2015

SOMMET SUR

LES PARAMÈTRES ÉCONOMIQUES DES SERVICES DE POLICE ET DE LA SÉCURITÉ COMMUNAUTAIRE

INNOVATION ET PARTENARIATS

SUMMIT ON

THE ECONOMICS OF POLICING AND COMMUNITY SAFETY

INNOVATION AND PARTNERSHIPS

Rapport sur le Sommet

Ottawa, du 2 au 4 mars 2015

Canada

Introduction

But du présent rapport

Le présent rapport consigne les délibérations et les résultats du Sommet sur les paramètres économiques des services de police et de la sécurité communautaire : Innovation et partenariats, qui s'est déroulé du 2 au 4 mars 2015 à Ottawa, au Canada. Le rapport présente des sommaires des discours-thèmes et des présentations de groupe, de même que les principales observations qui se sont dégagées des discussions dans le cadre du Sommet. Il est conçu à titre de référence à l'intention des participants au Sommet et en vue de discussions sur l'avenir des services de police.

Les opinions exprimées aux présentes sont celles des conférenciers et des participants au Sommet et elles ne représentent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

But du Sommet

L'initiative sur les paramètres économiques des services de police et de la sécurité communautaire constitue une priorité clé en matière de politique et de recherche pour Sécurité publique Canada, les ministres fédéraux, provinciaux et territoriaux (FPT) responsables de la Justice et de la Sécurité publique et pour la communauté policière. L'approbation récente, par les ministres FPT, du Programme commun, une stratégie pour l'avenir des services de police, témoigne de l'engagement collectif visant à accroître l'efficience et l'efficacité des services de police.

Le Sommet de 2015 a poursuivi le travail amorcé dans le cadre du premier Sommet sur les paramètres économiques des services de police : Optimiser l'avantage des services de police du Canada, qui a eu lieu en janvier 2013. Ce premier sommet visait à rehausser la sensibilisation aux défis et aux occasions devant la communauté policière. La réussite de cet événement a jeté les bases au travail accompli depuis les deux dernières années.

Alors que les collectivités continuent de changer, les services de police doivent s'adapter et évoluer, et de nouvelles approches doivent être élaborées pour répondre aux besoins de sécurité des Canadiens. Le Sommet de 2015 avait pour thème Innovation et partenariats, ce qui représente la nature novatrice et collaborative des présentations, des approches et des idées qui ont été débattues. Le Sommet de 2015 avait les buts d'ensemble suivants :

- engager un dialogue robuste sur l'avenir des services de police et de la sécurité publique au Canada;
- faire évoluer le Programme commun approuvé par tous les gouvernements FPT;
- transmettre à la communauté policière des renseignements utiles et pratiques sur l'innovation et les partenariats afin que nous puissions apprendre les uns des autres et continuer de renforcer les services de police au Canada.

Plus de 300 participants de l'ensemble du Canada et d'autres pays ont assisté au Sommet, y compris des ministres FPT, des maires et des hauts fonctionnaires de tous les ordres de gouvernement, des chefs de police et des agents de première ligne, des membres des associations nationales des services de police, des universitaires et d'autres intervenants de la communauté policière.

Mettre le Sommet en contexte

Le Sommet a commencé par le mot de bienvenue dans la région de la capitale nationale donné par le maire adjoint Mark Taylor, au nom du maire de la Ville d'Ottawa, Jim Watson. Dans son allocution, le maire adjoint a souligné l'importance des services de police pour l'ensemble des collectivités et le besoin de collaborer pour veiller à la sécurité et au bien-être de tous les citoyens.

François Guimont, sous-ministre de Sécurité publique Canada, a également souhaité la bienvenue aux participants au Sommet. Dans ses observations préliminaires, le sous-ministre Guimont a souligné que l'initiative sur les paramètres économiques des services de police et de la sécurité communautaire n'a pas été une directive gouvernementale descendante. Il s'agit plutôt d'une approche collaborative ascendante en vue de créer les meilleurs modèles de services de police pour les Canadiens. Le sous-ministre a mis en évidence des données importantes liées aux services de police; par exemple, les coûts des services de police au Canada ont augmenté de 15 % entre 2008 et 2012, le total des coûts des services de police au Canada en 2012 s'élevait à 13,5 milliards de dollars et les taux de crimes déclarés par la police au Canada ont chuté de 20 % entre 2009 et 2013. Il a également indiqué que les activités policières au Canada se sont complexifiées et que de nouveaux outils technologiques tels que les logiciels d'analyse des crimes s'avèrent de plus en plus essentiels.

Le sous-ministre Guimont a indiqué que l'on recense de nombreux exemples d'innovation dans les services de police au Canada et il a encouragé les participants à utiliser le Sommet comme une occasion d'échanger des renseignements pratiques sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, sur les leçons retenues et sur les pratiques exemplaires. Il a invité les participants à se pencher sur des exemples concrets de ce que nous pouvons faire ensemble pour améliorer la formation des policiers, les services de police à plusieurs niveaux, de même que l'utilisation de la technologie et des réseaux. Le sous-ministre a terminé en indiquant qu'il faut faire preuve de collaboration et tenir un dialogue ouvert pour réaliser des économies dans les services de police et il a souhaité une réunion productive aux participants.

L'honorable Steven Blaney, ministre de la Sécurité publique, gouvernement du Canada

L'honorable Steven Blaney a inauguré le Sommet de 2015 en soulignant les nombreuses mesures instaurées par le gouvernement pour soutenir les représentants du maintien de l'ordre à l'échelle du pays et pour assurer la sécurité de nos rues et de nos collectivités. Il a souligné qu'il ne peut y avoir de liberté sans sécurité et c'est pourquoi nous devons travailler ensemble pour lutter contre le terrorisme, protéger les enfants, réduire la violence et veiller à la sécurité de nos collectivités.

Dans son allocution, le ministre a indiqué que toutes les mesures prises et que chaque dollar investi pour combattre la criminalité dans chaque province, chaque territoire et chaque municipalité ont une incidence sur tous les Canadiens. Les services de police et de sécurité publique efficients et efficaces constituent le fondement de la prospérité, de la cohésion et du bien-être collectif partout au pays. Seul un travail de collaboration peut les faire évoluer et c'est pourquoi le Programme commun des paramètres économiques des services de police et de la sécurité communautaire a connu du succès. Le Programme commun est une stratégie en évolution. Il représente une approche ascendante élaborée par la communauté policière et des intervenants clés qui ont un intérêt profond à améliorer sans cesse les services de police et de sécurité publique au Canada. Bien que le gouvernement fédéral joue un rôle de leadership et de coordination, il s'agit à la base d'un effort commun fondé sur les deux principes clés suivants :

- collaborer de manière concertée dans les domaines où il est logique de le faire, tout en respectant les secteurs de compétence;
- adopter une approche complète et holistique à l'égard de la sécurité publique.

Le ministre a également mis l'accent sur les deux thèmes du Sommet, soit l'innovation et les partenariats. Pratiquement tous les progrès réalisés en vue de renforcer les services de police et de sécurité publique au Canada se fondent sur des partenariats. Que ce soit d'améliorer la mobilisation et l'échange des renseignements, de trouver des mesures d'efficiences au sein des services de police et dans le système pénal ou de créer de nouveaux modèles de sécurité communautaire, notre accent doit continuer de porter principalement sur la collaboration à titre de partenaires. Les services de police ne collaborent pas uniquement avec d'autres organismes d'application de la loi ou avec les tribunaux; ils établissent aussi des partenariats avec des organismes de santé publique, d'éducation et de services sociaux afin de réduire la criminalité et de trouver de meilleures façons de soutenir les personnes qui ont besoin d'aide dans la collectivité. En ce qui concerne l'innovation, le ministre a reconnu qu'aujourd'hui, elle tend à être synonyme de l'utilisation d'une technologie nouvelle et améliorée. Qu'il s'agisse du recours à l'analyse pour cerner des « points chauds » liés à la criminalité à des fins de déploiement de ressources policières ou de systèmes qui contribuent à recueillir de meilleures mesures sur le rendement, il faut avoir des services de police intelligents pour aider à expliquer et à prévoir le crime et pour en dissuader.

Pour terminer, le ministre Blaney a annoncé la mise sur pied du Catalogue canadien de recherches policières, une bibliothèque en ligne largement accessible destinée aux recherches policières canadiennes. Le catalogue regroupe plus de 5 000 documents produits par des universitaires, des services de police et d'autres chercheurs, et permet ainsi de pallier à une importante lacune au chapitre des recherches policières au Canada.

L'honorable Yasir Naqvi, ministre de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels, gouvernement de l'Ontario

L'honorable Yasir Naqvi a souhaité la bienvenue aux participants au Sommet et il a remercié le ministre Blaney pour cette occasion d'exposer la vision de l'Ontario en vue de bâtir une province plus sécuritaire et plus forte. Le ministre Naqvi a indiqué que la vision de l'Ontario se fonde sur des collectivités plus sécuritaires et plus fortes, ce qui signifie à la fois la communauté policière et les collectivités qu'elle dessert. Il a indiqué qu'au cours de la dernière décennie, la province a travaillé à renforcer ses

partenariats avec les services de police et qu'elle a obtenu des résultats positifs. Depuis 2003, le taux de criminalité en Ontario a chuté de 34 %, et le taux de crimes violents, de 27 %. Toutefois, en raison de la nature changeante du crime, les coûts des services de police ne baissent pas pour autant. Les services de police d'aujourd'hui mènent des enquêtes plus complexes, la technologie est devenue de plus en plus importante dans le cadre de leur travail et les appels de service sont en hausse, surtout en ce qui concerne les personnes souffrant de troubles de santé mentale ou de toxicomanie. En résumé, on demande aux services de police d'en faire plus et de jouer un rôle plus important dans leurs collectivités.

