par les unités intégrées ainsi que sur les forces et les pratiques exemplaires de ces unités.

La Gendarmerie royale du Canada (GRC) est engagée dans de nombreuses unités intégrées au Canada. Nous avons suivi le protocole suivant pour joindre les représentants de la GRC des provinces et des territoires : envoi d'un courriel de la part du commissaire adjoint de la Direction

[2] Discussion personnelle avec le chargé de projet.

des opérations fédérales et internationales à l'agent de la Police criminelle de chaque division afin de présenter et d'expliquer le projet. PRA a ensuite joint les agents de la Police criminelle afin d'obtenir un rendez-vous pour discuter des unités de leur division.

Les répondants ont fourni de l'information sur l'inventaire de plusieurs façons. Certains ont préféré fournir de l'information par écrit, alors que d'autres ont privilégié une entrevue téléphonique. Cette information a servi à remplir le formulaire d'inventaire standard, qui a par la suite été retourné au répondant afin qu'il le revoit et y apporte des clarifications, au besoin. On trouve, à l'annexe A, la version abrégée du formulaire. Nous avons notamment recueilli l'information ci-après sur les unités aux fins de l'inventaire :

- le nom de l'unité;
- son mandat et ses objectifs, y compris le crime et le groupe criminel visés;
- les partenaires engagés et l'organisme responsable;
- la date de création de l'unité et son échéancier;
- le territoire géographique de l'unité;
- les accords conclus entre les partenaires (PE, etc.);
- le fonctionnement de l'unité (partage de locaux, de matériel et d'infrastructure, par exemple);
- les rapports et les documents sur l'unité et ses activités.

PRA a entré tous les renseignements du formulaire d'inventaire sur les différentes unités dans la base de données de l'inventaire.

Au total, nous avons mené 24 entrevues formelles durant cette étape du projet. On trouve, à l'annexe C, la liste des personnes rencontrées en entrevue. On n'y retrouve toutefois pas les personnes-ressources à qui nous n'avons parlé que très brièvement au téléphone ou qui nous ont fait parvenir leurs données par écrit.

Entrevues en vue de l'analyse. PRA et Sécurité publique Canada ont choisi conjointement les unités intégrées devant faire partie de l'étude approfondie. Nous les avons choisies de façon à obtenir un échantillon représentatif de l'ensemble du pays en fonction des critères ci-après :

- région géographique;
- région ou instance responsable;
- type d'organisation;
- composition et taille de l'organisme;
- durée du mandat;
- protocole d'entente ou autres accords;
- procédures opérationnelles et protocoles;
- autres caractéristiques, au besoin.

Avant d'entreprendre l'analyse des unités sélectionnées, PRA a joint les intervenants clés afin de les inviter à participer à l'exercice. Nous avons utilisé pour les entrevues un guide similaire à la longue version du guide d'entrevue utilisé pour l'inventaire (annexe B). Les participants ont reçu avant l'entrevue le guide et une copie des notes pour leurs dossiers et pour examen après l'entrevue.

Durant cette étape de la recherche, nous avons mené des entrevues auprès de 25 unités intégrées (annexe C) et avons étudié tous les documents écrits fournis par les unités (accords, statuts,

études, etc.). Nous avons également analysé les entrevues menées auprès des personnes-ressources du CNC et les données recueillies lors de l'inventaire.

4.0 Constatations

Nous présentons, dans les pages qui suivent, les résultats de l'analyse des unités intégrées. Nous nous penchons en premier lieu sur les ententes (officielles ou non) qui structurent les unités et sur les types d'unités intégrées que l'on trouve au Canada. Nous poursuivons par une analyse du fonctionnement des unités, des problèmes qu'elles rencontrent ainsi que des forces et pratiques exemplaires relevées. Nous terminons par un bref résumé et des pistes de recherche.

4.1 Types d'unités intégrées

De nombreux types d'unités intégrées ont des mandats liés aux activités du crime organisé au Canada. Les partenaires principaux de ces unités sont surtout des forces policières, quoique des ministères et des organismes provinciaux ou fédéraux y participent fréquemment à titre de membres primaires ou secondaires.

Les types d'unités varient des unités principalement axées sur les groupes criminels organisés et leurs activités criminelles à celles qui combinent les crimes organisés et les crimes graves en passant par celles qui se concentrent sur des activités criminelles bien précises, dont les crimes commis par des individus ou des groupes (fraudes, etc.). Les domaines d'activités policières mettent principalement en jeu un ou plusieurs services de collecte et de communication de renseignements, d'enquête et d'exécution de la loi. Certains répondants ont mentionné que l'éducation et la prévention font partie de leur mandat.

La plupart des unités fonctionnent de façon continue et permanente et pour une durée indéterminée. D'autres opèrent en vertu d'une entente écrite d'une durée déterminée; toutefois, il ne semble pas que ces unités soient dissoutes à la fin de l'entente. Il semble plutôt que les ententes soient renouvelées et que le choix de poursuivre ou non le partenariat revienne à chacun des partenaires.

Les unités agissent principalement dans une seule province, que ce soit dans l'ensemble de la province, comme dans le cas de l'Unité mixte d'enquête sur le crime organisé (UMECO) de la Colombie-Britannique, ou dans une partie de la province, comme dans le cas de l'Unité régionale intégrée de lutte contre les gangs de Thunder Bay, en Ontario. Les unités qui œuvrent à l'échelle nationale ont généralement des sous-unités un peu partout au Canada, dont font partie des organismes locaux. C'est le cas, notamment, des unités mixtes des produits de la criminalité (UMPC) de la GRC. La plupart des provinces ont leur propre UMPC à laquelle participent les principaux partenaires de la GRC, l'Agence du revenu du Canada (ARC), le Service des poursuites pénales du Canada (SPPC), le Groupe de gestion juricomptable (GGJ), la Direction de la gestion des biens saisis (DGBS) ainsi que les forces policières municipales locales. Certaines unités œuvrent également à l'échelle internationale, avec des partenaires étatsuniens. Ces unités s'intéressent généralement aux activités criminelles liées à la contrebande ou à la sécurité nationale.

La taille des unités varie également, passant des petites unités aux grandes unités chargées de tâches multiples. Certaines opérations policières conjointes (OPC) d'envergure restreinte peuvent

mettre à contribution un seul membre de la police municipale et plusieurs membres de la GRC. D'autres comptent plus de 400 membres et un grand nombre de partenaires et peuvent être composées de plusieurs équipes. Une des unités analysées mentionne notamment avoir une équipe de renseignement, une équipe de surveillance, une équipe chargée de l'exécution de la loi relative aux armes à feu, une équipe chargée des communications ainsi que des membres en uniforme, des analystes, du personnel de soutien et une personne chargée des relations publiques. Certaines unités regroupent des unités qui peuvent être intégrées ou non, comme l'UMECO de la Colombie-Britannique. Une réorganisation récente a mené à la fusion de plusieurs unités au sein de l'UMECO, dont le Groupe intégré de lutte contre les gangs, l'Unité de surveillance du crime organisé, l'Unité de surveillance des bandes de motards criminalisées et l'Unité de surveillance des armes à feu.

4.2 Ententes

La plupart des unités inventoriées ont conclu un protocole d'entente (PE) écrit. Nous avons toutefois répertorié d'autres types d'ententes : chartes, lettres d'intention, lettres d'entente et ententes verbales. Les PE définissent généralement les rôles, les responsabilités et les contributions des partenaires, et précisent les engagements de l'unité. Voici quelques éléments qui peuvent faire partie d'un PE :

- le but et la portée de l'initiative;
- le personnel fourni et son emplacement;
- la structure de gouvernance;
- les responsabilités en matière de supervision et de rapports;
- les exigences quant à l'expérience et au rang des membres de l'unité (cela peut comprendre la description des exigences quant à l'expérience ou au rang des membres);
- la sélection des membres et les conditions de nomination;
- l'engagement financier, y compris l'apport et l'acquisition de matériel et le partage des frais de fonctionnement;
- la production de rapports et la tenue des dossiers;
- les exigences en matière de filtrage de sécurité;
- le financement;
- le règlement des différends;
- les indemnités et les ressources;
- les politiques et les procédures à suivre;
- l'échange et la propriété de l'information;
- les procédures de communication et de diffusion aux médias et à la population;
- l'organisation et l'approbation des congés;
- les responsabilités concernant la discipline interne, le cas échéant.

Les unités peuvent se munir d'un PE commun signé par toutes les partenaires; l'organisme responsable (s'il y en a un) signera un PE avec chacun des partenaires ou chaque partenaire en signera un avec tous les autres partenaires. Les répondants ont mentionné qu'on cherche à simplifier le processus et à établir un PE commun signé par tous les partenaires au lieu d'avoir des PE individuels. Voici quelques exemples d'ententes :

- L'Alberta Law Enforcement Response Team (ALERT) est un organisme relativement récent financé par le gouvernement de l'Alberta. ALERT vise à réunir différentes unités financées par l'Alberta sous une même entité chargée d'en assurer la gestion. Les unités

et les partenaires d'ALERT ont chacun leur PE, mais ALERT prévoit mettre en place un PE commun signé par tous les organismes engagés dans les différentes unités qui la composent.

- On a récemment restructurer la Police provinciale de l'Ontario afin de régionaliser les unités chargées du crime organisé et de les réunir dans quatre bureaux de la lutte contre le crime organisé (BLCO). Actuellement, la Police provinciale a un PE distinct pour chaque partenaire des différentes unités, ce qui représente un nombre important de PE. La Police provinciale prévoit donc, dans le cadre de son processus de régionalisation, conclure avec chacun des partenaires un PE qui portera sur toutes les unités dans lesquelles elle est engagée.

Conclure un PE peut demander beaucoup de temps, car les partenaires et leurs services juridiques respectifs s'impliquent tout au long du processus dans le but de parvenir à des conditions acceptables pour toutes les parties. La participation de nombreux partenaires augmente considérablement le travail nécessaire pour la mise au propre des détails du PE. Par conséquent, les unités fonctionnent souvent depuis un certain temps lorsque les parties parviennent finalement à s'entendre et à signer le PE. D'après nos répondants, 13 des unités de l'inventaire n'avaient toujours pas de PE, soit parce qu'il était en cours de rédaction, soit parce qu'il n'avait pas encore été signé par tous les partenaires. Un répondant a fait remarquer que son unité, créée en 2004, n'a toujours pas de PE signé, mais qu'on y travaille. Un autre répondant a signalé que son unité, créée en 2005, a conclu une entente verbale et qu'on prépare actuellement une entente écrite.

Conclure un PE ou une autre forme d'entente écrite est toutefois considéré comme un élément capital d'un partenariat. Les gestionnaires d'unité utilisent ces ententes pour établir les règles et les procédures de fonctionnement de leur unité. Comme l'a expliqué un répondant, le PE élimine les incertitudes concernant ce que l'unité est en mesure de faire. Il est aussi essentiel de revoir le PE de façon régulière. Le portrait du crime organisé change tellement rapidement qu'il faut régulièrement mettre à jour les PE et les partenariats pour s'adapter à ces changements. La première étape à ne pas négliger, toutefois, est de mettre un PE officiel en place. La révision et la mise à jour d'un PE existant en fonction des besoins constituent des tâches beaucoup plus faciles.

