

BÂTIR UN CANADA SÉCURITAIRE ET RÉSILIENT



**Points de vue des commissions de police
canadiennes sur l'utilisation des paramètres de
rendement pour les services de police**

Février 2013

Points de vue des commissions de police sur l'utilisation des paramètres de rendement pour les services de police

**John Kiedrowski
Michael Petrunik
Todd Macdonald
Ron Melchers**

Compliance Strategy Group

Préparé pour le

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 le point de vue du ministère de la Sécurité publique du Canada ni celui des personnes interrogées.

N° du rapport : 31, 2013

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2013

N° de catalogue : PS14-12/2013F- PDF
N° ISBN : 978-0-660-20761-2

Sommaire

Contexte

Les tendances en matière de coût de service préoccupent énormément les services de police canadiens et le secteur public en général. Pour l'année civile 2011 seulement, le total des dépenses de fonctionnement des services de police locaux du Canada s'élevait à environ 12,9 milliards de dollars. Compte tenu de ce montant élevé, des services de police canadiens novateurs ont commencé à adopter un nouveau paradigme de gestion axé sur l'utilisation d'indicateurs de rendement en vue 1) de revoir les services prioritaires, 2) d'obtenir de meilleurs résultats et 3) de mieux gérer les coûts liés à la prestation de services.

Méthodologie

Le présent document donne un aperçu fondé sur des données probantes des paramètres de rendement pour les services de police qui sont accessibles au public et de la façon dont les commissions de police civiles du Canada les interprètent et les appliquent. Le contenu des documents figurant sur des sites Web de services de police ou fournis par des commissions de police a été analysé, et des entrevues structurées ont été menées auprès des membres des commissions de police de partout au Canada dans le but d'évaluer la mesure dans laquelle les commissions de police utilisent les outils de mesure du rendement et la façon dont elles s'y prennent.

Constatations

Normes gouvernementales

Au Canada, aucune exigence législative ne régit les mesures de rendement particulières ou les normes en matière de services de police. Certaines provinces, comme l'Ontario, exigent que les services de police fassent rapport sur des indicateurs de rendement précis conformément aux règlements municipaux relatifs à l'établissement de rapports. Même à l'échelle internationale, seulement quelques services de police américains appliquent les normes de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) pour la gestion du rendement organisationnel. Dans l'ensemble, il n'existe au Canada aucune norme de rendement basée sur des faits ni aucun cadre de mesure « reconnu » par le secteur pour les services de police.

Services de police

L'évaluation globale des paramètres de rendement utilisés révèle que les services de police ayant les cadres de mesure du rendement les plus détaillés sont généralement les grands services de police urbains ou régionaux. Dans la présente étude, les cadres de mesure du rendement sont définis comme étant « équilibrés » lorsqu'ils sont considérés comme exhaustifs et complexes. Les rares services de police ayant un cadre de rendement « équilibré » semblaient appliquer leurs indicateurs de manière pertinente. Les sept dimensions d'un cadre « équilibré » comprenaient des paramètres de mesure du rendement dans les catégories suivantes : 1) réduire la victimisation

criminelle, 2) prendre à partie les délinquants et les jeunes contrevenants de manière appropriée, 3) atténuer la crainte de la criminalité et améliorer la sécurité personnelle, 4) accroître la sécurité dans les espaces publics, 5) utiliser les ressources financières de manière équitable et efficace, 6) faire preuve d'autorité et avoir recours à la force de manière légitime, juste et efficace et 7) répondre aux exigences des citoyens, qui veulent un service rapide, efficace et équitable.

La recherche a également permis de constater que certains services de police élaborent leurs propres paramètres de rendement et structures de planification opérationnelle, mais ils sont souvent fondés sur des consultations spéciales auprès des pairs dans la collectivité. Même si les consultations auprès des pairs sont utiles, il peut être difficile d'adapter de nouveaux indicateurs et d'en faire un cadre de paramètres de rendement cohérent. Même s'il semble y avoir un échange d'information entre les services de police quant au choix et à la conception des paramètres de rendement, ce qui est louable en soi, certaines de ces informations peuvent être inexactes. Il arrive trop souvent que les services de police établissent des paramètres de rendement « fourre-tout » pour mesurer tout et n'importe quoi relativement à leurs activités. En fait, bon nombre des éléments placés sous la rubrique « mesure du rendement » touchent davantage l'analyse environnementale que l'efficacité des services de police. On propose que les cadres de mesure soient davantage axés sur les principaux résultats des services de police.

Il est important de souligner que les services de police ayant obtenu une note faible au chapitre de l'utilisation pertinente des paramètres de rendement manquent de précision en ce qui a trait aux éléments mesurés. En outre, des catégories entières d'indicateurs de rendement importants étaient souvent absentes; il s'agissait particulièrement des indicateurs de mesure de l'efficacité et de la qualité du service.

Mesures du rendement

La plupart des services de police qui n'utilisent aucun paramètre de rendement ou ceux qui n'ont aucune capacité de mesure efficace sont principalement les services de petites municipalités et de régions rurales. Cependant, on observe quelques exemples de services de police provenant de grandes administrations urbaines qui font preuve d'une faible capacité à appliquer des mesures du rendement. Dans tous les cas, il n'y a pas de différences significatives entre les régions pour ce qui est de la taille des services de police. Quatre des cinq services de police considérés comme ayant les meilleurs cadres de mesure du rendement représentaient des administrations de taille moyenne, et le cinquième était un grand service de police en milieu urbain.

L'analyse du contenu des paramètres du rendement des services de police indique qu'il n'existe aucun modèle ou cadre commun pour mesurer le rendement. Tous les services de police qui ont fait l'objet de l'étude se concentrent sur des aspects différents du rendement de la prestation de services. Il est troublant de constater que les éléments clés du rendement (p. ex. efficacité), essentiels à tout modèle de gestion du rendement bien conçu, étaient rarement mesurés. Lorsque les services de police utilisaient des mesures du rendement quantitatives valides et fiables, il s'agissait le plus souvent d'indicateurs opérationnels. La validité de nombreux extraits et résultats quant à la mesure du rendement des services de police était difficile à évaluer dans le cadre de l'analyse du contenu, car les publications policières étaient plutôt vagues quant au type de données évaluées dans bien des extraits, des résultats ou des mesures de résultats.

D'un point de vue plus positif, de nombreux services de police utilisaient des méthodes exhaustives pour établir les priorités des services de police dans la collectivité. Ces priorités ont été utilisées pour élaborer les éléments de la plupart des cadres de mesure du rendement. Parmi les méthodes communes d'établissement des priorités qui ont été utilisées relativement aux besoins des services de police, mentionnons les analyses environnementales, les analyses FFPM (forces, faiblesses, possibilités et menaces) et les critères SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temps donné).

Les mesures du rendement déclarées par les services de police pourraient dans de nombreux cas être considérées comme stratégiques, d'une certaine façon. En fait, de nombreux services de police semblent vouloir se concentrer davantage sur la mesure de la réalisation d'objectifs stratégiques que sur la mesure d'objectifs opérationnels ou tactiques.

Dans certains cas, les services de police qui améliorent leur cadre de mesure du rendement ont l'occasion de transformer leurs paramètres de rendement tactiques ou opérationnels en paramètres de rendement stratégiques complexes, en ajoutant une autre dimension à la mesure, comme considérer l'activité opérationnelle comme un taux ou une proportion d'une autre mesure pertinente.

L'analyse a permis de constater que l'utilisation de mesures du rendement des services policiers évolue au Canada. Au creux de la « courbe de l'évolution » se trouvent les services de police qui n'utilisent aucune mesure du rendement, à mi-chemin, quelques services ayant mis en œuvre un cadre rudimentaire et, au sommet, quelques services en train d'élaborer un cadre satisfaisant aux normes appropriées. Les services de police ayant moins d'expérience au chapitre de l'élaboration de mesures du rendement ont tendance à présenter un écart important entre les outils de mesure considérés comme idéaux et ceux réellement utilisés.

Certains services de police semblent recueillir une quantité importante de données sur le rendement et établir des ratios de rendement, mais il est difficile de savoir quel type d'analyse a été utilisé pour vérifier si les objectifs ont été atteints. Lorsque des ratios ou des données descriptives sont présentés, une analyse des données ou des explications plus approfondies semblent nécessaires pour aligner les mesures sur les objectifs opérationnels. Une proportion relativement faible de services de police disposaient d'un ensemble d'indicateurs du rendement bien conçus jetant la lumière sur les principaux résultats des services de police, le rendement en matière de prestation de services et la valeur globale. Il n'est pas surprenant de constater que ces indicateurs étaient utilisés de manière pertinente et dépassaient de loin les simples rapports publics dans les rapports annuels des services de police.

Commissions de police

Même si de nombreuses commissions représentant les grands services de police urbains disposent de professionnels travaillant à temps plein ou à temps partiel, ce n'était pas tous les grands services urbains de l'échantillon qui possédaient une expertise de la mesure du rendement. Un manque de compréhension des indicateurs ou de la structure des processus décisionnels signifie que les paramètres de rendement ont souvent peu d'incidence sur la prise de

décisions des commissions de police, voire aucune. Toutefois, il est évident que les membres des commissions représentant les grands services de police, qui sont plus nombreux et bénéficient des services continus ou occasionnels de professionnels affectés à la recherche, semblent être plus au courant de l'utilisation et des limites des divers outils de mesure du rendement.

Compte tenu de leur rôle et de leur relation avec les chefs de police, certaines commissions de police ne sont pas en mesure, par leur examen, d'entraîner directement la réaffectation de fonds dans les budgets des services de police ou entre services municipaux. Cependant, l'application de paramètres du rendement plus complexes fournirait des renseignements utiles qui permettraient de répartir les coûts de manière appropriée après l'achèvement et la mise en œuvre du budget.

Selon les résultats de la recherche, aucun membre de commission de police n'avait reçu de formation sur la mesure du rendement des services de police. Cependant, il est important de mentionner que les membres de commissions qui en savaient le plus sur les outils de mesure du rendement des services de police avaient habituellement l'occasion de remplir plus d'un mandat. En outre, il convient de souligner que l'utilisation d'information sur le rendement constitue néanmoins un élément important du processus budgétaire et de planification de nombreuses administrations. Par conséquent, le manque de formation adéquate peut rendre les membres de commissions vulnérables, particulièrement lorsqu'ils doivent prendre des décisions en se fondant sur des renseignements qu'ils ne savent pas comment évaluer. Peu de membres des commissions de police connaissent et comprennent les mesures du rendement, mais, si l'information pertinente à cet égard leur est fournie et qu'on leur explique comment l'intégrer aux processus de planification, ils en reconnaissent souvent l'utilité et appliquent ces paramètres à leurs fonctions de surveillance et de gestion.

Voie à suivre

Bon nombre de commissions et de services de police modifieront leurs outils de mesure du rendement en vue de les harmoniser avec leurs objectifs en matière de prestation de services fondés sur les résultats, les normes de niveau de service et le processus décisionnel quant au budget. L'amélioration de la mesure du rendement des services de police constitue un processus itératif continu étalé sur plusieurs années qui exige sans doute une orientation et un soutien appropriés. Au fur et à mesure que les outils de mesure du rendement des services de police évolueront en fonction des progrès réalisés, il sera plus facile de déterminer quelles améliorations peuvent être apportées aux indicateurs.

La mesure du rendement des services de police n'est pas une fin en soi. Même les paramètres de rendement les plus complexes et les plus réfléchis n'amélioreront pas le rendement de l'organisation s'ils ne sont pas intégrés au processus décisionnel. Toutes les données et les mesures du rendement sont peu utiles aux commissions de police, si ces dernières ne savent pas comment les utiliser dans un contexte de reddition de compte, d'amélioration de la qualité et du service et de la réduction des coûts. Il n'existe pas de mesures du rendement magiques, et il ne faut pas non plus exagérer et mesurer toutes les activités. La mesure du rendement est en constante évolution, et les membres de commissions détermineront quelles mesures du rendement peuvent contribuer à la gestion de leur organisation. Afin d'obtenir des résultats positifs et de bien gérer les coûts tout en maintenant la qualité des services de police, il semble y

avoir un besoin urgent de renforcer la capacité de conception d'un système de mesure et d'application de « pratiques exemplaires » au sein des commissions et des services de police.

Table des matières

Sommaire	i
Introduction.....	1
Approche analytique	2
Analyse du contenu	2
Entrevues	2
Survol des mesures du rendement.....	3
Rendement des services de police.....	5
Exigences obligatoires liées au rendement des services de police	5
Survol des commissions de surveillance des services de police.....	7
Analyse du contenu.....	9
Observations découlant de l'analyse du contenu.....	9
Comparaison entre les mesures de rendement tactiques et stratégiques	13
Numérateurs et dénominateurs des indicateurs de rendement	14
Critiques des mesures de rendement examinées	18
Entrevues.....	21
Constatations découlant des entrevues	22
Information générale sur le rendement de la police	23
Aperçu des paramètres de rendement.....	25
Participation de la commission de police aux mesures de rendement.....	27
Entrevues auprès des répondants dont l'organisation n'utilise pas de paramètres de rendement	30
Entrevues auprès des représentants du gouvernement et des intervenants.....	31
Conclusions.....	31
Bibliographie.....	36
Annexe A : Tableaux supplémentaires	41
Annexe B : Approche méthodologique.....	57

Liste des tableaux et figure

Tableau 1 : Définition des principaux termes utilisés dans les modèles de mesure du rendement	4
Tableau 2 : Exigences du PMPSM pour les services de police	6
Tableau 3 : Mesures de rendement de l'OMBI pour les services de police	41
Tableau 4 : Fréquence des dimensions du rendement	10
Tableau 5 : Les sept dimensions d'un tableau de bord équilibré et exemples d'indicateurs du rendement clés.....	12
Tableau 6 : Exemples d'indicateurs de rendement associés à un cadre de mesure équilibré	43
Tableau 7 : Objectifs de mesure du rendement tactiques et stratégiques	14
Tableau 8 : Exemples d'indicateurs de rendement couramment utilisés par les services de police	16
Tableau 9 : Modèles de rendement et pertinence des indicateurs de rendement	20
Figure 1 : Évolution des indicateurs de rendement de la police	21

Introduction

Les systèmes de gestion du rendement utilisés dans les secteurs publics ont énormément changé au cours des dix dernières années. En effet, les systèmes de gestion publics fondés sur la hiérarchie et la bureaucratie sont remplacés par des systèmes de gestion axés sur le marché et l'obligation de rendre compte du rendement (OCDE, 1997). Au fur et à mesure que cette tendance a pris de l'ampleur, des représentants visionnaires des services de police se sont rendu compte que l'approche traditionnelle de la gestion des services de police, qui est fondée sur la conjecture, l'imitation et l'intuition, ne peut plus être considérée comme acceptable pour la gestion organisationnelle des services de police (Davis, 2012; Maillarda et Savage, 2012; Coleman, 2008). Par conséquent, afin d'améliorer la reddition de comptes dans le milieu policier, il faut adopter une approche plus rationnelle et transparente intégrant des connaissances techniques et expérientielles (Murphy et McKenna, 2007).

Cette nouvelle approche de gestion des services de police vise d'abord une prestation plus efficace et rentable des services de police en vue de mieux répondre aux besoins et aux exigences de la collectivité. En tant que principal client des services de police, le public est considéré comme un intervenant important au moment de déterminer la façon la plus appropriée d'évaluer le rendement des services de police et l'utilisation des données sur leur rendement (Maguire et Uchida, 2000; IESI, 2012)¹. Dans le cadre de la nouvelle approche, la reddition de comptes s'associe à la mesure du rendement au sein de l'organisation afin que l'on puisse s'assurer que les policiers fournissent le meilleur service possible au public (Home Office, 2004).

Les indicateurs de rendement, comme l'efficience, l'efficacité et la qualité des services, constituent les facteurs les plus importants au moment de vérifier si les services de police utilisent bien l'argent des contribuables. Depuis 2000, les dépenses des services de police canadiens ont augmenté de 3 à 7 % par année. En 2010, leurs dépenses de fonctionnement s'élevaient à environ 12,6 milliards de dollars (Statistique Canada, 2011). 2010 a été la quatorzième année consécutive de croissance des dépenses policières en dollars constants. Puisque l'on s'attend à ce que les coûts continuent d'augmenter, il est de plus en plus pressant de trouver de meilleures façons d'évaluer le rendement des services de police et de réaliser les objectifs organisationnels tout en réduisant les coûts au minimum.

Les principaux objectifs du présent document sont les suivants :

1. décrire les paramètres de rendement utilisés par les services de police canadiens;
2. évaluer la mesure dans laquelle ces paramètres de rendement sont compris et le point de vue des organismes de surveillance de la police, comme les commissions de police;

¹ Les systèmes de gestion du rendement sont conçus pour fournir l'information nécessaire aux décisions et aux mesures essentielles qui orientent une organisation en ce qui concerne ce qu'elle est, ce qu'elle fait et pourquoi elle le fait. La mesure du rendement est un outil qui, lorsqu'il est utilisé de manière appropriée, aide l'organisation à mieux planifier et exécuter ses activités stratégiques. L'élément stratégique de la gestion du rendement vise à améliorer les résultats de l'organisation et repose sur la mesure du rendement.

3. déterminer quels sont les paramètres de rendement les plus utiles, selon les organisations de surveillance des services de police.

Approche analytique

Une analyse qualitative et quantitative a été menée pour examiner l'utilisation des paramètres de rendement par les organismes de surveillance des services de police. Nous avons notamment effectué une analyse du contenu, examiné les indicateurs de rendement utilisés par un échantillon de services de police et mené des entrevues concernant les paramètres de rendement auprès de membres de certaines commissions de police.

Analyse du contenu

Le contenu des documents fournis par les commissions de police a été analysé pour que l'on puisse évaluer les tendances en matière d'utilisation de paramètres de rendement au sein des services de police. Parmi les 48 services de police visés, seulement 19 avaient des documents de planification stratégiques et opérationnels. La plupart de ces documents ont été trouvés sur le site Web de la Commission ou du service de police, mais d'autres documents étaient parfois fournis après les entrevues. Il est question du codage, des catégories de données et des limites d'une approche à l'annexe B.

Entrevues

Après la communication initiale avec 48 commissions de police, des entrevues semi-dirigées ont été effectuées auprès de 30 représentants des 15 commissions de police qui ont accepté de participer. L'équipe de recherche a également reçu des documents de 15 autres représentants de commissions de police qui ont indiqué soit qu'ils n'avaient pas de systèmes de mesure du rendement, soit qu'ils ne pouvaient pas contribuer de manière significative à l'entrevue pour d'autres raisons. Le taux de participation était donc de 62 %. Huit autres personnes ont accusé réception de la correspondance et confirmé avoir transmis l'information au président de la Commission en vue d'une réponse. Dix commissions de police n'ont pas répondu à l'appel. Pour voir la répartition de l'échantillon, veuillez consulter l'annexe B.

Les principaux objectifs des entrevues sont de connaître les paramètres de rendement utilisés par les organisations policières et d'évaluer l'utilisation des données de rendement dans le cadre de la reddition de comptes, de la planification des activités, du processus décisionnel touchant les opérations et de l'établissement du budget. Les entrevues ont été menées auprès des membres de commission de police (p. ex. président ou vice-président) ayant une connaissance particulière de l'utilisation de paramètres de rendement au sein de la police ou qui en sont responsables. Certains éléments pratiques et sociopolitiques ont été abordés dans le cadre de la recherche, et il en est question dans l'annexe B.

Survol des mesures du rendement

Même s'il existe de nombreuses définitions de la mesure du rendement, disons simplement qu'il s'agit du processus d'élaboration, d'application et d'utilisation d'indicateurs de rendement dont le but est d'évaluer la mesure dans laquelle les objectifs organisationnels sont atteints. La mesure du rendement constitue un processus de gestion essentiel, comme l'établissement du budget, la planification stratégique, la gestion de la qualité totale, l'analyse comparative, les fiches de données et l'apprentissage organisationnel (Talbot, 2010). Chaque mesure du rendement est composée d'une unité de mesure et d'un chiffre indiquant l'importance ou l'intensité. L'unité donne du contenu ou un sens (définition normalisée de ce qui est mesuré), et le chiffre indique le degré d'importance (importance, force ou intensité de l'unité de mesure). Les indicateurs de rendement doivent être liés à un objectif, et leurs composantes peuvent être isolées (exemples d'unités : heures, nombre d'accidents, durée, dollars, nombre d'erreurs) ou être combinées et constituer les ratios de deux unités ou plus (Neely et coll., 1995).

Les approches de mesure du rendement valides et efficaces sont fondées sur un modèle intrant-extrant-résultat². Le tableau 1 présente les définitions des principaux termes utilisés dans un tel modèle.

² Hatry, H.P. (2006). *Performance Measurement: Getting Results*. Urban Institute Press.

Tableau 1 : Définition des principaux termes utilisés dans les modèles de mesure du rendement

Termes	Définition	Exemple de mesures
Intrant	Ressources utilisées pour produire les extraits et les résultats.	
Extrait ou activités	Résultats directs et immédiats d'une activité. Des produits et des services peuvent découler d'une activité. Parmi les activités, mentionnons les tâches, les étapes, les méthodes, les techniques et les opérations effectuées.	Nombre de rapports concernant des crimes contre des biens dans une région précise ou dans une période donnée.
Résultats ou conséquences	Résultats immédiats, intermédiaires et finaux d'une activité. Changement souhaité au chapitre du comportement, de l'attitude, des connaissances, des compétences et des conditions à l'échelle de la personne, de l'organisation, du système ou de la collectivité.	Initiative policière visant à réduire le nombre de crimes violents dans une région donnée (p. ex. dans le district ou le secteur ou au poste de police)
Indicateurs de rendement traditionnels		
Rendement	Quantification des extraits et des intrants d'une organisation habituellement représentée par un ratio d'extrait à intrant	Quantité de ressources utilisées pour élaborer un programme de prévention de la criminalité ou parachever un dossier de la Couronne.
Efficience	Mesure de la quantité de ressources requises pour produire une unité d'extrait ou pour atteindre un résultat donné.	Coût par crime contre des biens signalé.
Efficacité	Détermination du lien entre les extraits de l'organisation et les objectifs qu'elle veut réaliser.	Résultats d'enquêtes menées avant et après le programme auprès des élèves, des parents et des enseignants montrant que les mesures de prévention de la violence chez les jeunes permettent de réduire ou de renforcer les processus internes de lutte contre l'intimidation dans les écoles.
Qualité	Examen du processus ayant permis la réalisation d'un extrait. L'exactitude (ou la marge d'erreur), l'exhaustivité et la complexité sont des indicateurs de qualité courants.	Rapports sur des accidents de la route élaborés correctement. Taux de rapports exacts préparés
Temps opportun	Mesure du temps requis pour réaliser un extrait souhaité.	Préparation en temps opportun d'un appel d'offres pour l'achat de nouveau matériel.

Rendement des services de police

Il est très difficile de mesurer le rendement des services de police, car il s'agit d'un service public complexe ayant des objectifs et des activités de prestation très diversifiés. De plus, les facteurs qui augmentent la demande de services de police (p. ex. les grands facteurs sociaux, comme l'inégalité salariale, le niveau d'emploi et les changements démographiques) n'entraînent pas de changement à cet égard (Vollaard, 2003; Alpert et Moore, 1993; Moore et coll., 2003). Dadds et Scheide (2000), Faull (2010) et Davis (2012) soulignent que les données sur les taux de signalement et les taux de solutions des crimes sont traditionnellement utilisées de manière instrumentale et symbolique pour justifier les types de services policiers et leur coût et améliorer les relations publiques. Ces données ont également servi à évaluer les pratiques en fonction des politiques internes (Alpert et Moore, 1993; Moore et Braga, 2004). Pour que les taux de criminalité puissent constituer des indicateurs de rendement logiques, il faut qu'ils puissent démontrer le lien entre l'augmentation ou la diminution de la criminalité et l'augmentation ou la diminution de la quantité et de la qualité des types de services policiers et leur nature.