Le ministre Naqvi a indiqué que la province est à la recherche d'un nouveau cadre pour les services de police, qui aura comme point de mise la collaboration et les partenariats, et qui regroupera des partenaires du secteur dans les domaines de l'éducation, des soins de santé et des services sociaux pour rendre les collectivités plus sécuritaires. L'objectif est celui de veiller à ce que l'Ontario offre des services à l'ensemble de ses collectivités de façon proactive et ciblée.

Le ministre a terminé en indiquant que nous devons nous éloigner d'un modèle réactif d'intervention en cas de crise vers un modèle qui met l'accent sur l'intervention préventive et le renforcement des collectivités. Nous devons profiter de cette occasion et établir la voie à suivre pour créer un modèle de services de police efficaces, viables et axés sur les collectivités pour le XXIe siècle. Cette vision n'est possible qu'en raison des partenariats solides forgés par l'intermédiaire de conversations lors des conférences telles que le Sommet et de l'accent mis sur les enjeux qui nous rassemblent.

Vice-première ministre et ministre Lise Thériault, Sécurité publique, gouvernement du Québec

L'honorable Lise Thériault a mis en évidence le besoin de mieux se protéger contre le terrorisme et a insisté sur le fait que les services de police ne peuvent aborder cet enjeu seuls. Il est important que les services de police échangent des pratiques exemplaires et, d'ailleurs, la sécurité a toujours été une responsabilité partagée. Toutefois, de nouveaux défis comme la radicalisation exigent que les services de police soient mieux outillés avec de nouvelles méthodes et façons pour faciliter la participation de la collectivité. La ministre a souligné qu'il est essentiel de donner l'alerte lorsque quelque chose semble louche, dans la lutte contre la radicalisation et le terrorisme.

L'avenir des services de police exige d'aborder les nouveaux défis et de s'y adapter, et les services de police doivent disposer des outils adéquats pour s'acquitter de cette tâche. La vice-première ministre a terminé en indiquant que tous les ministres considèrent le Sommet comme un forum important pour cerner les innovations et pour renforcer les partenariats en vue d'accroître encore plus l'efficience et l'efficacité des services de police au Canada.

Groupe d'experts : Approches stratégiques aux services de police et de sécurité communautaire

Ce groupe était formé de plusieurs conférenciers internationaux du Sommet, qui ont présenté leurs points de vue sur le changement de paradigme dans les services de police qui prend forme à l'échelle communautaire, nationale et internationale.

Bob Hoogenboom, professeur, université de Nyenrode, Pays-Bas**,** a commencé sa présentation en expliquant en quoi le déficit dans l'Union européenne et le changement de systèmes organisés de façon verticale à une façon horizontale pour la sécurité et la prévention du crime ont mené les Pays-Bas à élaborer de nouvelles stratégies pour aborder la criminalité et ses problèmes connexes.
M. Hoogenboom a cerné les alliances stratégiques, l'innovation et la sécurité urbaine comme les trois stratégies actuellement utilisées aux Pays-Bas et a expliqué en quoi chacune contribue à rendre les services de police meilleurs et plus rentables. Il a également indiqué que les quatre principaux défis dans les domaines des services de police et la sécurité sont la gestion des foules, les capacités de gestion des urgences, la mondialisation et l'établissement de réseaux locaux. Tout au long de son exposé, M. Hoogenboom a mis l'accent sur la façon dont l'organisation horizontale transforme la sécurité publique, en désaxant les services de police, et il a présenté en guise d'exemple le regroupement des efforts déployés par les organismes traditionnels d'application de la loi et les services sociaux afin de permettre l'échange de renseignements entre institutions, de même que l'évolution des lois, des technologies et des organisations pour aborder la criminalité et la sécurité. Pour terminer, M. Hoogenboom a insisté sur l'importance du savoir-faire des services de police, qui, a-t-il expliqué, demeure une caractéristique centrale des services de police, et sur le besoin de poursuivre la collaboration avec les professionnels de l'application de la loi et de la justice pénale afin d'accroître la collaboration entre organisations.

Calum Steele, secrétaire général, Scottish Police Federation, Royaume-Uni, a mis en contexte les changements apportés récemment aux services de police en Écosse dans l'environnement élargi des services policiers et de la criminalité en Écosse et au Royaume-Uni. M. Steele a commencé en soulignant qu'en 2005, l'Écosse a été nommée le pays le plus violent des pays développés. La mise sur pied d'un service de police unique, en 2013, a-t-il souligné, a eu une grande incidence sur la stratégie en matière de services de police du pays. En particulier, M. Steele a expliqué en quoi ce processus a permis de cerner des pratiques exemplaires dans chaque sphère et il a souligné que les structures ne sont pas aussi importantes que le service. À cet égard, le regroupement des efforts policiers dans un service de police unique a permis de gérer efficacement les compressions budgétaires, en réduisant ou en éliminant les structures en concurrence qui se chevauchaient plutôt qu'en supprimant des emplois. En outre, cette fusion a offert l'occasion pour les services de police de l'Écosse de réévaluer leurs relations avec d'autres intervenants dans la collectivité, particulièrement le secteur de la santé, de l'éducation et de la société civile. Le résultat, a fait remarquer M. Steele, est une sensibilisation accrue au fait que la complexité des problèmes sociaux dans les collectivités exige aux policiers de prendre part à tous les aspects de la vie communautaire et de trouver des solutions qui vont au-delà du simple fait d'emprisonner les gens.

M. Steele a mis en garde contre la privatisation et l'externalisation, en soulignant que le secteur privé peut soutenir les services de police, mais pas exécuter ces services. En somme, M. Steele a présenté plusieurs observations sur la supervision de la police, le non-signalement ou le signalement insuffisant du crime et le besoin d'éloigner l'évaluation des services de police du simple calcul des taux de criminalité et d'interventions. En résumé, M. Steele a expliqué comment l'évolution récente des services de police écossais souligne que la dynamique changeante des services de police et de la sécurité communautaire implique un échange de ressources plutôt qu'une réduction des services, et entraîne des améliorations pour les policiers et les collectivités qu'ils servent.

Gary Coons, chef, Department of Homeland Security and Public Safety, Indianapolis, États-Unis, a parlé de l'importance d'adopter une approche globale pour mieux comprendre et aborder la criminalité dans sa collectivité. La ville d'Indianapolis a commencé par mettre en œuvre un certain nombre d'approches de prévention de la criminalité à divers endroits, mais la criminalité persistait et, dans certains cas, le

taux de certaines infractions s'est aggravé. La disposition géographique de la ville et les répartitions de la criminalité différaient dans chaque région et il était évident qu'une approche universelle ne fonctionnerait pas.

Selon M. Coons, le Department of Homeland Security a adopté une approche de plan d'affaires, comprenant de multiples partenaires municipaux, pour aborder le problème que posait la criminalité. Ce plan s'accompagnait d'un système robuste de collecte de données, qui est examiné tous les trimestres afin de déterminer les progrès réalisés et d'évaluer les meilleurs endroits où concentrer les efforts. La ville s'est penchée sur des éléments des collectivités qui abordaient les causes fondamentales du crime, y compris les taux d'école buissonnière et de pauvreté. Les résultats indiquent, entre autres, que les familles à faible revenu éprouvent des difficultés financières, que le taux de violence dans les écoles est élevé, que les drogues posent un problème et que plusieurs endroits de la ville sont dégradés et sales. Afin de mieux aborder ces enjeux, de même que les préoccupations liées aux maladies mentales, aux logements vacants et aux activités des jeunes, le plan d'action élaboré par la ville s'inspirait des gens qui travaillent dans la collectivité, soit la police, le service d'incendie et les services sociaux. La ville a établi de nouvelles initiatives comme les équipes de mobilisation communautaire. Selon M. Coons, la ville constate des résultats positifs et, puisque les jeunes et d'autres membres de la collectivité obtiennent les services dont ils ont besoin, certains crimes ont vu leur taux baisser. Parmi les leçons retenues, notons le besoin d'adopter une stratégie à long terme impliquant de multiples partenaires, qui ont tous conservé leurs propres buts, mais qui ont néanmoins travaillé à l'unisson en échangeant des renseignements et des données, et grâce à un engagement élargi à se soutenir mutuellement.

M. Coons a également souligné que les gens n'ont pas toujours accès aux services dont ils ont besoin et qu'une meilleure communication entre les services de police, les autres secteurs de services publics et la collectivité peut réduire le nombre d'appels de service et mieux diriger les citoyens. Enfin, il faut que les services vérifient auprès de ceux qu'ils servent afin de s'assurer que tout fonctionne et de trouver des façons d'améliorer les choses. La mobilisation auprès des citoyens a contribué à améliorer les services, en plus de renforcer les partenariats en vue d'accroître la sécurité et le bien-être des collectivités.

Discours du conférencier d'honneur

L'honorable Stephen Horsman, vice-premier ministre, ministre et solliciteur général de la Sécurité publique, ministre responsable de la Justice et ministre des Affaires militaires, gouvernement du Nouveau-Brunswick, a présenté le conférencier d'honneur, ***Bob Paulson, commissaire de la Gendarmerie royale du Canada (GRC)***. Le commissaire a d'abord établi des liens entre le contexte opérationnel et les réalités économiques de la GRC et ce qu'elle accomplit en matière d'efficience et de productivité en mettant l'accent sur l'efficacité opérationnelle. Le commissaire a indiqué que, même si la GRC a été aux prises avec un certain nombre de défis depuis les dernières années, elle a également accompli beaucoup pour lutter contre la criminalité et protéger les collectivités. Le commissaire a souligné que, de nos jours, les Canadiens vivent dans un environnement de menace accrue. À la suite de l'attaque survenue sur la Colline du Parlement, à Ottawa, il faut encore plus aborder les menaces possibles à la sécurité nationale. Il a parlé du défi que pose la gestion de questions liées aux services de police de plus en plus complexes et sophistiquées, comme la cybercriminalité, l'exploitation des enfants, le répertoire des personnes disparues et les enquêtes médicolégales. Le modèle de services de police fédérale offre des services spécialisés de soutien aux services policiers et la GRC effectue un travail de grande importance pour la communauté policière. Le commissaire a terminé en affirmant que le travail que les services de police effectuent, les services qu'ils offrent et l'importance que les Canadiens

accordent à la sécurité publique exigent d'élargir la discussion au-delà du simple fait que les coûts des services de police sont trop élevés. Les services de police sont une composante du système de justice pénale et les Canadiens doivent sentir que les partenaires de ce système collaborent pour assurer la sécurité publique.