4.3 Fonctionnement des unités intégrées

4.3.1 Les partenaires et leur contribution aux unités

Les partenaires des unités les plus courants sont les forces policières municipales et la Gendarmerie royale du Canada (GRC), de même que la Police provinciale de l'Ontario et la Sûreté du Québec (SQ) dans le cas de ces deux provinces. Il arrive aussi que les forces policières des Premières nations y participent. Nombre d'unités comprennent des ministères et des organismes provinciaux ou fédéraux dont le mandat premier n'est pas l'application de la loi, selon le mandat et de la portée de l'unité. Peuvent notamment en faire partie l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC), le bureau du procureur général des provinces, le Service des poursuites pénales du Canada (SPPC), les services correctionnels (fédéraux, provinciaux ou les deux), le ministère de la Défense nationale (DN), l'Agence du revenu du Canada (ARC), le Groupe de gestion juricomptable (GGJ), la Garde côtière canadienne (MPO-GCC) et Transports Canada (TC). Des organismes internationaux peuvent aussi être partenaires à part entière, par

exemple ces organismes étatsuniens : la Customs and Border Protection (CBP), l'Immigration and Customs Enforcement (ICE), la Coast Guard (USCG), la Drug Enforcement Administration (DEA) et le Federal Bureau of Investigations (FBI).

Les unités peuvent aussi inclure des ministères et des organismes n'ayant pas de mandat lié à l'application de la loi, à la justice ou à la réglementation, comme les services sociaux, les services de santé ou les services aux victimes, bien que ces organismes aient généralement un statut de partenaire non officiel ou secondaire. Les unités travaillent et collaborent régulièrement avec d'autres partenaires, dont des organismes chargés de l'application de la loi, en fonction de leurs besoins. Certaines établissent des partenariats à court terme avec d'autres organismes et parfois même avec d'autres unités intégrées dans le cadre de projets particuliers.

Le nombre de partenaires principaux officiels des unités varie entre deux et 15 ou plus. Les unités comptant un grand nombre de partenaires sont généralement composées de forces policières et d'organismes non policiers ou alors il s'agit d'unités situées dans des provinces où l'on retrouve un grand nombre de forces policières municipales, comme en Ontario, en Colombie-Britannique et au Québec.

Les partenariats visent à partager l'expertise et les ressources des différents partenaires, et à s'appuyer sur celles-ci, en vue de lutter contre les groupes criminels organisés qui se complexifient et s'internationalisent sans cesse. Les ressources fournies par les partenaires prennent différentes formes : personnel, infrastructure, matériel et fonds de fonctionnement. Les partenaires doivent avoir de l'expérience, des connaissances et des compétences spécialisées et bien connaître les différents secteurs d'intervention. Voici quelques exemples de contributions de partenaires à des unités :

- Un service de police municipal qui travaille en partenariat avec la GRC, la Police provinciale de l'Ontario ou la SQ peut profiter de leurs ressources et étendre son intervention au-delà de ses frontières municipales. Dans un même ordre d'idées, un partenariat avec des services de police municipaux donne à la GRC, à la Police provinciale de l'Ontario et à la SQ accès aux zones urbaines où sont généralement actifs les groupes criminels organisés.

- L'ASFC est un partenaire officiel de nombreuses unités. Les répondants font observer qu'étant donné que de nombreux groupes criminels traversent les frontières internationales ou sont impliqués dans le trafic de biens illégaux, un partenariat avec l'ASFC donne à leur unité accès à des renseignements nationaux et internationaux. Certaines unités comptent un employé de l'ASFC au sein de leur équipe, à temps complet ou à temps partiel.

- La participation du procureur de la Couronne dès le début d'une enquête permet aux services de police d'avoir accès à des avis juridiques et à des conseils sur la façon de mener les enquêtes. L'inventaire nous a permis de découvrir que les unités font le plus souvent appel au procureur de la Couronne à titre de partenaire secondaire offrant des conseils au besoin sans toutefois faire officiellement partie de l'unité. Les unités qui incluent officiellement un procureur de la Couronne du Service des poursuites pénales du Canada sont principalement les unités mixtes des produits de la criminalité (UMPC) et les équipes intégrées de la police des marchés financiers (EIPMF). Une des unités répertoriées n'ayant pas de procureur de la Couronne au sein de son équipe a toutefois accès à 45 à 50 procureurs provinciaux travaillant dans le même édifice et intéressés à

leur initiative. Ces procureurs lui fournissent des conseils et des services en matière de poursuite. Le fait que les procureurs de la Couronne et une unité intégrée partagent des locaux est considéré comme un atout majeur, qui donne à l'unité accès à des avis juridiques et crée un lien de confiance entre les services d'application de la loi et de poursuite.

- Le personnel des services correctionnels, qu'ils soient provinciaux ou fédéraux, fournit aux unités des renseignements et de l'information sur les membres de gangs sous leur supervision[3].

- Les organismes fiscaux, comme l'ARC, et les spécialistes en comptabilité, comme le GGJ, offrent de l'expertise et des conseils fiscaux et financiers aux unités dont la mission principale est de saisir les produits de la criminalité (UMPC, etc.) ou de lutter contre les crimes financiers et les fraudes.

- La participation d'organismes dispensant des services sociaux donnent accès aux autres ressources nécessaires, notamment pour aider les personnes affectées par un crime ou pour l'arrestation des personnes impliquées dans un crime. Un répondant a donné l'exemple de services aux victimes qui aident à faire en sorte que les ressources soient dirigées vers les membres de la communauté touchés. Un répondant a affirmé que les services aux victimes représentent un partenaire principal et certains ont mentionné faire appel aux services sociaux d'autres manières, mais aucune unité inventoriée n'a signalé avoir un PE avec un organisme de services sociaux.

- Les unités qui travaillent en partenariat avec des organismes internationaux (dont des organismes étatsuniens comme la patrouille de surveillance frontalière, l'ICE et la garde côtière) sont celles qui ont pour principal mandat de lutter contre la contrebande internationale ou d'assurer la sécurité nationale, comme les équipes intégrées de la police des frontières (EIPF) et les équipes intégrées de la police des ports (EIPP).

4.3.2 Gouvernance

Toutes les unités ont une forme ou une autre de structure de gouvernance en place. Les répondants ont cité plusieurs fonctions de leurs structures de gouvernance, notamment :

- superviser l'unité et veiller à ce qu'elle respecte son mandat et qu'elle obtienne les résultats attendus;

- fournir de l'expertise et des conseils à l'unité, et l'aider à prendre les décisions relatives à l'affectation des ressources et à établir les priorités concernant les cibles et les enquêtes;

- rendre des comptes aux partenaires, les tenir informés des activités de l'unité et leur faire savoir comment leur contribution est utilisée. Les partenaires doivent rendre des comptes à leurs propres milieux au sujet de l'utilisation de leurs ressources et justifier l'attribution

[3] Il est à noter que même si certaines unités répertoriées dans l'inventaire considèrent le Service correctionnel du Canada comme un partenaire principal, ce dernier affirme pour sa part ne faire partie d'aucune unité intégrée de façon officielle. La participation du Service correctionnel du Canada consiste principalement à fournir de l'information au besoin.

de ressources à l'unité, particulièrement lorsque ces unités sont situées ou opèrent à l'extérieur de leur territoire;

- donner aux partenaires un droit de parole concernant l'utilisation de leurs ressources, leurs activités et les cibles de l'unité;

- informer les partenaires des activités et des mesures entreprises pour lutter contre la criminalité ainsi que de leur incidence sur leurs milieux.

Les structures de gouvernance varient d'une unité à l'autre, tout comme l'importance accordée à ces fonctions. Les unités ayant un grand nombre de partenaires ont souvent une structure de gouvernance plus rigoureuse et plus structurée.

Certaines unités sont dirigées par une équipe de cogestion ou par une équipe de cadres supérieurs, généralement composée de gestionnaires de chacun des organismes partenaires. Ces gestionnaires peuvent être des inspecteurs ou même des chefs adjoints. Les équipes de cogestion participent généralement aux décisions et au fonctionnement de l'unité. La fréquence des réunions des équipes de cogestion varie : certains répondants affirment avoir des rencontres chaque mois, d'autres deux fois par année. Certaines unités, qui n'ont pas d'équipe de cogestion permanente, en forment en fonction des projets en cours.

Les équipes de cogestion, quant à elles, relèvent d'un comité directeur (ou comité directeur de gestion), d'une équipe de cadres policiers ou d'un comité consultatif. Ces organes de gouvernance sont généralement composés de hauts fonctionnaires des organismes partenaires, comme le chef ou le chef adjoint des forces policières municipales ou l'agent de la Police criminelle de la Division de la GRC concernée. Ces comités et ces équipes – qui se rencontrent moins fréquemment, à tous les trois ou six mois, par exemple – ont pour mission de superviser l'unité, d'aider à régler des problèmes bien précis, d'assurer une responsabilisation et de tenir les partenaires informés des activités de l'unité.

Plusieurs unités ont d'autres structures de gouvernance qui régissent les activités des comités directeurs et des comités consultatifs, que ce soit un conseil d'administration ou un conseil de direction.

Voici quelques exemples concrets de structure de gouvernance d'unités :

- ALERT est une entité constituée en personne morale qui reçoit du financement du gouvernement de l'Alberta. Elle est dirigée par un conseil d'administration civil qui en assure la supervision et qui l'aide dans ses activités et sa planification stratégique. Un comité aviseur en application de la loi (CAAL), composé de chefs et de chefs adjoints des principales forces policières municipales de l'Alberta et de représentants de la GRC, conseille le conseil d'administration et le président-directeur général d'ALERT en ce qui concerne le maintien de l'ordre. Les cinq inspecteurs et le directeur chargé des unités et des équipes d'ALERT font partie de l'équipe de gestion. Ils sont responsables des opérations quotidiennes de leurs équipes et, en tant que membres de l'équipe de gestion, ils aident le PDG à prendre les décisions relatives aux opérations et à la gestion.

- Les équipes intégrées de la police des frontières (EIPF) opèrent partout au Canada. Les cinq principaux partenaires canadiens (GRC, ASFC) et étatsuniens (ICE, CBP, garde côtière) des EIPF ont signé une chartre qui précise les principes d'administration des

EIPF. Une équipe de cogestion internationale (ECI) composée de représentants de chaque partenaire se rencontre tous les trois mois pour définir l'orientation du programme. Une équipe de coordination nationale composée de personnel des différents organismes, située à Ottawa, supervise le programme et les équipes de cogestion locales composées de représentants des organismes locaux supervisent les unités locales de leur équipe intégrée de la police des frontières.

- L'UMECO de la Colombie-Britannique est une force opérationnelle mixte permanente qui regroupe environ 400 membres de la GRC et des forces policières municipales. La supervision de l'UMECO est assurée par un conseil de direction composé de représentants de la GRC, de l'Association des chefs de police municipaux de la Colombie-Britannique, de l'Association des chefs de police de la Colombie-Britannique, de la police de Vancouver et de la province. L'équipe de direction de la police est composée d'un chef et de deux chefs adjoints, qui peuvent être des représentants de n'importe quel organisme partenaire. L'équipe de haute direction est composée de cinq chefs d'équipe (inspecteurs) et de plusieurs conseillers. L'équipe de direction et l'équipe de haute direction aident le conseil de direction à établir l'orientation stratégique de l'Unité. Les chefs d'équipe rendent des comptes à l'équipe de direction.

- Une unité mettant à contribution la GRC et plusieurs forces policières municipales est dirigée par un comité directeur de gestion composé d'un commandant divisionnaire de la GRC, d'un chef de police municipale et d'un sous-ministre adjoint du ministère provincial de la Justice, ainsi que par une équipe de cogestion composée d'un agent de la Police criminelle de la GRC et de chefs adjoints.

- Une unité dont fait partie la GRC et une force de police municipale est dirigée par une équipe de cogestion composée de trois membres représentant les deux partenaires. Cette unité est également surveillée par un comité directeur conjoint, composé de l'agent de la Police criminelle de la Division de la GRC concernée et d'un chef adjoint de la police municipale, qui se rencontrent tous les ans pour en assurer la surveillance.