Par contre, la recherche a révélé que l'utilisation de mesures traditionnelles, comme les taux de solution des crimes, les taux d'arrestation et les délais d'intervention ne sont pas toujours les plus appropriés pour qui veut comprendre la portée des activités policières, de la solution des crimes au maintien de l'ordre public (Collier, 2006; Goldstein, 1990; Moore, 2002); c'est pourquoi il est difficile de déterminer ainsi la véritable nature d'une activité policière et son incidence sur les résultats visés. De plus, ces indicateurs de rendement traditionnels posent des problèmes de cohérence au chapitre de la validité et de la fiabilité (Alach et Crous, 2012). Ces problèmes empêchent grandement les services policiers de revoir leurs approches traditionnelles de mesure du rendement et de concevoir des indicateurs de rendement axés sur les activités policières de routine tenant compte du contexte des services policiers et des contraintes législatives et pratiques auxquelles ils doivent se plier (Alpert et Moore, 1993).

Exigences obligatoires liées au rendement des services de police

Actuellement, les lois sur les services de police des provinces canadiennes ne contiennent aucune exigence obligatoire concernant la mesure du rendement. Même si ces lois varient d'une province à l'autre, elles établissent habituellement des normes uniformes pour les services policiers municipaux, prévoient la création de commissions de police et établissent les critères pour la gestion et le fonctionnement des services. Aux termes de ces critères, certaines commissions de police disposent de paramètres de rendement approuvés, mais il n'existe aucune ligne directrice ni politique provinciale sur l'élaboration de paramètres de rendement. Le paragraphe 30(1) de l'*Adequacy and Effectiveness of Police Services Regulations* de la *Loi sur les services policiers* de l'Ontario prévoit des mesures de rendement qualitatives et quantitatives pour des aspects précis du plan d'activités de la Commission : (i) initiatives de prévention de la criminalité et patrouilles dans la collectivité et services d'enquêtes criminelles offerts par le service de police; (ii) satisfaction de la collectivité à l'égard des services policiers; (iii) appels d'urgence pour les services; (iv) taux de crimes violents et taux de solution; (v) taux de crimes contre les biens et taux de solution; (vi) taux de crimes commis par des jeunes et taux de

solution; (vii) aide des policiers aux victimes de crime et taux de revictimisation; et (viii) sécurité routière.

En Ontario, la *Loi de 2001 sur les municipalités* exige des municipalités qu'elles mesurent le rendement de leur prestation de services et qu'elles en fassent rapport aux contribuables dans le cadre du Programme de mesure de la performance des services municipaux (PMPSM). Ainsi, les municipalités doivent élaborer un rapport sur les mesures d'efficacité et d'efficience pour 13 secteurs de service, dont les services policiers (Ontario, ministère des Affaires municipales et du Logement, 2007). Le tableau 2 donne un aperçu des mesures du PMPSM³.

Tableau 2 : Exigences du PMPSM pour les services de police

Domaine de prestation de services	Objectifs	Type de mesure	Mesure
Services de police	Services de police efficients	Efficience	Coûts de fonctionnement des services de police par ménage
Taux de crimes violents	Collectivités sécuritaires	Efficacité	Taux de crimes violents pour 1 000 personnes
Taux de crime contre les biens	Collectivités sécuritaires	Efficacité	Taux de crimes contre les biens pour 1 000 personnes
Taux de criminalité total	Collectivités sécuritaires	Efficacité	Taux de criminalité pour 1 000 personnes (infractions au <i>Code criminel</i>) à l'exclusion du <i>Code de la route</i>)
Taux de criminalité chez les jeunes	Collectivités sécuritaires	Efficacité	Taux de criminalité chez les jeunes pour 1 000 jeunes

Même s'il ne s'agit pas d'un cadre redditionnel obligatoire, l'Ontario Municipal Benchmarking Initiative (OMBI) constitue une initiative de mesure du rendement bien établie. Elle a été établie par un consortium de directeurs et de gestionnaires municipaux dans le but de recueillir des données sur plus de 850 mesures touchant 37 domaines de services municipaux. Actuellement, 13 grandes municipalités ontariennes et deux villes de l'extérieur de l'Ontario⁴ suivent cette initiative. Dans le cadre du processus de l'OMBI, chaque secteur de prestation de services (y compris les services policiers) a mis sur pied un groupe d'experts qui passera en revue les données fournies et évaluera leur cohérence et leur pertinence à l'égard du processus. Le groupe d'experts de l'OMBI a cerné 41 mesures pour les services policiers regroupés dans les catégories

³ Source : Ontario, ministère des Affaires municipales et du Logement (2007). *Programme de mesure de la performance des services municipaux — Manuel*. Page consultée : <http://www.mah.gov.on.ca/AssetFactory.aspx?did=4874>.

⁴ Pour de plus amples renseignements sur l'OMBI, veuillez consulter l'adresse suivante : www.ombi.ca.

suivantes : incidences sur la collectivité, efficacité et services à la clientèle. Il est important de souligner qu'un consensus « d'experts » n'est pas synonyme d'expertise, particulièrement si les experts en question représentent tous le même secteur. Une description des indicateurs et du type de données utilisées pour présenter les résultats figure au tableau 3 (annexe A). Ces indicateurs de rendement, qui sont principalement utilisés par des gestionnaires municipaux, peuvent également être présentés à la commission de police pertinente. Bon nombre de ces indicateurs de rendement peuvent également être intégrés au cadre global de mesure du rendement du service de police.

Survol des commissions de surveillance des services de police

Au Canada, les lois provinciales sur les services policiers accordent aux commissions de police le pouvoir de surveiller l'administration des services policiers. D'après l'Association canadienne des commissions de police (2006), le mandat des commissions de police couvre généralement les éléments suivants : 1) déterminer les niveaux de personnel adéquats; 2) établir le budget en fonction des besoins des services de police; 3) surveiller le budget; 4) examiner le rendement des policiers; 5) nommer un chef de police; 6) collaborer aux relations de travail; 7) régler les problèmes de discipline; et 8) participer à l'élaboration de politiques.

Les termes employés pour désigner les commissions de police varient au Canada. Ce sont des commissions de services policiers en Ontario, des comités de conseil en Alberta et des conseils de commissaires de police en Colombie-Britannique et en Saskatchewan. La plupart des commissions de police sont composées de trois à neuf membres. Ce sont habituellement les commissions de police des grandes municipalités qui comptent le plus grand nombre de membres. La majorité des commissions sont composées de citoyens, souvent des bénévoles de la collectivité, et d'élus. Par exemple, en Colombie-Britannique, le président de la commission de police est généralement le maire de la municipalité⁵. Les membres de la commission sont nommés par les instances politiques et sont choisis en fonction de la démographie de la collectivité. Ce sont idéalement des personnes qui ont montré qu'elles peuvent agir dans l'intérêt supérieur de la collectivité (C.-B., ministère de la Sécurité publique et du Solliciteur général, 2005, section 3.0:11). En général, aucun salaire n'est versé aux membres des commissions de police, mais certaines municipalités peuvent rembourser quelques-unes de leurs dépenses associées à l'exercice de leurs fonctions.

Le rôle des commissions de police et leur relation avec les services de police et le processus global de gouvernance sociale ont fait l'objet de longs débats (LaLonde et Kean, 2003; Stenning, 2004; Commission du droit du Canada, 2006; Martin, 2004; Pidd, 2007). Cependant, en ce qui concerne l'évaluation du rendement des policiers, la plupart des lois provinciales mettent principalement ou exclusivement l'accent sur le rendement du chef de police. À titre d'exemple,

⁵ Pour de plus amples renseignements sur le rôle des maires à la présidence des commissions, veuillez consulter l'ouvrage suivant : A. Domaas et M. McIndoe (2012). *British Columbia Association of Police Boards: Report to the Executive Board*. Consulté à l'adresse suivante : http://deltapolice.ca/about/board/agenda/2012/agenda_120912.pdf.

aux termes de la *Loi sur les services policiers* de l'Ontario, les commissions sont responsables des politiques sur la gestion efficace de la police et peuvent orienter et surveiller le rendement du chef de police. Toutefois, le *Règlement 421/97* de la *Loi sur les services policiers* (1990) indique que les membres de la commission ne doivent pas intervenir dans les décisions opérationnelles, les responsabilités et les activités de routine du service de police, ce qui comprend le recrutement et la promotion des agents de police.

Un des problèmes auxquels font face de nombreuses commissions de police est le fait qu'elles doivent remplacer leur modèle traditionnel de mesure du rendement des policiers (souvent fondé sur le succès perçu du chef de police) par un nouveau modèle de gestion des services de police axé sur les données probantes permettant de mesurer le rendement de l'organisation sur le plan de la précision des responsabilités, de la transparence et de la reddition de comptes, de l'efficacité et de l'efficience et de l'importance accrue de la rétroaction des citoyens. (Davis, 2012; Milligan et Fridell, 2006; Kiedrowski, et coll., 2009).

Un des documents consultés brosse le portrait de certains problèmes auxquels font face les commissions de police à l'égard de la mesure du rendement. L'auteur du rapport souligne que :

- 1) la direction n'a pas la capacité nécessaire pour évaluer le rendement de ses fonctions en matière de patrouille;
- 2) même si le manuel de gouvernance de la commission exige qu'un plan d'activités annuel soit élaboré, cela n'est pas fait;
- 3) les attentes de la commission à l'égard du rendement du chef sont générales et non liées aux objectifs du service de police ou aux résultats énoncés dans le plan d'activités annuel;
- 4) le budget de la commission n'est fondé sur aucun plan d'activités annuel, objectif stratégique ou indicateur de rendement qui lui permettraient d'évaluer les affectations budgétaires, et les ébauches du budget sont peu analysées, voire pas du tout;
- 5) il a été dit aux membres de la commission que leur rôle n'était pas de remettre en question des coûts particuliers, car on estime que cette fonction revient au comité local des finances; et
- 6) la commission estimait que son rôle n'était pas d'exiger directement des services de police qu'ils gèrent les attentes de manière à ce que les coûts respectent les postes budgétaires proposés.

Enfin, l'auteur a mentionné que, selon un évaluateur externe, les services de police doivent élaborer des indicateurs de rendement clés pour leurs activités. Bon nombre de ces constatations peuvent s'appliquer à d'autres commissions de police interviewées dans le cadre de la présente recherche, particulièrement celles qui n'avaient aucun processus valable de mesure du rendement.

Analyse du contenu

Afin d'élaborer une description quantitative objective des paramètres du rendement, on a analysé le contenu des documents fournis par les commissions de police. D'autres documents ont été ajoutés à l'échantillon grâce aux entrevues. L'exercice nous a permis d'analyser systématiquement une grande quantité d'informations sur les paramètres de rendement de la police dans le but de mieux comprendre comment la mesure du rendement est intégrée aux services de police. L'équipe de recherche a ensuite pu comparer l'information obtenue dans le cadre de l'analyse du contenu aux renseignements recueillis auprès des membres de commissions de police durant les entrevues. L'analyse du contenu a permis de constater plusieurs lacunes dans la documentation. D'abord, la plupart des documents étaient des plans stratégiques ou des plans d'activités. Ils étaient peu nombreux à présenter des données permettant de vérifier si les objectifs de rendement ont été atteints ou non. On peut expliquer cela par le fait que bon nombre de commissions et de services de police n'en sont qu'aux premières étapes du processus de mesure du rendement et qu'aucun résultat substantiel n'était encore disponible. Ensuite, le processus d'échantillonnage a peut-être laissé de côté certains services de police ayant des documents dans lesquels est présentée l'incidence de leurs indicateurs de rendement. Enfin, les sites Web de toutes les commissions et les services de police retenus dans l'échantillon ont été examinés, mais seulement quelques-uns y affichent de l'information sur les paramètres de rendement. Par conséquent, on peut présumer qu'il n'y a pas d'indicateurs de rendement ou que les résultats des paramètres existants ne sont pas facilement accessibles au public.

Observations découlant de l'analyse du contenu

L'analyse du contenu visait 20 services et commissions de police de 16 municipalités urbaines ou régionales, trois collectivités de petite taille ou rurales et deux collectivités des Premières nations⁶. L'analyse n'a permis de déceler aucun modèle ou cadre couramment reconnu pour mesurer le rendement des organismes de police. Certains services ont indiqué qu'ils suivent le modèle du « tableau de bord équilibré », d'autres font allusion à une approche axée sur l'« excellence » ou la « valeur publique » tandis que d'autres encore utilisent un modèle qu'ils ont conçu de toutes pièces.

Le tableau 4 présente les dimensions les plus courantes dans les systèmes de mesure du rendement des services de police⁷. Aucune dimension n'est étudiée par tous les services de police dans leur cadre de mesure du rendement, et la fréquence à laquelle les dimensions du rendement sont examinées varie largement. Certains services de police ne font pas de distinction entre la mesure du rendement et les indicateurs de rendement, tandis que d'autres les considèrent comme deux éléments complètement différents. Certains services de police utilisent les termes

⁶ Mentionnons que, pour certains aspects de l'analyse, les réponses des 15 commissions de police ayant indiqué qu'elles n'ont aucun paramètre de rendement ont été incluses.

⁷ On entend par dimensions de rendement les indicateurs opérationnels qui doivent faire l'objet d'une analyse ou d'une discussion à un échelon supérieur, compte tenu des objectifs visés. Les indicateurs de rendement touchent les activités de l'organisation.

objectif, but et cible comme s'il s'agissait de synonymes, d'autres non. Ils ont conçu leur propre système de gestion du rendement en fonction de leurs priorités et des besoins des collectivités auprès desquelles ils interviennent. Même s'il est bien que chaque service de police utilise la terminologie de la mesure du rendement qui correspond le mieux aux besoins de son organisation, cela rend difficile la comparaison avec les autres organismes de police.

Tableau 4 : Fréquence des dimensions du rendement

Services de police	Intrants	Processus	Extrants	Résultats	Incidence	Efficience	Efficacité	Analyse comparative	Cibles	Qualité	Temps opportun	Productivité	Mesure / indicateurs	Buts	Objectifs	Autre
A	0	0	0	0	0	0	3	0	0	1	0	0	93	92	91	0
B	0	0	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	10	0	0
C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	81	81	0	0
D	0	0	0	0	0	0	0	0	23	0	0	0	9	0	0	0
E	0	0	0	0	0	2	3	0	0	1	0	0	0	19	0	0
F	0	1	54	146	0	7	5	0	0	0	0	0	40	20	0	0
G	0	2	0	0	0	2	4	1	0	2	0	0	0	108	107	0
H	0	1	0	0	1	5	9	0	0	1	0	0	2	30	0	0
I	0	0	0	0	0	7	2	0	0	0	0	0	153	23	0	0
J	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	15	16	57	0
K	10	26	62	0	0	1	10	7	0	0	0	0	138	5	0	5
L	5	3	0	0	0	2	5	0	0	1	0	1	2	61	61	0
M	0	0	0	74	77	14	0	0	90	0	0	0	0	13	53	78
N	0	0	0	0	0	7	13	0	2	0	0	0	0	210	0	0
O	0	0	0	1	0	1	6	0	0	2	0	0	2	90	0	0
P	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	74	0	74
Q	0	0	0	63	0	5	4	0	64	0	0	0	0	14	0	0
R	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14	4	0	0
S	4	0	0	0	0	9	19	1	0	0	0	0	100	37	102	0
Total	19	33	119	284	78	63	88	9	179	8	0	1	652	907	471	157
%	0,6193	1,0756	3,8787	9,2568	2,5424	2,0535	2,8683	0,2934	5,8344	0,2608	0	0,0326	21,252	29,563	15,352	5,1173

Pour ce qui est des catégories de mesure, les buts (N=907), les indicateurs (N=652) et les objectifs (N=471) sont les éléments les plus fréquemment mentionnés. Même si elles sont essentielles à la gestion du rendement parce qu'elles indiquent dans quelle mesure l'organisation réussit à atteindre ses objectifs, les dimensions efficacité et efficience sont moins fréquentes. La dimension efficacité n'a été utilisée que 88 fois, et efficience, 63 fois. Cette observation a également été faite dans d'autres études (p. ex. Julnes et Holzer, 2001; Strieb et Poister, 1999) qui ont montré que les dimensions efficience et efficacité sont moins fréquentes que d'autres mesures liées aux extrants dans les rapports de planification stratégique des activités.

D'après l'analyse du contenu, les services de police ont examiné plus de 2 000 indicateurs associés notamment aux catégories suivantes : la criminalité et la justice pénale; les jeunes et la criminalité; le code de la route; la réponse aux appels; la sécurité des aînés; la prévention de la criminalité; les consultations dans la collectivité; et des questions administratives, comme les TI et le Web, l'excellence ou la capacité organisationnelle et les ressources humaines. Afin d'organiser l'information recueillie, l'équipe de recherche a utilisé le modèle du « tableau de bord équilibré » pour l'application de la loi (Moore et coll., 2002; Moore et Braga, 2003), qui énumère les sept dimensions clés du rendement de services policiers. Le tableau 5 ci-dessous présente les sept dimensions ainsi que des suggestions d'indicateurs de rendement mesurables connexes. Même si les outils de mesure utilisés par les grands services de police en milieu urbain et ceux des petites municipalités varient, l'objectif est de montrer comment divers indicateurs de

rendement peuvent être harmonisés avec des dimensions de rendement clés en vue de concevoir un système de mesure du rendement fiable.

Tableau 5 : Les sept dimensions d'un tableau de bord équilibré et exemples d'indicateurs du rendement clés

Dimensions d'un tableau de bord équilibré	Indicateurs de rendement courants
Réduire la victimisation criminelle	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de crimes déclarés par la police (taux pour 100 000 habitants) • Taux de victimisation • Indice de gravité de la criminalité • Taux de crimes violents déclarés par la police • Indice de gravité des crimes sans violence
Prendre à parti les délinquants et les jeunes contrevenants de manière appropriée	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de solution (p. ex. crimes violents, <i>Loi réglementant certaines drogues et autres substances</i>) • Taux de condamnations • Nombre de jeunes déjudiciarisés • Nombre de mandats d'arrestation en instance • Nombre d'utilisations de tribunaux spéciaux (p. ex drogues, santé mentale, violence familiale)
Atténuer la crainte de la criminalité et améliorer la sécurité personnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Changements confirmés du niveau de crainte (d'après les enquêtes menées auprès des victimes) • Diminution confirmée de la préoccupation de la collectivité à l'égard du trafic de drogue et de la criminalité dans les quartiers • Changements confirmés des mesures d'autoprotection
Accroître la sécurité dans les espaces publics	<ul style="list-style-type: none"> • Changements confirmés au chapitre de la mortalité sur la route, des blessures et des dommages matériels • Changements confirmés de l'utilisation des parcs et des espaces publics • Changements de la valeur des propriétés • Proportion confirmée de membres de la collectivité qui sont en sécurité dans les lieux publics
Utiliser des ressources financières de manière équitable, efficace et efficiente	<ul style="list-style-type: none"> • Données sur le coût des services policiers par citoyen • Données sur l'efficience et l'équité du déploiement et de l'horaire des policiers • Nombre et proportions d'employés civils • Pourcentage de travail perdu pour cause de maladie (policiers ou employés civils) • Données sur la conformité avec le budget • Données sur le montant des dépenses relatives aux heures supplémentaires
Faire preuve d'autorité et avoir recours à la force de manière légitime, juste et efficace	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de plaintes de citoyens • Nombre d'examen par un service de police externe concernant une allégation d'inconduite des policiers • Règlements dans des cas de responsabilité • Nombre de tirs par des policiers • Nombre de fois qu'il y a eu recours à la force (mortelle ou non)
Répondre aux exigences des citoyens, qui veulent un service rapide, efficace et équitable	<ul style="list-style-type: none"> • Données sur le temps de réponse moyen aux appels de service, par priorité • Données d'enquêtes sur la satisfaction des citoyens

Le tableau 6 (annexe A) dresse une liste encore plus détaillée et exhaustive des indicateurs utilisés par certains grands services de police urbains examinés. De nombreux indicateurs de rendement utilisés constituent des mesures normalisées des services policiers ou de la criminalité compilées dans les statistiques fédérales de la justice pénale. Il s'agit notamment des éléments suivants : taux de crimes violents, contre les biens et autres infractions au *Code criminel* pour 100 000 habitants; indices de gravité des crimes violents et sans violence; information de diverses enquêtes (p. ex. celles menées auprès du personnel chargé de l'application de la loi, des victimes d'actes criminels, des organismes partenaires ou de la collectivité élargie); et information d'autres sources, comme les conseils routiers et les sociétés de réglementation de l'alcool et du jeu de hasard des provinces. Les résultats de la mesure sont habituellement présentés sous forme de pourcentages, de ratios ou de nombres, d'unités de temps (p. ex. temps de déplacement en heures), de valeur en dollars ou de tendances. D'autres indicateurs de rendement (ou énoncés des buts ou des objectifs) sont axés sur la prestation de programmes, la mise en application ou la mise à jour de logiciels et la simplification des processus administratifs. Enfin, dans certains cas, les indicateurs de rendement ne permettaient pas de savoir quel était le type de mesures et comment elles étaient analysées. L'élément à retenir ici est que les services de police déploient de grands efforts pour mettre en application un système de paramètres de rendement, mais la mesure dans laquelle les indicateurs peuvent assurer la fiabilité de la mesure varie d'un service à l'autre.

Comparaison entre les mesures de rendement tactiques et stratégiques

Afin de mieux comprendre la nature des indicateurs de mesure du rendement indiqués par les services de police, les objectifs ou les titres ont été regroupés en deux catégories : mesures du rendement tactiques ou stratégiques. À titre d'exemple, une mesure tactique pourrait être d'indiquer le temps moyen requis pour répondre à un appel de service et le nombre d'appels de service. Ainsi, il est possible de mesurer le volume d'une activité opérationnelle. Une mesure stratégique consisterait par exemple à décrire la réduction du temps requis pour répondre aux divers types d'appels de service et à indiquer les ressources humaines et financières requises par appel de service. Grâce à ces paramètres, une organisation de police tenterait d'harmoniser ses activités opérationnelles avec son plan stratégique et de faire le suivi de la réalisation de ses objectifs stratégiques. Le tableau 7 présente les objectifs de mesure du rendement tactiques et stratégiques.

Tableau 7 : Objectifs de mesure du rendement tactiques et stratégiques

Objectifs de mesure du rendement			
Tactiques		Stratégiques	
Nombre de fois	Nombre de fois que le paramètre « Efficacité » a été utilisé	Nombre de fois	Nombre de fois que le paramètre « Efficacité » a été utilisé
133	34	159	54

Les paramètres de rendement tactiques qui mesurent l'activité opérationnelle et les paramètres de rendement stratégiques forment un continuum. Il arrive souvent que les paramètres de rendement tactiques ou opérationnels soient transformés en paramètres de rendement stratégiques complexes par l'ajout d'une autre dimension à la mesure, comme considérer l'activité opérationnelle comme un taux ou une proportion d'une autre mesure pertinente. Parmi les objectifs examinés dans le cadre de l'analyse du contenu, la majorité des paramètres de rendement peuvent être considérés comme stratégiques, d'une certaine façon. Le concept de l'« efficacité » a été utilisé 54 fois pour décrire un objectif stratégique (résultat attendu) au lieu d'un résultat réel pour un objectif tactique. Les données indiquent que les services de police semblent vouloir se concentrer davantage sur la mesure de la réalisation d'objectifs stratégiques que sur la mesure d'objectifs opérationnels ou tactiques. Afin de mieux surveiller les mesures du rendement opérationnelles, y compris le rapport coût-efficacité, il a été continuellement recommandé aux services de police d'améliorer leurs systèmes informatiques et de renforcer leur capacité d'analyse des données tout en continuant de mettre l'accent sur une orientation stratégique claire (Davis, 2012; Bayley, 1996; Alpert et coll., 2001; Alpert et Moore, 1993; Moore, 2002; Moore et Poethig, 1999).