Groupe d'experts : Transformation et durabilité de la police

Warren Sullivan, président, Association de la Force constabulaire de Terre-Neuve et Labrador, a mis en contexte les discussions du groupe d'experts en parlant des besoins et des défis des services de police.

Linda Duxbury, professeure, Sprott School of Business, Carleton University, a commencé sa présentation en donnant une vue d'ensemble de l'environnement de changement et de la gestion du changement dans les services de police. Même si les services de police ne sont pas toujours ouverts au changement, ils doivent apporter des changements dans leurs systèmes afin de faire front aux nombreuses tendances externes qui surviennent. Comme elle l'a indiqué, c'est un cas de « changer ou mourir ». Au moyen de constatations issues d'une étude financée par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada sur la durabilité des services de police, Dre Duxbury a souligné certains changements profonds qui doivent se produire dans les services de police. Pour mettre en branle ce processus, l'une des principales mesures consiste à modifier le langage que nous associons aux services de police, puisque le langage actuel ne se rend pas toujours au cœur de la gestion des services de police. À titre d'exemple, les services de police doivent passer d'une discussion sur les coûts et les statistiques sur la criminalité à un dialogue sur la valeur. Les services de police ajoutent une valeur aux collectivités qui n'est pas nécessairement exprimée dans les statistiques recueillies. On trouve un autre exemple dans l'expression « durabilité des services de police ». Dre Duxbury a soulevé un certain nombre de questions sur la durabilité : est-il question de la durabilité des services de police du point de vue municipal, provincial ou fédéral? S'agit-il des services de police de première ligne ou autres services police? Tentons-nous de faire durer ce que les services de police étaient auparavant, ce qu'ils sont maintenant ou ce que nous croyons qu'ils devraient être?

Dre Duxbury a ensuite parlé de certains des défis avec lesquels les services de police sont aux prises lorsqu'ils tentent de naviguer dans les changements et les attentes en matière de durabilité. Les services de police sont bien au fait des changements externes qui ont façonné leur environnement depuis les 25 dernières années et les 10 dernières années en particulier ont apporté un certain nombre de changements importants, y compris les médias sociaux, la technologie, les nouvelles lois, la collaboration avec les services de police communautaires et la réduction de services, particulièrement en ce qui concerne les personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale. En guise de conclusion, Dre Duxbury a parlé des forces externes importantes en faveur du changement, comme le financement, suivi d'autres facteurs comme les attentes du public, la nature changeante de la criminalité, la législation, les cycles politiques et l'examen minutieux du public. Parmi les facteurs internes de changement, notons la gestion des ressources humaines et la professionnalisation, le leadership des services de police et les attentes liées à l'emploi. Les services de police doivent disposer des outils qui leur permettront de surmonter les forces internes importantes susceptibles d'entraver le changement.

Rick Hanson, chef de police, Calgary Police Service, a commencé son allocution en reconnaissant que les environnements des services de police varieront et que nous ne pouvons instaurer un modèle unique dans une ville, une province ou un pays et nous attendre à ce qu'il fonctionne. Il y a des éléments des

services de police qui peuvent être mesurés et expliqués, tandis que d'autres ne le peuvent. À titre d'exemple, le chef Hanson a signalé le fait que le Canada affiche le ratio le plus bas de policiers à la population du G-8, mais que son taux de criminalité est également plus faible. Nous devons comprendre que la mesure de l'efficacité des services de police ne correspond pas à l'absence de criminalité, mais plutôt à la présence de justice. Le chef Hanson a parlé de sa stratégie pour les services de police, qui comprend le fait d'enseigner aux policiers de ne pas voir des situations et y répondre, mais bien de voir des personnes et de répondre à leurs besoins. Il a suggéré que les services de police ne sont pas une extension de l'état, mais une partie de la collectivité. C'est pourquoi les points de vue des policiers sont importants : ils sont sur les premières lignes, ils s'adaptent aux changements qui surviennent et ils répondent aux incidents dans les collectivités, y compris les appels liés à des troubles de santé mentale. Le chef Hanson a souligné que la stratégie de la ville de Calgary comprend le fait d'avoir une incidence positive sur les enfants avant qu'ils ne commencent l'école primaire et de réorienter le continuum d'intervention de l'application de la loi à la prévention et à l'éducation. Les enfants doivent grandir dans des voisinages sains et les efforts doivent se concentrer à tous les niveaux, y compris les enfants âgés de moins de 12 ans.

Le chef Hanson a souligné que les policiers savent que pour faire leur travail, ils doivent comprendre le recrutement à des fins terroristes, les troubles de santé mentale, les événements sur la scène internationale et la façon de livrer des messages à caractère sociable à des collectivités très diversifiées. Le fait de réaliser tout ce travail seul ne fonctionnera pas; les services de police doivent établir de nouveaux partenariats avec d'autres organismes dans des secteurs comme la santé et l'éducation. Le chef Hanson a conclu en soulignant que, même si les services de police sont aux prises avec des défis dans le système de soins communautaires et de sécurité publique, le but est celui d'atteindre un équilibre, de continuer de faire fonctionner le système et de chercher à atteindre un bien-être commun.

Marc Parent, chef de police, Service de police de la Ville du Montréal **(SPVM),** a commencé son allocution en indiquant que le Service subi une transformation. Dans les niveaux de prestation de services de police réglementés par le gouvernement du Québec, le SPVM se trouve au niveau 5. Cela signifie qu'il gère de tout, du contrôle des foules au risque élevé de perturbation et aux émeutes, en passants par les enquêtes spécialisées sur les actes terroristes et les interventions dans les situations de prises d'otage. Le chef Parent a présenté le contexte et des renseignements démographiques; à titre d'exemple, les 4 600 policiers du SPVM représentent près (49 %) de l'ensemble des services de police municipaux de la province. En ce qui concerne les opérations, le Service reçoit un nombre élevé d'appels liés à la violence conjugale et un nombre encore plus élevé d'appels liés à des personnes en détresse psychologique; il est également témoin de problèmes liés à l'itinérance, à la toxicomanie et aux gangs de rue.

À l'instar de ceux de nombreuses grandes villes canadiennes, le Service est appelé à intervenir dans un environnement opérationnel qui s'est complexifié. En guise de réponse à ces changements, le SPVM a établi plusieurs partenariats et équipes uniques pour répondre aux problèmes dans les rues de la ville. En 2009, le SPVM a mis sur pied une équipe mobile formée de dix policiers et de quatre travailleurs sociaux qui patrouillent les rues pour aider les sans-abri. En 2012, une équipe a été créée afin de soutenir les agents qui répondent à des appels liés à des personnes aux prises avec des troubles de santé mentale. Le SPVM possède également une équipe de réponse en intervention de crise, qui comprend des policiers formés en partenariats avec des fournisseurs de services de santé et de services sociaux locaux en vue de répondre aux urgences mettant en cause des personnes en crise grave ou aiguë. De nombreux autres partenariats stratégiques permettent de faciliter l'échange d'expertise et de

connaissances et de mettre sur pied des interventions plus efficaces liées à la prostitution et à la traite de personnes à des fins d'exploitation sexuelle.

Le chef Parent a également glissé quelques mots sur le nombre de partenariats nés, à titre d'exemple, dans les universités et les groupes de citoyens, et qui modifient la façon dont les policiers réagissent dans les collectivités et interagissent avec ces dernières. En guise de conclusion, le chef Parent a indiqué que la solution consiste à s'assurer que nous continuons de perfectionner notre modèle de services de police et qu'en dépit des contraintes avec lesquelles ils sont aux prises, les services de police doivent demeurer responsables et transparents pour les citoyens qu'ils servent.

Groupe d'experts : Approches novatrices à l'interaction de la police et de la justice

Martin Bain, vice-président, Ontario Provincial Police Association, a présenté les discussions du groupe d'experts en soulignant l'importance d'avoir un partenariat solide entre les services de police et le système de justice pénale en vue de réduire la criminalité.

Curt Griffiths, professeur et coordonnateur, programme d'études policières, Simon Fraser University, a discuté des résultats d'une étude portant sur un examen de la littérature et des entrevues afin de cerner les possibilités et les défis liés à l'interface entre les services de police et la justice. M. Griffiths a souligné que l'examen de la littérature indiquait que de nombreux enjeux faisant l'objet de discussion actuellement parmi les services de police sont déjà documentés dans la littérature et il s'est demandé pourquoi aucune mesure n'avait été prise pour les aborder. En ce qui concerne les entrevues, M. Griffiths a d'abord souligné que les services de police, la Couronne et des représentants du système de justice ont désigné la divulgation comme le plus grand défi que le système de justice pénale doit surmonter. Parmi les autres enjeux importants, notons l'horaire des agents qui doivent comparaître devant les tribunaux, l'intégration efficace de la technologie, les relations entre les services de police et la Couronne et les activités des avocats de la défense. En outre, les entrevues ont permis de cerner des enjeux liés à l'interface entre les services de police et la justice dans les régions éloignées, particulièrement le degré limité de l'application des modèles fondés sur les villes dans les contextes éloignés, l'absence de pratiques uniformisées dans ces secteurs, de même que la diversité et la disparité des pratiques recensées. M. Griffiths a comparé le système de justice à une machine en mouvement perpétuel, en ce sens où il continue de fonctionner comme il l'a toujours fait, et ce, même lorsque l'on tente de le faire changer.