4.3.3 Structure et gestion des unités

Les structures et les méthodes de gestion des unités sont fonction des structures hiérarchiques de leurs membres et de l'organisme considéré comme organe responsable, le cas échéant. Parmi les unités répertoriées, c'est la GRC qui est le plus souvent citée comme organisme responsable. Suivent les unités qui n'ont pas d'organisme responsable ou celles où tous les partenaires dirigent conjointement l'unité. Les autres organismes responsables répertoriés sont principalement des forces policières provinciales, comme la Police provinciale de l'Ontario ou la SQ, ou un organe de direction ou de gestion conjointe. Plusieurs unités sont dirigées par des forces policières municipales. Les cas de direction conjointe ou mixte s'observent généralement dans les unités composées de deux partenaires. Les unités composés de plusieurs partenaires confient généralement la direction à un organisme, tout en ayant parfois une équipe de cogestion ou un comité directeur composé de représentants de tous les partenaires chargé de diriger et d'orienter le travail de l'organisme responsable.

L'organisme assurant la direction d'une unité nomme généralement l'un de ses membres comme agent responsable de l'unité. Il s'agit souvent d'un inspecteur ou d'un sergent-chef. Les unités dirigées par deux organismes peuvent avoir deux agents responsables, un de chaque organisme,

ou assurer une rotation entre les agents responsables des deux organismes. Les inspecteurs, qui sont souvent responsables d'autres programmes au sein de leur organisme (pouvant prévoir ou non la participation de partenaires), confient la gestion quotidienne des opérations de l'unité à un sous-officier (SO), comme un sergent-chef ou un sergent.

Les unités peuvent affecter des membres à différentes équipes chargées d'un volet particulier. Une unité luttant contre les gangs, par exemple, pourrait avoir des équipes de projet et des équipes de rue. Les chefs d'équipe peuvent appartenir à n'importe quel organisme partenaire, selon l'expérience et le rang des membres affectés par les organismes partenaires. Un répondant a affirmé que leurs chefs d'équipe peuvent être des membres de l'organisme responsable ou de l'organismes partenaire, mais un autre a précisé que leurs chefs d'équipe proviennent souvent de son organisme. Cela s'explique principalement par le fait que c'est leur organisme fournit le plus de ressources à l'unité. Les partenaires municipaux ne s'objectent apparemment pas à cette situation parce que la plupart d'entre eux ne peuvent fournir que de simples agents de police.

La majorité des unités répertoriées indiquent que les partenaires partagent les mêmes locaux. Parfois, certains des partenaires sont regroupés dans un même lieu alors que d'autres ne le sont pas. Quelques unités signalent que tous les membres fournis par leurs partenaires travaillent à partir des bureaux de leur organisation-mère plutôt qu'au sein de ceux de l'unité. Les unités peuvent compter plusieurs équipes composées de membres de tous leurs partenaires ou de quelques partenaires seulement, postés et opérant dans différents territoires.

Lorsque les partenaires d'une unité ne sont pas regroupés sous le même toit, leur implication peut s'avérer problématique. Les membres d'une unité qui travaillent à partir des bureaux de leur organisation-mère risquent davantage de subir des pressions pour travailler sur les dossiers prioritaires de leur organisation-mère plutôt que sur ceux de l'unité. Cela peut entraîner des problèmes de priorisation du travail lorsque les membres doivent accomplir des tâches au sein de leur service municipal. Un répondant mentionne toutefois que les membres de plusieurs unités intégrées travaillent parfois à partir des bureaux de l'unité et parfois à partir des bureaux des partenaires, selon l'endroit où opère l'unité dans la province. On considère que cette façon de faire favorise l'esprit d'équipe et calme les inquiétudes relatives au fait d'éloigner des personnes de leur organisation-mère.

Certaines unités sont situées dans les bureaux d'un des partenaires alors que d'autres sont installées dans des bureaux indépendants, dont l'un des partenaires est le locataire ou le propriétaire. Parmi les unités étudiées, celles dont l'un des partenaires dirige l'unité sont situées soit dans les bureaux de l'organisme responsable, soit dans des bureaux extérieurs. Une exception à cette règle est l'exemple donné précédemment, où les unités travaillent parfois à partir des bureaux de l'unité et parfois à partir des bureaux des partenaires. Les unités cogérées et celles n'ayant pas d'organisme responsable (c'est-à-dire celles dirigées par un organe directeur ou une équipe de cogestion) sont situées dans les bureaux d'un partenaire ou dans des bureaux extérieurs.

Les bureaux indépendants se trouvent parfois dans un endroit secret. L'un des avantages d'avoir des bureaux indépendants est que l'unité n'est associée à aucun des partenaires et que l'on met alors l'accent sur l'équipe que forme l'unité. Cela réduit aussi les risques que les membres de l'unité aient à travailler sur les dossiers prioritaires des partenaires plutôt que sur ceux de l'unité. Le fait que les bureaux de l'unité se trouvent dans l'édifice d'un des partenaires présente aussi des avantages : cela permet notamment d'utiliser d'autres ressources. Des répondants ont

emntionné entre autres qu'ils utilisent les services des unités de renseignement, le service de soutien administratif et les fournitures de bureau du partenaire hôte.

Les partenaires doivent aussi tenir compte d'autres facteurs lors du choix de l'emplacement des unités. Rappelons, notamment, qu'un agent est souvent responsable de plusieurs unités ou programmes au sein de son organisme. Une unité avait par exemple installé son équipe dans les bureaux de l'organisme responsable afin que tous les programmes supervisés par l'inspecteur responsable se trouvent au même endroit. Un agent responsable d'unités situées dans différents secteurs de la province a fait observer que le fait d'être loin de l'unité pose des problèmes, particulièrement si l'unité subit des pressions pour travailler sur les priorités municipales.

Les membres d'une unité sont principalement responsables de leur unité et, une fois affectés, on s'attend à ce qu'ils obtiennent leurs directives des chefs d'équipe de leur unité, sans égard à leur organisation-mère. Les membres des unités cogérées peuvent relever de l'agent responsable de leur organisation-mère. Les membres d'une unité cogérée par les sergents des deux organismes partenaires, par exemple, relèvent du sergent de leur organisation-mère lorsqu'il est présent; en son absence, ils relèvent du sergent de l'organisme partenaire. Les membres d'unité qui travaillent à partir de leur organisation-mère plutôt qu'avec les autres membres de l'équipe peuvent être tenus de rendre des comptes au superviseur de l'unité et au superviseur de leur organisation-mère.

Les gestionnaires de programme ne sont généralement pas responsables de la discipline des membres, ceux-ci devant rendre des comptes à leur organisation-mère dans ce domaine.

4.3.4 Planification

Les unités planifient leurs enquêtes et leurs cibles prioritaires ainsi que l'affectation des ressources à partir de diverses sources d'information, la plus fréquente étant l'évaluation provinciale des menaces. Les autres sources utilisées sont leur propre évaluation des menaces à partir des renseignements recueillis localement, l'information recueillie par les unités de renseignements ou les priorités provinciales. Les unités peuvent aussi établir des priorités et affecter les ressources en fonction des possibilités qui s'offrent ou des situations qui surgissent.

La plupart des unités étudiées ont mis en place des procédures pour faire participer les partenaires à la planification et à l'établissement des priorités. Elles font alors appel à l'équipe de cogestion ou au comité directeur, le cas échéant, ou alors à la haute direction des différents organismes partenaires. Les unités prennent aussi des décisions internes concernant les cibles et l'affectation des ressources en réaction à des situations ponctuelles, comme la menace immédiate de violence que présentent des gangs, par exemple.

Voici quelques exemples de processus de planification :

- Les réunions mensuelles de l'équipe de cogestion en vue de fixer les cibles prioritaires en fonction de l'évaluation provinciale des menaces et d'autres sources locales de renseignements. Les ressources sont ensuite allouées en fonction de ces priorités.

- L'unité, qui a son propre budget, planifie et établit ses priorités à l'interne en fonction de ce budget. Les facteurs pris en compte au moment de l'établissement des priorités sont le danger potentiel que présente la cible pour la collectivité, la pertinence du choix de la

cible d'après le mandat de l'unité, les ressources requises et le potentiel de réussite de la poursuite. Le plan de mise en œuvre des grands projets nécessitant des fonds extérieurs en plus du budget interne doit être revu par l'équipe de gestion qui supervise toutes les unités.

- Une autre unité, bien qu'elle soit dirigée par l'un des partenaires, met à contribution les commandants d'unité des deux organismes partenaires pour discuter des priorités et des cibles et prendre les décisions conjointement.

- Une unité qui n'a ni équipe de cogestion ni comité directeur prend les décisions à l'interne. Les trois membres responsables de l'unité (un sous-officier des deux organismes partenaires et le commandant dont ils relèvent) établissent les cibles prioritaires en tenant compte des mandats des deux partenaires. Lorsqu'ils le jugent nécessaire, ils consultent leurs inspecteurs respectifs.

- Une unité planifie et fixe ses priorités en fonction de l'évaluation provinciale des menaces et elle obtient l'approbation du comité directeur de gestion par l'entremise de l'équipe de cogestion.

- Une autre unité composée d'un grand nombre de partenaires fait appel à un processus participatif mobilisant les partenaires par l'entremise de l'équipe de cogestion. L'inspecteur et le sergent-chef de l'unité compilent les notes d'information sur les priorités potentielles et les présentent à l'équipe de cogestion, qui en discute et prend des décisions relativement aux cibles d'enquête. L'agent responsable note toutefois qu'il possède la latitude nécessaire pour profiter des possibilités qui s'offrent à l'unité sans obtenir le consentement préalable de l'équipe de cogestion, en autant qu'il la tient informée des mesures prises. Cette unité invite également les organismes partenaires à soumettre des cibles d'enquête par le biais de l'équipe de cogestion.

4.3.5 Politiques et procédures

Les PE ne précisent pas toujours les politiques et procédures de quel partenaire l'unité devra suivre. Lorsque le PE le précise, il s'agit généralement des politiques et procédures de l'organisme responsable, le cas échéant. Plusieurs répondants ont mentionné que leur PE ne précise pas les politiques et procédures applicables. Les membres de l'unité sont alors tenus de veiller à suivre les politiques et procédures de leur organisation-mère. D'autres répondants affirment que l'unité privilégie, au besoin, la politique qui présente le moins de risque, au cas par cas. Plusieurs répondants ont affirmer que leur unité applique généralement la politique de la GRC, étant donné qu'il s'agit souvent de la plus restrictive (parmi les exemples fournis, notons la procédure d'approbation du travail d'infiltration ou le traitement et la gestion des sources d'information confidentielles). Il arrive que les partenaires qui fournissent la majorité du personnel demandent que les autres partenaires suivent leurs politiques et procédures.

Dans d'autres cas, les unités suivent les politiques et procédures de l'organisme qui héberge les bureaux de l'unité. Une unité dont l'une des équipes est située dans les bureaux de la GRC, par exemple, suit les procédures de la GRC en matière de rapports, tandis qu'une autre équipe postée dans les bureaux du partenaire municipal suit les procédures de ce dernier.

Les répondants ont toutefois mentionné que peu importe les politiques et procédures privilégiées, l'unité doit tenir compte des politiques de chaque partenaire. Il faut parfois s'ajuster et s'adapter aux conventions collectives des partenaires syndiqués. Plusieurs répondants ont signalé que les organismes partenaires organisent les quarts de travail différemment. Les unités privilégient l'harmonisation des quarts de travail, de sorte que beaucoup se sont rajustées et ont fait des concessions pour que leurs quarts de travail soient compatibles. Des membres de la GRC peuvent par exemple avoir dû adapter leurs quarts de travail à ceux des partenaires syndiqués.