Numérateurs et dénominateurs des indicateurs de rendement

La mesure du rendement en matière de qualité se chiffre de diverses façons; on peut notamment utiliser des ratios, des pourcentages ou des proportions, des nombres, des taux annuels de changement ou des moyennes. La principale mesure de base est l'équation numérateur/dénominateur. Le dénominateur représente la population évaluée par la mesure de rendement, soit le nombre total d'unités de service ou de ressources, tandis que le numérateur représente le nombre d'unités du dénominateur (univers) qui font l'objet d'un résultat attendu ou donné. Par exemple, un pêcheur peut pêcher un certain nombre de poissons (numérateur), mais, si l'on veut savoir s'il a du talent, il faut également savoir combien il y a de poissons à pêcher, environ (dénominateur). Si la mesure du rendement est présentée sous forme de taux (proportion ou ratio), l'équation numérateur/dénominateur est complète, mais il peut tout de même y avoir des préoccupations quant à la validité ou à la pertinence logique d'un numérateur par rapport au dénominateur. À titre d'exemple, le calcul des introductions par effraction résidentielles (numérateur) en fonction de la population totale (dénominateur) serait erroné, compte tenu du changement du nombre d'habitants par résidence au fil du temps. Afin de mieux illustrer ce

concept, dans les années 1960, la Commission Ouimet a signalé une augmentation massive de vols d'automobiles au cours de la première moitié du XX^e siècle, sans tenir compte des changements de la prévalence quant au nombre de véhicules. Si les véhicules risquant d'être volés plutôt que la population avaient été utilisés comme dénominateur, la tendance aurait été très différente.

Dans le cadre de l'analyse du contenu, on a tenté d'examiner divers indicateurs de rendement et de cerner les numérateurs et dénominateurs utilisés. Malheureusement, la plupart des documents consultés ne fournissaient aucune définition des types de données à recueillir, du numérateur et du dénominateur. Si un service de police mentionnait un indicateur de rendement, il était difficile de savoir quel type de données seraient recueillies (et comment elles seraient analysées), pourquoi chaque indicateur était utilisé et quels étaient le numérateur et le dénominateur. Il était également difficile de vérifier si des exclusions, des remarques ou des commentaires pour chaque variable étaient fournis ailleurs dans les guides opérationnels ou stratégiques des services de police. De plus, presque tous les dénominateurs cernés représentaient un nombre de personnes (p. ex. population totale ou jeunes, nombre total de membres) ou un nombre brut de l'année précédente (taux de changement annuel). Dans certains cas, le total des dépenses du service de police servait de dénominateur, et les divers postes de dépenses, de numérateurs. Bon nombre des mesures les plus floues touchaient les ressources humaines ou le fonctionnement de l'organisation. Les données examinées révèlent que les services de police utilisent certains des indicateurs de justice pénale généralement reconnus élaborés par le Centre canadien de la statistique juridique (CCSJ) et l'OMBI comme principaux indicateurs de rendement. Le tableau 8 présente ces indicateurs ainsi qu'une définition des numérateurs et des dénominateurs (population) utilisés⁸.

⁸ Sources : OMBI (2011). *Data Dictionary for Core Framework and MPMP Measures Police Services*. Centre canadien de la statistique juridique, Programme des services policiers (2002). *Programme de déclaration uniforme de la criminalité fondé sur l'affaire*. Version 2.0. Manuel de déclaration, 24 janvier 2002.

Tableau 8 : Exemples d'indicateurs de rendement couramment utilisés par les services de police

Indicateurs	Numérateur	Dénominateur
Taux de solution des crimes violents	Nombre réel d'infractions avec violence au <i>Code criminel</i> réglées comme l'indique le Centre canadien de la statistique juridique (CCSJ)	Nombre total d'infractions avec violence au <i>Code criminel</i> (selon la définition du CCSJ)
Taux de solution des crimes contre les biens	Nombre réel d'infractions contre les biens prévues au <i>Code criminel</i> , selon la définition du CCSJ	Nombre total d'infractions contre les biens prévues au <i>Code criminel</i> , selon la définition du CCSJ
Nombre déclaré d'infractions avec violence au <i>Code criminel</i> pour 100 000 habitants	Nombre d'infractions avec violence au <i>Code criminel</i> , selon la définition du CCSJ	Population, selon les chiffres du CCSJ
Nombre déclaré d'incidents contre les biens prévus au <i>Code criminel</i> pour 100 000 habitants	Nombre d'infractions contre les biens prévues au <i>Code criminel</i> , selon la définition du CCSJ	Population, selon les chiffres du CCSJ
Nombre déclaré d'autres violations au <i>Code criminel</i> (non liées au code de la route) pour 100 000 habitants	Nombre d'autres violations au <i>Code criminel</i> (non liées au code de la route), selon la définition du CCSJ	Population, selon les chiffres du CCSJ
Nombre total déclaré d'infractions au <i>Code criminel</i> (non liées au code de la route) pour 100 000 habitants	Nombre total d'infractions au <i>Code criminel</i> (non liées au code de la route), selon la définition du CCSJ	Population, selon les chiffres du CCSJ
Nombre de jeunes ayant commis des infractions classées par mise en accusation et sans mise en accusation pour 100 000 jeunes	Nombre de jeunes ayant commis des infractions au <i>Code criminel</i> classées par mise en accusation et classées sans mise en accusation	Nombre de jeunes, selon les chiffres du CCSJ
Pourcentage annuel de changement du taux de crimes violents	Nombre déclaré d'infractions avec violence au <i>Code criminel</i> pour 100 000 habitants	Nombre d'infractions avec violence au <i>Code criminel</i> pour 100 000 habitants déclaré au cours des années précédentes
Nombre d'infractions au <i>Code criminel</i> (non liées au code de la route) par policier	Nombre total d'infractions au <i>Code criminel</i> (non liées au code de la route), selon le CCSJ	Effectif autorisé (policiers) déclaré au cours des années précédentes
Nombre de policiers pour 100 000 habitants	Effectif autorisé (policiers)	Population, selon les chiffres du CCSJ
Nombre d'employés civils et autres pour 100 000 habitants	Effectif autorisé (employés civils et autres)	Population, selon les chiffres du CCSJ

Nombre total d'employés du service de police (policiers et civils) pour 100 000 habitants	Effectif autorisé (policiers et civils)	Population, selon les chiffres du CCSJ
Coût de fonctionnement des services de police par habitant	Coûts de fonctionnement (cela comprend les salaires, les avantages sociaux, le matériel, les services externes, les baux et les dépenses connexes, les transferts externes, les adaptations interfonctionnelles et les allocations de soutien au programme <i>moins</i> les revenus des autres municipalités)	Population, selon les chiffres du CCSJ

Pour avoir une idée générale des problèmes méthodologiques liés à ces mesures, veuillez consulter les sources suivantes : Dadds et Scheide, 2000; Alpert et Moore, 1993; Alpert et coll., 2001; Moore et Braga, 2004; Melchers, 2001. Cependant, puisque les services de police adoptent progressivement des indicateurs identiques aux statistiques du Centre canadien de la statistique juridique, on peut se poser les questions ci-dessous concernant le caractère adéquat, la validité et la fiabilité de leurs mesures de rendement⁹ :

1. Dans quelle mesure la méthode de collecte de données est-elle fiable? Peut-on l'utiliser à répétition et présente-t-elle un faible taux d'erreur? Combien y a-t-il d'unités de travail ou de population normalisées? Les unités de travail (p. ex. heures de service) sont-elles comptées et consignées de manière fiable? Les définitions de données demeurent-elles cohérentes d'une série chronologique à l'autre? La collecte de données fait-elle l'objet d'une vérification ou d'un examen périodique en vue d'en vérifier l'exactitude?
2. Les chiffres sont-ils valides? Par exemple, le numérateur « coût de service » lié à la mesure de l'efficacité correspond-il à l'unité de service en question? Les délais d'intervention des patrouilles ou en cas d'incident font-ils l'objet d'un suivi normalisé?
3. Le dénominateur est-il valide (p. ex. lien logique avec le numérateur), le cas échéant? La population visée par les services policiers est-elle appropriée (p. ex. changements relatifs à la composition des ménages, nombre de véhicules en circulation et conduite, données démographiques, limites géographiques, sophisme écologique, activités de jour)?

⁹ La validité désigne les données bien fondées, justifiables ou logiques. Une mesure valide permet de saisir l'essence de ce qui est mesuré. On entend par fiabilité la mesure dans laquelle un processus donne les mêmes résultats à chaque essai. Une mesure fiable risque fort de donner les mêmes résultats à chaque essai, et c'est pourquoi son taux d'erreur aléatoire est faible.

4. Les séries chronologiques mesurées sont-elles valides? Un intervalle annuel ou quinquennal est-il approprié pour déceler une tendance au chapitre des résultats? Les données sur les tendances sont-elles fiables? Les définitions de données demeurent-elles cohérentes d'une série chronologique à l'autre?

Critiques des mesures de rendement examinées

Dans le cadre de l'analyse du contenu, l'équipe de recherche a effectué l'examen des mesures de rendement en deux étapes¹⁰. L'équipe de recherche a d'abord passé en revue le processus global de mesures du rendement de chaque service de police de l'échantillon, selon une approche « descendante ». L'exercice consistait à évaluer le cadre global de mesure du rendement de chaque service de police et la nature des paramètres utilisés¹¹. Le but consistait donc à passer en revue les cadres de mesure du rendement et à déterminer le contexte élargi dans lequel les paramètres sont utilisés, soit dans un contexte interne ou externe (p. ex. dans la collectivité). D'autres ont utilisé des méthodes semblables pour évaluer des cadres de mesure du rendement (Johnsen, 2006; Neely et Adams, 2001; Bourne et coll., 2003; Caplice et Sheffi, 1995). Ici, l'information a été regroupée dans les quatre « modèles » ci-dessous.

Modèle inexistant : Aucun cadre de mesure du rendement n'a été trouvé ou la commission ou le service de police a indiqué qu'il n'utilisait pas de paramètres de rendement.

Modèle débutant : La commission ou le service de police n'utilise que des indicateurs qui permettent simplement de vérifier si le travail est terminé ou non. De simples statistiques sur le volume sont consignées plutôt que des indicateurs axés sur les résultats pertinents. L'accent est exclusivement mis sur le volume d'activités au lieu de soutenir à l'aide de données probantes le processus budgétaire et les processus décisionnels supérieurs. Le modèle débutant ne permet de répondre qu'à une seule question en matière de gestion : « Dans quelle mesure sommes-nous occupés? » Les indicateurs utilisés ne révèlent pratiquement rien sur les résultats; ils sont choisis non pas pour leur utilité, mais parce qu'ils sont faciles à déterminer.

Modèle axé sur l'efficience : Il s'agit d'un modèle clairement plus avancé que le modèle débutant. Il comprend des indicateurs utiles (p. ex. intrants-extrants, coût par unité) et des rapports sur les tendances en matière de séries chronologiques, mais le but principal consiste à présenter des

¹⁰ Puisque l'objectif est de donner un aperçu général de la mesure du rendement au sein de la police, les commissions et les services de police en question ne sont pas mentionnés comme tels.

¹¹ Les membres de l'équipe devaient évaluer de manière indépendante les services de police de l'échantillon en fonction d'un modèle fondé sur les critères énoncés. L'échantillon était composé de commissions et de services de police dont les documents ont été examinés et de commissions de police ayant affirmé qu'il n'y avait aucun processus de mesure du rendement.

rapports au public. Peu d'attention est accordée aux problèmes relatifs aux résultats et à l'efficacité des services policiers ou à la qualité du service.

Modèle équilibré : Il s'agit d'un modèle du rendement de haut niveau fondé sur le modèle axé sur l'efficacité, qui intègre des mesures d'efficacité et de qualité tenant compte des coûts par rapport aux résultats et aux compromis à l'égard de la qualité. Les compromis à l'égard du coût et de la qualité sont les éléments clés du processus décisionnel. Ce type de modèle est particulièrement utile pour les rapports publics, la planification opérationnelle et le processus décisionnel fondé sur des données probantes. Les tendances relatives aux séries chronologiques sont habituellement prises en considération, et une solide analyse comparative par les pairs constitue une importante « valeur ajoutée » du modèle.

De plus, chaque ensemble d'indicateurs de rendement a fait l'objet d'un examen fondé sur leur pertinence. On entend par pertinence la mesure dans laquelle les indicateurs de rendement s'harmonisent avec le cadre global de mesure du rendement au chapitre de l'efficacité et de l'efficacité. Les indicateurs ont tous été regroupés en fonction des degrés de pertinence suivants :

Pertinence élevée¹² : L'ensemble des mesures touche l'efficacité et la qualité des services de police (p. ex. délais d'intervention des patrouilles) ainsi que l'efficacité en vue d'appuyer le processus décisionnel.

Pertinence modérée : Les mesures ne permettent d'évaluer que les extrants, la productivité et l'efficacité (p. ex. coûts par habitant). Il n'y a aucune mesure de la qualité et de l'efficacité pour appuyer le processus décisionnel.

Pertinence faible : Seule une mesure des activités liées à la charge de travail est utilisée (p. ex. nombre de contraventions traitées).

Aucune pertinence : Il n'y a aucun processus de mesure du rendement.

Le tableau 9 montre le nombre de services de police de l'échantillon qui utilisent des indicateurs de rendement pertinents fondés sur les modèles et les critères mentionnés ainsi que la pertinence des indicateurs.

¹² Les mesures très pertinentes peuvent tout de même entraîner de mauvaises décisions, si le décideur ne comprend pas les objectifs stratégiques à long terme de l'organisation ou la manière dont les résultats de la décision permettront à l'organisation d'atteindre ses objectifs.

Tableau 9 : Modèles de rendement et pertinence des indicateurs de rendement

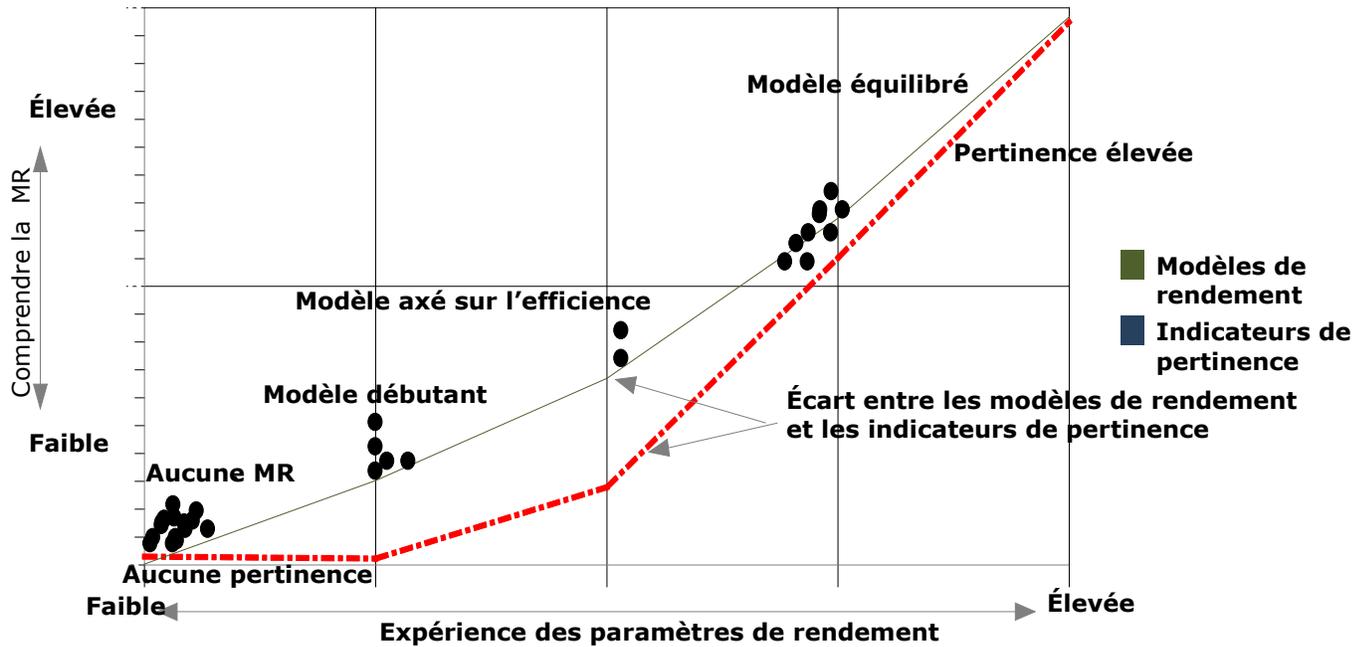
	Aucune pertinence	Pertinence faible	Pertinence modérée	Pertinence élevée
Modèle absent	15	4	1	
Modèle débutant		4		
Modèle axé sur l'efficacité		1	1	
Modèle équilibré			4	5

Dans l'échantillon, ceux qui répondent aux critères du modèle équilibré sont généralement des grands services de police urbains ou régionaux. Bon nombre de commissions examinées disposent de professionnels travaillant à temps plein ou à temps partiel. Quelques services de police n'ayant aucun paramètre de rendement étaient ceux de grands centres urbains, mais la plupart étaient des services de petites municipalités ou de régions rurales. Dans tous les cas, il n'y a pas de différences significatives entre les régions d'un bout à l'autre du Canada. Les quatre services de police ayant un modèle débutant étaient principalement des organismes de taille moyenne, à l'exception d'un grand service de police urbain. Le tableau montre aussi que les services de police répondant aux critères de modèle équilibré figurent aussi dans la catégorie Pertinence élevée. La plupart des services de la catégorie Pertinence faible pour leur utilisation des paramètres de rendement utilisaient des unités d'analyse imprécises (c.-à-d. il était difficile de savoir ce qui était mesuré). Dans ces cas, certains indicateurs, comme l'efficacité (p. ex. résultats) et la qualité sont tout simplement absents.

L'analyse révèle que la mesure du rendement est probablement en évolution au Canada, car les services de police acquièrent une expérience de l'élaboration et de l'application de paramètres de rendement, peut-être lorsque des ressources sont disponibles et qu'une pression est exercée à cet égard. Ce phénomène est illustré à la figure 1, qui présente les services de police au creux de la courbe de l'évolution qui n'utilisent aucune mesure de rendement et, plus haut, les quelques services ayant mis en œuvre un cadre de mesure du rendement. De nombreux services de police semblent acquérir une expérience des paramètres de rendement. Par conséquent, on remarque une amélioration considérable de la qualité des cadres de mesures du rendement. Au fur et à mesure que les services de police mettent en œuvre un cadre de mesure du rendement, l'ensemble des indicateurs de rendement utilisés pourraient être différents des paramètres visés pour atteindre un niveau de pertinence élevé. Durant cette période de transition entre les outils de mesure utilisés et les paramètres qu'ils espèrent élaborer, les services de police doivent apporter des changements nécessaires en tenant compte des objectifs de prestation de services axés sur les résultats et les normes de niveau de service. Ce processus itératif continu s'étalera sur plusieurs exercices. Au fil de l'évolution de la mesure du rendement des services de police, les outils permettront d'améliorer les résultats et de déterminer quelles améliorations pourraient être apportées aux indicateurs. Ainsi, la différence entre les indicateurs et la pertinence sera atténuée. La différence se voit réduite lorsqu'un modèle équilibré est utilisé pour soutenir les décisions

relatives au budget, établir les objectifs opérationnels des services de police et les quantifier et comparer les résultats aux objectifs fixés.

Figure 1 : Évolution des indicateurs de rendement de la police



Entrevues

Les membres de commission de police retenus pour l'entrevue ont été sélectionnés à partir d'un échantillon choisi à dessein (voir l'annexe B). Une recherche a été effectuée dans Internet pour connaître les membres des commissions de police ou des services. Une adresse électronique et des coordonnées ont été trouvées pour certaines commissions de police des grandes municipalités du Canada. Les mesures ci-dessous ont été prises dans les cas où il n'y avait pas d'adresse électronique pour communiquer avec la commission de police :

1. les courriels ont été envoyés à l'adresse « Contactez-nous » de certaines municipalités, qui ont redirigé les questions aux commissions de police;
2. la boîte de messages « Contactez-nous » d'une municipalité a été utilisée pour demander les coordonnées de la commission de police locale;
3. des courriels ont été envoyés à l'adresse générale de services de police;
4. des courriels ont été envoyés directement au chef de police pour lui demander les coordonnées de la commission de police locale;

5. des courriels ont été envoyés au maire de la collectivité pour lui demander les coordonnées de la commission de police;
6. s'il n'y avait pas d'adresse électronique, une télécopie a été envoyée aux services de police et à l'administration générale de la mairie.

De plus, l'Association canadienne des commissions de police (ACCP) a envoyé un courriel à ses membres pour les informer du projet et de la possibilité qu'ils soient retenus pour une entrevue. Des rappels ont été envoyés dans le but de les encourager à participer. Afin d'accroître le nombre de participants potentiels, une technique d'échantillonnage « boule de neige » (ou par référence) a été utilisée : il a été demandé aux personnes interviewées d'envoyer la description du projet à leurs collègues siégeant à une commission de police ou un comité de surveillance de taille semblable.

Même si divers aspects pratiques et sociopolitiques touchant l'étude sont mentionnés à l'annexe B, il est important de mentionner que deux facteurs particuliers peuvent avoir influé grandement sur le taux de réponse.

D'abord, au Canada, les budgets des municipalités sont établis en fonction de l'année civile. Par conséquent, il était difficile de fixer des entrevues en décembre, moment où les principaux membres des commissions sont nombreux à participer à l'approbation finale des budgets municipaux. De plus, certains membres des commissions sont des maires ou des conseillers élus siégeant au sein d'autres organismes, conseils ou commissions, dont les budgets sont examinés et approuvés au moment de l'étude.

De plus, sur le plan de la logistique, il a été très difficile de connaître les membres de nombreuses commissions de police et de communiquer directement avec eux. Certaines commissions ont leurs propres sites Web, tandis que d'autres affichent leurs coordonnées sur le site Web du service de police. Dans la plupart des cas, les noms des membres de la commission de police et les coordonnées pour communiquer directement avec eux n'étaient pas affichés. Même si une association nationale représente les commissions de police, celle-ci ne fournit des coordonnées qu'à ses propres membres. Il a été mentionné à l'équipe de recherche que, puisque les membres des commissions de police changent fréquemment et que la durée des nominations et des postes diffère, il est pratiquement impossible de tenir à jour les coordonnées des membres¹³.

En plus de membres de commission de police, des entrevues ont été menées auprès des trois organismes provinciaux responsables des lois sur les services policiers et d'établissement des normes provinciales. Un petit nombre d'intervenants ont également participé aux entrevues.

Constatations découlant des entrevues

¹³ Communication personnelle.

Sur les 30 membres de commission ayant participé aux entrevues semi-structurées, trois ont indiqué qu'ils n'utilisent aucune mesure du rendement. Les résultats de ces entrevues seront présentés plus tard. Le guide d'entrevue comprenait 22 questions visant à connaître l'opinion des commissions de police sur la mesure du rendement. Ces questions ont été regroupées en trois catégories : 1) information générale sur les paramètres de rendement pour les services de police; 2) survol des paramètres de rendement; et 3) participation de la commission de police au processus de mesure du rendement.

Information générale sur le rendement de la police

Sous la rubrique de l'information générale sur le rendement de la police, les questions visaient à établir la mesure dans laquelle les répondants comprennent la nature de leur mandat et le processus lié à l'utilisation de paramètres de rendement pour les services de police. De nombreux répondants ont mentionné que les lois provinciales sur les services policiers n'obligent pas ceux-ci à mesurer leur rendement. Cependant, en vertu de diverses lois sur les services policiers, les commissions de police sont responsables de la gouvernance des services. D'après cette exigence, les commissions de police peuvent intégrer des mesures du rendement des services policiers à la planification stratégique et aux processus budgétaires. Les membres d'une commission de police ont affirmé que, même s'ils tentent de mettre en œuvre un certain processus de mesure du rendement des services de police depuis 1995, leurs efforts ne se sont concrétisés qu'en 2006 dans le cadre des fusions municipales. Trois autres répondants ont indiqué que leurs commissions ont mis en œuvre des mesures du rendement vers 2009 et qu'elles en étaient encore à leur premier plan stratégique triennal intégrant la mesure du rendement.