Graham Abela, inspecteur et commandant opérationnel, Taber Police Service, a d'abord exposé sa compréhension de l'interface entre les services de police et la justice du point de vue d'un service de police d'une petite ville. L'inspecteur Abela a souligné les défis avec lesquels les services de police sont aux prises quant à leur complexité accrue et aux attentes croissantes. Il s'est notamment dit préoccupé par le fait que certaines responsabilités sont transférées aux services de police, qui sont déjà au maximum de leurs capacités et qui ne disposent ni du temps ni des ressources pour en accepter davantage. Il a également souligné qu'il faut aborder la croissance dans les domaines des services de police et de la justice et, ce faisant, il a souligné le besoin d'adopter des réformes administratives et autres pour alléger la pression sur ces deux institutions.

En ce qui concerne le rendement social sur l'investissement, l'inspecteur Abela a indiqué que les services de police doivent mobiliser un éventail plus vaste d'intervenants de services à la personne et a cité un certain nombre d'exemples à Taber, en Alberta, où l'on tente de bâtir davantage la capacité communautaire. Les exemples mentionnés précédemment dans la ville de Taber sont la mise sur pied d'un centre de soins pour la toxicomanie, d'un refuge pour femmes et du groupe *Taber Community Against Drugs*. Même si le rendement social sur l'investissement par l'intermédiaire de telles initiatives a été prouvé dans des centres plus importants, il s'avère difficile de mesurer le succès de ces programmes dans des collectivités plus petites et il n'est pas encore évident s'ils entraînent des économies importantes.

En guise de conclusion, l'inspecteur Abela a indiqué qu'il faut mieux évaluer la réussite des services de police ou le rendement social sur l'investissement et, étant donné que les services ne possèdent pas tous ces capacités, les relations avec les chercheurs et les institutions universitaires doivent être meilleures, ce qui permettra de s'assurer que les stratégies sont issues de recherches fondées sur des preuves.

Barry Nordin, procureur fédéral en chef, Service des poursuites pénales du Canada, a parlé des points à améliorer dans la façon dont les services de police et le système de justice font affaire ensemble. Parmi ses observations, M. Nordin a souligné qu'il est important de reconnaître que les services de police et la justice ont des priorités différentes dans les enquêtes, des rôles différents, des attentes différentes et des échéanciers différents. Il a insisté sur le fait que la sensibilisation à ces différences permettra aux services de police et à la Couronne de mieux établir une bonne relation de travail. Il a notamment attiré l'attention sur le processus administratif et l'échange de documents et de matériel et il a affirmé que l'on pourrait les rendre plus efficaces et efficients grâce à la mise en œuvre de processus uniformisés. Le domaine de la divulgation en est un qui pourrait être amélioré. M. Nordin a souligné l'efficacité de la divulgation par voie électronique et a souligné le potentiel de ce genre de divulgation dans le nuage virtuel. La gestion des informateurs dont l'identité est confidentielle est un autre domaine sur lequel il faut travailler. M. Nordin en a également appelé à la continuité de la part des services de police et de la Couronne en matière de gestion des cas; dans l'idéal, les services de police et la Couronne affecteraient chacun une personne à un cas et cette dernière en demeurerait responsable du début à la fin. M. Nordin a insisté sur le besoin pour chaque personne de reconnaître ses influences respectives et il a recommandé une meilleure communication entre les avocats et les autres participants au processus d'enquête.

Groupe d'experts : Innovation dans les services de police éloignés, nordiques et autochtones

L'animateur du groupe d'experts, ***Curt Griffiths, professeur et coordonnateur, programme d'études policières, Simon Fraser University,*** a amorcé la séance en présentant les multiples défis et possibilités liés aux services de police éloignés, nordiques et autochtones, y compris les taux de criminalité élevés et les différences dans l'infrastructure.

Doug Palson, président, Association des chefs de police des Premières Nations et chef, Dakota Ojibway Police Service, a d'abord souligné que l'Association des chefs de police des Premières Nations parle d'une seule voix pour l'avancement et la durabilité des services de police administrés par les Premières nations au Canada. Le but consiste à élaborer des méthodes novatrices pour accroître la sécurité

publique et le bien-être, tout en s'ouvrant aux valeurs culturelles et traditionnelles uniques des collectivités. Le chef Palson a parlé des défis avec lesquels les services de police des Premières Nations sont aux prises, compte tenu des ressources limitées et des taux de criminalité élevés dans de nombreuses collectivités des Premières Nations. En particulier, le chef Palson a souligné le degré auquel les services de police des Premières Nations se trouvent limités à adopter une approche réceptive à la criminalité plutôt que de recourir à des mesures de prévention pour aborder les problèmes communautaires.

Un certain nombre d'approches novatrices ont connu du succès dans des collectivités des Premières Nations. Entre autres, le chef Palson a souligné les comités de la justice communautaire, le transport des prisonniers et la création d'une catégorie distincte de gendarmes spéciaux qui ont été intégrés avec succès dans un certain nombre de collectivités. Il a également donné des exemples d'initiatives communautaires, y compris les comités de mobilisation d'action, qui ont contribué à élaborer les plans de sécurité communautaires, divers programmes de formation et d'intervention auprès des jeunes, comme le programme de cadets, qui vise le perfectionnement d'éventuelles recrues policières et la participation communautaire bénévole à la construction d'une rampe de mise à l'eau. Le chef Palson a conclu en soulignant que l'innovation et les partenariats communautaires s'avèrent essentiels dans les efforts déployés en vue de surmonter les défis des services de police, surtout avec des ressources limitées.

Peter Clark, surintendant principal et commandant de la Division « M », Gendarmerie royale du Canada (GRC), a orienté son exposé sur les services de police au Yukon. Il a insisté sur le fait qu'en matière d'efficience, d'efficacité et de compétence, la mesure de la réussite d'un service de police se résume au niveau de mobilisation qu'il possède dans la communauté qu'il sert et au niveau de confiance qu'il inspire. Il a affirmé que les statistiques ne saisissent qu'une partie du portrait. Pour illustrer son point, le surintendant principal Clark a expliqué comment un certain nombre d'événements survenus dans le Nord avaient secoué la confiance des collectivités à l'égard de leurs services de police; on sentait, en général, que le public ne connaissait pas la GRC et que leur voix n'était pas entendue. Par conséquent, la GRC a jugé nécessaire de rétablir les relations avec la collectivité, en mettant l'accent sur l'écoute et en s'attirant la confiance du public. En citant « Sisters in Spirit » comme initiative qui a permis à la GRC de rétablir la confiance du public à son endroit, le surintendant principal Clark a indiqué comment ce processus de sensibilisation et d'autres processus ont appris aux services de police que le fait de mobiliser le public les place dans une meilleure position pour servir leur collectivité. À cet égard, le surintendant principal Clark a indiqué qu'il faut avoir un dialogue franc avec le public. À titre d'exemple, il a fait référence à un groupe consultatif qui a réuni la GRC et des personnes en désaccord avec les approches adoptées par le service de police. Tout au long de ce processus, la GRC a appris que le public souhaitait que les services de police s'immergent dans la culture locale, s'engagent dans la collectivité et en apprennent davantage sur la vie dans le Nord, y compris les répercussions des pensionnats. M. Clark avait comme message d'encourager les services de police qui cherchent à réaliser des économies dans les chiffres à ne pas perdre de vue les fondements de la mobilisation communautaire et de la confiance.

William Moffatt, chef, Listuguj Police Department, a orienté son exposé sur les défis des services de police dans les collectivités autochtones du Nord. Il a d'abord souligné que bon nombre des défis qui surgissent dans le Nord diffèrent de ceux avec lesquels les collectivités du Sud sont aux prises et que les pratiques exemplaires et les mesures de prévention de la criminalité utilisées dans le Sud du Canada ne fonctionnent souvent pas dans les collectivités du Nord. Les services de police devraient donc être personnalisés afin de répondre aux besoins et d'aborder les risques propres aux collectivités du Nord du

Canada. Ces défis varient du froid extrême, de l'isolation et des barrières linguistiques aux taux plus élevés de chômage, de criminalité, de violence et de toxicomanie, de même qu'aux coûts liés à l'infrastructure et d'ordre administratif.

À l'instar du surintendant principal Clark, le chef Moffatt a insisté sur le fait que les services de police doivent mobiliser la collectivité qu'ils servent. Le fait d'en apprendre sur l'histoire, la culture et les traditions de chaque collectivité, d'échanger des anecdotes et de créer un dialogue ouvrira la porte à la confiance et au respect. Il est essentiel de tisser des liens avec les jeunes, les aînés et les contrevenants dans le cadre de ce processus. Le chef Moffatt a conclu son exposé en soulignant que lorsque la confiance est établie, les partenariats avec des intervenants communautaires et d'autres organismes deviennent possibles et le rôle des policiers change.

Groupe d'experts : Crime, coûts et mesure du rendement

L'animateur du groupe, ***Paul Brantingham, directeur adjoint, Institute of Canadian Urban Research Studies, Simon Fraser University,*** a commencé la séance en présentant ses observations sur les problèmes liés à la mesure des coûts des services de police. À titre d'exemple, Dr Brantingham a indiqué qu'étant donné que la Déclaration uniforme de la criminalité (DUC) de Statistique Canada ne collecte des données que sur les infractions prévues au *Code criminel*, elle consigne seulement 18 % des appels de service en Colombie-Britannique, ce qui en laisse 82 % non consignés. Ces données ne suffisent pas à mesurer l'éventail des tâches policières requises ou des coûts leur étant liés. En somme, Dr Brantingham a souligné que les coûts des services de police ont augmenté au même rythme que ceux liés à l'éducation et à la santé, et qu'ils ne sont pas disproportionnés par rapport à ceux d'autres services financés par l'État.