4.3.6 Communications et rapports

Les communications et les rapports sont importants pour tenir les supérieurs et les partenaires informés des activités et des progrès de l'unité. La production de rapports à un niveau supérieur sert également à informer les services policiers des tendances et des activités criminelles organisées ainsi que des mesures prises pour lutter contre ces activités. Des répondants ont affirmé suivre les procédures régulières de production de rapports et la structure hiérarchique de leur organisation-mère, notamment mises à jour quotidiennes parmi les membres de l'équipe et rapports hebdomadaires, bimensuels ou mensuels des enquêteurs ou des chefs d'équipe aux gestionnaires de programme. Les gestionnaires de programme, quant à eux, présentent des rapports écrits à leur supérieur hiérarchique ainsi qu'à l'équipe de cogestion ou au comité directeur, le cas échéant. Des répondants ont signalé fournir aussi des rapports écrits aux organismes partenaires. Plusieurs répondants ont précisé que les chefs d'équipe et les gestionnaires de programme fournissent des rapports écrits à la direction des organismes partenaires, alors que d'autres ont mentionné que les membres de l'unité fournissent des mises à jour à leur organisation-mère.

La plupart des membres n'ont pas à soumettre de rapports à leur organisation-mère sur les activités de l'unité. Les membres font simplement rapport à leur unité et c'est à l'agent responsable que revient la responsabilité de tenir les organismes partenaires informés des activités et des progrès de l'unité, que ce soit par l'entremise de rapports écrits ou lors de rencontres. Un agent responsable d'une unité composée de deux organismes partenaires a notamment expliqué qu'il participe aux réunions internes des deux organismes afin d'assurer une bonne communication. Les membres qui produisent des doubles rapports le font généralement pour des raisons administratives; certains, par exemple, doivent remplir les formulaires d'heures supplémentaires ou de dépenses de leur organisation-mère. Les répondants ont également précisé que les membres sont libres de correspondre avec leur organisation-mère, de lui faire des mises à jour et de la tenir informée.

Les modes et des procédures de communication avec les médias peuvent être précisés dans le PE. Un répondant a notamment signalé le cas d'une unité dont les communiqués de presse sont toujours signés par les deux partenaires.

Des répondants ont précisé que les rapports et les communications avec les partenaires qui ne font pas directement partie de l'unité sont importants pour garder tous les partenaires de la lutte contre le crime informés des activités de l'unité et pour éviter les chevauchements.

4.3.7 Ressources et ententes en matière de financement

Les contributions des partenaires à l'unité peuvent s'effectuer sous forme de personnel, d'infrastructure, de matériel et de fonds de fonctionnement. Trois types d'ententes en matière de financement semblent plus fréquentes, bien que différentes combinaisons soient possibles.

- Les partenaires paient les salaires et les avantages sociaux des employés qu'ils prêtent à l'unité (y compris les heures supplémentaires), fournissent le matériel dont ils ont besoin et leur versent leurs indemnités quotidiennes et assument leurs frais de déplacement. L'organisme hôte ou responsable fournit principalement les bureaux de l'unité. Les partenaires peuvent partager les dépenses de fonctionnement.

- Les partenaires paient le salaire et les avantages sociaux des employés qu'ils prêtent à l'unité ainsi que le matériel personnel de base dont ils ont besoin, mais c'est l'organisme hôte ou responsable qui fournit le reste du matériel, comme les véhicules et les radios, et, parfois, qui paient les indemnités quotidiennes, les frais de déplacement et les dépenses de fonctionnement.

- Le salaire du personnel prêté par les partenaires est entièrement ou partiellement payé par l'organisme responsable ou le gouvernement, principalement les gouvernements provinciaux. Il arrive aussi que la province fournisse les bureaux, le matériel et les véhicules, et qu'elle paie les indemnités quotidiennes, les frais de déplacement et les dépenses de fonctionnement.

En finançant les unités par le paiement des salaires et des autres dépenses, les provinces incitent leurs partenaires de la police municipale à participer aux unités intégrées. Nous avons observé que les partenaires de la police municipale ne sont pas toujours en mesure de prêter du personnel ou de justifier un prêt de personnel sans bénéficier de ce genre d'aide. Il est, plus particulièrement, difficile pour les gestionnaires municipaux de justifier qu'un ou plusieurs membres de la police municipale soient prêtés et affectés à l'extérieur de leur territoire, mais il serait encore plus difficile de le faire sans le financement provincial. Un gouvernement provincial, par exemple, finance tous les partenaires qui prêtent des employés à une unité fondée de longue date, mais aux taux salariaux de 1997. Si l'on tient compte des avantages sociaux, les partenaires financent désormais près de 50 % du coût de chaque membre de l'unité, ce qui amène certains d'entre eux à remettre en question leur participation à l'unité.

Les membres de la plupart des unités ayant fait l'objet d'une analyse approfondie sont payés selon les taux en vigueur dans leur organisation-mère, peu importe l'entente de financement relative aux salaires. Cela comprend également les heures supplémentaires ainsi que les indemnités quotidiennes et les frais de déplacement payés par l'organisation-mère. Il arrive que les organismes partenaires paient les dépenses des membres des forces policières municipales qui doivent se rendre à l'extérieur de leur territoire. La plupart des unités semblent avoir la capacité d'approuver les heures supplémentaires requises, bien que ce ne soit pas le cas de toutes les unités. Un répondant explique notamment que les membres prêtés par les organismes partenaires doivent faire approuver leurs heures supplémentaires par leur organisation-mère et que cela peut nuire à la capacité d'intervention de l'unité. Les congés sont aussi soumis aux politiques de l'organisation-mère des membres, bien que ces derniers doivent aussi faire approuver leur calendrier de congés par les gestionnaires de l'unité. Des répondants rapportent que les membres des unités connaissent et acceptent les différences en matière de grille salariale et de congés, sans que personne ne mentionne que cela constitue une source de problème entre les membres de

l'unité. Une unité, qui détache les membres des organismes partenaires durant une période de temps déterminée et les paie alors elle-même, leur verse un salaire prédéterminé, ce qui peut poser des problèmes si la grille salariale de l'organisme partenaire est plus élevée que celle de l'unité ou si la convention collective du partenaire assujettit la grille salariale à des limites.

Les organismes hôtes fournissent généralement l'infrastructure nécessaire à l'unité : postes de travail, fournitures de bureau, téléphones (bien que les membres aient souvent leur propre téléphone cellulaire), radios et tout autre article requis dans le cadre des enquêtes (dispositifs d'écoute clandestine, etc.), etc. Dans certains cas, les membres fournissent eux-mêmes leur ordinateur ou leur véhicule, alors que dans d'autres cas, c'est l'unité responsable qui les fournit. Les PE contiennent généralement des dispositions concernant le partage des véhicules, le cas échéant, et les responsabilités en cas de dommages au véhicule.

La plupart des unités ont aussi du personnel de soutien et certains peuvent avoir des employés civils, comme des analystes. Les employés de soutien sont souvent fournis par l'organisme responsable ou l'organisme de financement. Toutefois, certains partenaires fournissent aussi du personnel de soutien, même s'ils ne sont pas l'organisme responsable de l'unité.

Les organisations-mères conservent leurs responsabilités en matière de formation, même si leurs membres travaillent au sein d'une unité. Il arrive aussi que les organisations hôtes ou responsables offrent de la formation et que des organismes partagent leurs possibilités de formation avec leurs partenaires.

La durée de l'affectation des membres au sein des unités varie entre deux et trois ans, sans dépasser quatre à cinq ans. Les répondants disent qu'il faut du temps avant que les membres deviennent efficaces, particulièrement dans le cas des unités qui nécessitent des compétences particulières et lorsque les membres sont peu expérimentés. Il faut alors consacrer du temps et de l'argent pour les former. Par conséquent, les gestionnaires préfèrent que les affectations durent le plus longtemps possible.

Les répondants précisent que les membres qui quittent l'unité le font principalement pour obtenir une promotion, suivre une formation en vue d'avoir une promotion ou prendre leur retraite. Plusieurs répondants signalent que leur PE précise la durée de l'affectation des membres au sein de l'unité. Toutefois, on nous a aussi indiqué que le PE pouvait ne préciser que l'apport de ressources du partenaire à l'unité durant cette période de temps, plutôt que la durée des affectations elles-mêmes. Nous avons également observé que le roulement de personnel dû aux promotions ou aux départs à la retraite n'affectait pas uniquement les unités intégrées. Une autre unité a créé le rang de caporal afin de retenir ses membres municipaux promus.

Le remplacement des postes de policiers municipaux est relativement rapide : les partenaires sont généralement au courant des postes qui seront vacants et ils peuvent planifier les remplacements à l'avance. Le remplacement des membres de la police municipale peut être immédiats ou prendre quelques mois. Remplacer un membre de la GRC prend plus de temps : les unités parlent de 18 mois, voire plus dans certains cas. Les répondants attribuent ce délai à la nécessité de réinstaller les membres, de même qu'aux procédures d'embauche complexes de la GRC. La réinstallation des membres implique la vente et l'achat d'une maison et le déracinement d'une famille. Les postes vacants de la GRC sont une source de préoccupation pour certaines unités. Lorsque des postes de la GRC sont vacants, les partenaires peuvent redouter que la GRC ne maintienne pas sa participation et sa contribution. De plus, les vacances peuvent entraîner un manque de personnel au sein de certains quarts, ce qui peut créer des problèmes de sécurité.

Les unités n'ont pas de mode de fonctionnement uniforme en matière de sélection. Comme nous l'avons mentionné précédemment, certains PE définissent le rang et l'expérience nécessaires, alors que d'autres ne précisent que le rang, et parfois même rien du tout. La sélection peut relever complètement de l'organisation-mère. Dans certains cas, l'organisation-mère sélectionne le candidat tout en donnant à l'organisme partenaire la possibilité de participer au choix. Un répondant explique notamment que l'organisme partenaire de son unité présente plusieurs candidatures possibles aux gestionnaires, tandis qu'un autre indique que le partenaire informe l'unité de son choix afin de vérifier si la personne répond aux exigences. Plusieurs autres répondants ont fait observer que leurs partenaires savent quels types de personnes répondent aux besoins de l'unité et s'efforcent de sélectionner les bons candidats. Pourtant, il semble que l'on sélectionne souvent des candidats qui ne possèdent pas les compétences nécessaires ou qui les possèdent dans une mince mesure. Cela est peut-être dû à la pénurie d'enquêteurs expérimentés et aux besoins internes des partenaires. Un répondant a mentionné que les partenaires voient la participation de leurs membres à l'unité comme une possibilité de perfectionnement.

4.3.8 Collecte et partage de données et de renseignements

Même si les services policiers s'efforcent de simplifier la collecte et le partage des données, il existe un grand nombre de systèmes d'information différents au Canada. Plusieurs répondants considèrent l'absence de système de gestion des dossiers commun comme un problème, non seulement pour les unités mais pour l'ensemble des organismes d'application de la loi. L'Alberta est en train de mettre au point un système d'information commun à l'échelle de la province. Une fois en place, le Système intégré de renseignements de la police de l'Alberta (APi3) sera utilisé par toutes les autorités policières de la province.

Les répondants disent généralement entrer leurs données dans le Système automatisé de renseignements sur la criminalité (SARC), base de données nationale utilisée par le personnel des renseignements criminels pour l'introduction de leurs renseignements sur les groupes criminels et leurs activités. Plusieurs répondants ont rapporté que les organismes ont le pouvoir d'interdire l'entrée de données dans le SARC durant le déroulement d'une enquête.

Tous les membres de l'unité jouissent d'un accès égal aux systèmes d'information utilisés par l'unité. Certains membres qui apporteront leurs propres ordinateurs et apporteront les rajustements nécessaires pour accéder à leur propre système. Cela permet aux membres de l'unité d'avoir accès aux systèmes et à l'information de tous les partenaires, ce qui est un avantage pour élargir les sources de renseignements. Les membres doivent parfois entrer leurs données dans le système de leur organisation-mère et dans celui de leur organisme hôte. Les unités gèrent les systèmes d'information distincts de différentes façons, par exemple :

- L'organisme responsable est réputé être le propriétaire des renseignements. Les renseignements sont entrés dans son système ainsi que dans le SARC. Tous les membres des partenaires ainsi que les organismes non partenaires ont accès à la base de données de l'organisme responsable. Les membres ont le droit d'entrer les renseignements dans leur propre système, s'ils le désirent.