Plusieurs répondants dont la commission de police relève de la province de l'Ontario ont mentionné que le ministère des Affaires municipales et du Logement exige que les services de police présentent des données et d'autres mesures de service dans le cadre du Programme de mesure de la performance des services municipaux (PMPSM). Ils ont également confirmé que leurs services de police participent à l'Ontario Municipal Benchmarking Initiative (OMBI). Quelques répondants ont souligné que les rapports pour le PMPSM et l'OMBI ne sont présentés à la commission qu'à titre indicatif et qu'ils ne sont pas intégrés à leur processus de planification stratégique. Lorsqu'il leur a été demandé de s'expliquer davantage, les répondants ont mentionné que les exigences du PMPSM découlent du Rapport d'information financière de l'Ontario et ne correspondent pas nécessairement aux exigences de la commission. Selon eux, les informations de l'OMBI servent davantage aux administrateurs municipaux qu'aux commissions de police. Les commissions qui reçoivent de tels renseignements indiquent que c'est « intéressant de savoir », mais pas essentiel à leur travail. Un membre de commission a indiqué que, même si l'OMBI fournit un cadre solide pour comparer les services de police participants, l'information recueillie est peu pertinente aux mesures de rendement qu'ils considèrent comme les plus importantes. On juge que les mesures de rendement les plus importantes sont celles déterminées par la collectivité dans le cadre de consultations publiques et par les services de police. Parmi les indicateurs de rendement utilisés par les services, on observe toutefois certaines mesures de l'OMBI.

Un seul répondant a mentionné que sa commission a mis en œuvre des mesures de rendement dans le cadre d'une orientation de gouvernance globale visant l'amélioration de la reddition de comptes et de la prestation de services de police dans la collectivité. Les membres de cette

commission se sont demandé quelle valeur les services de police apportent au public et ont remarqué plusieurs problèmes quant à la mise en œuvre du processus de mesure du rendement¹⁴.

La première difficulté mentionnée consistait à convaincre les collègues de la commission de l'utilité d'un cadre de mesure du rendement. Le répondant a expliqué que cette difficulté était peut-être attribuable au fait que les membres de la commission estimaient que leur rôle était de surveiller la gouvernance globale et que la mesure du rendement revenait au chef, qui est aussi responsable des fonctions opérationnelles. Le répondant a toutefois ajouté que, après avoir compris ce que sont les paramètres de rendement et la façon dont ils peuvent être intégrés au processus de planification, les membres de la commission étaient habituellement d'accord avec cette orientation.

Selon le membre de la commission, la deuxième difficulté touchait le besoin d'obtenir l'approbation du chef de police et des membres du service; cette mesure est plus que symbolique — elle est importante en ce qui a trait aux résultats à déterminer — et entraîne des mesures concrètes visant à modifier le fonctionnement du service. Le répondant a affirmé que le plus difficile est non pas d'obtenir l'appui du chef, mais d'encourager les autres membres du service de police à « repenser » leurs fonctions opérationnelles en fonction d'objectifs axés sur la mesure du rendement. Il a aussi mentionné que, parce que les services de police devaient revoir leurs systèmes d'information et recueillir davantage de données différentes, certains craignaient une augmentation des coûts et de la charge de travail.

Un autre répondant a mentionné que son service de police a mis en place des mesures de rendement dans le cadre d'un nouveau modèle de déploiement dans la collectivité. En raison de fusions et de l'obligation d'assurer une présence policière dans les régions urbaines et rurales, le dédoublement de nombreuses activités policières a été constaté. Des indicateurs de rendement ont été élaborés en vue d'évaluer l'impact de ce genre de ce changement sur les stratégies policières.

Les autres personnes interviewées n'étaient pas en mesure de fournir un contexte historique quant à la mise en œuvre de mesures de rendement au sein de leurs commissions respectives.

¹⁴ Pour en savoir davantage sur la mise en application de systèmes de mesure du rendement, veuillez consulter l'ouvrage suivant : S.O. Milligan et L. Fridell (2006). *Implementing an Agency-level Performance Measurement System: A Guide for Law Enforcement Executives*. Police Executive Research Forum, Washington D.C.

Aperçu des paramètres de rendement

La série de questions suivantes concernait les mesures que le service de police a présentées à la commission pour lui montrer les résultats ou les objectifs atteints. Malheureusement, les répondants n'étaient pas en mesure de nommer les services ou les fonctions visés par les mesures de rendement et ne pouvaient faire référence qu'à leur plan d'activités ou leur plan stratégique. Ces documents sont examinés à la section sur l'analyse du contenu.

Tous les répondants ont indiqué que les mesures de rendement utilisées par leurs services de police sont fondées sur divers processus de collecte de données historiques mis en place avant la sélection des mesures. Parmi ces sources de données, mentionnons les services de police ou des cabinets indépendants menant des enquêtes auprès de la collectivité, des organismes partenaires ou le processus de planification stratégique axé sur les priorités. Certains répondants ont mentionné que leurs services de police effectuent une analyse environnementale afin qu'ils puissent déterminer les priorités de la collectivité, tandis que d'autres mènent une analyse FFPM (forces, faiblesses, possibilités et menaces) ou appliquent les critères SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temps donné) pour les aider à choisir leurs mesures de rendement. Ces activités de collecte de données étaient effectuées par les services de police eux-mêmes, et l'information était présentée aux commissions de police. Lorsqu'il leur a été demandé si les membres de la commission ont participé au processus de collecte de données, les répondants ont généralement répondu qu'ils n'y ont pas participé eux-mêmes et qu'ils ne savaient pas si les autres membres de la commission l'ont fait.

En ce qui concerne les types de mesure de rendement mentionnés et leur objectif, quelques répondants ont mentionné que la police doit sortir des sentiers battus au moment d'adopter des mesures de rendement visant des activités pertinentes à leur collectivité. On entend par « sortir des sentiers battus » le fait de délaissier la vision selon laquelle la police ne peut pas obtenir de résultats sans se fier à d'autres organismes au sein de la collectivité. Selon un répondant, le problème est que les services de police sont habitués à n'utiliser que les mesures associées aux ensembles de données qu'ils ont déjà générés eux-mêmes¹⁵. Le membre de commission a indiqué que, par conséquent, les services de police doivent faire appel à divers services gouvernementaux et harmoniser leurs paramètres de rendement avec les activités des organismes ayant des objectifs identiques ou semblables. D'après deux répondants, la police doit confier les mesures de rendement liées au « travail social » aux organismes qui se penchent sur cette question. Dans ce cas particulier, ils ont mentionné que les services de police doivent revoir leur façon d'élaborer les indicateurs de rendement dont ils ont besoin pour mesurer les principaux résultats découlant, du moins en partie, des interventions dans la collectivité.

Selon un répondant, le problème pour la police est que ces types de mesure de rendement sont interreliés avec des activités d'autres organismes, et c'est pourquoi elle doit travailler de concert

¹⁵ Pour de plus amples renseignements sur cette question, veuillez consulter l'ouvrage suivant : G. P. Alpert, D. Flynn et A. Piquero (2001). *Effective community policing measures. Justice Research and Policy*, vol. 3 : n° 2, p. 79-94.

avec eux et partager des données et de l'information. Dans une telle situation, la police doit reconnaître le travail des autres organismes municipaux et des organisations non gouvernementales et ne peut pas s'approprier la réalisation des résultats, qui sont le fruit de la collaboration à divers niveaux avec d'autres organismes. Afin de surmonter ce « problème d'interdépendance » interorganisationnel, un répondant a mentionné qu'il faut améliorer la communication d'information et de données entre partenaires de la collectivité, établir des protocoles régissant ces relations et tenir régulièrement des réunions sur le rendement et la façon dont les objectifs de toutes les organisations peuvent être réalisés de manière optimale. Des répondants ont critiqué certaines mesures de rendement des services de police, qu'ils considèrent comme plus symboliques qu'utiles (p. ex. souci de l'image ou relations publiques).

Un répondant a affirmé que certains services de police présentent de nombreuses pages de mesures de rendement « touchant pratiquement tous les aspects de leur organisation », mais il se demandait si celles-ci sont réellement utiles à la réalisation de leurs objectifs clés. Selon lui, si le principal objectif de la mesure du rendement est d'évaluer l'efficacité de l'organisation à l'égard de la prévention de la criminalité et que le taux de criminalité diminue en raison d'autres facteurs (p. ex. changements démographiques, prévention dans la collectivité, le budget des services policiers devrait être réduit puisqu'on n'aura plus besoin de tant de policiers. Le répondant a ajouté que certains facteurs comme les conventions collectives, l'« agrandissement des fiefs » ou l'« esprit de clocher » au sein de certains services de police font qu'il est difficile de déterminer la véritable utilité et l'importance de chaque agent au regard du rendement organisationnel. Le répondant a fait allusion à un débat public particulier dans le cadre duquel une commission de police a voté pour le gel du budget des services de police sans qu'il y ait de licenciements, et, en guise de réponse, le chef a proposé de fermer des postes de police. D'après le répondant, si les mesures de rendement étaient utilisées non pas de manière symbolique, mais par souci d'efficacité, le nombre d'agents de police serait réduit, et les fonds budgétaires seraient affectés là où la demande de services policiers est la plus importante. Autrement dit, la commission de police peut exiger un changement des affectations budgétaires, mais elle ne réussira pas à réduire le nombre d'agents de police en vue de réduire le budget. Ce point est important, car les salaires représentent environ 80 % du budget de nombreux services de police (évidemment, ce commentaire laisse sous-entendre que le nombre d'agents de police correspond directement à la capacité de l'organisation d'atteindre ses objectifs stratégiques).

Quelques membres de commission ne savaient pas si les services de police étaient les seuls organismes municipaux à mettre en œuvre un processus de mesure du rendement. Les membres de commissions de l'Ontario ont mentionné que les services d'incendie et d'urgence, notamment, ont appliqué des mesures de rendement significatives, comme l'exige le PMPSM.

Certains répondants ont formulé une opinion quant à l'amélioration des mesures existantes. Un répondant a mentionné que son service de police a embauché des consultants externes qui mettront en application un système d'analyse de la dotation des patrouilles fondée sur les données en vue d'améliorer leurs technologies de l'information existantes. L'analyse du déploiement des patrouilles intègre des mesures de rendement qui tiennent compte de variables, dont le nombre d'unités de patrouille en service, le temps de déplacement moyen des unités de patrouille et le temps de déplacement moyen par appel et par type de priorité. Selon le répondant, ces données sont utiles au processus décisionnel de la commission en ce qui a trait au budget des services de police. Il a mentionné, par exemple, que la commission utilise ces données pour

exiger qu'au moins huit postes de policier soient éliminés par l'érosion normale des effectifs attribuable aux retraites et aux démissions.

Un autre répondant a indiqué que les services de police mènent une enquête en ligne auprès des personnes ou des victimes qui communiquent avec eux. Par exemple, en cas d'accident de la route, les policiers intervenants demanderont aux personnes ou aux victimes de remplir un questionnaire en ligne sur la rapidité et l'utilité de l'intervention. Cette approche vise à accroître la participation de la collectivité en mettant particulièrement l'accent sur les personnes qui ont déjà communiqué avec les policiers. Cette approche peut également servir à recueillir des données en vue d'évaluer les activités précises de l'organisation. Le répondant avait également confirmé qu'il s'agissait d'une façon plus économique d'obtenir une rétroaction de la collectivité que les grandes enquêtes qui ne touchent pas seulement les personnes qui ont déjà eu un contact avec la police.

Un troisième répondant a fait remarquer que le Service de police de Phoenix était la première organisation d'application de la loi des États-Unis à se conformer aux normes de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) pour son système de gestion de la qualité (ISO 9001 : 2000). Le Service de police de Phoenix s'est conformé aux normes ISO pour passer d'une organisation de travail de production ou à une organisation axée sur les connaissances et l'évaluation systématique de l'efficacité de ses activités au fil du temps¹⁶.

Participation de la commission de police aux mesures de rendement

Une série de questions concernaient la participation des commissions de police aux mesures de rendement.

Les répondants ont mentionné que les mesures de rendement des services de police sont présentées dans les plans d'activités et des plans stratégiques. Ces mesures font généralement l'objet d'un rapport trimestriel, comme les exigences additionnelles budgétaires.

Certains répondants ont mentionné que certaines personnes nommées à la commission ont peut-être une expérience de certains types de mesures du rendement. Cependant, il semble que, plus un membre siège longtemps à un comité, plus il comprend les avantages associés à la mesure du rendement des services de police. Tous les répondants ont confirmé qu'il n'y a aucune formation sur les mesures du rendement des services de police. Les membres de la commission de police bénéficiant des services de professionnels à temps plein ou à temps partiel sont plus susceptibles de bien comprendre le processus de mesure du rendement. Ces professionnels ont le temps d'effectuer des recherches et de présenter des rapports sur cette question à la commission.

¹⁶ Pour de plus amples renseignements sur le sujet, veuillez consulter l'ouvrage suivant : D. Amari (2004). Phoenix Police Department Counts on ISO 9001-2000 – 24/7! *ISO Management Systems*, vol. 4, n° 3 (mai-juin), p. 25-30. Le Service de police de Houston a également obtenu la certification ISO 9001-2008. Vous pouvez consulter le site Web du Service de police de Houston à l'adresse suivante : <http://www.houstonpolice.org/go/doc/2133/289249/>.

Bon nombre de répondants ont félicité leur chef de police respectif et les membres du personnel qui ont pris le temps de leur expliquer la conception et l'utilisation des indicateurs de rendement¹⁷. Selon un répondant, les commissions peuvent obtenir des ressources spécialisées supplémentaires pour les aider, effectuer des études ou obtenir les conseils de consultants externes. Les répondants ont mentionné que, à ce jour, cela n'a jamais été fait.

En ce qui concerne l'élaboration des mesures du rendement, quelques répondants ont mentionné qu'ils recommandent à l'occasion de modifier le cadre des paramètres de rendement. Ils ont expliqué que, en tant qu'élus, ils reçoivent des demandes de renseignements précises ou des plaintes de leurs électeurs concernant les activités policières, et c'est pourquoi ils peuvent formuler des recommandations à cet égard. Cependant, de nombreux autres répondants ont affirmé que l'élaboration de paramètres de rendement constitue une activité strictement opérationnelle et que la responsabilité revient au chef de police. D'après eux, c'est le chef de police qui doit élaborer un plan de mesure du rendement et le présenter à la commission aux fins d'approbation¹⁸.

Dans le même ordre d'idées, un répondant a souligné que de nombreux membres de commissions qui ne sont pas habitués à voir les services de police comme un « système » de prestation de services ont de la difficulté à comprendre des expressions comme intrants, extrants, résultats, analyses comparatives, efficience et efficacité¹⁹. Par conséquent, de nombreuses commissions de police ne font qu'approuver automatiquement les mesures de rendement proposées. Même si les répondants semblaient comprendre l'importance d'avoir un cadre systématique pour mesurer le rendement des services de police et utiliser les données qui en découlent, l'utilité de certaines de ces mesures pour connaître les succès ou les échecs ne semblait pas évidente à leurs yeux. Ils ont également mentionné que les données peuvent être présentées d'une façon trompeuse qui exagère les niveaux de rendement. Un répondant a donné l'exemple d'un rapport de police indiquant que 95 % des membres du public estiment que la police fait un bon travail. Il remet en question le chiffre de 95 %, car cette information n'a pas été donnée dans un contexte permettant une interprétation appropriée. Il a soulevé la question suivante : 95 % d'un échantillon de quelle taille? Qui a été sondé et dans quelle mesure les personnes interrogées représentent-elles l'ensemble de la population? Quelles statistiques descriptives ou analytiques ont été utilisées? Selon le répondant, les services de police n'ont

¹⁷ Knoll, ancien membre de commission de police, donne un aperçu des liens entre les membres de commission et le chef de police. Voir l'ouvrage suivant : P. Knoll (2005). *True Confessions of a Former Police Board Member*. Ouvrage présenté au symposium annuel de l'ACCP à Ottawa, en Ontario.

¹⁸ Pour de plus amples renseignements sur la relation entre les cadres policiers et les commissions de police, veuillez consulter l'ouvrage suivant : M. Beare et T. Murray (2007). *Police and Government Relations: Who Calls the Shots?* Toronto, University of Toronto Press. D. Walsh et V. Conway (2011). *Police Governance and Accountability: Overview of Current Issues*. *Crime, Law and Social Change* 55 2-3:61-86.

¹⁹ La façon optimale d'utiliser la mesure du rendement dans le cadre du processus décisionnel fait également l'objet d'un débat. Par exemple, vous pourrez consulter l'ouvrage suivant : X Wang (2008). *Convincing Legislators with Performance Measures*, *International Journal of Public Administration* Vol. 21:654-667. Jostein Askin (2009). *The Demand Side of Performance Measurement: Explaining Councillors, Utilization of Performance Information in Policymaking*, *International Public Management Journal*. Données consultées à l'adresse suivante : http://folk.uio.no/josteira/Askim%20IPMJ%20MS%20133_comb.pdf.

peut-être pas la capacité de présenter des données significatives ayant un lien solide avec la mesure du rendement. Il a ajouté que, même si les membres de commission de police ne suivent aucune formation sur la mesure du rendement, cette information est néanmoins intégrée au processus de planification et budgétisation. Le répondant a souligné qu'ils sont « très mal à l'aise » avec cette situation, car on s'attend à ce que les membres de la commission se fondent sur des concepts qu'ils maîtrisent très peu pour rendre leurs décisions.

Quelques questions d'entrevue visaient à savoir si les mesures du rendement ont un impact sur le processus décisionnel de la commission en ce qui a trait au budget annuel. La plupart des répondants ont indiqué que les mesures du rendement présentées par le chef de police et son personnel sont passées en revue et intégrées au processus décisionnel touchant les budgets. Par contre, quelques répondants ont déclaré que, même si les mesures du rendement n'entraînent pas nécessairement une réaffectation au moment de l'établissement du budget des services de police, elles fournissent des renseignements utiles à l'orientation et à l'attribution des coûts lorsque le budget est parachevé et mis en œuvre. Selon un répondant, les mesures du rendement aident à mieux comprendre les processus de planification et la façon dont les fonds sont dépensés. Un autre répondant a souligné que, même si de nombreuses commissions de police ont mis en œuvre certains paramètres de rendement, ceux-ci semblent avoir une faible incidence sur la planification et l'établissement du budget. Ils ont toutefois ajouté que la mesure du rendement peut avoir une incidence indirecte sur les dépenses des services policiers au fil du temps. Ici, des mesures du rendement pour les services de police sont élaborées et mises en œuvre dans le cadre du cycle de planification triennal. Dans certains cas, il faut plus de temps pour déterminer l'impact de certaines mesures. Une fois l'impact déterminé, la mesure du rendement peut contribuer à l'établissement des allocations budgétaires.

Au fil du temps, les membres de commission acquerront une meilleure connaissance des mesures du rendement et de leur utilisation. Si les mesures du rendement montrent qu'une activité donnée n'atteint pas l'objectif souhaité, les fonds peuvent être affectés à une autre fonction. Même si un processus de mesure du rendement est en place depuis trois ou quatre ans, il est peut-être encore trop tôt pour déterminer son impact.

La dernière question invitait les répondants à formuler d'autres commentaires. Un répondant a mentionné que les commissions de police ont un taux d'attrition très élevé et que, pour de nombreux membres, il est très difficile de comprendre leur responsabilité juridique. Les membres reçoivent une formation générale sur la gouvernance, mais aucune touchant la mesure du rendement. Un autre répondant a affirmé qu'il faut aider davantage les membres de commissions (et les chefs de police) à comprendre les paramètres de rendement pour les services de police et à les utiliser. Il a aussi été mentionné qu'il faut établir des normes pour les paramètres de rendement. En ce moment, les commissions et les services de police font souvent cavalier seul. Même si de l'information sur le choix et la conception des paramètres de rendement est partagée dans le cadre de conférences et d'autres réunions, on craint que certains de ces renseignements ne soient « erronés ». Selon un exemple donné, les services de police établissent des paramètres de rendement pour mesurer tout et n'importe quoi en lien avec leurs activités. Les systèmes de mesure ne font pas la distinction entre les données nécessaires et celles qui empêchent tout simplement de brosser un portrait clair de la situation. Il a été mentionné que, dans certains cas, les conventions collectives peuvent constituer un obstacle majeur à la mise en œuvre efficace de paramètres de rendement ou de changements fondés sur les résultats en

matière de rendement (p. ex. mobilisation accrue des civils). Enfin, un répondant a indiqué que l'utilisation de paramètres de rendement peut devenir très politisée, particulièrement dans les petites collectivités. Dans un tel cas, le maire ou le conseiller élu est responsable de la nomination des membres de la commission et peut aussi la présider. Si le maire, le conseiller ou le chef de police n'appuie pas les mesures de rendement, elles ne seront pas mises en œuvre. Il a été suggéré à cet égard d'élaborer des normes et des lignes directrices provinciales afin que les petites collectivités n'aient pas la possibilité de refuser la mise en œuvre de mesures de rendement.

Entrevues auprès des répondants dont l'organisation n'utilise pas de paramètres de rendement

Trois répondants ont déclaré que leur organisation respective n'utilise aucun paramètre de rendement. Un répondant a souligné que sa collectivité est patrouillée par la GRC et qu'elle ne compte actuellement aucune commission de police. Il a ajouté que l'on tente actuellement de mettre sur pied une commission de police, avec l'approbation du ministre de la Justice de la province et que la décision est attendue. Dans le cadre de l'entente de maintien de l'ordre dans la municipalité, la GRC prépare le plan de rendement du détachement annuel, qui est de communiqué non pas au conseil municipal local, mais seulement au quartier général, à Ottawa. Selon le répondant, il n'était pas nécessaire de passer par une commission de police pour obtenir cette information, car elle peut être communiquée directement aux élus locaux. Au moment de préciser si le plan du rendement du détachement a été demandé officiellement au détachement local de la GRC, le répondant a indiqué qu'une demande officielle a été présentée et qu'il avait été conclu que le détachement local n'était comptable qu'au quartier général, et non pas à la collectivité locale. Un autre répondant a fourni davantage d'information à cet égard. La possibilité que le maire obtienne une copie du plan de rendement de la GRC semble dépendre des politiques régionales. Dans certaines régions, le plan est divulgué, tandis qu'ailleurs, il n'est pas fourni à la collectivité. Selon un répondant, toutes les collectivités doivent obtenir une copie du plan, car elles paient pour les services de la GRC et devraient être au courant du rendement des services de police qui leur sont fournis.

Un répondant a déclaré que sa collectivité n'utilise pas de paramètres de rendement, mais qu'elle compte une commission de police. Selon lui, on est satisfait de l'information reçue, soit principalement des données générales de la police sur la charge de travail (p. ex. nombre d'appels de services).

Un répondant a mentionné qu'il fait partie d'une commission de police bénévole d'une collectivité servie par la GRC. Celle-ci ne dispose d'aucune politique sur les mesures de rendement pour les services de police, mais elle se fie sur la GRC, qui lui fournit son plan de rendement du détachement. Même si le commandant de détachement actuel travaille de près avec la commission bénévole, cela n'a pas toujours été le cas. Le répondant a indiqué que, si la commission mettait en place des mesures de rendement, le service de police pourrait y voir une remise en question de leur entente. Pour conclure, il a mentionné qu'ils entretiennent une bonne relation de travail informelle en ce moment grâce à l'approche de collaboration du commandant, mais que cela pourrait changer si un autre commandant prend sa place, en l'absence d'un protocole officiel.

Entrevues auprès des représentants du gouvernement et des intervenants

Des entrevues ont été menées auprès de trois répondants affectés aux politiques en matière de services policiers de gouvernements provinciaux. Ils ont mentionné que, même si les lois sur les services policiers ne prévoient pas l'utilisation de paramètres de rendement pour ces services, leurs commissions et services de police respectifs utilisent de tels paramètres dans le cadre de leur structure de gestion et de gouvernance responsables de la planification et du budget. Les répondants ont ajouté que des chercheurs se penchent actuellement sur l'élaboration d'un cadre de normes de rendement pour les services de police en vue d'harmoniser la conception des indicateurs ainsi que la terminologie et les définitions.