Vince Hawkes, commissaire, Police provinciale de l'Ontario (PPO), a commencé sa présentation en louant les efforts déployés par les participants en vue d'élargir la portée des paramètres économiques des services de police afin d'inclure la sécurité communautaire. Tout en soulignant qu'il est important d'instaurer la confiance dans la collectivité, le commissaire Hawkes a souligné les difficultés pour y arriver, étant donné les ressources limitées offertes aux services de police pour s'efforcer à répondre aux nouvelles tendances et menaces de la criminalité. En guise d'exemple de pressions accrues sur les ressources policières, le commissaire a souligné le rapport peu élevé entre les policiers et la population au Canada, le degré auquel les taux de criminalité en déclin sont compensés par l'augmentation des appels de service dans d'autres secteurs, les demandes issues de la dépendance accrue à la collecte de données et à la technologie et le nombre croissant d'enquêtes dans le monde des affaires et celui de la politique. Le commissaire Hawkes a également souligné l'importance accrue des initiatives de lutte contre le terrorisme, la prévention de la criminalité, les programmes pour les jeunes et les services de police autochtones, et a indiqué deux secteurs particuliers qui génèrent plus de temps et d'argent : la distraction au volant, qui est maintenant attribuable à plus de décès dans le territoire de la PPO que la conduite avec les facultés affaiblies, et l'exploitation sexuelle des enfants, qui exige aux services de police de gérer des quantités de données imposantes.

Le commissaire a souligné les coûts croissants des services de police et le fait qu'ils sont principalement attribuables aux salaires des policiers, ce qui est justifiable en raison des risques propres à l'emploi. Il a souligné qu'il n'est pas uniquement question ici des coûts des services de police. Nous devons continuer de transformer la sécurité publique, en mettant l'accent sur le leadership, la législation, l'uniformisation,

la coordination, la diversification des modes de prestation de service, l'externalisation, la technologie, les partenariats et le secteur privé. Le commissaire Hawkes a terminé son exposé en soulignant le potentiel d'accroître les économies, en s'attaquant au chevauchement entre la PPO, la GRC et les services de police municipaux, et il a insisté sur le rôle du Programme commun dans l'élaboration d'un cadre de gestion des pressions croissantes sur les services de police et pour aborder la transformation des services de police dans un contexte plus large.

Lynn Barr-Telford, directrice générale, Santé, justice et enquêtes spéciales, Statistique Canada, a parlé des mesures du rendement des services de police et des appels de service. Sa présentation s'orientait sur la façon de nous éloigner de mesures axées sur la criminalité pour élaborer des approches qui tiennent compte de la portée et des attentes grandissantes des services de police. À titre d'exemple, Mme Barr-Telford a souligné qu'il faut mieux comprendre la charge de travail des services de police et le rendement du capital investi lorsque l'on se penche sur le déclin des taux de criminalité et la hausse des dépenses. On compte trop sur les mesures traditionnelles des services de police et on tente de mesurer « tout et rien ». Du même coup, aucune exigence législative ne régit l'utilisation de mesures de rendement précises, aucun modèle ou cadre commun ne permet de mesurer le rendement et seuls quelques cadres se concentrent directement sur les résultats stratégiques fondamentaux des services de police.

Selon Mme Barr-Telford, le croisement des services de police et de la santé mentale exige une meilleure compréhension et de bonnes statistiques. Pour aborder ces enjeux, Mme Barr-Telford a indiqué, entre autres façons, le besoin pour des institutions comme le Centre canadien de la statistique juridique (CCSJ) de continuer à établir des partenariats et elle a souligné en particulier le travail accompli à Sécurité publique Canada, de concert avec d'autres partenaires, en vue d'élaborer un cadre national qui nous permettra de mieux aborder les mesures de rendement des services de police. Ce travail se reflète dans l'accent que le Programme commun met sur l'efficience et l'efficacité. Elle a également parlé de l'Entreprise nationale relative à la statistique juridique (ENSJ), qui fournit des renseignements sur la nature et l'étendue de la criminalité et de la victimisation, de même que sur l'administration de la justice pénale et civile, en tant que partenariat unique dans le cadre duquel toutes les administrations se partagent l'autorité et la responsabilité pour élaborer et atteindre des objectifs communs de justice pénale.

En ce qui concerne les pratiques exemplaires, Mme Barr-Telford a souligné qu'un cadre national pour la mesure du rendement des services de police doit être suffisamment vaste pour s'appliquer à l'ensemble des services de police, intégrer des objectifs d'établissement de rapports stables et à long terme, qui permettront de cerner des tendances, et mettre l'accent sur les résultats stratégiques fondamentaux des services de police. Elle a également parlé des prochaines étapes pour le CCSJ et l'ENSJ, qui s'orientent sur la mobilisation d'intervenants à l'échelle fédérale, provinciale et municipale et la poursuite de l'élaboration d'un cadre national de mesure du rendement des services de police.

Michael Halinski, candidat au doctorat, Sprott School of Business, Carleton University**,** a d'abord parlé des difficultés liées à la mise en œuvre de partenariats et à l'accommodement aux changements qu'ils entraînent. Il a ensuite parlé des constatations issues d'une étude de cas qu'il a menée auprès du Service de police de Peel, qui avait pour but d'adresser les délais d'attente liés à l'admission des personnes aux prises avec des troubles de santé mentale dans les hôpitaux locaux. Tout en indiquant que le délai d'attente moyen au début de l'étude correspondait à plus de trois heures, M. Halinski a exposé les diverses stratégies adoptées afin de réduire ces délais, de même que les économies issues de ces réductions. En particulier, M. Halinski a souligné qu'il faut se concentrer sur les points de transfert

pour réduire les délais d'attente de la façon la plus efficace et ainsi accroître les économies. Dans ce processus, il a indiqué comment des points de vue institutionnels en concurrence contribuaient aux longs délais d'attente et que la création de partenariats efficaces entre les divers intervenants constituait la clé pour réduire ces délais et améliorer les soins généraux donnés aux patients.

Brad Woodside, maire, Fredericton, Nouveau-Brunswick, et président, Fédération canadienne des municipalités (FCM), a d'abord expliqué le rôle de la FCM, qui est la voix de près de 2 000 (90 %) municipalités canadiennes. Le maire Woodside a ensuite discuté de certaines des initiatives instaurées par la FCM et des défis liés aux services de police. En particulier, il a souligné que les changements significatifs apportés aux services de police doivent tenir compte des budgets municipaux et des coûts croissants des services de police. Il a affirmé que les services de police représentent 25 % des dépenses municipales et que toute augmentation de leurs coûts se fait sentir sur d'autres programmes municipaux, étant donné les limites budgétaires avec lesquelles les municipalités doivent composer. Les défis supplémentaires d'ordre financiers surviennent sous la forme de coûts indirects liés aux transferts du provincial (p. ex. sécurité frontalière, santé mentale, terrorisme et événements importants) et de coûts liés aux urgences imprévues, des détachements d'agents municipaux et du besoin de pallier le détournement des dépenses de la GRC envers les services de police fédéraux. Le maire a terminé en soulignant qu'il faut posséder un système de services de police sans frontières et sans défis entre administrations.

Services de police intelligents : partenariats entre le monde universitaire, le secteur privé et les services de police

L'animateur du groupe, ***Fred Biro, directeur exécutif, Peel Police Services Board***, a ouvert la séance en remarquant que, même les opinions sont multiples quant à ce qui constitue des services de police intelligents ou de première ligne, tous s'entendent sur le fait que les services de police sont une activité locale et que les coûts qui leur sont liés doivent témoigner de leur efficacité et efficience à l'égard du changement. Il a également souligné les limites des partenariats sans une législation adéquate pour les soutenir et en a appelé à l'instauration de cadres législatifs qui permettraient aux services de mieux atteindre leurs buts, grâce à une collaboration accrue.

Ryan Prox, gendarme spécial, Vancouver Police Service, et professeur auxiliaire, Simon Fraser University, a abordé les possibilités et les défis liés au fait de réunir le monde universitaire et les services de police. Il a abordé observé que ces deux groupes collaborent mieux lorsqu'ils sont concentrés à atteindre des résultats communs. Il a également indiqué qu'il est utile pour la police de comprendre les influences de motivation des universitaires, qui sont axées sur le long terme et sur l'établissement d'ensembles de connaissances. En ce qui concerne le potentiel de partenariats, le gendarme spécial Prox a souligné que la recherche universitaire offre à la communauté policière le type de mesures, de données et d'analyses de référence dont elle a besoin afin de mettre en œuvre des mesures fondées sur des preuves.

La technologie constitue une importante partie de cette relation, particulièrement les technologies qui permettent d'accéder de façon instantanée aux renseignements et ce, en accroissant les économies. Le gendarme spécial Prox a observé que cela constitue le fondement des services de police dirigés par le renseignement, ce dont il a discuté au moyen de l'exemple de GeoDash, un projet lié au Service de police de Vancouver axé sur un tableau de bord mobile intégré aux postes de travail des policiers. GeoDash permet d'accéder de façon instantanée à des renseignements pertinents afin de cerner la

criminalité plus rapidement et de permettre aux policiers de mieux localiser les multirécidivistes et les personnes d'intérêt. En réunissant des gens, des processus et la technologie, il offre aux services de police des renseignements pertinents sur le plan opérationnel quant aux endroits où les crimes sont commis, de même que de l'information essentielle requise pour planifier des activités et faire enquête sur des incidents. Les policiers qui utilisent GeoDash peuvent ainsi orienter eux-mêmes leurs activités de patrouille vers les moments et les endroits où ils peuvent être les plus efficaces; les unités de détectives ont le pouvoir d'examiner les tendances et d'analyser les incidents criminels par l'intermédiaire d'une interface facile à utiliser, et les analystes peuvent mieux appliquer des méthodes sophistiquées pour cerner des personnes d'intérêt et rapidement déterminer les problèmes criminels. Parmi les aspects les plus frappants de ce modèle fondé sur le renseignement, notons la façon dont il change les agents de première ligne, qui passent de rédacteurs de rapports à participants actifs au processus d'enquête. En plus de mieux outiller les policiers pour leur permettre d'accomplir leur travail, cette approche met l'accent sur un changement ascendant plutôt qu'un processus descendant plus conventionnel et déconnecté.