- Certaines unités ont leur propre base de données interne, qui est utilisée par tous les membres de l'unité. Les unités peuvent fournir aux partenaires ou aux autres organismes accès à la base de données.

- Pour éviter le double emploi, on crée un dossier principal d'enquête dans le système d'un des partenaires et un dossier secondaire dans le système des autres.

- Comme précédemment, l'unité entre les renseignements dans le système de l'organisme hôte et ouvre un dossier parallèle dans le système du partenaire. Le dossier parallèle précise qui sont les personnes visées et renvoie au dossier principal. Quiconque ayant besoin de renseignements entre en contact avec l'organisme hôte. Cette procédure a apparemment amélioré la qualité des données.

- Plusieurs répondants ont affirmé que les renseignements sont entrés uniquement dans le système de l'organisme responsable (et dans le SARC). Un répondant a rapporté que les membres des partenaires ont accès à leur propre système, qu'ils n'utilisent que pour faciliter le travail de l'unité, sans y créer de fichiers.

Rappelons, comme nous l'avons mentionné ci-dessus et comme expliqué dans la prochaine section, que la gestion et l'échange de renseignements sont problématiques.

4.4 Problèmes et stratégies d'atténuation

Nous traitons ici de certains défis que pose le fonctionnement des unités intégrées. Certaines de ces difficultés ayant déjà été abordées dans les pages précédentes, nous n'en traiterons que brièvement. De plus, certains de ces problèmes concernent toutes les forces policières membres et non pas uniquement les unités intégrées.

4.4.1 Conclusion d'ententes officielles (PE, etc.)

La conclusion d'une entente officielle comme un PE peut prendre du temps. Comme nous l'avons mentionné précédemment, les unités opèrent parfois pendant longtemps avant que le PE soit conclu et signé par toutes les parties. Les répondants ont néanmoins souligné l'importance d'avoir un PE bien ficelé qui clarifie les rôles et les responsabilités et qui sert de guide.

Il est important que les PE soient complets et qu'ils fournissent des lignes directrices fermes aux unités. Nous avons observé, par exemple, qu'il peut s'avérer difficile pour les unités de faire en sorte que toutes leurs activités entrent dans leur mandat. C'est pourquoi un PE bien défini peut aider les gestionnaires de programme. De plus, les unités peuvent avoir besoin de plus d'un PE pour en fixer les règles de fonctionnement.

4.4.2 Ressources humaines et financières

Les ressources peuvent représenter un défi, tant en ce qui concerne la dotation que le financement des dépenses de fonctionnement. Nous avons observé que si toutes les unités éprouvent des difficultés lors de leur création, celles qui sont bien financées les traversent plus facilement et réussissent mieux. On nous a dit que les partenaires qui ne reçoivent pas de financement additionnel pour leur participation à l'unité peuvent être limitées dans leurs activités internes et dans leur participation au partenariat à la hauteur désirée par toutes les parties. Les répondants ont de façon générale qualifié le financement de problème pour les unités intégrées.

Les membres inexpérimentés limitent de plus la capacité de l'unité à faire son travail et nécessitent qu'on investisse temps et argent dans leur formation. Les répondants ont reconnu que les enquêteurs expérimentés sont très en demande et que les organismes doivent tenir compte de leurs propres besoins, ce qui les amène à hésiter à se départir de leur personnel expérimenté au profit de l'unité. Les départs à la retraite et le grand nombre d'agents subalternes peu expérimentés rendent la situation encore plus problématique. Toutefois, il est reconnu que le roulement de personnel et le grand nombre de membres subalternes n'affectent pas uniquement les unités intégrées. Une unité a réagi à ce problème en affectant les agents inexpérimentés dans la rue afin qu'ils puissent parfaire leurs compétences avant d'enquêter au sein d'une équipe de projet. Une autre unité offre de la formation et des trousses d'information à ses nouveaux membres.

Le roulement de personnel, qu'il soit dû aux départs à la retraite ou aux promotions, peut aussi entraîner une perte d'expérience au sein de l'unité. Les répondants ont fait remarquer que les membres doivent rester dans l'unité au moins trois à cinq ans, étant donné les coûts de formation et le niveau de compétence requis par ces postes. Un répondant est même d'avis que les affectations devraient être de plus de cinq ans, puisqu'il faut plusieurs années avant que les membres acquièrent les compétences requises.

Vu les compétences spécialisées nécessaires pour travailler au sein d'une équipe intégrée, la formation est considérée comme un aspect essentiel, notamment dans le domaine de la collecte de renseignements, des techniques d'enquête, de la collaboration avec les informateurs et des compétences en informatique. Les chefs d'équipe et les gestionnaires de programme doivent posséder des compétences particulières et être formés en conséquence. Les limites budgétaires actuelles peuvent rendre difficile la fourniture des possibilités de formation nécessaires. La fourniture d'une formation aux membres prêtés par les partenaires pourrait constituer un avantage additionnel de la participation aux unités intégrées. Les gestionnaires d'unité doivent aussi tenir compte des exigences obligatoires en matière de formation des différents organismes partenaires. Une unité a mis en place une procédure permettant de former tous les membres selon les exigences les plus élevées des partenaires.

La capacité de poursuite de la Couronne représente une autre limite affectant les unités intégrées et l'ensemble des autorités policières. Le nombre d'arrestations et de poursuites de criminels organisés accroît considérablement la charge de travail de la Couronne.

Les unités dont les membres sont prêtés de façon temporaire connaissent des pressions additionnelles quand vient le temps de fournir les incitatifs financiers nécessaires à un déménagement. Un gestionnaire de programme souligne l'importance d'offrir un dédommagement adéquat pour justifier un déménagement à court terme.

4.4.3 Politiques et normes divergentes

Fonctionner avec deux ou plusieurs ensembles de politiques, selon le nombre de partenaires, peut aussi être problématique. Les gestionnaires de programme doivent bien comprendre les politiques et les régimes de fonctionnement de chacun des partenaires pour s'assurer que les activités et les membres de l'unité les respectent. Certains organismes doivent parfois faire des compromis et tenir compte des politiques de leurs partenaires. Un répondant d'une force policière municipale a rapporté que les politiques excessivement rigoureuses de la GRC peuvent nuire à la capacité de l'unité d'intervenir rapidement sur le terrain. Un répondant de la GRC a

toutefois fait observer que les politiques restrictives sont généralement en place à titre préventif. De façon générale, les répondants ont noté que tous les partenaires doivent faire preuve de souplesse et tenir compte des politiques et procédures de leurs partenaires. En ce qui concerne l'échange de renseignements, les différences entre les politiques peuvent se trouver accentuées lorsque les partenaires incluent des organismes autres que des forces policières et que les partenaires n'ont pas tous le même mandat (application de la loi, réglementation, etc.).

4.4.4 Limites territoriales et secteurs d'intervention

Les partenaires municipaux des unités ont parfois du mal à accepter que leurs membres travaillent en dehors de leurs limites territoriales. Il est essentiel de reconnaître l'apport en expertise et en compétences de ces partenaires au sein de l'unité.

Les forces policières municipales ne sont cependant pas toujours prêtes à laisser leurs membres quitter leur territoire. Le cas échéant, l'entente entre les partenaires prévoit que les membres de l'unité fournis par les forces municipales n'iront pas à l'extérieur des limites territoriales de ce partenaire, à moins que les gestionnaires de programme fassent la démonstration que l'intervention a un lien avec la municipalité. Dans d'autres unités, les membres fournis par les forces policières municipales sont autorisés à se rendre à l'extérieur des limites territoriales de leur organisation-mère; la police municipale accorde alors un statut d'agents surnuméraires à ces membres afin qu'ils puissent travailler à l'extérieur de leur secteur d'intervention.

4.4.5 Gestion et échange de renseignements

La gestion des renseignements et la surveillance de la gestion des dossiers peuvent poser un défi. Les forces policières doivent généralement traiter, analyser et gérer une quantité énorme de renseignements. Les unités doivent, elles aussi, traiter un grand nombre de dossiers et de demandes. Les répondants ont signalé que le nombre de dossiers augmente constamment et que les cas sont de plus en plus complexes et requièrent des compétences spécialisées. Les gestionnaires de programme et les équipes de gestion doivent donc établir des priorités, fixer des objectifs et saisir les possibilités de formation et de développement des compétences requises. La création de systèmes communs de gestion des dossiers devrait aider les unités à faire face à ce volume accru.

La divulgation constitue elle aussi un fardeau. Bien que cela ne soit pas propre aux unités intégrées, un répondant souligne que même si les enquêtes doivent s'appuyer sur le renseignement, on n'a mis aucune procédure en place pour assurer l'échange de renseignements entre les agents de renseignements et les policiers. Comme nous l'avons mentionné au point 4.1, une unité privilégie quant à elle l'intégration des services de renseignements et de police.

Le fait que les partenaires utilisent différents systèmes de gestion des dossiers peut nuire à la gestion et au partage de l'information. Comme nous l'avons mentionné précédemment, les unités parviennent à contourner ce problème, notamment en entrant les données dans le système d'un partenaire ou en mettant en place des procédures visant à éviter l'entrée des données en double dans les systèmes. Des répondants ont évoqué l'importance d'avoir un système de gestion des dossiers commun. Rappelons que l'Alberta est en train de créer un système de ce genre.

Les problèmes liés à l'échange de l'information peuvent être amplifiés lorsque le partenaire n'est pas une force policière, notamment parce que seules les forces policières ont accès aux données du SARC. La réglementation relative au respect de la vie privée et les autres lois et politiques que les organismes doivent respecter peuvent nuire aux échanges de renseignements entre les partenaires. C'est le cas d'une unité composée de cinq partenaires et dont un seul d'entre eux est une force policière. Les membres des cinq partenaires ont accès à leurs systèmes respectifs, mais ne partagent pas de base de données commune.

Les répondants ont affirmé que les gestionnaires d'unité doivent bien comprendre les politiques et les procédures de leurs partenaires ainsi que les lois sur la protection de la vie privée et des renseignements personnels qu'ils doivent respecter. Ils doivent aussi savoir dans quelle mesure les autres organismes peuvent partager leurs renseignements, comment demander des renseignements et comment gérer et protéger les renseignements partagés. Toute divulgation de renseignements par l'ASFC, par exemple, doit respecter l'article 107 de la *Loi sur les douanes*. Un répondant a confié que les sessions de formation et les trousses d'information ont aidé à sensibiliser les partenaires aux procédures d'échange des renseignements.

4.4.6 Exigences en matière de rapports

Comme nous l'avons mentionné précédemment, les gestionnaires de programme sont souvent tenus de présenter des rapports à leur organisation-mère ainsi qu'aux organismes partenaires. Un répondant a fait observer qu'il doit carrément rendre des comptes à deux patrons. Les gestionnaires de programme sont parfois même tenus de rendre des comptes à plus de deux personnes, lorsque l'unité compte plus de deux partenaires. Toutefois, les répondants ne semblent pas, dans l'ensemble, considérer la production de rapports comme une tâche trop prenante. Ils semblent plutôt y voir une exigence inhérente au partenariat. Par ailleurs, les répondants ont révélé fournir le même rapport à tous les partenaires.