Les répondants ont également exprimé quelques préoccupations à l'égard des connaissances des membres de commissions en matière de mesures du rendement et de leur compréhension du processus. Selon un répondant, une formation à cet égard doit être intégrée à la formation sur la gouvernance fournie aux membres de commissions. Un autre répondant a également mentionné qu'il y a une importante diversité au sein des grands services de police ayant des professionnels à temps plein ou à temps partiel, comparativement aux services des petites collectivités dont tous les membres de commission sont bénévoles et ne bénéficient d'aucun soutien professionnel.

Conclusions

Le présent rapport donne un aperçu des points de vue des commissions de police canadiennes et de l'utilisation des paramètres de rendement pour les services de police qui sont à leur disposition. Les données ont été recueillies dans le cadre de l'analyse du contenu des documents fournis par les commissions de police, d'un examen des indicateurs de rendement présentés par un échantillon de commissions et d'entrevues semi-structurées menées auprès de membres de commission, de représentants de gouvernements provinciaux et d'autres intervenants. Un des principaux problèmes rencontrés au moment d'effectuer la recherche était de connaître les membres de commissions et leurs coordonnées, car la composition des commissions change souvent. L'Association canadienne des commissions de police a aidé l'équipe de recherche à communiquer avec les commissions, mais elle ne les représente pas toutes; on pense notamment aux collectivités dont les membres de la commission de police sont bénévoles et travaillent à temps plein ailleurs et ne bénéficient pas des services de professionnels.

L'analyse du contenu, l'examen des indicateurs de rendement et les entrevues ont permis de constater que les commissions de police des grandes administrations utilisent un ensemble de paramètres de rendement en constante évolution pour aider leurs services de police respectifs à améliorer leur rendement et à établir des rapports sur leurs résultats. La recherche a révélé que, en règle générale, les services de police déploient de grands efforts pour améliorer leur système de paramètres de rendement, mais la mesure dans laquelle leurs indicateurs actuels permettent d'évaluer le rendement de manière fiable varie grandement d'une organisation à l'autre. Les meilleurs systèmes sont fondés sur un modèle « équilibré » de mesures du rendement comptant au moins les sept dimensions suivantes : 1) réduire la victimisation criminelle; 2) prendre à parti

les délinquants et les jeunes contrevenants de manière appropriée; 3) atténuer la crainte de la criminalité et améliorer la sécurité personnelle; 4) accroître la sécurité dans les espaces publics; 5) utiliser les ressources financières de manière équitable, efficace et efficiente; 6) faire preuve d'autorité et avoir recours à la force de manière légitime, juste et efficace; et 7) répondre aux exigences des citoyens, qui veulent un service rapide, efficace et équitable. Malheureusement, il existe des lacunes importantes au chapitre de la capacité de conception qui empêche l'adoption des « pratiques exemplaires » associées au modèle équilibré. Parmi les obstacles à l'élaboration de paramètres de rendement, on retrouve notamment un nombre excessif d'indicateurs et l'utilisation de mesures vagues. Ces lacunes liées à la capacité doivent être éliminées pour que les organisations de police puissent se conformer aux normes nationales ou provinciales pertinentes de contrôle de la qualité ou de gestion des coûts. Durant cette période de transition entre les outils de mesure utilisés et les paramètres qu'ils espèrent élaborer, les services de police doivent apporter des changements nécessaires en tenant compte des objectifs de prestation de services axés sur les résultats et les normes de niveau de service.

Les entrevues ont également permis de constater qu'il y a un grand écart entre la compréhension des grandes commissions de police bénéficiant de services professionnels et celle des commissions qui ne sont composées que de bénévoles. Dans le cadre de la recherche, aucun membre de commission de police n'avait suivi une formation sur la mesure du rendement pour les services de police. Peu de membres des commissions de police connaissent et comprennent les mesures de rendement, mais, si l'information pertinente à cet égard leur est fournie et qu'on leur explique comment l'intégrer aux processus de planification, ils en reconnaissent souvent l'utilité et appliquent ces paramètres à leurs fonctions de surveillance et de gestion. La plupart des commissions doivent améliorer leurs technologies de l'information et fournir une formation au personnel des services et des commissions de police afin qu'ils puissent adopter un processus de gestion axé sur les résultats. De plus, l'utilisation de certains types d'indicateurs de rendement, particulièrement ceux qui sont axés sur des résultats complexes dans la collectivité, et l'intervention obligatoire de multiples organismes communautaires rendent la tâche plus difficile pour la police. Cette difficulté associée à la causalité de la mesure (qui fait quoi) ne se limite pas aux services de police; elle touche aussi d'autres secteurs, comme les soins de santé (ministère de la Santé et du Mieux-être, 2004) et l'éducation (Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur, 2012). Il a été recommandé que les services policiers confient les mesures de rendement liées au « travail social » aux organismes compétents à cet égard, qui pourraient mesurer le succès des services de police au chapitre des interventions dans la collectivité ou de la santé mentale.

Les entrevues ont également permis de jeter la lumière sur l'élaboration et l'utilisation des mesures de rendement. Certains répondants ont donné l'impression que leur commission avait déjà élaboré des paramètres de rendement appropriés intégrés à leur planification stratégique et au processus budgétaire, tandis que d'autres ont parlé de la difficulté d'utiliser des paramètres de

rendement²⁰. Les commissions représentant les grands services de police, qui comptent plus de membres et disposent souvent des services d'employés à temps plein ou à temps partiel, semblent mieux connaître les problèmes liés à l'utilisation des mesures de rendement. Les membres de commission qui en savent le plus sur les mesures de rendement pour les services de police ont pour la plupart accompli plus d'un mandat. Cependant, la recherche a permis de constater une confusion généralisée quant à la définition de la mesure du rendement, que de nombreuses administrations voient à tort comme la promesse de faire quelque chose ou de prendre simplement une mesure sans objectif clairement défini. En fait, un indicateur approprié doit permettre de recueillir non pas seulement des données sur les mesures prises, mais des données quantitatives sur la réalisation d'un résultat réel. Cette incompréhension généralisée de la définition ou des caractéristiques d'un indicateur de rendement semble être liée aux plans d'activité des services de police qui font état des activités menées, mais avec relativement peu de véritables indicateurs de rendement.

Compte tenu de leur rôle et de leur relation avec les chefs de police, certaines commissions de police ne sont pas en mesure, par leur examen, d'entraîner directement la réaffectation de fonds dans les budgets des services de police ou entre services municipaux. Cependant, l'application de paramètres de rendement plus complexes fournirait des renseignements utiles qui permettraient d'affecter les coûts de manière appropriée après le parachèvement et la mise en œuvre du budget.

Certains membres de commission ont mentionné des points à améliorer sur le plan de la mesure du rendement. Par exemple, les technologies de l'information pourraient servir à mieux mesurer le déploiement des patrouilles. Afin de mieux surveiller les mesures du rendement opérationnelles, y compris le rapport coût-efficacité, il a été continuellement recommandé aux services de police d'améliorer leurs systèmes informatiques et de renforcer leur capacité d'analyse des données tout en continuant de mettre l'accent sur une orientation stratégique claire. Un membre de commission a mentionné que certains services de police se conforment aux normes ISO. Aux États-Unis, le Service de police de Phœnix a été le premier à harmoniser son système de gestion de la qualité avec les normes de l'Organisation internationale de normalisation (ISO 9001:2000). Ainsi, les services de police complexes peuvent être mesurés de la manière la plus rigoureuse possible grâce aux sciences de gestion.

L'analyse du contenu nous a permis de brosser un portrait général de la situation actuelle des paramètres de rendement pour les services de police. Il a été surprenant de constater qu'un nombre important de services de police n'ont aucun cadre de mesure du rendement. Il est donc difficile de déterminer comment s'applique le processus d'examen des dépenses ou d'approbation du budget. Les documents à la disposition de l'équipe de recherche étaient pour la plupart des plans stratégiques ou des plans d'activités de haut niveau. L'analyse a révélé que les services de police examinés utilisent un très large éventail de mesures du rendement. Certaines organisations ont donné un aperçu significatif de ce qu'elles considèrent comme des indicateurs

²⁰ Certains problèmes soulevés au moment des entrevues sont confirmés dans un document présenté à l'ACCP. Voir le document suivant : Alok Mukherjee (1990). *Let's Tackle the Mismatches!* Notes d'allocation, séance plénière — Crisis in Policing, 14 août.

de rendement tandis que d'autres ont fourni très peu d'information. Certains services de police ont énuméré de nombreux buts et objectifs, mais les mesures requises pour évaluer la réalisation des principaux résultats sont vagues ou inconnues.

Les mesures du rendement déclarées par les services de police pourraient dans de nombreux cas être considérées comme stratégiques, d'une certaine façon. En fait, de nombreux services de police semblent vouloir se concentrer davantage sur la mesure de la réalisation d'objectifs stratégiques que sur la mesure d'objectifs opérationnels ou tactiques. Les paramètres de rendement tactiques qui mesurent l'activité opérationnelle et les paramètres de rendement stratégiques peuvent former un continuum. Dans certains cas, les services de police qui améliorent leur cadre de mesure du rendement ont l'occasion de transformer leurs paramètres de rendement tactiques ou opérationnels en paramètres de rendement stratégiques complexes en ajoutant une autre dimension à la mesure, comme considérer l'activité opérationnelle comme un taux ou une proportion d'une autre mesure pertinente.

Certains services de police semblent recueillir une quantité importante de données sur le rendement et établir des ratios de rendement, mais il est difficile de savoir quel type d'analyse a été utilisé pour vérifier si les objectifs ont été atteints. Lorsque des ratios ou des données descriptives sont présentés, une analyse des données ou des explications plus approfondies semblent nécessaires. Une proportion relativement faible de services de police ont présenté un ensemble d'indicateurs de rendement bien conçus jetant la lumière sur les principaux résultats des services de police, le rendement en matière de prestation de services et la valeur globale. Il n'est pas surprenant de constater que ces indicateurs étaient utilisés de manière pertinente et dépassaient de loin les simples rapports publics dans leurs rapports annuels.

L'examen de l'information sur les indicateurs des services de police montre une évolution, quoique lente, au chapitre de la conception et de l'utilisation des mesures de rendement, ce qui est positif. Les services de police qui ont déjà acquis une expérience de l'élaboration, de la mise en œuvre et de la réévaluation des mesures de rendement semblaient être sur le point d'établir un cadre de mesure du rendement « équilibré ».

D'un point de vue plus positif, de nombreux services de police utilisaient des méthodes exhaustives pour établir les priorités des services de police dans la collectivité et les aider à déterminer les éléments de rendement à mesurer, à effectuer les analyses environnementales ainsi que les analyses FFPM (forces, faiblesses, possibilités et menaces) ou à appliquer les critères SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temps donné). Par contre, ces activités de collecte de données étaient effectuées par les services de police eux-mêmes, sans la participation des commissions de police; les services de police ayant mené ces activités ont toutefois présenté les données aux commissions de police.

Les services qui s'efforcent d'élaborer des mesures de rendement appropriées finissent la plupart du temps par utiliser des données plus appropriées, et les mesures deviennent plus pertinentes. Les services utilisant un modèle « débutant » doivent évaluer leurs processus actuels d'élaboration de paramètres de rendement ainsi que le choix des mesures pertinentes. Ceux qui n'ont aucune capacité de mesure doivent obtenir un soutien supplémentaire pour qu'ils puissent élaborer un cadre de paramètres de rendement approprié.

L'analyse du contenu a également révélé que de nombreux services de police semblent faire cavalier seul; ils sélectionnent tous leurs propres mesures ou, pire encore, adoptent l'approche erronée de pairs. Ainsi, des modèles inappropriés sont partagés, copiés ou imités par d'autres services de police, et il est difficile de savoir si les indicateurs utilisés constituent de bonnes mesures du rendement. Il faut atténuer le risque d'utiliser de mauvais modèles de mesure en établissant clairement les pratiques exemplaires de certaines commissions ayant un modèle « équilibré ».

La mesure du rendement des services de police n'est pas une fin en soi. Même les paramètres de rendement les plus complexes et les plus réfléchis n'amélioreront pas le rendement de l'organisation s'ils ne sont pas intégrés au processus décisionnel. Toutes les données et les mesures du rendement sont peu utiles aux commissions de police, si ces dernières ne savent pas comment les utiliser dans un contexte de reddition de comptes, d'amélioration de la qualité et du service et de la réduction des coûts. Il n'existe pas de mesures de rendement magiques, et il ne faut pas non plus exagérer et mesurer toutes les activités. La mesure du rendement est en constante évolution, et les membres de commissions détermineront quelles mesures du rendement peuvent contribuer à la gestion de leur organisation. Afin d'obtenir des résultats positifs et de bien gérer les coûts tout en maintenant la qualité des services de police, il semble y avoir un besoin urgent de renforcer la capacité de conception d'un système de mesure et d'application de « pratiques exemplaires » au sein des commissions et des services de police.

Bibliographie

Veillez noter que certaines références ont été retirées de la bibliographie afin de protéger l'anonymat des répondants. La plupart des références retirées sont des plans d'activités et des rapports annuels de services de police.

Alach, Z et Crous, C (2012). A Tough Nut to Crack: Performance Measurement in Specialist Policing. *AIC Reports. Technical et Background Paper 53*. Retrieved from: <http://192.190.66.44/documents/F/F/6/%7BFF65539E-BE83-45F6-BA97-1BA6959CCD1B%7Dtbp053.pdf>

Alpert, G.P., Flynn, D., et Piquero, A.R. (2001). Effective Community Policing Measures. *Justice Research et Policy*, 3,2: 79-94.

Alpert, G.P. et Moore, M. (1993). "Measuring Police Performance in the New Paradigm of Policing." In U.S. Department of Justice, Bureau of Justice Statistics, *Performance Measures for the Criminal Justice System*. Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office.

Amari, D. (2004). Phoenix Police Department Counts on ISO 9001-2000 – 24/7! *ISO Management Systems*, Vol. 4, No. 3 (May-June): 25-30

Askin, J. (2009). The Demand Side of Performance Measurement: Explaining Councillor's Utilization of Performance Information in Policymaking. *International Public Management Journal*. Retrieved from: http://folk.uio.no/josteira/Askim%20IPMJ%20MS%20133_comb.pdf

Banker, R.D., Chang, H., Janakiraman, S.N. et Konstans, C. (2004). A Balanced Scorecard Analysis of Performance Metrics," *European Journal of Operational Research*, Vol 154: 423-436

Bayley, D.H. (1996). "Measuring Overall Effectiveness," in Lawrence T. Hoover (ed.), *Quantifying Quality in Policing*, Washington, D.C.: Police Executive Research Forum.

Beare, M. et Murray, T. (2007). *Police et Government Relations: Who calls the Shots?* Toronto: University of Toronto Press

Bourne, M., Neely, A, Mills, J et Platts, K. (2003). Implementing Performance Measurement Systems: A Literature Review. *International Journal of Business Performance Management*, Vol. 5, No. 1: 1-23

British Columbia, Ministry of Public Safety et Solicitor General (2005). *Handbook: BC Police Board Resource Document on Roles et Responsibilities Under the Police Act*. Retrieved from: <http://www.pssg.gov.bc.ca/policeservices/shareddocs/policeboards-handbook.pdf>

Canadian Association of Police Boards (2006). *Board Composition et Duties*. Retrieved November 22, 2006, retrieved from: www.capb.ca.

Canadian Centre for Justice Statistics, Policing Services Program (2002). *Uniform Crime Reporting Incident-based Survey*. Version 2.0. Reporting Manual, January 24, 2002

- Caplice, C. et Sheffi, Y. (1995). A Review et Evaluation of Logistics Performance Measurement Systems. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 6. No. 1: 61-74
- Coleman, T.G. (2008). Managing Strategic Knowledge in Policing: Do Police Leaders have Sufficient Knowledge About Organisational Performance to Make Informed Strategic Decisions? *Police Practice et Research*, Vol. 9. No 4: 307-322
- Coleman, T.G. (2012). *A Model for Improving the Strategic Measurement et Management of Policing: The Police Organisational Oerformance Index (POPI)*. Ph.D. Dissertation. University of Regina.
- Collier P (2006). In Search of Purpose et Priorities: Police Performance Indicators in England et Wales. *Public Money et Management* 26(3): 165–172
- Dadds, V. et Scheide, T (2000). Police Performance et Activity Measurement, *Trends et Issues in Crime et Criminal Justice*, 180. Australian Institute of Criminology.
- Davis, R. (2012). *Selected International Best Practices in Police Performance Measurement*. Rand Corporation Technical Report Series.
- Department of Health et Wellness, Province of New Brunswick (2004). *A Report to New Brunswickers on Comparable Health et Health System Indicators* (November), Communication Branch
- Domaas A., et McIndoe, M. (2012). *British Columbia Association of Police Boards: Report to the Executive Board*. Retrieved from: http://deltapolice.ca/about/board/agenda/2012/agenda_120912.pdf
- Faull, A. (2010). Missing the Target: When Measuring Performance Undermines Police Effectiveness. *South African Crime Quarterly*, 31:19–25.
- Greatbatch, J et Associates (2012). *A Framework for Effectiveness: Governance et Funding Issues*.
- Goldstein, H. (1990). *Problem-oriented Policing*. New York: McGraw Hill.
- Hatry, H. P. (2002). Performance Measurement: Fashions et Fallacies. *Public Performance et Management Review* 25(4): 352-358.
- Hatry, H. P. (2006). *Performance Measurement: Getting Results*. Urban Institute Press.
- Higher Education Council of Ontario (2012). *Performance Indicators for the Public Postsecondary System in Ontario*. A consultation paper. Retrieved at: <http://heqco.ca/SiteCollectionDocuments/HEQCOPerformanceIndicatorProjectConsultationPaper.pdf>.

Home Office Police Standards Unit (2004). *Managing Police Performance: A Practical Guide to Performance Management*. London: Home Office

IESI (2012). *Final Research Report to CACP Board of Directors. Full Circle Community Safety: Changing the Conversation about Police Economics et Performance*. (July). Retrieved from: [http://www.cacp.ca/IESI/admin/Documents/upload/IESI_2012_Final_Research_Report_\(English\)_for_CACP.pdf](http://www.cacp.ca/IESI/admin/Documents/upload/IESI_2012_Final_Research_Report_(English)_for_CACP.pdf).

Johnsen, A. V., J. (2006). Is There a Nordic Perspective on Public Sector Performance Measurement? *Financial Accountability et Management* 22(3): 291-308.

Julnes, P., et Holzer, M. (2001). Promoting the Utilization of Performance Measures in Public Organizations: An Empirical Study of Factors Affecting Adoption et Implementation. *Public Administration Review*, Vol. 61, N. 6: 693-708.

Kiedrowski, J., Petrunik, M., et Melchers, R. (2009). *Police Services Performance et Accountability: A Review of the Literature*. Report Prepared for the Commission for Public Complaints against the RCMP.

Knoll, P. (2005). *True Confessions of a Former Police Board Member*. Paper presented at the CAPB Annual Symposium, Ottawa, Ontario.

LaLonde, M. W., et Kean, D. W. (2003). *Municipal Police Board Governance in British Columbia*. Retrieved November 2, 2006 from: www.pssg.gov.bc.ca/police_services.

Law Commission of Canada (2006). *In Search of Security: The Future of Policing in Canada*. Retrieved January 23, 2007, retrieved from <http://www.policecouncil.ca/reports/LCC2006.pdf>.

Maguire, E.R., et Uchida, C.D. (2000). "Measurement et Explanation in the Comparative Study of American Police Organizations," in *Measurement et Analysis of Crime et Justice. Volume 4*. Washington, US: Department of Justice-National Institute of Justice, Office of Justice Programs.

Maillarda, J., et Savageb, S.P. (2012). Comparing Performance: The Development of Police Performance Management in France et Britain. *Policing et Society* Vol. 22, No. 4, (December):363-383

Martin, D. L. (2004, June 29). *Legal Sites of Executive-police Relations: Core Principles in a Canadian Context*. Paper presented at the Ipperwash Inquiry/Osgoode Hall Law School: Symposium on Police/Government Relations, Toronto, Ontario. Retrieved from: http://www.attorneygeneral.jus.gov.on.ca/inquiries/ipperwash/policy_part/meetings/pdf/Martin.pdf.

Milligan, S.O. et Fridell, L. (2006). *Implementing an Agency-level Performance Measurement System: A Guide for Law Enforcement Executives*. Police Executive Research Forum, Washington D.C.

Melchers, R. (2001). *What Can (and Can't) Statistics Tell us About Crime et Criminal Justice?* Office of the Auditor General of Canada.

- Moore, M.H. (2002). *Recognizing Value in Policing: The Challenge of Measuring Police Performance*. Washington, DC: Police Executive Research Forum.
- Moore, M.H., et Braga, A. (2003). *The “Bottom Line” of Policing*. Police Executive Research Forum.
- Moore, M.H., et Braga, A. (2004). *Police Performance Measurement: A Normative Framework. Criminal Justice Ethics*.
- Moore, M.H. et Poethig, M. (1999). “The Police as an Agency of Municipal Government: Implications for Measuring Police Effectiveness.” In R.H. Langworthy (ed.), *Measuring What Matters: Proceedings from the Policing Research Institute Meetings* (pp. 151-168), Washington, D.C., National Institute of Justice et the Office of Community Oriented Policing Services.
- Moore, M., Thacher, D., Dodge, A., et Moore, T. (2003). *Recognizing Value in Policing: The Challenge of Measuring Police Performance*. Washington: PERF.
- Mukherjee, A. (1990). *Let’s Tackle the Mismatches!* Speaking Notes. Plenary Session: Crisis in Policing August 14.
- Murphy, C. et McKenna, P. (2007). *Rethinking Police Governance, Culture et Management*. Prepared for the Task Force on Governance et Cultural Change in the RCMP. Public Safety Canada.
- Neely A., et Adams C. (2001). *Perspectives on Performance: The Performance Prism*. Cranfield School of Management.
- Neely, A.D., Gregory, M.J., et Platts, K.W. (1995). Performance Measurement System Design: A Literature Review et Research Agenda. *International Journal of Operations et Production Management*, Vol. 15, No. 4:80-116
- OCDE (1997). *In Search of Results: Performance Management Practices*. Paris: OCDE.
- OMBI (2011). *Data Dictionary for Core Framework et PMPSM Measures Police Services*.
- Ontario, *Municipal Act* (2001).
Retrieved from: http://www.e-laws.gov.on.ca/html/statutes/english/elaws_statutes_01m25_e.htm
- Ontario, Ministry of Municipal Affairs et Housing (2007). *Municipal Performance Measurement Program: Handbook*. Retrieved from: <http://www.mah.gov.on.ca/AssetFactory.aspx?did=4873>.
- Ontario, *Police Services Act* (1999). *Ontario Regulation 3/99* (Adequacy et Effectiveness of Police Services). Retrieved from: http://www.e-laws.gov.on.ca/html/regs/english/elaws_regs_970421_e.htm.

Pidd, M. (2007). "Perversity in Public Service Performance Measurement," in A. Neely (ed), *Business Performance Management: Unifying Theory et Integrating Practice*, 2nd Edition. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Porter, Louise E., et Prenzler, T. (2012). Police Oversight in the United Kingdom: The Balance of Independence et Collaboration. *International Journal of Law, Crime et Justice*, Vol. 30, Issue 3:152-171.

Statistics Canada (2011). *Police Resources in Canada*. Catalogue no. 85-225-X. Retrieved from: <http://www.statcan.gc.ca/pub/85-225-x/85-225-x2011000-eng.pdf>.