Dale McFee, sous-ministre, Services correctionnels et de police, ministère de la Justice, gouvernement de la Saskatchewan, a indiqué qu'il faut célébrer les réussites et collaborer pour influencer le changement. Il a souligné que les partenaires doivent évaluer les services au moyen de méthodes fondées sur des preuves afin de garantir l'optimisation des ressources. En particulier, le sous-ministre McFee a souligné que les services de police doivent se concentrer sur les besoins élargis et les attentes de la collectivité et de mieux les comprendre. Sur ce point, il a reconnu que le changement de « paramètres économiques des services de police » à « paramètres économiques des services de police et de la sécurité communautaire » constitue une étape importante dans cette direction. Il a souligné que les services de police deviennent de plus en plus liés à la sécurité communautaire, ce qui soulève un vaste éventail de d'enjeux, qui vont de l'utilité des données recueillies aux façons dont les services de police sont appelés à gérer des problèmes pour lesquels ils ne sont que très peu formés et pour lesquels d'autres fournisseurs de service sont plus aptes à gérer. Le recours à des données pour diriger et cibler la prestation de services constitue la clé de l'harmonisation de la prestation de services. Pour aborder ces enjeux, il faut aligner les ressources vers des résultats communs afin de s'assurer que notre recherche alimente notre pratique, et que nos pratiques sont alignées en vue d'atteindre les résultats communs ciblés. Le sous-ministre a conclu en soulignant que lorsque nous amenons des partenaires à la table avec une vision commune d'harmonisation, nous nous concentrons davantage à répondre aux besoins locaux et à comprendre ensemble ce qui dirige notre travail et, par conséquent, notre valeur.

Devon Clunis, chef, Winnipeg Police Service, a d'abord présenté le Service de police de Winnipeg comme un défenseur du changement. Il a souligné que les contextes culturels des services de police dans le service et dans la collectivité sont le plus grand défi avec lequel un chef de police est aux prises. Ensuite, le chef s'est concentré sur la culture, la mission et le but des services de police afin de discuter de notre compréhension de ce qui constitue des services de police efficaces. Tout en reconnaissant le niveau auquel les médias façonnent les perceptions populaires du public sur les services de police, en mettant principalement l'accent sur les enquêtes sur des crimes et les troubles, le chef Clunis a souligné que les services de police eux-mêmes alimentent ces perceptions, en raison du fait que la plupart des ressources policières sont dirigées dans ces secteurs. Le chef Clunis a indiqué que pour aller au-delà de ces perceptions, il nous faut revoir notre compréhension du but élargi des services de police, qu'il définit comme la sécurité et le bien-être des collectivités. La compréhension constitue la première étape de la redéfinition de l'identité et du travail des policiers. À cette fin, la compréhension culturelle et les attentes des services de police doivent changer de façon à ce qu'ils puissent mieux mobiliser les

collectivités pour lesquelles ils travaillent. Le chef Clunis a conclu en soulignant que les services de police doivent être les agents du changement et il a parlé des initiatives de services de police intelligents, de contact accru avec les citoyens, de l'attention à la prévention et à l'administration adéquate et du leadership comme façons d'établir des relations plus solides et symbiotiques entre les services de police et la collectivité.

Groupe d'experts : Stratégies de mobilisation de la collectivité

L'animateur du groupe, ***Matthew Torigian, sous-ministre, ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels, gouvernement de l'Ontario,*** a ouvert la séance en parlant des efforts déployés en matière de mobilisation communautaire à l'échelle provinciale. À titre d'exemple, il a parlé de l'initiative sur la sécurité et le bien-être des collectivités de l'Ontario, qui met l'accent sur une stratégie multisectorielle pour la sécurité communautaire, qui s'appuie en grande partie sur les partenariats et les commentaires des collectivités.

Clayton Pecknold, sous-ministre adjoint et directeur des services de police, ministère de la Justice, gouvernement de la Colombie-Britannique (C.-B.), a parlé de la mobilisation communautaire et des leçons retenues en C.-B. à la lumière des défis propres à la province. À la suite d'un certain nombre de demandes de renseignements récentes, la province en est venue à reconnaître les services de police comme un ensemble de services différents. En particulier, le gouvernement de la C.-B. a demandé au ministère de la Justice de concevoir une approche plus stratégique dans sa gestion du système de justice pénale et civile. Le fruit de ce travail a été une réforme de justice et une loi sur la transparence, qui a pour mandat de veiller à la gestion et à l'orientation plus stratégiques de la justice et de la sécurité publique. Pour ce faire, le ministère a d'abord organisé une série de sommets axés sur la détermination de valeurs communes entre les intervenants. Parmi leurs constatations, ces sommets ont permis de mettre au jour des différences clés entre l'accent de la sécurité publique sur les résultats et celui du système de justice sur le processus. Le sous-ministre adjoint a indiqué que des plans ont par la suite été élaborés afin de franchir le fossé entre ces deux objectifs et d'établir des priorités qui veilleraient à ce que ces secteurs soient alignés de façon significative pour les clients et pour les Canadiens en général. Parmi les principaux secteurs auxquels porter une attention, notons la justice autochtone, la violence conjugale, un plan stratégique pour les services de police et la mobilisation des gouvernements locaux.

Dans le cadre du processus de redéfinition de la sécurité publique en C.-B., M. Pecknold a indiqué que la province consacre beaucoup de temps à analyser son système de services de police communautaires. Ce processus comprend la gestion des relations avec la GRC et des services de police indépendants. Le ministère de la C.-B. s'est penché sur l'avenir des services de police et sur la législation afin de déterminer s'il fallait redéfinir les responsabilités provinciales en matière de sécurité publique. Les résultats indiquent qu'il y a peu de correspondance entre la législation et les pratiques actuelles, et, par conséquent, pour mieux aider à cet égard, le ministère a réuni les services de police et d'autres intervenants pour qu'ils examinent les activités des services de police à l'échelle de la province.

De nombreux rapports sont issus de ces consultations et le ministère tente désormais d'intégrer ce matériel dans une vision stratégique complète pour la province. En ce qui concerne les leçons retenues à la suite de ce processus, M. Pecknold a souligné le défi que pose la mise en œuvre de ces consultations et il a insisté sur le fait que la prochaine étape du ministère sera de planifier les orientations stratégiques et de mettre en œuvre le changement.

Peter Sloly, chef adjoint, Toronto Police Service, a d'abord observé que les services de police ne peuvent offrir de services dans une collectivité sans d'abord la comprendre, de même que ses divers réseaux. Pour ce faire, le chef adjoint Sloly a affirmé que les services de police doivent établir des relations de confiance et significatives, grâce à la mobilisation directe des organismes communautaires et des citoyens. Il a également souligné que les services de police doivent de plus en plus mobiliser la collectivité de façon virtuelle. Sur ce sujet, il a parlé de l'établissement, par le Toronto Police Service, d'une équipe des médias sociaux chargée d'établir un lien entre le monde virtuel et les activités policières opérationnelles. Les initiatives et pratiques dans ce domaine comprennent les avis de recherche du mercredi, où des photos d'individus recherchés par le Service de police de Toronto sont affichées en ligne, un compte Twitter sur la prévention de la criminalité, des vidéos mettant en vedette des policiers prenant part à diverses activités communautaires et des pratiques policières dans les voisinages qui comprennent le réseautage par l'intermédiaire des médias sociaux. Le chef adjoint Sloly a indiqué qu'une grande partie de ce travail est par l'utilisation d'appareils électroniques personnels par les policiers des voisinages.

Le chef adjoint a ensuite parlé de l'efficience et de l'efficacité des services de police. Les évaluations du Toronto Police Service montrent que les policiers influencent le cours des choses et que le niveau de crimes violents dans les rues a baissé. Il a parlé des avantages liés au modèle de carrefour et a insisté sur le fait que l'évaluation fondée sur des preuves du carrefour s'avère une façon efficace de distribuer les enjeux présentés aux services de police et à d'autres intervenants. En particulier, le chef adjoint a indiqué que des 80 % de cas du carrefour présentés à la table par le Toronto Police Service, ce dernier n'était responsable de mesures de suivi que dans 8 % de ces cas. Il a également souligné l'utilité du carrefour dans la lutte contre l'extrémisme et il a abordé de façon générale son rôle dans la mobilisation communautaire. Pour terminer, le chef adjoint Sloly a indiqué qu'il faut s'engager de façon positive avec toutes les composantes de la société, par l'intégration des services de police dans la collectivité. Il a terminé en indiquant qu'il faut établir des relations communautaires de façons qui encouragent la collectivité à s'engager auprès de nous plutôt que contre nous.

Adam Simmonds, Police and Crime Commissioner, Northamptonshire Police, Royaume-Uni (R.-U.), a d'abord observé que les objectifs du Sommet pointent vers l'intérêt plus fondamental de faire du Canada « l'endroit le plus sécuritaire au monde ». À cette fin, M. Simmonds a parlé des efforts déployés récemment pour en faire autant au R.-U. Il a ensuite parlé de certaines réformes radicales du secteur des services de police au R.-U., qui est reconnu pour être traditionnel, conservateur et conventionnel. En décrivant comme le système actuel est devenu inefficace en pratique, M. Simmonds a expliqué comment le gouvernement du R.-U. a établi un système de Police and Crime Commissioners élus, en 2012, qui lui a permis, ainsi qu'à d'autres élus de pouvoir établir la stratégie pour les services de police à l'échelle locale. Ce rôle comprend une voix sur le budget et l'imposition, l'embauche et le congédiement de constables-chefs et des approches de justice pénale pour les victimes et le public. En tant que le fruit d'une nouvelle initiative, il a souligné que le travail des Police and Crime Commissioners est surveillé de près et il espère qu'ils pourront instaurer des changements à l'échelle locale, non seulement en réduisant la criminalité, mais aussi en inspirant davantage de réformes des services de police de façon qui refondront la notion même de responsabilisation locale.