4.4.7 Engagement et intégration

L'absence d'engagement de la part des partenaires peut avoir des conséquences fâcheuses sur l'efficacité de l'unité intégrée. Les pressions financières et internes peuvent nuire à la capacité des partenaires de s'impliquer dans l'équipe. Cela peut avoir pour conséquence que les organismes ne fournissent pas le nombre attendu d'employés, retirent leurs membres de l'unité ou s'attendent à ce que les employés qu'ils prêtent à l'unité consacrent du temps à leurs priorités (ce dernier point pouvant être amplifié lorsque les membres de l'équipe ne travaillent pas sous le même toit). Le gestionnaire de programme d'une unité dont les membres travaillent à partir de leur organisation-mère s'est aperçu qu'ils ne travaillaient pas de façon intégrée et que leur engagement dans l'unité posait un problème. Le financement de base versé aux partenaires pour que leurs employés aient à coeur l'unité est considéré comme une stratégie d'atténuation pour lutter contre l'absence d'engagement. Un gestionnaire de programme a ajouté qu'il est important de revoir le niveau de financement afin qu'il corresponde aux échelles salariales actuelles.

Les partenaires peu familiers avec le concept d'intégration ont du mal à accepter la participation de leurs membres à l'unité. Si, en plus, l'unité ou certains membres de l'unité sont postés dans les bureaux d'un organisme partenaire, les membres de l'unité peuvent subir des pressions pour travailler sur des priorités de l'organisme qui n'insèrent pas dans le mandat de l'unité. En outre, les partenaires peuvent souhaiter que l'unité s'implique davantage dans leur collectivité et être

insatisfaits lorsque cette implication ne répond pas à leurs attentes. Des répondants ont affirmé que la meilleure stratégie d'atténuation dans ces circonstances est de maintenir une communication ouverte entre les gestionnaires d'unité et la direction des organismes partenaires.

Il arrive aussi que les priorités des partenaires diffèrent. Une force de police municipale, par exemple, peut donner la priorité aux problèmes croissants de violence et aux crimes perpétrés par les gangs de rue, tandis que leurs partenaires peuvent vouloir cibler des groupes criminels de plus haut niveau.

Les membres d'une unité provenant de différents organismes ont parfois du mal à travailler en équipe. Les répondants ont mentionné plusieurs méthodes d'atténuation, dont les trousses d'information, l'orientation des nouveaux membres et la sélection judicieuse des membres de l'unité.

Les stratégies visant à repousser les limites territoriales de la zone d'intervention de l'unité sont moins efficaces lorsque des partenaires importants refusent d'y participer ou se retirent du partenariat. Cette situation peut affecter la capacité d'offrir des services intégrés dans toute la zone ciblée. Rares sont les unités dont des partenaires se sont retirés.

4.5 Forces et pratiques exemplaires

Les participants croient aux vertus des unités intégrées et à l'efficacité de cette approche dans la lutte contre le crime organisé et les autres crimes graves, et ils s'y engagent avec beaucoup d'énergie. Les répondants ont fait preuve d'une attitude positive à l'égard de leur unité, de leurs partenaires et des membres de leur unité. La présente cette section résume les forces et les pratiques exemplaires des unités.

4.5.1 Ententes officielles (PE, etc.)

Certains répondants soulignent la nécessité d'avoir un PE solide pour guider les gestionnaires de l'unité et pour clarifier les rôles, les responsabilités et les contributions de chacun. Le PE précise le plan d'action et ce qui peut ou non être fait par l'unité et ses partenaires. De plus, étant donné les responsabilités et les risques inhérents au travail de l'unité, il est important que le PE soit conclu lors de la création de l'unité. Il ne restera plus alors qu'à le revoir et à y apporter des rajustements lorsqu'il y aura lieu. Il est aussi important que les gestionnaires de programme se familiarisent avec le PE.

Comme le PE s'adresse principalement aux gestionnaires, une unité a cité fournir un document similaire au PE, conçu spécialement pour les membres de l'unité afin qu'ils prennent connaissance de leurs responsabilités et de leurs rôles. Les membres de l'unité devaient signer ce document, le lire et l'utiliser.

4.5.2 Engagement des membres de l'équipe

De nombreux répondants ont parlé en bien des membres de leur équipe, disant d'eux qu'ils sont impliqués, dévoués et prêts à travailler en équipe. Faire en sorte que les postes soient occupés par les bonnes personnes est considéré comme un élément essentiel de la réussite d'une unité. Les qualités recherchées chez les membres d'unité sont les suivantes : initiative, haute estime de soi,

capacité de travailler de façon autonome et sous surveillance minimale, et volonté de travailler en équipe. Les équipes s'efforcent de créer un environnement dans lequel les membres sentent appartenir à l'unité plutôt qu'à leur organisation-mère. Plusieurs répondants ont signalé que leur unité réussit tellement bien à créer un esprit d'équipe que les personnes de l'extérieur ne peuvent pas savoir de quel organisme proviennent les membres de l'unité.

4.5.3 Gestion et appui des partenaires

L'appui de la haute direction contribue à la solidité de l'équipe. Cela comprend l'appui de la structure de gestion de chacun des partenaires, y compris l'équipe de cogestion, le cas échéant, ainsi que l'appui du gouvernement. Les répondants ont insisté sur le fait qu'il faut obtenir l'appui de tous les ordres de gouvernement : municipal, provincial et fédéral.

La participation des partenaires à la gestion de l'unité signifie les inclut dans les prises de décisions et les tient informés, ce qui contribue à la solidité de l'unité. Une haute direction convaincue du bien-fondé du projet assurera un bon leadership, s'engagera, adhérera au projet, y participera et aidera à la supervision et à la responsabilisation. Un appui solide de la direction peut aussi aider à résoudre les problèmes internes de l'unité. Obtenir la confiance de la direction confère une certaine autonomie à l'unité et prévient la microgestion. Un appui solide de la part de la direction nécessite aussi des gestionnaires expérimentés qui comprennent ce qu'implique un partenariat.

4.5.4 Bonne communication

L'appui et l'adhésion au projet s'acquièrent par une communication inclusive et constante avec tous les partenaires. Peu importe leur rôle dans la gestion ou la direction de l'unité, les partenaires doivent être tenus au courant des activités de l'unité. Les répondants ont souvent mentionné l'importance de la communication dans l'établissement de liens de confiance entre les partenaires et les gestionnaires, d'une part, et l'unité, d'autre part. Ils ont également fait remarquer que cela permet à l'unité de fonctionner sans interférence de la part des cadres supérieurs des organismes. Une communication fréquente est particulièrement importante dans les grandes unités composées de nombreux partenaires. Les répondants d'une unité composée de nombreux partenaires mentionnent qu'ils sont en voie de mettre en place des procédures officielles pour faciliter la communication entre les partenaires.

Une bonne communication aide aussi à sensibiliser les partenaires et à les informer des changements structurels et des réorganisations qui affectent l'unité. La Police provinciale de l'Ontario, par exemple, a récemment réorganisé les unités criminelles en quatre centres relevant du Bureau de la lutte contre le crime organisé, ce qui a nécessité des communications fréquentes avec les partenaires de l'unité afin de calmer les inquiétudes.

Les répondants ont aussi souligné l'importance de communiquer ouvertement et fréquemment avec tous les partenaires qui luttent contre le crime organisé, plutôt que seulement les partenaires de l'unité, afin que tous soient informés et pour réduire les chevauchements.

4.5.5 Capacité accrue

Il s'agit probablement de l'une des plus grandes forces des unités intégrées. Les membres apportent leurs compétences, leur expérience et leurs contacts dans l'unité. Il peut s'agir de compétences particulières ou de connaissances sur une région ou un domaine particulier. Les services de police fédéraux et provinciaux considèrent que les partenariats avec la police municipale leur donne accès aux ressources municipales auxquelles ils n'auraient pas accès autrement. Étant donné que la police municipale entretient des liens de longue date avec la communauté, elle la connaît mieux et possède un grand réseau de contacts. Les services policiers municipaux, de leur côté, considèrent que les partenariats avec les services policiers provinciaux ou fédéraux leur donne accès à des renseignements sur ce qui se passe à l'extérieur des frontières de leur municipalité et de mieux comprendre les activités criminelles qui l'affectent. L'intégration facilite l'échange de renseignements à l'échelle provinciale, nationale et internationale. De plus, grâce à cette capacité accrue, les organismes qui luttent contre le crime organisé sont en meilleure position pour réagir aux tendances changeantes et transnationales des groupes criminels organisés.

Les partenariats entre les forces policières et les autres organismes facilitent le partage d'expertise et de ressources ainsi que la lutte contre les organisations criminelles de plus en plus complexes et, parfois, largement disséminées. Comme les groupes criminels organisés ne respectent pas les frontières nationales et internationales, ces partenariats donnent aux forces policières les moyens d'étendre leurs champs d'action et leurs secteurs d'activité. Les unités intégrées favorisent l'échange des renseignements à l'échelle provinciale, nationale et internationale.

De plus, les unités intégrées permettent aux partenaires de partager leurs ressources financières et physiques. Un partenariat avec la GRC, la Police provinciale de l'Ontario ou la SQ, par exemple, peut permettre à un partenaire municipal d'avoir accès à des ressources matérielles qu'il n'a pas. Les unités travaillent aussi en collaboration avec d'autres unités dans le cadre d'opérations.

Un répondant a indiqué que les efforts d'intégration ne doivent pas se limiter aux forces policières et doivent engager tous les organismes associés au système de justice et aux services sociaux : services correctionnels, poursuites, services sociaux, etc. La vraie mesure de la réussite d'une unité intégrée est son impact sur la collectivité. Cela n'englobe pas uniquement les arrestations et les poursuites fructueuses, mais également les interventions et les mesures préventives.

4.5.6 Création de liens

L'intégration des efforts favorise la création et le développement de liens entre les organismes partenaires. Ces relations aident à établir des liens de confiance entre les organismes, des liens qui contribueront à leur tour à garantir la participation durable des partenaires et qui pourront se poursuivre au-delà de l'existence de l'unité. En fait, comme l'a souligné un répondant, « la confiance est à la base de toute relation ». Ces relations augmentent également l'efficacité des échanges de renseignements en limitant le recours à des procédures officielles pour l'obtention de renseignements d'autres organismes.

4.5.7 Regroupement des organismes

Le regroupement des membres de l'unité sous un même toit favorise une meilleure intégration. Le choix d'un emplacement indépendant favorise l'esprit d'équipe, la communication et l'indépendance à l'endroit des partenaires.

4.5.8 Croissance personnelle des membres

Les unités intégrées offrent à leurs membres des possibilités de perfectionnement. Les membres suivent des sessions de formation spécialisées et travaillent dans un environnement de partage de connaissances, d'expérience et de compétences. Les répondants ont confié que les membres acquièrent durant leur passage au sein de l'unité des compétences et de l'expérience qu'ils ramènent avec eux dans leur organisation-mère, ce qui favorise leur avancement. Cela ne s'applique pas uniquement aux membres des forces policières. Les procureurs de la Couronne attachés à une unité intégrée, par exemple, se consacrent aux poursuites liées au travail de l'unité et parfont leur expertise dans ce domaine. De plus, les membres provenant de différents organismes peuvent participer à des activités de formation et de perfectionnement utiles à tous les participants.

4.6 Tendances en matière d'intégration

Plusieurs provinces cherchent à mieux intégrer leurs ressources, notamment en fusionnant certaines de leurs unités intégrées afin de favoriser un partage accru d'expertise et de renseignements entre les unités. De tels changements devraient améliorer la coordination et la supervision des ressources. L'intégration des unités favorise également les mouvements de personnels entre les unités en fonction des besoins.

Certaines unités intégrées font par ailleurs appel à des organismes étatsuniens. Des répondants ont précisé que nombre de ces unités ont été créées après le 11 septembre 2001. On compte notamment des équipes intégrées de la police des frontières un peu partout au Canada. Ces équipes sont composées de cinq grands partenaires canadiens et étatsuniens et, dans certains cas, de forces policières locales.

5.0 Résumé

Les unités intégrées ont pour objectif de partager les compétences, l'expertise et les ressources des partenaires en vue de lutter contre le crime organisé. Ce faisant, elles améliorent leur capacité de réagir aux tendances transnationales changeantes des organisations criminelles organisées.