Stenning, P.C. (2004, June 29). *The Idea of the Political "Independence" of the Police: International Interpretations et Experiences*. Paper presented at the Ipperwash Inquiry/Osgoode Hall Law School: Symposium on Police/Government Relations, Toronto, Ontario. Retrieved from http://www.attorneygeneral.jus.gov.on.ca/inquiries/ipperwash/policy_part/meetings/pdf/Stenning.pdf.

Streib, G.,and Poister, T. (1999). Performance Measurement in Municipal Government: Assessing the State of the Practice. *Public Administration Review*, Vol. 59, N. 4:325-355.

Talbot, C. (2010). *Theories of Performance*. London: Oxford Press.

Vollaard, B. (2003). *Performance Contracts for Police Forces*, CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis.

Wang, W. (2008). Convincing Legislators with Performance Measures. *International Journal of Public Administration*, 21: 654-667.

Walsh, D. et Conway, V. (2011). Police Governance et Accountability: Overview of Current Issues. *Crime, Law et Social Change*, 55,2-3: 61-86.

Annexe A : Tableaux supplémentaires

Tableau 3 : Mesures de rendement de l'OMBI pour les services de police

Mesures	Indicateurs
Incidences sur la collectivité	Nombre déclaré d'infractions avec violence au <i>Code criminel</i> pour 100 000 habitants (PMPSM — pour 1 000 habitants)
Incidences sur la collectivité	Nombre déclaré d'infractions contre les biens au <i>Code criminel</i> pour 100 000 habitants (PMPSM — pour 1 000 habitants)
Incidences sur la collectivité	Nombre déclaré d'autres violations au <i>Code criminel</i> (non liées au code de la route) pour 100 000 habitants (PMPSM — pour 1 000 habitants)
Incidences sur la collectivité	Nombre total déclaré d'infractions au <i>Code criminel</i> (non liées au code de la route) pour 100 000 habitants (PMPSM — pour 1 000 habitants)
Incidences sur la collectivité	Nombre de jeunes ayant commis des infractions classées par mise en accusation ET classées sans mise en accusation pour 100 000 jeunes (PMPSM — pour 1 000 jeunes)
Incidences sur la collectivité	Pourcentage annuel de changement du taux de crimes violents
Incidences sur la collectivité	Pourcentage annuel moyen (sur cinq ans) de changement du taux de crimes violents
Incidences sur la collectivité	Pourcentage annuel de changement du taux de crimes contre les biens
Incidences sur la collectivité	Pourcentage annuel moyen (sur cinq ans) de changement du taux de crimes contre les biens
Incidences sur la collectivité	Pourcentage annuel de changement du taux d'autres violations au <i>Code criminel</i> (non liées au code de la route)
Incidences sur la collectivité	Pourcentage annuel moyen (sur cinq ans) de changement du taux d'autres violations au <i>Code criminel</i>
Incidences sur la collectivité	Pourcentage annuel de changement du taux total d'infractions au <i>Code criminel</i> (non liées au code de la route)
Incidences sur la collectivité	Pourcentage annuel moyen (sur cinq ans) de changement du taux total d'infractions au <i>Code criminel</i>
Incidences sur la collectivité	Pourcentage annuel de changement du taux de jeunes ayant commis des infractions classées par mise en accusation ET classées sans mise en accusation pour 100 000 jeunes
Incidences sur la collectivité	Pourcentage annuel moyen (sur cinq ans) de changement du taux de jeunes ayant commis des infractions classées par mise en accusation ou classées sans mise en accusation
Incidences sur la collectivité	Indice de gravité des crimes violents
Incidences sur la collectivité	Pourcentage annuel de changement de l'indice de gravité des crimes violents
Incidences sur la collectivité	Indice de gravité des crimes sans violence
Incidences sur la collectivité	Pourcentage annuel de changement de l'indice de gravité des crimes sans violence
Incidences sur la collectivité	Indice de gravité de la criminalité
Incidences sur la collectivité	Pourcentage annuel de changement de l'indice de gravité de la criminalité
Niveau de service	Nombre de policiers pour 100 000 habitants
Niveau de service	Nombre d'employés civils et autres pour 100 000 habitants
Niveau de service	Nombre total d'employés du service de police (policiers et civils) pour 100 000 habitants
Niveau de service	Nombre de policiers (excluant les fournisseurs externes) pour 100 000 habitants
Niveau de service	Coût de fonctionnement de l'OMBI pour les services de police par habitant
Niveau de service	Coût de fonctionnement total de l'OMBI pour les services de police par habitant (incluant

	l'amortissement)
Niveau de service	Coût de fonctionnement net des services de police par habitant (explication du changement fourni dans la colonne des remarques et commentaires)
Niveau de service	Coût de fonctionnement des services de police par habitant (PMPSM) (excluant la sécurité des tribunaux et le transport des détenus)
Niveau de service	Coût total du PMPSM pour les services de police par habitant (excluant la sécurité des tribunaux et le transport des détenus, mais incluant les frais d'intérêt et l'amortissement)
Efficience	Nombre d'infractions au <i>Code criminel</i> (non liées au code de la route) par policier
Efficience	Coût de fonctionnement des services de police (tous les coûts excluant l'amortissement) par employé du service de police (policiers et civils)
Efficience	Coût de fonctionnement total de l'OMBI pour les services de police (tous les coûts incluant l'amortissement) par employé du service de police (policiers et civils)
Services à la clientèle	Taux de solution des crimes violents
Services à la clientèle	Taux de solution des crimes contre les biens
Services à la clientèle	Taux de solution des autres violations au <i>Code criminel</i> (non liées au code de la route)
Services à la clientèle	Taux total de solution des infractions au <i>Code criminel</i> (non liées au code de la route)
Services à la clientèle	IGC pondéré — Taux total de solution
Services à la clientèle	IGC pondéré — Taux de solution des crimes violents
Services à la clientèle	IGC pondéré — Taux de solution des crimes sans violence

Source : Ontario, ministère des Affaires municipales et du Logement (2007).

Tableau 6 : Exemples d'indicateurs de rendement associés à un cadre de mesure équilibré

Dimensions de rendement associées à un cadre de mesure équilibré						
Réduire la victimisation criminelle	Prendre à parti les délinquants de manière appropriée	Atténuer la crainte de la criminalité et améliorer la sécurité personnelle	Accroître la sécurité dans les espaces publics	Utiliser des ressources financières de manière équitable, efficace et efficiente	Faire preuve d'autorité et avoir recours à la force de manière légitime, juste et efficace	Répondre aux exigences des citoyens et agir de manière légitime auprès des personnes visées
• Indice de gravité des crimes violents	• Taux de solution des crimes violents	• Élaborer et mettre en application un système en ligne permettant aux citoyens de signaler des crimes	• Pourcentage d'employés estimant que la collectivité a l'occasion de participer à la prévention de la criminalité et qu'elle est prête à le faire	• Pourcentage de nouveaux policiers issus des minorités ethniques	• Taux de plaintes pour 100 000 appels de service	• Pourcentage de citoyens qui savent comment signaler des incidents urgents
• Taux de crimes violents pour 100 000 habitants	• Taux de solution des infractions à la <i>Loi réglementant certaines drogues et autres substances</i>	• Diminution de la proportion d'habitants préoccupés par le trafic de drogues dans leur quartier	• Pourcentage de la population qui estime avoir l'occasion de participer à la prévention de la criminalité	• Pourcentage de policières		• Pourcentage de la population qui affirme avoir été informée des activités de [nom retiré] au cours des 12 derniers mois.

<ul style="list-style-type: none"> • Occurrences de violence familiale 	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de solution des autres violations au <i>Code criminel</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Les procureurs de la Couronne spécialistes des questions de santé mentale sont consultés régulièrement. • Les membres du service reçoivent régulièrement une formation sur les symptômes de troubles mentaux et les services de soutien offerts. • L'utilisation de l'équipe [nom retiré] est optimisée en vue de mieux gérer les cas de santé mentale. • Un groupe de travail composé d'intervenants de la collectivité et de services de soutien est maintenu afin d'aider le service à mieux faire face aux problèmes de santé mentale liés à la criminalité. • Les délinquants violents ayant des troubles mentaux sont cernés et gérés efficacement — augmentation du nombre de cas confiés au tribunal de la santé mentale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de membres de la collectivité qui se sentent en sécurité dans les espaces publics 	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage d'officiers supérieurs de sexe féminin 	<ul style="list-style-type: none"> • Délai d'intervention moyen dans le cas des appels d'urgence (priorité 1)
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de crimes violents associés à un gang 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de vérifications effectuées par les policiers auprès des délinquants à risque élevé 		<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage d'employés qui se sentent en sécurité dans les espaces publics en dehors des heures de travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage d'officiers supérieurs issus d'un groupe minoritaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Délai d'intervention moyen en cas d'appel d'urgence (priorité 2)
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'armes à feu saisies 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de manquements aux conditions (délinquants à risque élevé) 		<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de membres de la collectivité qui se sentent en sécurité sur la route 	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage d'employés civils issus d'un groupe minoritaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de délais d'intervention de huit minutes dans le cas des appels d'urgence (priorité 1)
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de violations à la <i>Loi réglementant certaines drogues et autres substances</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de jeunes (12 à 17 ans) accusés pour 100 000 habitants (violations au <i>Code criminel</i>) 		<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de décès sur la route (non médicaux) 	<ul style="list-style-type: none"> • Résultat total à la section sur la RÉSOLUTION DE PROBLÈME de l'enquête interne auprès des membres 	<ul style="list-style-type: none"> • Délai d'intervention dans 90 % des appels d'urgence (priorité 1)

<ul style="list-style-type: none"> Indice de gravité des crimes sans violence 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre total de jeunes accusés (violations au <i>Code criminel</i>) 		<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage de changement du nombre de collisions de véhicules avec blessés 	<ul style="list-style-type: none"> Résultat total à la section sur LES COMPÉTENCES ET LE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL de l'enquête interne auprès des membres 		<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage de membres de la collectivité qui estiment que [nom retiré] interagit de manière plutôt positive auprès des jeunes
<ul style="list-style-type: none"> Taux de crimes contre les biens pour 100 000 habitants 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de jeunes déjudiciarisés 		<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'infractions au <i>Code criminel</i> pour conduite en état d'ébriété ou autres violations connexes 	<ul style="list-style-type: none"> Résultat total aux sections sur la SATISFACTION À L'ÉGARD DU TRAVAIL et le « MIEUX-ÊTRE » de l'enquête interne auprès des membres 		<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage d'employés qui savent quel rôle ils devront assumer en cas d'urgence ou de désastre majeur
<ul style="list-style-type: none"> Taux de solution des crimes contre les biens 	<ul style="list-style-type: none"> Programme visant les jeunes récidivistes 		<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'avis en vertu des lois provinciales délivrés dans les régions où le risque de collision est élevé 	<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage des heures de travail que les policiers ont perdues pour cause de maladie 		<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage de la population qui connaît nos partenaires dans la collectivité
<ul style="list-style-type: none"> Taux des autres infractions au <i>Code criminel</i> pour 100 000 habitants 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de vérifications menées par les policiers auprès des jeunes contrevenants à risque élevé 		<ul style="list-style-type: none"> Créer un rapport sur les activités de patrouille pouvant être présenté régulièrement 	<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage d'heures de travail des employés civils perdues pour cause de maladie 		<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage de la population estimant que nous communiquons de l'information sur la lutte contre la criminalité faite par la police et d'autres questions relatives à la sécurité de la collectivité en temps opportun
<ul style="list-style-type: none"> Nombre déclaré de crimes haineux 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de manquements aux conditions (jeunes contrevenants à risque élevé) 		<ul style="list-style-type: none"> Augmentation du nombre de [nom retiré] pour chaque école secondaire 	<ul style="list-style-type: none"> Résultat total à la section sur le HARCÈLEMENT ET LA DISCRIMINATION de l'enquête interne auprès des membres 		<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage de la population qui estime que [nom retiré] participe à un nombre suffisant d'événements dans la collectivité
<ul style="list-style-type: none"> Comparaison entre le nombre de renvois aux services aux victimes et le nombre de victimes qui en bénéficient 	<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage d'employés estimant que notre rendement en matière d'éducation et de programmes à l'intention des jeunes est BON ou TRÈS BON 		<ul style="list-style-type: none"> Veiller à ce que le niveau de déploiement de [nom retiré] soit optimal au sein de la division 	<ul style="list-style-type: none"> Résultat total à la section RESSOURCES de l'enquête interne auprès des membres 		<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'heures de travail des unités civiles et auxiliaires dans les quartiers et aux événements dans la collectivité
<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage de victimes satisfaites du service global fourni par [nom retiré] 	<ul style="list-style-type: none"> 2011 : Création du poste d'enquêteur sur les graffitis d'ici le T1 2014 : augmentation de 15 % du taux de solution des crimes associés aux graffitis depuis 2010 		<ul style="list-style-type: none"> Visibilité accrue du service de police et interactions auprès des élèves des écoles secondaires de [nom retiré] 	<ul style="list-style-type: none"> Résultat total à la section MON UNITÉ DE TRAVAIL de l'enquête interne auprès des membres 		<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage de la population qui estime que [nom retiré] est TRÈS accessible
<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage des membres de la collectivité qui savent comment accéder aux services aux 	<ul style="list-style-type: none"> Augmentation du nombre de personnes accusées d'infractions liées à la drogue 		<ul style="list-style-type: none"> Uniformité accrue du nombre de policiers en patrouille par quart de travail 	<ul style="list-style-type: none"> Résultat total à la section sur la SURVEILLANCE de l'enquête interne auprès des membres 		<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage d'employés qui estiment que [nom retiré] est TRÈS accessible dans la collectivité

victimes et au groupe de soutien						
<ul style="list-style-type: none"> • Taux d'appels de service pour désordre public pour 100 000 personnes 	<ul style="list-style-type: none"> • Délinquants violents à risque élevé de notre région cernés à l'aide de données normalisées et des données actuelles du service. • Amélioration des partenariats avec la Brigade de recherche des fuyitifs (BREF) provinciale. • Relations avec les tribunaux provinciaux et fédéraux ainsi que les services de probation et de libération conditionnelle élargies en vue de partager de l'information et d'établir des pratiques exemplaires. • Diminution du taux de crimes violents 		En collaboration avec nos partenaires, mise en œuvre du plan de travail préparé par l'équipe de l'initiative Comprendre la petite enfance et appuyée par [nom retiré]	<ul style="list-style-type: none"> • Résultat total à la section sur la HAUTE DIRECTION de l'enquête interne auprès des membres 		<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de la population qui estime qu'il y a JUSTE ASSEZ de policiers dans le quartier
2014 : réduction du taux de crime et de l'indice de gravité des crimes de 20 % de 2010 à 2014 : augmentation du taux de solution pondéré de 4 % depuis 2010	<ul style="list-style-type: none"> • Accès facile aux mandats d'arrestation en instance et aux conditions de cautionnement pour les agents en patrouille • Diminution du nombre de mandats d'arrestation en instance • Diminution du délai entre la délivrance du mandat et son exécution 		<p>Meilleure coordination des interventions auprès d'enfants âgés de 11 ans ou moins</p> <p>Identification plus rapide des jeunes à risque</p> <p>Aiguillages appropriés</p> <p>Connaissance accrue des activités et des services offerts aux jeunes au service</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Résultat total à la section sur la PLANIFICATION DE L'AVENIR de l'enquête interne auprès des membres 		<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage d'employés qui estiment que la collectivité est HABITUELLEMENT ou TOUJOURS prête à aider [nom retiré]

Examen et amélioration du processus de communication des résultats d'enquêtes aux victimes	<ul style="list-style-type: none"> • Délinquants notoires associés au trafic de drogues dans notre région cernés à l'aide de définitions normalisées et des données actuelles du service. • Amélioration des partenariats avec la BREF provinciale. • Relations élargies avec les procureurs provinciaux et fédéraux ainsi que les services de probation et de libération conditionnelle en vue de partager de l'information et d'établir des pratiques exemplaires. • Diminution du taux de crimes violents 		Au sein de l'équipe [nom retiré], visibilité accrue des policiers dans les établissements où l'on sert de l'alcool et à proximité, aide aux inspecteurs [nom retiré] et conformité avec les règlements	• Résultat total à la section de l'ÉTHIQUE de l'enquête interne auprès des membres		• Pourcentage de la population qui estime qu'elle est HABITUELLEMENT ou TOUJOURS prête à fournir de l'aide à [nom retiré]
Nombre accru de victimes satisfaites des services fournis par la police	<ul style="list-style-type: none"> • Délinquants ayant commis de nombreux crimes contre les biens dans notre région cernés à l'aide de définitions normalisées et des données actuelles du service. • Relation élargie avec les tribunaux provinciaux et fédéraux ainsi que les services de probation et de libération conditionnelle en vue de partager de l'information et d'établir des pratiques exemplaires. • Amélioration du processus de communication sur le terrain afin de donner un accès immédiat aux renseignements. • Diminution du taux de crimes contre les biens 		Diminution du désordre créé par des regroupements de personnes dans les établissements où l'on sert de l'alcool et à proximité, la nuit	• Pourcentage d'employés qui connaissent le mandat législatif de la police		• Pourcentage de la population qui est satisfaite des services de police sur le plan de la qualité

Augmentation du nombre d'agressions sexuelles signalées à la police	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleur suivi du taux de récidive chez les jeunes • Soutien aux programmes d'intervention des organismes communautaires • Évaluation continue des programmes d'intervention • Collaboration avec les partenaires dans les écoles pour cerner les jeunes qui présentent un risque élevé de criminalité ou de récidive et les aiguiller vers les services sociaux en vue d'une intervention • Diminution du taux de récidive chez des jeunes 		Recherche et mise en application de logiciels pour l'enregistrement des propriétés	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage d'employés qui connaissent nos partenaires dans la collectivité 		<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de la population qui estime que notre rendement au chapitre de l'éducation et des programmes d'intervention auprès des jeunes est BON ou TRÈS BON
Augmentation du nombre d'actes de violence familiale signalés à la police			Proportion accrue d'élèves ayant reçu de l'information sur la prévention de la criminalité et la sécurité	Mise en application d'un logiciel pour la mesure du rendement des employés		Sensibilisation accrue du public sur le trafic et la consommation de drogues illégales et le signalement
Diminution du nombre de fusillades			Augmentation du nombre d'élèves qui se sentent en sécurité à l'école et aux alentours	Simplification de l'évaluation du rendement des employés		Augmentation du nombre de renseignements fournis par le public sur l'organisation des activités liées au trafic de drogues
Augmentation du nombre d'armes à feu saisies			Diminution du nombre de piétons blessés	Réduction du délai entre la présentation de la candidature et l'embauche		Révision du modèle de réponse aux appels en vue d'apporter les modifications recommandées
Diminution du taux de crimes violents			Diminution du nombre de cyclistes blessés	Élaboration et mise en œuvre d'un outil permettant de mesurer la satisfaction des employés		Nouveau modèle de réponse aux appels permettant aux policiers de mieux régler les problèmes de sécurité publique.
Diminution des voies de fait, des vols qualifiés et des infractions liées aux armes dans les écoles			Diminution du nombre de conducteurs blessés	Augmentation de la satisfaction des employés civils à l'égard de leur travail et des occasions qui s'offrent à eux		Élaboration et mise en œuvre d'un outil permettant d'obtenir des commentaires de l'extérieur
Augmentation du nombre de crimes			Augmentation du nombre de piétons se sentant en	Élaboration d'un processus normalisé facilitant la transition des employés d'un		Capacité accrue de cerner les points à

signalés par les jeunes			sécurité	poste à un autre au sein de l'organisation		améliorer et de mesurer de manière fiable l'opinion publique et les priorités
Proportion accrue d'élèves prêts à fournir de l'information à la police concernant un problème ou un crime			Nombre accru de cyclistes se sentant en sécurité	Élaboration d'un processus permettant de fournir une formation sur la planification de la relève aux membres assermentés de [nom retiré]		Amélioration des relations publiques Tenue à jour de la stratégie de communication, selon les tendances en matière de médias sociaux
Proportion accrue d'élèves recevant de l'information sur l'intimidation et la cyberintimidation			Nombre accru de conducteurs se sentant en sécurité	Mise en application d'un logiciel pour l'automatisation des interventions rapides ([nom retiré])		Meilleure connaissance de l'emplacement des policiers afin d'améliorer les délais d'intervention et leur sécurité et de vérifier l'emplacement de l'incident en réponse aux plaintes du public
Diminution de la proportion d'élèves qui se disent victimes d'intimidation ou de cyberintimidation			Proportion accrue d'initiatives de gestion des crimes comprenant les infractions au code de la route	Veiller à ce que la santé des employés constitue une partie importante de l'environnement de travail		Nombre accru de travailleurs d'organismes estimant que la police s'est améliorée au chapitre de l'information de suivi
Diminution de la proportion d'élèves qui se disent préoccupés par l'intimidation à l'école ou aux alentours			Proportion accrue de policiers qui croient que le code de la route est intégré au processus de gestion de la criminalité de leur division	Efficiences organisationnelles accrues grâce à la coordination des rôles complémentaires, à l'élimination de la redondance et à l'élimination des lacunes en matière de prestation de services. On veille à ce que les divisions soient bien dotées.		Augmentation du nombre de travailleurs d'organismes estimant que la police s'est améliorée sur le plan des aiguillages
Diminution du nombre d'enfants (de 0 à 11 ans) victimes de crimes violents			Proportion accrue de policiers estimant que l'application du code de la route joue un rôle important dans les problèmes liés au désordre et à la criminalité auxquels fait face leur division	Élaborer des modules de formation [nom retiré] par type d'emploi		Augmentation du nombre de travailleurs d'organismes qui font confiance à la police
Diminution du nombre de jeunes (de 12 à 17 ans) victimes de crimes violents			<ul style="list-style-type: none"> • Suivi et évaluation des activités quotidiennes de [nom retiré] • Mise en œuvre de services [nom retiré] dans les classes de 7^e et 8^e années. 	Formation prévue chaque année et donnée dans les délais prévus		Augmentation du nombre de membres de la collectivité estimant que les policiers interviennent efficacement en cas de crimes liés à des armes

Augmentation du nombre d'aiguillages vers les services aux victimes			<ul style="list-style-type: none"> • Définition des paramètres du projet de lot de [nom retiré], achat et installation de l'équipement, formation des agents affectés à la circulation et évaluation du projet de lot • Système de contraventions électroniques pour tous les agents de patrouille. 	Formation offerte aux employés pour qu'ils puissent intervenir de manière appropriée en cas de problèmes de santé		Augmentation du nombre de membres de la collectivité estimant que les policiers appliquent les lois touchant les drogues de manière efficace
Capacité du service de détecter les fraudes, les vols d'identité et les crimes haineux perpétrés par ordinateur			<ul style="list-style-type: none"> • Définition des paramètres du projet de lot de services pour la circulation, achat et installation de l'équipement, formation des agents affectés à la circulation et évaluation du projet de lot • Système de contraventions électroniques pour tous les agents de patrouille. 	Rencontres annuelles pour la préparation du budget		Augmentation du nombre d'élèves qui sont prêts à parler aux policiers
Signalement accru de fraudes par ordinateur			<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration d'un système de rapports électroniques sur les collisions avec [nom retiré] • Mise en application du système de rapports électroniques sur les collisions de véhicule • Efficacité accrue du centre de rapports sur les collisions • Satisfaction accrue de la collectivité à l'égard de nos processus de rapports sur les collisions. 	Formation bisannuelle intégrant la culture des Premières nations, des Métis ainsi que des nouveaux arrivants de [nom retiré]		Augmentation du nombre d'élèves qui seraient prêts à signaler un crime aux policiers