M. Simmonds a ensuite abordé le sujet des services de police, de la mobilisation communautaire et de l'importance de relier les organismes et les intervenants pour s'attaquer aux causes profondes de la criminalité. Sur ce sujet, il a indiqué qu'il est important de collaborer avec les leaders des services de police et d'en apprendre de ces derniers, puis il a mis l'accent sur certains des nouveaux partenariats et des nouvelles approches qui amélioreraient la sécurité publique, y compris l'intégration des services de

police avec le service d'incendie et d'autres services, la conception d'un système de justice pénale qui répond aux besoins des victimes, des témoins, des usagers et des collectivités, et l'élargissement et l'amélioration du programme de policiers bénévoles, ou « gendarmes spéciaux ».

Pour terminer, M. Simmonds a parlé de la question touchant la recherche fondée sur des preuves, les politiques, l'éducation, le recrutement et le leadership, qui sont tous des éléments clés à l'élaboration de pratiques exemplaires au R.-U. Parmi les exemples dont il a parlé, notons la mise en œuvre récente du Institute for Public Safety, Crime and Justice, le premier institut de recherche du genre, qui est depuis devenu un carrefour régional pour le nouveau College of Policing du R.-U., la mise sur pied d'une école à charte à Northamptonshire et le besoin de changer les structures de gestion pour rendre les services de police et autres services publics plus souples et plus novateurs.

Groupe d'experts : Préparer la prochaine génération de policiers et de leaders

L'animateur du groupe, ***Paul McKenna, professeur auxiliaire, Dalhousie University,*** a ouvert la séance en soulignant qu'il faut songer à l'avenir des services de police. M. McKenna a souligné que les futurs candidats offrent une régénération des services de police et que cette compréhension devrait être intégrée dans les services de police pour la sélection, la formation, l'acculturation, l'intégration, la promotion et le leadership respectueux. Cette compréhension s'accompagne du besoin de reconnaître comment les événements importants survenus récemment contribuent à redéfinir les services de police de façons qui rendent la recherche, de même que le jugement et les aptitudes, de plus en plus importants pour le travail policier.

Charles Bordeleau, chef, Service de police d'Ottawa, a commencé son exposé en soulignant l'importance des partenaires et des organismes de soutien pour répondre aux défis uniques liés au service de la capitale nationale. Il a ensuite parlé de l'initiative et de l'innovation, qui sont des éléments clés d'une transformation positive des services de police. En particulier, le chef a mentionné le recrutement, la gestion et le perfectionnement des talents, de même que la résilience et le bien-être, comme principaux aspects que les services de police doivent aborder pour instaurer un changement positif. En ce qui concerne le recrutement, le chef Bordeleau a insisté sur l'importance de posséder un effectif diversifié en vue d'améliorer l'efficacité des services de police dans une société toujours plus diversifiée et orientée vers la technologie des façons suivantes : la sensibilisation, par l'intermédiaire de champions et de bénévoles du service de police communautaire, les programmes destinés aux femmes dirigés par des policières, les séances de recrutement éclair et les activités du genre « découverte des services de police », l'accent sur le recrutement de personnes possédant une expertise technologique de haut niveau, les enquêtes auprès des membres, les rapports de recensement et les vérifications dans une perspective d'égalité entre les sexes afin de comprendre la composition du service de police et tout obstacle systémique aux progrès des services de police. En ce qui concerne la gestion et le perfectionnement des talents, le chef a mis l'accent sur la mise en œuvre de plans d'apprentissage individuels pour les policiers et, pour la gestion de la relève, il a indiqué qu'elle doit comprendre tout le noyau d'officiers supérieurs. Il a souligné ici l'utilité de faire venir des conférenciers du secteur privé pour discuter de leur façon de gérer le changement dans leur milieu de travail. Sur la résilience et le bien-être, il a parlé d'un éventail de programmes destinés à soutenir les policiers pour les enjeux au travail et sur le plan personnel. Ces programmes comprennent un réseau de soutien par les pairs, un programme de prévention intitulé « The Real You », géré par une équipe multidisciplinaire comprenant

des médecins, et un éventail de programmes pour aider les membres en situation de crise. Le chef a conclu en soulignant que la protection de la collectivité constitue l'aspect le plus important des services de police. Nous devons à la fois nous assurer que les policiers sur les premières lignes sont en mesure d'accomplir leur travail de façon productive et qu'ils peuvent obtenir de l'aide s'ils en ont besoin.

Adam Palmer, chef adjoint, Vancouver Police Department, a parlé d'un éventail d'enjeux liés à la dynamique changeante du travail des services de police. Le chef adjoint Palmer a mis l'accent sur les changements que les services de police vivent en ce qui concerne le recrutement. Le bassin de recrues à l'embauche est une génération qui a grandi avec la technologie, qui est bien éduquée et qui diffère à bien des égards de la génération précédente de recrues. En ce qui concerne le recrutement précoce, le chef adjoint a parlé du programme de cadets, qui rassemble des jeunes de la 9e à la 12e année de la ville de Vancouver qui sont intéressés par les services de police, mais dont les vies ne sont peut-être pas sur la bonne voie. Certains de ces jeunes vivent des situations personnelles, familiales et communautaires difficiles et le programme leur offre du mentorat et de l'orientation, en plus de leur enseigner de nouvelles compétences de préparation à la vie active. Le chef adjoint Palmer a également parlé de certains des changements apportés dans la façon dont le Vancouver Police Department gère les enjeux de façon opérationnelle, y compris les jeunes à risque, la sécurité publique et le croisement de la santé mentale et de la criminalité. Le service compte sur de la recherche axée sur des preuves, des données et la technologie pour déployer de meilleurs plans et des initiatives stratégiques et tactiques.

Le chef adjoint Palmer a parlé de plusieurs initiatives en cours afin de mieux répondre aux besoins de la collectivité. La mise sur pied d'un projet pilote impliquant du « personnel de sécurité communautaire », une unité formée d'agents non assermentés qui répondent à des appels et effectuent des tâches de faible niveau, s'avère un soutien pour les agents de première ligne. L'unité contribue à alléger la charge de travail des policiers réguliers et elle fonctionne selon le principe « il ne faut pas un médecin pour changer un pansement adhésif ». Pour terminer, le chef adjoint Palmer a indiqué comme l'expérience traditionnelle de service de police, impliquant un mélange de patrouille, de service communautaire, d'administration et de formation s'élargit sans cesse pour inclure un vaste éventail d'attentes dans les domaines de l'éducation, de l'analyse, de la gestion de projet, de la planification et des finances, de la technologie et des médias sociaux.

Sandy Sweet, président-directeur général, Canadian Police Knowledge Network (CPKN), a parlé de l'incidence de l'économie, de la démographie et de la technologie sur la préparation de la prochaine génération de policiers et de dirigeants policiers. Tout en soulignant que les services de police sont bien servis par leurs unités d'apprentissage et de perfectionnement, l'approche actuelle, en grande partie traditionnelle, à l'égard de la formation n'est pas viable dans un avenir de plus en plus complexe et difficile sur le plan financier. Une approche collaborative et coordonnée à l'égard de l'apprentissage et de l'éducation dans les services de police améliorera l'uniformité et l'accès à l'apprentissage, tout en réduisant le dédoublement des efforts et les pressions dans les services. Une approche universelle et axée sur les compétences à l'égard du perfectionnement professionnel offrira aux policiers de partout au pays une trajectoire claire pour atteindre leurs buts professionnels. Même s'il ne s'agit pas d'une panacée, la technologie jouera un rôle important dans l'avenir de l'apprentissage. On recense de nombreux exemples solides de partenariats et de raisonnement novateur qui fonctionnent dans la collectivité et le CPKN continue de faciliter le dialogue avec la collectivité, l'infrastructure et des initiatives comme l'Inventaire national de la formation policière pour soutenir une approche stratégique à l'égard de la prochaine génération d'apprentissage des policiers. La collaboration à l'échelle du

secteur, la technologie améliorée, les partenariats et l'innovation ne sont pas un choix, mais une nécessité.

Avenir des modèles de services de police canadiens

Tijs Creutzberg, directeur de programmes et du développement des affaires, Conseil des académies canadiennes, a parlé des constatations issues du rapport du groupe d'experts multidisciplinaire sur l'avenir des services de police au Canada. Le présent rapport souligne que le modèle des services de police de l'avenir devra s'adapter au paysage élargi d'acteurs et d'organisations qui offrent des services de sécurité, que l'on nomme dans le rapport le réseau de la sécurité. Pour ce faire, les services de police ne peuvent plus mener leurs activités en silos; ils peuvent être souples et s'adapter à ce réseau afin d'offrir des services de façon efficiente et efficace. De ce point de vue, les services de police font partie d'un cadre de collaboration en matière de sécurité publique et ils doivent se considérer comme des joueurs d'équipe, qui assument à la fois des rôles de direction et de soutien, selon l'enjeu devant eux. Dr Creutzberg a suggéré que cette situation deviendra de plus en plus commune dans les services de police de l'avenir. Afin de répondre à ces attentes, les services de police devront continuer à poursuivre leurs objectifs actuels, tout en répondant à de nouveaux objectifs, dans le contexte des partenariats, de la collaboration et de l'innovation. Les services de police devront également modifier leur approche hiérarchique actuelle afin d'accepter de nouvelles compétences dans leurs organisations, particulièrement afin de garantir l'entrée latérale de compétences spécialisées.