De nombreuses unités intégrées dont le mandat est lié à la lutte contre le crime organisé opèrent partout au Canada. Ces unités sont généralement composées de représentants des forces policières municipales, provinciales et fédérales ainsi que de représentants de ministères et d'organismes gouvernementaux engagés dans les domaines liés à la réglementation et à la justice. Les unités intégrées concluent des ententes officielles qui structurent leurs partenariats et définissent leurs rôles et responsabilités.

Les structures de gouvernance des unités peuvent comprendre une équipe de cadres supérieurs, une équipe de cogestion, un comité directeur et un conseil d'administration. Ces organes de gestion font souvent appel à la participation de partenaires. Un ou plusieurs partenaires assurent généralement la direction et la gestion interne des unités. De plus, les unités prévoient souvent la participation des partenaires à des activités de supervision. Les membres d'une unité sont responsables au premier chef de leur unité et relèvent directement des superviseurs de leur unité.

Les partenaires contribuent à l'unité intégrée en fournissant du personnel et, dans certains cas, en contribuant aux dépenses de matériel, d'infrastructures et de fonctionnement. Les gouvernements y participent parfois en fournissant des fonds pour les salaires, l'infrastructure, etc.

Les répondants ont décrit les nombreuses forces et les pratiques exemplaires de leurs unités, qui les aident à surmonter les difficultés qu'ils rencontrent. Voici un résumé des pratiques exemplaires des unités intégrées :

- avoir un protocole d'entente (PE) solide qui précise le mandat de l'unité, de même que les rôles, les responsabilités et les contributions des différents partenaires, et qui sert de guide pour les gestionnaires de l'unité. Il est important que le PE soit en place au moment de la création de l'unité;

- faire en sorte que tous les membres de l'équipe connaissent et remplissent leurs rôles et responsabilités;

- faire en sorte que les membres de l'équipe soient prêts à travailler ensemble. De plus, il est essentiel au bon fonctionnement de l'unité de s'assurer que les postes sont occupés par les bonnes personnes;

- collaborer avec les partenaires afin de s'assurer que les nouveaux membres ont les compétences et les qualités nécessaires pour travailler au sein de l'unité intégrée;

- offrir de la formation afin que tous les membres de l'équipe aient la possibilité d'acquérir les compétences et l'expertise de haut niveau requises pour travailler au sein de l'unité intégrée. La formation est particulièrement importante dans le cas des nouveaux membres qui peuvent être relativement inexpérimentés et ne pas avoir les compétences requises pour travailler au sein de l'unité;

- avoir une structure de gouvernance et de gestion qui précise clairement les exigences en matière de rapports et de reddition de comptes;

- obtenir la confiance et l'appui de la haute direction de tous les partenaires ainsi que du gouvernement. Une haute direction convaincue du bien-fondé du projet assurera un bon leadership, s'engagera, adhérera au projet, y participera et aidera à la supervision et à la responsabilisation. Un appui solide de la direction peut aussi aider à résoudre les problèmes internes de l'unité. L'appui du gouvernement, qu'il soit municipal, provincial ou fédéral, peut favoriser un apport continu en ressources financières et humaines;

- maintenir des communications constantes et inclusives avec les partenaires afin de les informer des activités de l'unité et de l'utilisation de leurs ressources. Les communications fréquentes constituent un élément particulièrement important dans le cas des grandes unités qui regroupent de nombreux partenaires;

- favoriser la participation des partenaires à la gestion, à la planification et à l'établissement des priorités de l'unité afin de les amener à participer aux processus décisionnels et de les garder informés, ce qui contribue à leur engagement. Cela signifie notamment attribuer des rôles de supervision aux membres de l'unité prêtés par les partenaires;

- faire preuve de souplesse devant les différentes politiques et les procédures des partenaires, et s'efforcer de faire des concessions et de parvenir à des accommodements;

- idéalement, mettre en place un système de gestion des dossiers. Comme ce genre de système n'existe pas encore au Canada, les pratiques exemplaires en matière d'échange de données et d'information comprennent l'accès au système d'information des différents partenaires et la mise en place d'un système d'entrée de données visant à réduire les chevauchements;

- regrouper les membres de l'unité sous un même toit afin de favoriser leur intégration au sein de l'équipe. Le choix d'un emplacement indépendant favorise l'esprit d'équipe, la communication et l'indépendance vis-à-vis des partenaires;

- inclure des partenaires qui n'œuvrent pas dans le domaine de l'application de la loi et faire appel à différents organismes du domaine juridique et social, dont les services correctionnels, le service des poursuites et les services sociaux.

Pistes de recherche potentielles

Nous avons, dans le présent rapport, abordé plusieurs facettes des unités intégrés, sans pouvoir nous pencher en détail sur aucune d'entre elles. Sécurité publique Canada pourrait vouloir approfondir certaines pistes de recherche, notamment :

- Le financement et le partage des coûts des unités intégrées : Certains organismes pourraient être réticents à l'idée de financer des unités qui opèrent hors de leur territoire et qui profitent principalement à d'autres municipalités, régions ou provinces. Or le crime organisé, même s'il peut être concentré dans une zone en particulier, a des répercussions partout. Quels sont les meilleurs moyens de financer de telles initiatives? Comment les partenaires devraient-ils en partager le financement et y contribuer? Voilà des pistes de recherche intéressantes, particulièrement dans le cas des unités qui couvrent plusieurs municipalités ou provinces.

- Comment mesurer le degré de réussite des unités intégrées? Quel est l'impact des unités intégrées sur les crimes qu'elles jugent prioritaires? En quoi leurs initiatives profitent-elles à tous les partenaires? Réfléchir à ces questions pourrait aider à justifier l'existence des unités intégrées et la contribution des partenaires à ces unités. Une unité, par exemple, a mis en place des mesures officielles du rendement par rapport à chacun de ses objectifs.

- Quelles sont les procédures suivies par les unités pour cibler le crime organisé et affecter les ressources?

- Comment préparer et utiliser des ententes officielles (PE, etc.)? Il est primordial de tenir compte de l'avis des gestionnaires lors de la préparation d'un PE. Comment mieux utiliser les PE dans la gestion des unités?

- Échange des renseignements et des données : Nous n'avons pu aborder ce sujet que très brièvement. Or, étant donné la variété des systèmes utilisés, il serait important d'étudier la question en profondeur, d'analyser les différents systèmes en place et de faire ressortir leurs différences, ainsi que d'étudier les différentes procédures utilisées par les unités pour entrer et gérer les données et les renseignements.

- Les structures de gouvernance et de gestion des unités intégrées et leur apport positif, d'après les gestionnaires d'unité, à l'unité : Cela peut inclure l'étude des politiques et des procédures des unités et la façon dont elles composent avec les différentes politiques des partenaires.

- Les obstacles à la réussite des équipes intégrées et les façons de les surmonter.

Références

Code criminel, L.R.C., 1985, chapitre C-46, paragraphe 318(1), en ligne, Ministère de la Justice, [http://laws.justice.gc.ca].

Service canadien de renseignements criminels. *Rapport 2008 sur le crime organisé*, 2008 (consulté le 25 février 2009), [http://www.cisc.gc.ca/annual_reports/annual_report_2008/frontpage_2008_e.html].

Service canadien de renseignements criminels. *Rapport 2009 sur le crime organisé*, 2009 (consulté le 6 février 2010), [http://www.cisc.gc.ca/annual_reports/annual_report_2009/document/report_oc_2009_e.pdf].

Forum des politiques publiques. *Aperçu du programme de lutte contre le crime organisé, 2000-2006*, 2007 (consulté le 25 février 2009), [http://www.ppforum.ca/common/assets/publications/en/overview_combat_organized_crime.pdf].

Sécurité publique Canada. *Ensemble contre le crime organisé*, 2006 (consulté le 25 février 2009), [http://www.publicsafety.gc.ca/prg/le/oc/_fl/ogcrime06_e.pdf].

Sécurité publique Canada. *Comité national de coordination sur le crime organisé*, 2008a (consulté le 27 février 2009), [http://www.publicsafety.gc.ca/prg/le/oc/ccoc-eng.aspx].

Sécurité publique Canada. *Programme national de lutte contre le crime organisé*, octobre 2008b.

Annexe A

Formulaire d’inventaire

Inventaire et analyse des unités intégrées de lutte contre le crime organisé

Sécurité publique Canada a réalisé plusieurs recherches dans le cadre de son Programme national de lutte contre le crime organisé. L'un de ces projets, intitulé *Analyse et inventaire des unités intégrées de lutte contre le crime organisé*, a été confié à la firme de consultants PRA Inc. Le projet compte deux volets. Le premier d'entre eux consiste à inventorier les unités intégrées qui existent au Canada. Une unité intégrée est un organisme chargé de l'application de la loi ou des poursuites judiciaires, à n'importe quel ordre de gouvernement (municipal, provincial et fédéral), qui lutte contre le crime organisé (unités d'intervention, groupes de travail, forces intégrées, unités, équipes, etc.).

Nous avons compilé les renseignements qui suivent sur votre unité intégrée à partir de l'information obtenue lors des entrevues menées auprès des membres de l'équipe et de l'examen des documents fournis par l'unité. Nous utiliserons ces renseignements pour créer une base de données d'inventaire. Merci de bien vouloir vérifier les renseignements de l'inventaire et de faire les changements nécessaires, le cas échéant, ou de joindre PRA pour clarifier l'information colligée ou y ajouter des précisions. Veuillez nous informer des changements nécessaires **dans les deux prochaines semaines.** Si nous n'avons pas de vos nouvelles d'ici là, nous entrerons ces renseignements dans la base de données d'inventaire.

Veuillez noter que des mesures sont en place pour le traitement des renseignements sensibles fournis à PRA. Tous les chercheurs de PRA qui travaillent sur cette recherche ont obtenu une cote de sécurité de niveau secret du gouvernement fédéral. De plus, la politique sur la protection des renseignements personnels de PRA respecte la *Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques.* Le bureau de PRA de Winnipeg, qui possède une cote de protection des documents approuvée de niveau Protégé B, est situé dans un immeuble hautement sécurisé sous surveillance 24 heures sur 24.

Si vous avez des questions concernant les renseignements contenus dans le présent document, veuillez joindre Brenda Chorney à PRA au 1-888-877-6744 ou à l'adresse chorney@pra.ca. Si vous avez des questions concernant la recherche, veuillez joindre Cameron McIntosh, Division de la recherche et de la coordination nationale sur le crime organisé, Sécurité publique Canada, au 613-949-4135 ou à l'adresse cameron.mcintosh@ps-sp.gc.ca.

Unités intégrées de lutte contre le crime organisé : << Nom de l'unité >>	
Aperçu	**Description**
Nom de l'équipe ou de l'unité	
Abréviation ou sigle connu	
Site(s) Web	
Date de création	
Échéancier	
Raisons de sa création : Mandat, buts et objectifs	
Zone desservie (portée géographique)	
Groupes criminels et crimes ciblés	

Unités intégrées de lutte contre le crime organisé : << Nom de l'unité >>

Structure organisationnelle	**Nom**	**Emplacement et rôle dans l'unité**
Organisme responsable (le cas échéant)		
Partenaires principaux		
Partenaires secondaires		
Structures opérationnelles	**Nom et type de parties engagées**	**Conditions et description**
Ententes (PE, ententes officielles, ententes informelles, contrats, etc.)		
Mode de fonctionnement		
Nombre d'employés (agents et autres personnels)		
Rapports, examens et évaluations	**Description et accessibilité**	
Rapports disponibles sur l'unité		

Merci de votre participation!

.