Signalement accru de vols d'identité par ordinateur			<ul style="list-style-type: none"> • Interface Avis du registraire du système MTO intégrée au système de répartition assisté par ordinateur de notre service • Formulaires de projet [nom retiré] concernant les suspensions de permis et la mise en fourrière des véhicules dûment remplis, imprimés et remis sur la route • Formulaires de [nom retiré] transférés par voie électronique au système MTO. 	Analyses environnementales bisannuelles		Augmentation du nombre de travailleurs d'organismes œuvrant auprès des groupes mentionnés faisant confiance à la police
Signalement accru de crimes haineux à la police			<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation de l'efficacité des alcootests centralisés et de consommation de drogues. • Analyse de l'avantage d'un alcootest polyvalent et d'un véhicule d'enquête sur les collisions. • Détermination du meilleur emplacement pour les installations servant aux tests centralisés 	Sensibilisation culturelle accrue du personnel Recommandations continues à la commission concernant [nom retiré]		Augmentation du nombre de travailleurs d'organismes œuvrant auprès des groupes mentionnés estimant que les policiers comprennent les besoins de la population
<ul style="list-style-type: none"> • Suivi du nombre de victimes de crimes violents aiguillés vers les services de soutien appropriés. • Augmentation du nombre d'appels à [nom retiré] • Affichage de liens avec les sites Web des partenaires du service; augmentation du nombre de consultations du site Web du service pour le soutien aux victimes et suivi. • Enquête auprès des victimes montrant que celles-ci sont de 			<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation accrue du public au signalement d'un conducteur semblant être en état d'ébriété • Formateur [nom retiré] sur place; personnel formé et accrédité, selon l'augmentation de [nom retiré] • Consignation et suivi de toutes les évaluations [nom retiré] • Formation de toutes les nouvelles recrues au sujet des tests normalisés de sobriété administrés sur place (TNSASP) avant qu'elles intègrent leur peloton. • Formation sur les TNSASP pour les officiers d'expérience. • Création d'un code 9000 	2012 : Formation culturelle des employés d'ici le T4 2014 : Formation culturelle des employés d'ici le T4		Nombre accru de membres de la collectivité qui ont reçu de l'information sur le niveau de criminalité dans leur quartier

<p>plus en plus satisfaites du service</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suivi du nombre de membres siégeant au conseil d'administration d'organismes au service de notre collectivité. 			<p>pour la saisie des TNSASP.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration et utilisation d'un rapport normalisé sur les alcootests. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie de lutte contre la drogue visant à améliorer les enquêtes dans l'ensemble du service • Amélioration des relations avec la collectivité et les partenaires des services policiers. 			<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des données des formulaires et de l'information postsentencielle qui sont transmises aux agents de patrouille et de la circulation. • Identification et surveillance des délinquants notoires. • Augmentation du nombre d'accusations. 	<p>Étude de faisabilité concernant l'utilisation de postes subordonnés comprenant un examen des pratiques prometteuses d'autres services de police.</p>		<p>Écart moins prononcé entre la perception de sécurité des quartiers de la collectivité et de sa perception de la sécurité globale</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Lutte accrue contre le trafic de drogues et augmentation des saisies. • Lutte accrue contre la production de drogues illégales dans les quartiers. • Augmentation du nombre d'activités liées à la drogue signalées par des contacts sur le terrain. • Communication accrue entre les agents affectés à la lutte contre le trafic de drogue et les agents de patrouille. 			<ul style="list-style-type: none"> • Collaboration avec le groupe [nom retiré] pour compiler les listes mensuelles classées par priorité des motifs de plainte tenues en fonction des besoins de la collectivité et les communiquer aux divisions de patrouille et de la circulation. • Agents devant mener des activités stratégiques d'application de la loi sur les routes collectrices de leur quartier. • Suivi et règlement par les agents des plaintes du public dans le cadre du Programme d'application sélective — circulation (PASC). • Amélioration du délai de résolution de problèmes à certains égards • Diminution du nombre de plaintes concernant un sujet visé. • Détermination d'emplacements collecteurs importants ou non du quartier aux fins d'application proactive du code de la route. • Application préventive aux endroits où les collisions sont très fréquentes. • Application accrue du code de la route. • Diminution du nombre de collisions de véhicules. • Satisfaction accrue quant aux problèmes de circulation dans les quartiers. 	<p>Réduction du temps de déplacement requis pour que les policiers atteignent les régions périphériques de la ville</p> <p>Visibilité accrue des policiers dans les nouveaux quartiers de la ville</p>	<p>Augmentation du nombre de travailleurs d'organismes estimant que les policiers interviennent efficacement en cas de crimes haineux.</p>
---	--	--	---	--	--

<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie de lutte contre le vol d'automobiles pour l'ensemble du service qui vise à améliorer les enquêtes à cet égard • Identification des délinquants ayant commis de nombreux crimes contre les biens dans notre région à l'aide de définitions normalisées et des données actuelles du service • Amélioration des relations avec la collectivité et les partenaires des services policiers. • Diminution du taux de crimes contre les biens. 			<ul style="list-style-type: none"> • Modification de la procédure d'enquête sur les collisions et établissement de rapports normalisés en vue de documenter les collisions mortelles et les collisions ayant causé des lésions corporelles graves pouvant être mortelles • Formation à l'interne accrue concernant les enquêtes sur les collisions sur place • Élaboration et mise en œuvre d'un programme d'encadrement pour les unités de patrouille et les services affectés à la circulation • Élaboration d'un programme d'apprentissage permettant le jumelage des agents spécialisés dans la reconstruction des collisions avec les nouveaux agents de la circulation. • Augmentation du nombre d'agents affectés à la circulation ayant suivi une formation sur l'analyse et la reconstruction des collisions. 	Élaboration de normes pour les protocoles de communication des renseignements et les échéances convenues entre [nom retiré] et la Couronne		Augmentation du nombre de travailleurs d'organismes estimant que les victimes sont satisfaites de l'intervention des policiers à l'égard des crimes haineux
<ul style="list-style-type: none"> • Formulaire de consentement de la victime intégré à la phase initiale des enquêtes sur les crimes contre les biens; augmentation du nombre d'aiguillages vers les services aux victimes et suivi • Vérification continue de la sécurité résidentielle des victimes d'introduction par effraction à leur résidence ou dans 				Efficacité accrue du processus de divulgation au tribunal Diminution du nombre de demandes de la Couronne		<ul style="list-style-type: none"> • Campagnes de sensibilisation des entreprises et des propriétaires à la prévention des crimes violents dans le cadre de partenariats dans la collectivité. • Utilisation accrue de stratégies de prévention de la criminalité et des principes de la Prévention du crime par l'aménagement du milieu (PCAM).

<p>un établissement commercial.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recherche et mise en œuvre de méthodes efficaces de suivi auprès des victimes de crimes contre les biens. • Satisfaction accrue des victimes de crimes contre les biens à l'égard de la communication après les crimes. 					
<ul style="list-style-type: none"> • Établissement d'un comité consultatif sur la victimisation associée aux crimes contre les biens composé de policiers, de membres du bureau du procureur de la Couronne et de membres de la collectivité. • Formulaires de déclaration de la victime fournis aux victimes de crimes contre les biens • Augmentation du nombre de déclarations de la victime. 			<p>Affectation stratégique des ressources grâce à l'amélioration de l'analyse des parcours de collision et des tendances et à l'utilisation des systèmes d'information géographique</p>	<p>Efficacité accrue et réduction des coûts en ce qui a trait aux exigences des tribunaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consignation au répertoire et évaluation des partenaires de la collectivité et des projets • Élaboration de programmes de mobilisation de la collectivité pour chaque école secondaire, avec l'appui du service.
<ul style="list-style-type: none"> • Création d'un partenariat avec les intervenants de la collectivité et les médias locaux et mise en œuvre d'une campagne de sensibilisation pour veiller à ce que tous les crimes contre les biens soient signalés à la police. • Augmentation du nombre de crimes contre les biens signalés. 			<p>Détermination des emplacements PASC stratégiques.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Affectation plus efficace des ressources en fonction des tendances cernées. • Diminution du nombre de collisions et de la gravité. • Établissement d'un réseau de partenaires pour la sécurité routière composé de policiers, d'un analyste des infractions au code de la route et d'employés régionaux et municipaux affectés à la circulation. 	<p>Participation aux conférences de l'Association internationale des chefs de police, de l'Association canadienne des chefs de police et de l'Association des chefs de police de [nom retiré] et détermination des occasions de participer aux événements organisés dans l'ensemble des organismes de police.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Détermination des partenaires dans la collectivité visant la sensibilisation des jeunes et augmentation du nombre de partenaires. • Évaluation continue des partenaires de la collectivité que l'on encourage à jouer un rôle principal. • Suivi des programmes de sensibilisation des jeunes mis en œuvre par le service, qui veut connaître l'opinion des élèves.

<ul style="list-style-type: none"> • Détermination des endroits où l'on retrouve fréquemment les conducteurs en état d'ébriété. • Accès continu aux fonds de subventions pour des programmes RIDE supplémentaires. • Augmentation des programmes RIDE et des interventions liées à la conduite en état d'ébriété. 			<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration d'un guide de référence concernant la circulation que les agents pourront consulter dans le cadre de réunions communautaires. • En collaboration avec nos partenaires dans la collectivité, élaboration d'une trousse de ressources qui permettra à la collectivité de régler elle-même les problèmes de sécurité routière dans ses quartiers. • Renforcement de la capacité des écoles de régler leurs propres problèmes de circulation en collaboration avec les partenaires de la collectivité. • Suivi du nombre de réunions communautaires auxquelles participent les agents. 	<p>Académie des médias des services de police pour les étudiants en journalisme de l'université [nom retiré]</p>		<p>Établissement d'un réseau de partenaires ayant une vision pour la collectivité, qui se rencontrent tous les trimestres.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Collaboration entre le service et les partenaires de la collectivité pour la réalisation de cette vision.
--	--	--	---	--	--	--

Annexe B : Approche méthodologique

Contexte

L'intérêt grandissant pour la mesure du rendement des services de police est non seulement motivé par l'amélioration de l'efficacité et la rentabilité, mais aussi par le fait que les commissions de police veulent améliorer la relation entre les policiers et la collectivité qu'ils servent. Les questions posées visent à savoir comment les services de police peuvent mieux déterminer et mettre en œuvre les mesures de rendement les plus appropriées en vue d'atteindre des objectifs organisationnels, comme la réduction et la prévention de la criminalité, l'amélioration de la sécurité publique ainsi que l'utilisation efficace et rentable des ressources. Le but du présent projet est de recueillir et d'analyser des données de recherche sur la façon dont les commissions et les organismes de surveillance des services policiers mesurent le rendement et utilisent les données qu'ils recueillent et analysent pour mieux servir le public.

Objectifs du projet

Aux termes de la DP, les objectifs sont les suivants :

1. décrire les paramètres de rendement (c.-à-d. mesure des résultats) utilisés par diverses organisations de police au Canada;
2. évaluer les points de vue des organismes de surveillance de la police, comme les commissions de police, sur ces paramètres de rendement;
3. déterminer les types de paramètres de rendement que les organismes de surveillance de la police considèrent comme les plus utiles et trouver des façons de les améliorer.

Approche analytique

Afin d'examiner l'utilisation par les organismes de surveillance des paramètres de rendement pour les services de police, une analyse qualitative et quantitative a été effectuée et comprend les volets suivants :

1. Entrevues
2. Examen de documents
3. Examen des données quantitatives sur divers paramètres de rendement pour les services de police

Questions clés

Les questions clés ci-dessous ont permis d'orienter le projet :

1. Comment, pourquoi et dans quel contexte les organismes de police ont-ils utilisé les paramètres de rendement?
2. Quelles sont les principales similitudes et différences entre les paramètres de rendement utilisés par les organismes de police?
3. Comment les organismes de surveillance de la police évaluent-ils l'exactitude (validité et fiabilité) et l'utilité des données recueillies à l'aide des paramètres de rendement?
4. Les organismes de surveillance de la police sont-ils d'avis qu'ils peuvent examiner adéquatement le rendement des services policiers à l'aide des paramètres de rendement qu'ils utilisent?

5. Quels paramètres de rendement nouveaux ou supplémentaires pourraient aider les organismes de surveillance à améliorer leur évaluation du rendement des services policiers?
6. Dans quelle mesure existe-t-il un cadre législatif (p. ex. lois provinciales sur les services policiers) pour la mesure du rendement des services de police au Canada?
7. Dans quelle mesure les organismes de police adoptent-ils le cadre de mesure du rendement d'autres organisations non gouvernementales (p. ex. celui de l'Ontario Municipal Benchmarking Initiative (OMBI)?
8. Dans quelle mesure le Programme de mesure de la performance des services municipaux (PMPSM) du ministère des Affaires municipales et du Logement de l'Ontario a-t-il favorisé l'adoption de mesures de rendement pour évaluer, par exemple, les coûts de fonctionnement des services de police et le taux de règlement des cas?
9. Dans d'autres provinces, le ministère responsable des affaires municipales met-il en œuvre des programmes obligatoires de mesure du rendement pour tous les services, dont la police?
10. L'analyse comparative des paramètres de rendement pour les services de police est-elle intégrée au processus redditionnel et décisionnel des commissions de police?

Échantillon — Technique de l'échantillonnage à dessein

Au Canada, plus de 230 commissions de police surveillent actuellement les services policiers. Puisqu'il est impossible sur le plan financier et pratique d'examiner l'ensemble des commissions de police, le prélèvement de l'échantillon doit se faire de manière aléatoire afin d'éviter tout biais de sélection et de veiller à ce qu'aucune commission de police ne bénéficie d'un traitement préférentiel. C'est pourquoi une technique d'échantillonnage à dessein (non probabiliste) a été utilisée en fonction des critères ci-dessous, dans le but d'obtenir un échantillon de commissions de police représentant des populations de taille et de caractéristiques démographiques diverses (p. ex. grandes régions urbaines, petites régions urbaines et régions rurales)²¹.

- Taille, complexité et portée de l'organisation de police et de ses services
- Organisations de police situées en régions métropolitaines de recensement²²
- Zone desservie par les services de police (régionale ou municipale)
- Leadership administratif municipal à l'égard de la mesure du rendement (c.-à-d. exigences législatives provinciales quant aux rapports sur le rendement ou pratiques novatrices municipales)
- Services policiers directs par rapport aux services policiers externes

L'échantillon ne contiendra que des membres d'organismes de surveillance de la police (p. ex. président, vice-président et membres du conseil) et des organismes provinciaux équivalents qui

²¹ Ces distinctions sont éclaircies dans le rapport suivant : J. Francisco et C. Chenier (2005). Comparaison des taux de criminalité des grandes régions urbaines, des petites régions urbaines et des régions rurales. *Juristat*, vol. 27, n° 3 (85-002-XIF, vol. 27, n° 3).

²² Veuillez consulter le rapport suivant : Statistique Canada (2011). *Les ressources policières au Canada* (85-225-X).

sont responsables du rendement de la police ou de l'établissement de normes et de politiques sur le rendement de la police.

Taille de l'échantillon

Le tableau 1 donne un aperçu de l'échantillon choisi à dessein pour le projet. Il comprend 29 grands organismes de police municipaux, trois organismes de police provinciaux, 11 organismes de police de régions rurales ou de petites municipalités et cinq organismes de police des Premières nations, pour un total de 48 organismes. Si, pour quelque raison que ce soit, un de ces organismes ne pouvait pas participer à l'étude, un autre organisme de police était sélectionné au hasard.

De plus, 12 organismes provinciaux responsables de la surveillance ou du rendement de la police et quatre associations nationales représentant les commissions et les services de police ont été intégrés à l'échantillon.

Tableau 1 — Échantillon choisi à dessein pour le projet

Régions	Police provinciale	Services de police ruraux et commissions de surveillance	Services de police et commissions de surveillance	Organismes de police autochtones et organismes de surveillance pour chaque service	Organismes de surveillance ²³ provinciaux – valeur ajoutée	Valeur ajoutée – associations nationales
C.-B.	<i>Le contenu du tableau a été effacé afin de protéger l'anonymat des répondants.</i>					
Alb.						
Sask.						
Man.						
Ont.						
Qué.						
Atlantique						
Nord du 60 ^e parallèle						
Total de l'échantillon	3	11 organismes de surveillance locaux	29 grands organismes de surveillance municipaux	5 organismes de surveillance des PN	12 ministères provinciaux	2 asso. nationales

²³ On fait allusion aux ministères responsables des lois provinciales sur les services policiers. Mentionnons qu'il est possible que le ministère responsable des services de police ne soit pas le principal responsable de la mesure du rendement de ces services si, par exemple, la question fait partie du mandat du ministère responsable des affaires municipales. Dans un tel cas, un représentant du ministère des Affaires municipales sera interviewé. Afin d'obtenir de plus amples renseignements sur les mesures du rendement, il est possible que des représentants des deux ministères soient interviewés.



Entrevues

Il a été proposé d'effectuer des entrevues semi-dirigées auprès de 48 organismes ou plus de surveillance de la police dont le nom figure dans le tableau 1. Des personnes désignées de trois associations nationales représentant les commissions de police et les services de police seront également interviewées. Les entrevues visent à mieux comprendre leur connaissance et leur vision concernant les paramètres de rendement de la police utilisés dans leur administration respective.

Par conséquent, des entrevues semi-dirigées sont proposées dans le cas des particuliers ou organismes suivants :

- Organisations policières provinciales – 3
- Commission ou organisme de surveillance des services de police en milieu rural – 11
- Commission ou organisme de surveillance des services de police (de grande envergure) – 29
- Commission ou organisme de surveillance de la police des Premières nations – 5
- Organisations provinciales responsables du mandat relatif à la surveillance et au rendement de la police – 12
- Associations nationales – 2
- *Plusieurs entrevues de suivi*
Total des entrevues proposées – 62

Deux guides d'entrevue seront élaborés pour la réalisation de ces entrevues semi-dirigées. Le premier guide est destiné aux membres (p. ex. président, vice-président) qui siègent aux commissions de police. Le guide d'entrevue semi-dirigée fournira une série de questions portant sur l'utilisation de paramètres de rendement ou d'autres mesures que la commission de police peut exiger de ses services de police. Les questions seront fondées sur les travaux de recherche (p. ex. étude documentaire, examen de la documentation) obtenus relativement aux paramètres de rendement que les services de police ont le mandat de recueillir ou qu'ils recueillent dans le cadre d'une initiative sur la mesure du rendement.

Le deuxième guide d'entrevue servira auprès des représentants des ministères ou organismes des gouvernements provinciaux qui ont exigé l'utilisation de paramètres de rendement aux fins d'évaluation du rendement des services de police. Ces questions permettront de déterminer si les paramètres de rendement sont prescrits par la loi ou exigés en vertu de politiques ainsi que la méthode de sélection des paramètres de rendement utilisés. Le guide servira également auprès des associations nationales, et les questions seront alors axées sur les objectifs globaux des paramètres de rendement au sein des services de police.

Les guides d'entrevue seront élaborés et communiqués au responsable du projet pour commentaires. Chaque entrevue durera approximativement 35 minutes. Au cours de l'entrevue, on demandera aux répondants de fournir des documents pertinents.

Les répondants éventuels recevront une trousse de renseignements, qui comprendra une lettre de présentation (ci-jointe) du responsable du projet expliquant la nature du projet. Il y aura également un formulaire de consentement libre (ci-joint) dans lequel on demande au répondant



d'examiner les renseignements et de signer le formulaire pour confirmer sa participation. Les répondants recevront le guide d'entrevue à l'avance.

Collecte des ensembles de données

Une fiche d'analyse du codage du contenu comprend les éléments suivants :

1. un aperçu des mesures ou paramètres de rendement;
2. la transmission des renseignements (p. ex. texte, tableau, graphique);
3. le type de document de présentation de l'information sur le rendement;
4. la méthode de détermination ou de classification des mesures ou indicateurs de rendement (p. ex. le modèle intrants-extrants – résultats; le concept des 3E : économie, efficacité, efficience);
5. la (les) source(s) de données pour les mesures;
6. la méthode de calcul utilisée ou exprimée (p. ex. pourcentages, unités/nombres);
7. les nombres entiers indiqués (numérateur ou dénominateur).

Afin de repérer les éléments d'information imprimés, on a effectué des recherches sur les sites Web des commissions et des services de police au moyen des mots « mesures de rendement » ou « paramètres ». Des documents, comme des plans d'activités ou des plans stratégiques pour l'année en cours (ou le document imprimé accessible le plus à jour) ont été examinés. On s'attendait à ce que les répondants des commissions fournissent des documents supplémentaires aux fins d'examen (p. ex. des procès-verbaux ou des rapports qui ne se trouvaient pas sur le site Web), mais ce n'était pas le cas.

Analyse des données

Des analyses quantitatives et qualitatives serviront à l'examen minutieux des renseignements recueillis.

L'analyse quantitative se concentrera sur l'examen des données relatives aux paramètres de rendement (p. ex. les ratios d'agents de première ligne par tranche de 1 000 membres de la population, les taux d'affaires classées, les dépenses de fonctionnement/coûts à l'unité, le nombre de réunions avec des groupes communautaires, les activités de recherche et d'application de modèles) que l'organisation considère comme étant utiles pour déterminer l'atteinte des objectifs liés au rendement. Dans la mesure du possible, l'information obtenue au cours des entrevues semi-dirigées sera intégrée dans une feuille Excel de Microsoft. L'analyse de données descriptives permettra de placer ces éléments d'information dans leur contexte. On devrait pouvoir obtenir les renseignements principaux par voie électronique auprès des diverses commissions de police ou de Statistique Canada.

Notre analyse qualitative reposera sur les entrevues et les documents pertinents fournis par les répondants.

Pour ce qui est des questions ouvertes posées au cours des entrevues, une analyse du texte permettra de dégager les tendances importantes dans l'information recueillie. Cette analyse indiquera les catégories de réponses (p. ex. service de police, commission de police locale), classera les données en plaçant chaque réponse dans une des catégories indiquées, calculera la fréquence des réponses comprenant des données ou du texte, reconnaîtra les réponses mixtes (p. ex. citations) et rendra compte de l'information. Les renseignements seront analysés au niveau agrégé de sorte qu'il soit impossible d'identifier les particuliers (c.-à-d. cinq représentants d'organismes de surveillance affirment...). Un complément d'information sur l'analyse textuelle sera fourni au moment de l'attribution du marché.

L'équipe de recherche procédera à une analyse du contenu en trois parties des documents et autres rapports fournis par les organisations. Premièrement, le « codage ouvert » servira à déterminer les thèmes généraux afférents à la mesure du rendement. Deuxièmement, dans le cadre d'un processus de « codage selon des axes », le consultant examinera les documents et marquera des passages précis comme appartenant à l'une des catégories ou à l'un des thèmes établis par le codage ouvert. Troisièmement, le « codage sélectif » permettra de repérer les passages mal codés et les éléments d'information divergents et de les corriger au besoin. Deux consultants interviendront dans ce processus. Dans la mesure du possible, les données seront présentées sous forme de tableaux et de diagrammes.

Aux fins de l'analyse descriptive des données recueillies à la suite de l'examen du contenu, on a préparé une fiche de codes (avec des catégories relatives à la charge de travail, aux ressources et aux paramètres de rendement) afin que l'équipe de recherche puisse calculer à quelle fréquence les indicateurs liés à des questions particulières sont présents ou absents. L'analyse repose sur l'hypothèse selon laquelle un tel calcul sera une indication valable de la valeur ou de l'importance perçue d'un élément particulier. Le calcul inclura la déclaration des résultats bruts du nombre de termes ou de concepts recensés par l'étude des documents. On s'efforcera également de comparer les commissions de police (en milieu rural et urbain), les provinces ou régions, le poids ou l'importance accordée à des paramètres de rendement précis et l'existence de tendances. Les données seront présentées dans des tableaux et des graphiques. De même, on tentera de réexaminer les données recueillies à partir des rapports annuels et de les regrouper par catégories comme les intrants et extrants, les processus et les résultats ou retombées. Les principaux passages narratifs et citations seront également indiqués et serviront à nuancer davantage l'analyse. Certains de ces passages seront mis en évidence dans des zones de texte.

Toutefois, il faudra peut-être obtenir certains renseignements auprès des services de police. Si tel est le cas, la commission de surveillance devra obtenir cette information pour l'équipe de recherche.

Le tableau 2 présente un résumé des données proposées à recueillir.