Annexe B

Guide d’entrevue

Inventaire et analyse des unités intégrées de lutte contre le crime organisé
Guide d'entrevue pour l'analyse des unités intégrées

Sécurité publique Canada a réalisé plusieurs recherches dans le cadre de son Programme national de lutte contre le crime organisé. L'un de ces projets, intitulé *Analyse et inventaire des unités intégrées de lutte contre le crime organisé,* a été confié à la firme de consultants PRA Inc. Le projet compte deux volets. Le premier d'entre eux consiste à inventorier les unités intégrées qui existent au Canada. L'inventaire vise à colliger des renseignements sur les équipes intégrées : historique, mandat, taille, composition, etc. Dans le cadre de la présente étude, une unité intégrée est un organisme chargé de l'application de la loi ou des poursuites judiciaires, à n'importe quel ordre de gouvernement (municipal, provincial et fédéral), qui lutte contre le crime organisé (unités d'intervention, groupes de travail, forces intégrées, unités, équipes, etc.).

Le deuxième volet de la recherche consiste à étudier plus en détail un échantillon pouvant compter jusqu'à 25 unités intégrées afin de mieux comprendre leur fonctionnement, les problèmes qu'elles rencontrent et les clés de leur réussite ainsi que d'évaluer la satisfaction de leurs membres concernant le fonctionnement et les résultats de leur unité. PRA recueillera des renseignements destinés aux deux volets de l'étude au moyen d'entrevues menées auprès d'intervenants clés de partout au Canada et de l'examen de la documentation et des documents pertinents.

Nous vous invitons de participer à cette entrevue en nous fournissant des renseignements sur l'unité intégrée dont vous faites partie. Nous utiliserons ces renseignements dans le cadre de notre analyse détaillée.

Veuillez noter que des mesures sont en place pour le traitement des renseignements sensibles fournis à PRA. Tous les chercheurs de PRA qui travaillent sur cette recherche ont obtenu une cote de sécurité de niveau secret du gouvernement fédéral. De plus, la politique sur la protection des renseignements personnels de PRA respecte les dispositions de la Partie 1 de la *Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques*. Le bureau de PRA de Winnipeg, qui détient une cote de vérification d'organisation désignée (VOD) valide et possède une cote de protection des documents approuvée de niveau Protégé B attribuée par la Direction de la sécurité industrielle canadienne et internationale de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, est situé dans un immeuble hautement sécurisé sous surveillance 24 heures sur 24.

Cette entrevue ne devrait pas prendre plus de 30 à 45 minutes. Nous vous demandons de bien vouloir nous autoriser à l'enregistrer afin d'assurer l'exactitude des propos rapportés. L'enregistrement, qui ne sera écouté que par les membres de l'équipe de PRA, sera effacé à la fin du projet.

Veuillez noter que PRA peut avoir obtenu une partie des renseignements ci-après lors d'une entrevue ou d'échanges de courrier avec un représentant de votre organisme ou d'un organisme partenaire. L'interviewer ne posera que des questions sur les points au sujet desquels nous n'avons pas déjà obtenu d'information.

1. Décrivez brièvement votre participation dans l'unité, y compris la durée de votre participation à ce jour.

2. Décrivez brièvement le fonctionnement quotidien de l'unité (structures hiérarchiques, acquisition et distribution du matériel, affectation des tâches, distribution du travail, communications au sein de l'équipe, formation, etc.).
   a. Des protocoles ont-ils été mis en place pour faciliter le fonctionnement ou la gestion de l'unité intégrée (protocoles de communication, protocoles d'échange des données et des renseignements, protocoles de dotation, etc.)?

3. Avez-vous des procédures de communication particulières pour les membres de l'équipe et les organismes partenaires?
   a. Comment les organismes partenaires discutent-ils du fonctionnement de l'unité (téléconférences, réunions en personne, vidéoconférences, etc.)? À quelle fréquence se rencontrent-ils?

4. Des modifications à la loi, aux politiques ou aux procédures ont-elles été exigées par l'un des partenaires pour la création de l'unité intégrée?

5. Quel processus de planification est utilisé pour l'affectation des ressources de l'unité intégrée? Effectue-t-on une évaluation des menaces dans le cadre de la planification? Qui participe à cette planification?

6. Décrivez le personnel fourni par les différents partenaires de l'unité intégrée (nombre d'agents et d'employés fournis par chaque partenaire, type d'affectation (temps plein ou non), postes et rang du personnel).

7. Quelles autres ressources les différents partenaires apportent-ils à l'unité intégrée (matériel, véhicules, bureaux, fonds de fonctionnement, etc.)?

8. Décrivez comment l'unité intégrée gère les points suivants :
   a. Les échelles salariales et les avantages sociaux des membres de l'unité intégrée, comme les congés, sont-ils harmonisés?
   b. Les congés et les heures supplémentaires sont-ils autorisés par l'unité intégrée ou par l'organisation-mère des membres?
   c. Quel est le taux de roulement des membres de l'unité? Combien de temps faut-il, approximativement, pour remplacer un membre de l'unité? Comment les organismes partenaires affectent-ils les nouveaux membres?

9. Comment les membres gèrent-ils le fait de devoir rendre des comptes à leur équipe et à leur organisation-mère? Les membres de l'équipe doivent-ils faire des doubles rapports? Comment les membres de l'équipe font-ils rapport à leur organisation-mère?

10. Décrivez les procédures de collecte, de saisie et d'analyse de données et de renseignements de l'unité
    a. Comment les données et les renseignements sont-ils échangés entre les organismes partenaires?
    b. L'unité possède-t-elle une base de données conjointe que tous les partenaires peuvent consulter?

11. Quels sont les principaux problèmes rencontrés en ce qui concerne le fonctionnement de l'unité intégrée dans son ensemble (tant lors de la création que du maintien de l'unité)? Quelles mesures a-t-on prises pour régler ou atténuer ces problèmes? Est-ce que certains de ces problèmes concernent particulièrement votre propre organisation?

12. Quelles sont les principales forces de l'unité intégrée?

13. Quelles sont les principales réussites de l'unité intégrée?

14. Quelles sont les pratiques exemplaires de l'unité intégrée qui ont, d'après vous, contribué à ses réussites?
    a. Avez-vous tiré des leçons de cette unité intégrée qui, d'après vous, vous aideront dans vos futurs projets relativement à une unité intégrée?

15. Souhaitez-vous nous communiquer d'autres renseignements sur votre unité intégrée?

Merci de votre participation!

Nous vous enverrons une copie de votre entrevue pour vos dossiers et pour vous donner la possibilité d'y apporter des éclaircissements, au besoin.

Annexe C

Liste des personnes interrogées

Entrevues auprès de membres d'unités intégrées		
Unité	**Prov.**	**Nom et organisme**
Unité mixte d'enquête sur le crime organisé autochtone	Qc	Inspecteur Lino Maurizio, GRC
Unité mixte d'enquête sur le crime organisé	C.-B.	Surintendant D.W. (Doug) Kiloh, GRC
Groupe intégré de lutte contre les gangs de l'UMECO	C.-B.	Surintendant Dan Malo
UMECO - Nord	Alb.	Inspecteur Kevin Galvin, Services de police d'Edmonton
UMECO - Sud	Alb.	Inspecteur Kevin Forsen, Services de police de Calgary
Unité régionale mixte Équipes d'intervention spéciales	Alb.	Inspecteur Bob Simmonds, GRC
Unité de renseignements intégrée de Regina	Sask.	Sergent Murray Walton, Services de police de Regina
Unité intégrée des stupéfiants de Saskatoon	Sask.	Sergent-chef John Heibert, Services de police de Saskatoon
Unité intégrée de lutte contre le crime commercial de Regina Unité intégrée de lutte contre le crime commercial de Saskatoon	Sask.	Inspecteur Stewart Kingdon, GRC
Unité intégrée de renseignements sur les gangs	Man.	Sergent Pat Olson
Unité intégrée de lutte contre le crime organisé du Manitoba	Man.	Sergent-chef Paul Saganski
Unité de lutte contre le crime organisé asiatique	Ont.	Inspecteur Randy Frank, Services de police de Toronto
Unité de lutte contre les bandes de motards, Bureau de la lutte contre le crime organisé	Ont.	Surintendant Dan Redmond et inspecteur Stu McDonald, Police provinciale de l'Ontario
Unité de lutte contre les jeux illégaux, Bureau de la lutte contre le crime organisé	Ont.	Surintendant Dan Redmond et inspecteur Stu McDonald, Police provinciale de l'Ontario
Groupe d'intervention intégré contre les bandes criminalisées et les armes à feu	Ont.	Surintendant Gregory Getty, Services de police de Toronto
Unité provinciale de lutte contre le vol d'automobiles	Ont.	Surintendant Dan Redmond et inspecteur Stu McDonald, Police provinciale de l'Ontario
Groupe régional antidrogue de Bathurst/Edmundston	N.-B.	Sergent d'état-major Gary Legresley, GRC
Service de renseignements criminels du Nouveau-Brunswick	N.-B.	Allen Bodechon, directeur, SRCNB
Unité mixte de renseignements	N.-É.	Inspecteur Greg Laturnus, GRC
Division L, Section des stupéfiants, OPC Police municipale de Charlottetown	Î.-P.-É.	Sergent Randy Gallant, GRC
Unité mixte GRC/FORTN de Corner Brook Section des stupéfiants	T.-N.-L.	Inspecteur Mark McGowan, GRC
Équipe intégrée de la police des frontières	Yn	Sergent-chef intérimaire Doug Harris
Organisme partenaire de l'ULBM, de l'UPCAC et de l'ICE pour l'Ontario	Ont.	Inspecteur Todd Zimmerman, Services de police de Sudbury
Service canadien de	Canada	Surintendant Michel Aubin, directeur général, SCRC

renseignements criminels		

Entrevues avec d'autres intervenants	
Nom	**Poste et organisme**
Barry MacKillop	Directeur général, Direction générale de l'application de la loi et des stratégies frontalières, Sécurité publique Canada
Surintendant principal Todd Shean Surintendant Bill Malone	Directeur général, Drogues et crime organisé, Quartier général de la GRC Directeur, Sous-direction des renseignements sur le crime organisé, Quartier général de la GRC
Surintendant en chef Norm Mazerolle	Agent de la Police criminelle, Division O (Ontario)
Chef adjoint Tony Warr	Chef adjoint du Commandement des opérations policières spécialisées, Services de police de Toronto
Sous-commissaire Vince Hawkes	Sous-commissaire, Police provinciale de l'Ontario
Don Slough	Sous-procureur général adjoint, Division de la justice criminelle, ministère de la Justice
Drew Goddard	Ministère de la Justice du Manitoba
Glen Lewis	Ministère de la Justice du Manitoba
Inspecteur Doug Ellerker	Dircteur des Stupéfiants, Quartier général de la GRC
Kevin Begg	Sous-ministre adjoint et directeur de la Direction générale des services de police, du maintien de l'ordre et de la sécurité communautaire, ministère de la Sécurité publique et Solliciteur général de la Colombie-Britannique
Mark Tatchell	Directeur général, Division des services de police, ministère de la Sécurité publique et Solliciteur général de la Colombie-Britannique
Michael Bernstein	Avocat en chef, Bureau des avocats de la Couronne, Procureur général de l'Ontario
Michael Thompson	Gestionnaire principal de programme, Terrorisme et infrastructures essentielles, ministère de la Sécurité publique et Solliciteur général de la Colombie-Britannique
Murray Sawatsky	Directeur général, Division des services de police, Commission de police de la Saskatchewan
Pierre Sangollo	Directeur, Division de la sécurité préventive et du renseignement de sécurité, Service correctionnel Canada
Sébastien Aubertin-Giguère	Directeur de la Division du développement du renseignement et soutien aux régions, Direction générale de l'exécution de la loi, Agence des services frontaliers du Canada
Surintendant André Rivard	Directeur de Sécurité maritime et portuaire, Quartier général de la GRC
Surintendant E.D.(Ted) Miles	Président-directeur général, Alberta Law Enforcement Response Teams Ltd.
Surintendant Jim Templeton	Agent responsable fédéral, Division R, GRC
Surintendant Warren Coons	Directeur des EIPF, GRC