Tableau 2 – Approche de recherche et données proposées à recueillir

Approche de recherche	Données proposées à recueillir
Analyse quantitative	<ul style="list-style-type: none"> • Données sur les paramètres de rendement (p. ex. ratios d'agents de première ligne par tranche de 1 000 membres de la population, temps de réponse de la patrouille dans le 90^e percentile, taux d'affaires classées, dépenses de fonctionnement/coûts à l'unité, nombre de réunions avec des groupes communautaires, activités de recherche et d'application de modèles) • Autres éléments d'information sur les données
Analyse qualitative	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevues semi-dirigées • Documentation pertinente de la commission (rapports annuels, procès-verbaux, rapports de consultants, comptes rendus de décisions) • Politiques et procédures • Rapports de police • Rapports des gouvernements provinciaux sur le rendement de la police • Ouvrages de recherche • Autres types de renseignements écrits

- | | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none">• Articles de presse sur le rendement de la police• Autres documents fournis |
|--|---|

Conservation et destruction des données

La conservation et la destruction des données seront conformes aux politiques établies par le Panel d'experts en éthique de la recherche. Dans le cas présent, les données et autres renseignements recueillis seront inclus dans un rapport qui sera présenté à une conférence nationale sur les paramètres économiques des services de police. Les données seront conservées jusqu'à l'achèvement du marché de recherche. Les copies papier des renseignements seront placées dans un classeur sécuritaire (verrouillé au moyen d'une barre). Les renseignements électroniques seront stockés dans le système informatique protégé par un mot de passe. Sur acceptation du produit livrable final par le responsable du projet, les données brutes seront détruites, et les renseignements électroniques, effacés (y compris la suppression des renseignements dans la corbeille ainsi que des témoins et de la mémoire cache du système de traitement de l'information). Les copies papier seront détruites dans la déchiqueteuse du consultant, et les renseignements électroniques seront effacés.

Anonymat et confidentialité des répondants

Les renseignements recueillis au cours des entrevues seront analysés au niveau agrégé pour garantir l'anonymat du répondant. En ce qui trait à l'information codée, des numéros d'identification aux fins de la recherche seront assignés à chaque répondant, et ce numéro sera le seul renseignement conservé avec les notes d'entrevue. Cette procédure vise à garantir la confidentialité des renseignements. En outre, un nombre limité de personnes pourront manipuler les renseignements confidentiels, et celles qui y ont accès possèdent l'expérience pour assurer la protection des renseignements personnels et la confidentialité. Dans le formulaire de consentement libre ainsi que dans le guide d'entrevue, il sera mentionné aux participants que leurs renseignements demeureront confidentiels. Les éléments d'information seront recueillis seulement auprès des personnes qui auront signé le formulaire de consentement.

Aspects pratiques et sociopolitiques

Au chapitre des paramètres de rendement, plusieurs aspects pratiques et sociopolitiques doivent être pris en considération.

Premièrement, les comptes rendus de recherche soulignent que la mesure du rendement est en butte à plusieurs limites. Les programmes de mesure du rendement ne sont pas en soi appropriés pour l'évaluation des résultats, la détermination des orientations futures ou l'affectation des ressources. Ils constituent cependant un élément important d'une stratégie d'évaluation complète. L'étude a pour but d'examiner la méthode d'élaboration des paramètres de rendement et leur utilisation et ne se penche pas forcément sur les résultats des services de police ou la responsabilité de la police.

Deuxièmement, la nature même des paramètres de rendement (p. ex. l'ensemble des paramètres utilisés) peut engendrer des complications. Par exemple, d'une région à l'autre, il peut y avoir divergence quant aux définitions employées, d'où une certaine confusion et une possibilité restreinte de généraliser et de comparer les données. Par conséquent, il conviendra de faire

ressortir ces différences dans le rapport ainsi que les limites dans les analyses. Il faudra également clarifier les termes-clés.

Troisièmement, les objectifs des mesures de rendement peuvent varier chez les répondants. Par exemple, le chef de police peut utiliser des mesures de rendement pour déterminer les résultats d'un programme donné, l'organisme ou la commission de surveillance peut les utiliser dans le cadre d'un mandat gouvernemental général en vue d'accroître la responsabilité. Comme il existe certaines différences en ce qui a trait à la raison d'être des mesures de rendement, il convient d'être sensible à ces différences au moment de mener et d'analyser les entrevues et de rédiger le rapport.

Quatrièmement, plusieurs commissions de police seront pressenties pour des entrevues, mais il se peut qu'un membre de la commission, voire la commission au grand complet, refuse de participer. Certains pourraient refuser parce qu'ils estiment mal connaître les mesures de rendement ou ne pas posséder la compétence pour parler des paramètres de rendement ou encore parce qu'ils ne se sentent pas à l'aise avec le processus d'entrevue. D'autres pourraient aussi invoquer des engagements qui ne leur laissent pas de temps pour participer au projet. Par exemple, l'automne est une période très occupée pour les responsables des processus budgétaires municipaux. Afin de joindre ces personnes, le chercheur expliquera l'importance du projet de recherche et précisera que le fait de ne pas connaître le sujet est, en soi, une constatation très intéressante pour le projet. Cela est également important, car le manque de participation peut se traduire par un faible taux de réponse.

Cinquièmement, il y a le biais de non-réponse susceptible de se produire lorsque les opinions et les perceptions des répondants ne représentent pas fidèlement l'échantillon total de l'enquête. Dans le cas qui nous occupe, les réponses de certaines commissions de police peuvent être différentes des réponses possibles des personnes qui n'ont pas participé aux entrevues. Les commissions de police de grande envergure dotées de personnel de soutien civil ou de policiers affectés à des tâches liées précisément aux paramètres de rendement peuvent disposer de plus de temps pour participer à une entrevue que les commissions de police de moindre envergure qui n'ont pas un tel personnel. Partant, le biais de non-réponse jouera en faveur des commissions ou des services de police de grande envergure des villes ou des régions plutôt que de ceux, plus petits, des municipalités ou en milieu rural. Si on constate un biais de non-réponse, il faudra examiner le taux de non-réponse et les écarts entre les répondants et les non-répondants pour ensuite effectuer un test d'hypothèse dans le but de comparer les écarts. Pour éviter le biais de non-réponse, les chercheurs travailleront avec diligence pour obtenir les réponses de tous les participants éventuels. Les lettres envoyées aux commissions indiqueront une date limite de réponse afin que les participants aient le temps de réfléchir à leur participation à l'entrevue. De plus, un avis ultérieur envoyé par courriel ou un suivi par téléphone permettra de garantir un taux élevé de réponse.

Sixièmement, un aspect tient au lien entre les mesures de rendement et la prestation de services. Certains indicateurs de rendement reposent en partie sur les activités d'autres organismes, ce qui reflète l'interdépendance entre des services de police et d'autres organismes de services communautaires qui permettent davantage de réalisations grâce à une forme quelconque de partenariat plutôt que de faire cavalier seul.

Septièmement, la manière de mettre en œuvre les mesures de rendement de la police pourrait avoir une incidence sur les relations de travail dans la police. En règle générale, les syndicats de policiers peuvent faire preuve d'un certain scepticisme à l'égard des mesures de rendement puisqu'ils considèrent que l'élaboration de telles mesures entraîne une réduction des ressources humaines et financières. Les syndicats de policiers s'efforcent surtout de noter le rendement individuel plutôt que de recourir aux paramètres de rendement de l'organisation. En vertu des conventions collectives des syndicats de policiers, la réaction éventuelle des syndicats représente un aspect important des discussions sur l'utilisation des mesures de rendement pouvant se traduire par des changements organisationnels, qui donnent lieu à des réductions de l'effectif policier. En outre, le syndicat peut opposer une résistance aux mesures de rendement parce qu'elles « dispersent » le pouvoir inhérent à l'administration de leurs conventions collectives en vigueur. Pour régler cette question, les commissions de police devront consulter les organisations syndicales de policiers et collaborer de façon créative avec elles. Par exemple, une partie des documents examinés sur l'élaboration d'indicateurs de rendement de la police soulignent que des services de police ont créé des groupes de travail auxquels participent des syndicats de policiers.

Huitièmement, et en dernier lieu, on doit tenir compte de l'établissement de liens entre les mesures de rendement et les rétributions financières ou la concurrence pour des ressources limitées, en particulier lorsqu'on exige des services qu'ils trouvent des façons de réduire les coûts tout en maintenant ou en augmentant les niveaux de rendement existants. La concurrence que se livrent les ministères dans la bureaucratie est souvent liée aux préoccupations en vue d'améliorer le rendement organisationnel et d'obtenir une reconnaissance de la part de la haute direction et de leurs maîtres politiques à l'égard de ces améliorations. Ces représentants sont susceptibles d'avoir une opinion plus favorable à l'égard des ministères qui présentent effectivement l'information fondée sur les paramètres de rendement. Une conséquence bénéfique de la concurrence entre les ministères en vue d'obtenir cette reconnaissance pourrait notamment être l'engagement plus sérieux de tous les ministères de mieux utiliser les mesures de rendement. Partant, les représentants élus et le public profiteraient de meilleures évaluations du rendement des ministères dans le processus décisionnel afférent à l'affectation des ressources²⁴.

²⁴ Pour de plus amples renseignements sur la façon dont les mesures de rendement ne sont pas utilisées dans le processus décisionnel, voir H.P. Hatry (2002). Performance Measurement: Fashions and Fallacies, *Public Performance & Management Review*, vol. 25 n° 4, p. 352-358.



November 8, 2012

Dear Sir or Madam,

As you may be aware, in January 2012 Federal/Provincial/Territorial (FPT) Ministers Responsible for Justice and Public Safety endorsed holding a Summit on the Economics of Policing. The Summit, which will take place in January 2013, will be hosted by Public Safety Canada. All levels of government, as well as police stakeholders, are involved in the planning of this Summit.

As part of the work underway on the Economics of Policing, Public Safety Canada has contracted the services of the Compliance Strategy Group to undertake a study that will look at police performance metrics and how local police commissions and boards view these measurements. The objectives of this project are to:

1. describe the performance metrics that are used by policing bodies in Canada;
2. assess how these performance metrics are viewed by police services boards and commissions; and
3. identify on what types of performance metrics police oversight bodies want policing bodies to report.

The role of data collection through various sources is central to this project. Accordingly, a sample of police boards and oversight bodies at the municipal, provincial and national levels will be randomly selected to participate in this study. The research team will also be gathering available published data from law enforcement agencies on the police performance metrics they use (e.g., ratio of front-line officers per 1,000 population, clearance rates, number of meetings with community groups, etc.).

Mr. John Kiedrowski, President of Compliance Strategy Group and his colleagues, will contact randomly selected police service boards and oversight bodies to participate in this study. Should your organization be randomly selected, I ask that you encourage your officials to participate in the telephone interviews and provide the necessary information to ensure the success of this project. It should be noted that Mr. Kiedrowski and his colleagues hold the security clearances required to handle information provided by your organization. They are required to store protected information in accordance with the policies of the Canadian Industrial Security Directorate, Public Works and Government Services Canada. The final products created as part of this study will not include comments attributable to individuals and all interview notes will be destroyed once the research study is finalized.

Canada

Please feel free to contact the Project Coordinator, Mr. John Kiedrowski, Compliance Strategy Group, at any point during the research project at (613) 851-2056 or jk19@rogers.com. If you require further information that cannot be provided by a member of Mr. Kiedrowski's team, please contact Mr. Austin Lawrence, Manager of Research, Law Enforcement and Policing Branch, at (613) 949-9574 or austin.lawrence@ps-sp.gc.ca.

I thank you in advance for your cooperation and contribution to this project. Studies such as this one are very beneficial to the policing community in Canada and will assist us as we move forward, together, in strengthening Canada's policing advantage.

Sincerely,



Julie Mugford, Director
Research and National Coordination, Organized Crime Division
Law Enforcement and Policing Branch

c.c.: Anita Dagenais, Senior Director
RCMP Policy Division
Policing Policy Directorate
Law Enforcement and Policing Branch

GUIDE D'ENTREVUE POUR LES MEMBRES DE LA COMMISSION DE POLICE

Introduction

Bonjour. Je m'appelle _____ . Je vous appelle au nom de Compliance Strategy Group, à qui Sécurité publique Canada a confié le projet d'étude sur l'utilisation des mesures* de rendement au sein des commissions des services policiers. Dans le cadre de la présente étude, j'aimerais vous interviewer au sujet de l'utilisation des paramètres de rendement de la police au sein de votre commission des services policiers. Les renseignements recueillis feront l'objet d'un rapport en vue du Sommet sur les paramètres économiques des services de police en janvier 2013.

L'entrevue durera approximativement de 35 à 40 minutes. Avant de commencer, je dois vérifier quelques points.

- Vous devriez déjà avoir reçu une copie à l'avance de l'aperçu du projet et du guide d'entrevue afin d'avoir une idée du genre de questions qui seront posées.
- J'ai reçu votre copie signée de la lettre de consentement à l'entrevue. Merci.
- Votre participation est anonyme; les renseignements que vous fournirez ne seront pas attribués à vous personnellement.
- Les notes que je prends durant l'entrevue seront détruites à la fin du projet. Seuls les chercheurs auront accès aux données brutes de l'entrevue.
- À la fin de l'entrevue, je demanderai également des copies de rapports et de documents connexes. Dans la plupart des cas, il s'agira de documents publics, mais nous avons un niveau de cote de sécurité qui garantit la manipulation en toute sécurité de documents internes ou à diffusion restreinte. Tous les renseignements recueillis (tant les notes d'entrevue que les documents) seront entreposés dans un classeur verrouillé, et seuls les chercheurs auront accès aux données brutes de l'entrevue.

Avez-vous des questions? Si vous n'avez pas (plus) de questions, puis-je commencer l'entrevue?

*** Les mesures de rendement sont des méthodes quantitatives ou qualitatives pour caractériser et définir le rendement. Elles fournissent un outil aux organisations pour la gestion des progrès à l'égard de la réalisation des objectifs prédéterminés, de la définition des indicateurs clés du rendement organisationnel et de la satisfaction de la clientèle ou du public. L'expression « paramètres de rendement » est une définition normalisée d'une quantité mesurable qui dénote un aspect du rendement.**

Renseignements généraux

Les trois premières questions portent sur des renseignements généraux.

1. Les renseignements suivants sont de nature générale :

Nom de la personne interviewée :	
Poste :	
Adresse :	Numéro de téléphone au travail :
Adresse électronique :	

2. Combien d'employés (assermentés et civils) du service de police la commission de police régite-elle?

Nom du service de police	Réponse
Taille du service de police :	
Jusqu'à 10	
De 11 à 25	
De 26 à 100	
De 101 à 250	
De 251 à 400	
401 et plus	
1 001 et plus	
Nombre de membres au sein de la commission de police	

3. De quelle façon caractérisez-vous la prestation des services de police relevant de votre mandat? Les services de police peuvent se décrire de la manière suivante :
- Services de police en milieu urbain
 - Services de police régionaux
 - Services de police en milieu rural
 - Combinaison de services de police en milieu urbain et en milieu rural, les services de police en milieu urbain représentant la majorité
 - Prestation des services de police en vertu d'une entente d'assistance mutuelle
 - Services de police fournis en vertu d'un contrat provincial (p. ex. GRC, PPO, SQ)

Renseignements généraux sur les paramètres de rendement de la police

J'aimerais maintenant mettre l'accent sur des renseignements généraux relatifs aux modèles et paramètres de la mesure du rendement de la police.

4. Votre commission de police exige-t-elle l'utilisation de paramètres de rendement ou la mesure du rendement?
Dans l'affirmative, de quelle façon cela a-t-il été autorisé?
Dans la négative, pourquoi?
5. Dans quelle mesure les organismes provinciaux responsables du maintien de l'ordre ou des services municipaux participent-ils aux paramètres de rendement de la police?

Aperçu des paramètres de rendement

Les questions suivantes portent sur les mesures précises que le service de police présente à la commission afin de montrer les résultats.

6. Sur quels services, fonctions ou activités de maintien de l'ordre les mesures de rendement sont-elles axées?
7. Pourquoi ces mesures de rendement sont-elles recueillies ou quel est leur but?
8. Pour chacune de ces mesures de rendement, quels sont les renseignements précis recueillis et par qui sont-ils recueillis?
9. Pour chacune de ces mesures de rendement que vous avez indiquées, dans quelle mesure, selon vous, la commission est-elle satisfaite de la qualité des paramètres de rendement sélectionnés?
10. Y a-t-il place à l'amélioration? Dans l'affirmative, à quel égard?
11. Quels services ou activités de maintien de l'ordre NE SONT PAS couverts par les mesures de rendement? (Veuillez donner le plus de détails possible.)
12. Dans votre modèle de paramètres de rendement, y a-t-il des éléments portant sur la façon dont le service de police travaille en partenariat avec d'autres intervenants comme le service d'incendie, le service médical d'urgence et les tribunaux?
Dans l'affirmative, lesquels?
Dans la négative, pourquoi?
13. Dans votre modèle de paramètres de rendement, y a-t-il des éléments portant sur la façon dont le service de police travaille en partenariat avec des groupes communautaires?
Dans l'affirmative, lesquels?
Dans la négative, pourquoi?
14. Au cours des cinq dernières années, les mesures de rendement ont-elles changé? Dans l'affirmative, de quelle façon ont-elles changé?

Participation de la commission de police aux mesures de rendement

15. De quelle façon ces mesures de rendement sont-elles présentées à la commission? Par exemple, sont-elles intégrées dans les budgets, les plans d'activités ou les documents relatifs aux plans stratégiques de la police?
16. Selon vous, dans quelle mesure l'ensemble des membres de la commission comprennent-ils les renseignements qui leur sont communiqués concernant le rendement de la police?
 Très bien Bien Pas mal Un peu Pas du tout Autre (veuillez expliquer)
17. Des ressources sont-elles actuellement disponibles pour soutenir la commission dans la vérification visant à déterminer l'exactitude des paramètres de rendement de la police ou si ces paramètres mesurent ce qu'ils sont censés mesurer?
18. Après la présentation de ces renseignements sur le rendement, quelles décisions ou mesures la commission prend-elle? Par exemple, les renseignements sont-ils utilisés dans le processus décisionnel en vue d'adapter la prestation des services de police ou servent-ils à l'augmentation ou à la réduction des budgets?
19. Dans quelle mesure la commission participe-t-elle à la détermination ou à la proposition de nouveaux paramètres de rendement?
 Énormément Beaucoup Assez Peu Jamais Autre (veuillez expliquer)
20. La commission de police a-t-elle mis en place un processus pour examiner, remettre en question, valider ou améliorer les indicateurs de rendement de la police ou les objectifs liés au rendement de la police?
Dans l'affirmative, de quelle façon ce processus a-t-il lieu?

Dans la négative, veuillez expliquer.

21. Souhaitez-vous formuler d'autres commentaires au sujet des paramètres de rendement dans le contexte des services de police?
22. Puis-je avoir des copies de l'un ou l'autre des rapports suivants pour les trois dernières années où les mesures de rendement sont présentées ou analysées :
 Rapports annuels Plans stratégiques, Procès-verbaux, Rapports des services de police sur la mesure du rendement, Rapports de recherche (internes et externes),
Tout autre rapport ou élément d'information pouvant aider à prouver le bien-fondé des renseignements présentés au cours de la présente entrevue.

JE VOUS REMERCIE D'AVOIR PRIS LE TEMPS DE M'ACCORDER CETTE ENTREVUE.
VOS COMMENTAIRES SONT TRÈS APPRÉCIÉS, CAR IL S'AGIT D'UN SUJET
IMPORTANT ET QUI EST DEvenu UN DOMAINE DE RECHERCHE GRANDISSANT.

GUIDE D'ENTREVUE POUR LES REPRÉSENTANTS DU GOUVERNEMENT ET LES INTERVENANTS

Introduction

Bonjour. Je m'appelle _____. Je vous appelle au nom de Compliance Strategy Group, à qui Sécurité publique Canada a confié le projet d'étude sur les paramètres de rendement de la police utilisés par les commissions de police. J'aimerais réaliser une entrevue auprès de votre ministère ou organisme sur la façon dont les commissions de police locales mettent en application les paramètres de rendement de la police. Les renseignements utilisés feront l'objet d'un rapport en vue du Sommet sur les paramètres économiques des services de police en janvier 2013.

L'entrevue durera approximativement de 35 à 40 minutes. Avant de commencer, je dois vérifier quelques points.

- Vous devriez déjà avoir reçu une copie à l'avance de l'aperçu du projet et du guide d'entrevue afin d'avoir une idée du genre de questions qui seront posées.
- J'ai reçu votre copie signée de la lettre de consentement à l'entrevue. Merci.
- Votre participation est anonyme; les renseignements que vous fournirez ne seront pas attribués à vous personnellement.
- Les notes que je prends durant l'entrevue seront détruites à la fin du projet. Seuls les chercheurs auront accès aux données brutes de l'entrevue.
- À la fin de l'entrevue, je demanderai également des copies de rapports et de documents connexes. Dans la plupart des cas, il s'agira de documents publics, mais nous avons un niveau de cote de sécurité qui garantit la manipulation en toute sécurité de documents internes ou à diffusion restreinte. Tous les renseignements recueillis (tant les notes d'entrevue que les documents) seront entreposés dans un classeur verrouillé, et seuls les chercheurs auront accès aux données brutes de l'entrevue.

Avez-vous des questions? Si vous n'avez pas (plus) de questions, puis-je commencer l'entrevue?

Renseignements généraux

Je vais vous poser quelques questions afin d'obtenir des renseignements généraux.

1. Les renseignements suivants sont de nature générale :

Nom de la personne interviewée :	
Poste :	
Adresse :	Numéro de téléphone au travail :
Adresse électronique :	

2. Quelles sont les structures organisationnelles ou entités responsables de l'établissement de mesures de rendement de la police à votre ministère ou organisme? Par exemple, est-ce la responsabilité exclusive du ministère responsable des services de police, la responsabilité de l'administration municipale ou une responsabilité partagée? S'il s'agit d'une responsabilité partagée, comment procède-t-on?
3. Quelles sont les autorisations régissant les mesures de rendement de la police? S'agit-il d'autorisations découlant de lois ou de politiques (lesquelles)? (Veuillez fournir des documents ou des références à l'appui.)
4. Selon vous, quelle est la meilleure façon de décrire le modèle de mesure du rendement de la police mis en œuvre dans la municipalité ou la province?

Mise en œuvre des mesures de rendement

Les questions suivantes portent sur les mesures précises qui ont été établies.

5. À quels outils et mesures de rendement de la police a-t-on précisément recours (c.-à-d. les mesures recueillies, compilées et communiquées) dans la province?
6. Comment procède-t-on à la définition opérationnelle des mesures de rendement de la police (c.-à-d. quels sont les renseignements concrets recueillis et compilés)?
7. Comment ces mesures de rendement ont-elles été sélectionnées? Par exemple, des mesures de rendement sont-elles fondées sur les mesures existantes ou une étude documentaire?
8. Pour chaque mesure de rendement de la police, quels sont précisément les renseignements ou données à recueillir?
9. Quelles sont quelques-unes des difficultés associées à ces mesures de rendement? La validité et la fiabilité des mesures sélectionnées soulèvent-elles des préoccupations?
10. Quelles autres mesures de rendement de la police faudrait-il inclure?
11. De quelle façon le système de paramètres de rendement en place est-il communiqué aux commissions de police? Par exemple, y a-t-il des séminaires de formation?
12. Y a-t-il un processus en place pour déterminer l'incidence de ces paramètres de rendement sur l'amélioration du processus décisionnel des commissions de police en ce qui a trait aux ressources, aux politiques ou aux pratiques?
13. Souhaitez-vous formuler d'autres commentaires au sujet des paramètres de rendement?

JE VOUS REMERCIE D'AVOIR PRIS LE TEMPS DE M'ACCORDER CETTE ENTREVUE.
VOS COMMENTAIRES SONT TRÈS APPRÉCIÉS, CAR IL S'AGIT D'UN SUJET
IMPORTANT ET QUI EST DEvenu UN DOMAINE DE RECHERCHE GRANDISSANT.
Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec

...