Dr Creutzberg a également parlé de la professionnalisation des services de police et a comparé le contexte de formation à celui des soins infirmiers, où l'accréditation et l'éducation sont la norme. La professionnalisation dans les services de police donnerait lieu à une approche par volet, qui verrait des policiers communautaires accrédités suivre une formation spécialisée, différente de celle que suivent les policiers réguliers, et qui permettrait également à des personnes ayant des antécédents professionnels différents d'obtenir une accréditation pour se joindre au service de police. Il a souligné que ce processus exigera de réaliser des investissements dans la recherche et l'éducation et qu'il faudra s'assurer que ceux qui obtiennent une accréditation aient accès aux plus récents renseignements. En guise de conclusion, Dr Creutzberg a parlé de la responsabilisation et de la surveillance, qui mettraient l'accent sur l'ensemble du réseau de la sécurité, et du besoin d'avoir une nouvelle gouvernance comme moyen de garantir la responsabilisation, le soutien et l'intégration efficace des intervenants du réseau et de leurs divers contextes réglementaires et politiques.

Séance de discussion – Avenir des services de police et de la sécurité publique

On a demandé aux dirigeants des trois associations nationales de police d'exposer leur vision de l'avenir des services de police et des défis y étant liés.

Cathy Palmer, présidente, Association canadienne de gouvernance de police, a d'abord souligné un certain nombre de secteurs préoccupants et d'intérêt communs. Du point de vue de la gouvernance policière, ces secteurs comprennent l'incapacité des membres du conseil de mesurer l'efficience et l'efficacité de leur service de police, la prédominance des coûts en personnel dans les budgets des

services de police, les questions liées à la protection des renseignements personnels, le besoin de leadership pour mettre en œuvre de la nouvelle technologie, comme la caméra vidéo corporelle, en raison de son incidence et des enjeux qu'elle soulève, le soutien accru des équipes sur la cybercriminalité, et l'augmentation de la recherche et de la collaboration. En ce qui concerne les enjeux communautaires, Mme Palmer a souligné les défis continus liés aux gangs et aux drogues, de même que le besoin d'avoir de meilleures structures de recherche et de soutien social dans ces domaines, le besoin d'avoir un programme de formation polyvalent et de meilleures ressources communautaires pour répondre aux enjeux liés à la santé mentale, de porter attention aux enjeux liés aux aînés canadiens et l'étendue continue du crime organisé. Mme Palmer a poursuivi en indiquant que tous ces enjeux exigent de faire preuve d'innovation, comme le modèle Heavy Users of the System d'Edmonton et le programme de liaison à Delta, en C.-B., qui peuvent être cités comme pratiques exemplaires. Mme Palmer a conclu en présentant certains des défis avec lesquels les collectivités des Premières Nations sont aux prises, particulièrement les répercussions des ressources limitées et de la formation sur les services de police des Premières Nations et le besoin que la recherche aborde efficacement le risque accru que les femmes autochtones soient victimes de violence.

Clive Weighill, président, Association canadienne des chefs de police (ACCP) et chef, Saskatoon Police Service, a présenté un point de vue général sur les services de police et la sécurité communautaire. Il a d'abord discuté des quatre piliers de l'ACCP pour l'avenir, soit la discussion au-delà des services de police et sur la sécurité communautaire, les partenariats, l'innovation et l'efficacité. De là, le chef Weighill a tenu compte d'un certain nombre d'enjeux et de défis liés aux services de police. Bon nombre d'entre eux étaient liés aux perceptions entourant les services de police. À titre d'exemple, le chef a souligné qu'il faut aborder les renseignements erronés générés dans les médias par de soi-disant « experts » en expliquant mieux le rôle des services de police et en éduquant le public. Il a également attiré l'attention sur la situation des services de police aux États-Unis, où l'enjeu le plus important est la confiance du public. À ce sujet, le chef Weighill a souligné que le Canada peut s'estimer chanceux d'avoir une surveillance solide, car elle s'appuie sur la confiance du public. En ce qui concerne les perceptions du public sur la criminalité, le chef Weighill a souligné qu'il est difficile pour les gens d'admettre que la criminalité est le fruit de problèmes sociaux systémiques, y compris les logements médiocres, le racisme, la situation de défavorisé et la pauvreté. Il a souligné, à titre d'exemple, l'enjeu des femmes autochtones disparues ou assassinées au Canada. En ce qui concerne les partenariats communautaires, le chef a indiqué qu'il faut que les membres de première ligne de tous les organismes de justice sociale soient mieux éduqués sur les règles et les possibilités entourant l'échange de renseignements. Le chef Weighill a terminé en parlant d'un certain nombre d'indicateurs pour mesurer l'efficacité des services de police, y compris le faible taux de criminalité, le sentiment de sécurité communautaire, l'utilisation efficiente de partenariats, la confiance du public à l'égard des services de police, la capacité pour les policiers de passer du temps avec les citoyens et un milieu de travail motivé sur le plan mental et physique. Il a établi une comparaison entre la pyramide des besoins de Maslow et celle d'un voisinage défavorisé. Cette comparaison montre que les deux ont besoin que l'on réponde à leurs besoins physiologiques de sécurité pour se rendre au sommet de la pyramide. Il a décrit le changement des services de police comme une réorientation vers la sécurité communautaire qui est centrée sur le point de vue des personnes vivant dans la collectivité.

Tom Stamatakis, président, Association canadienne des policiers, a parlé des défis communs propres aux services de police et de l'orientation pour l'avenir. L'exposé de M. Stamatakis portait en partie sur le travail policier. Il a souligné que la demande croissance des services de police pour des personnes possédant des niveaux de compétences, de formation et d'éducation élevés et il a suggéré de se pencher sur la formation à l'intention des recrues pour mieux répondre à ces demandes. Il a également

souligné qu'il faut recruter la diversité dans les services de police et bâtir une capacité pour pouvoir répondre aux besoins liés à l'embauche de femmes et d'autres groupes sous-représentés. M. Stamatakis a affirmé qu'il faut mieux tenir compte de la santé mentale des policiers et il a indiqué des secteurs comme l'anxiété, la dépression et les troubles du sommeil, ainsi que la frustration générale chez les agents de première ligne, qui croient qu'ils ont la moins grande influence, mais la plus grosse part du travail policier à effectuer. Parmi les autres secteurs que M. Stamatakis a abordés, notons l'incidence des lois sur les services de police, les défis liés à l'immigration, l'importance des partenariats, le besoin d'avoir des mesures de rendement efficaces et le modèle de financement des services de police, une antiquité selon lui. En ce qui concerne les changements aux services de police en général, M. Stamatakis a insisté sur le besoin d'être ouvert aux changements, d'être informé et de s'assurer que tous les changements instaurés sont réfléchis, fondés sur des preuves et assujettis à une évaluation. Il a indiqué qu'en fin de compte, les services de police ne sont que des personnes qui traitent avec d'autres en vue de résoudre des problèmes.

Discussion ouverte

Norm Taylor, conseiller principal aux sous-ministres, gouvernements de la Saskatchewan et de l'Ontario, a animé la séance de discussion, lancée pendant la deuxième journée du Sommet, par un exercice de table où les participants ont reçu le Programme commun des paramètres économiques des services de police et de la sécurité communautaire. On leur a ensuite demandé de relever de deux à quatre enjeux qui devraient faire partie d'une vision de l'avenir des services de police au Canada et d'en discuter. Les enjeux relevés ont été recueillis et regroupés dans le tableau suivant :

Avenir des services de police : enjeux	
Collaboration multisectorielle	*– Échange de renseignements entre organismes du système social et professionnels des services communautaires* *– Accent sur la prévention – Tendance vers un mandat de sécurité et de bien-être des collectivités* *– Mobilisation active d'autres secteurs dans le plan futur (philosophie « diriger sans s'approprier »)* *– Un accent sur les résultats dans la collectivité* *– Financement adéquat des services de santé mentale et des soutiens communautaires* *– Capacité et excellence dans la protection, la réponse et l'application de la loi*
Leadership	*– Interne – à tous les niveaux* *– Influences externes* *– Mobilisation et volonté politique*
Changement de culture	*– Innovation et transformation comme procédures opérationnelles standard (flexible, agile et rapide)* *– Plus grande ouverture aux modèles de spécialistes, par paliers et la transformation à des postes civils* *– Étendue de la recherche et de la prise de décision*

	fondée sur des preuves *– Résilience et respect des membres et du personnel*
Technologie	*– Sécurité communautaire axée sur les données et dirigée par le renseignement* *– Investissement en matière d'analyse opérationnelle et de renseignements d'entreprise et déploiement à cet égard* *– Intégration et interopérabilité (parmi les acteurs de la sécurité publique et de la sécurité nationale)* *– Rôles et capacités abordables et appropriés en matière de cybercriminalité* *– Utilisation accrue de l'automatisation et de la robotique*
Professionnalisation	*– Éducation au-delà de la formation – sur le plan opérationnel et du leadership* *– Utilisation accrue de l'uniformisation dans le système* *– Responsabilisation accrue pour l'inconduite afin de garantir la confiance du public*
Sécurité des collectivités autochtones	*– Atteindre et maintenir un financement équitable* *– Soutien élargi et approprié sur le plan culturel pour les collectivités, les services et les autorités locales*
Mesure et gouvernance	*– Mesures communes avec un accent accru sur la victimisation et la sécurité et le bien-être des collectivités* *– Modèles de financement et d'investissement réformés*
Mobilisation des collectivités et légitimité de la police	*– Éducation du public, mobilisation et établissement de la confiance avec un accent sur la sécurité et le bien-être des collectivités (y compris l'utilisation accrue des médias sociaux)* *– Propriété et responsabilité communautaires accrues pour la sécurité et le bien-être des collectivités*
Le Programme commun – Un plan d'action commun	*– Le Programme commun devrait devenir plus prescriptif – une « charte pour agir » – progresser sur des fronts multiples* *– Initiatives et produits livrables plus précis pour atteindre la vision* *– Efficacité mesurable – par tous les partenaires du programme commun – comme quatrième pilier*

Ces enjeux ont été présentés aux participants qui ont pris part à une vaste discussion sur l'avenir des services de police au Canada. Un certain nombre d'entre eux ont soulevé des questions sur la place des victimes dans les modèles futurs des services de police et de sécurité communautaire et ils ont insisté sur le besoin de mieux intégrer les victimes dans les conversations futures. Ils ont également souligné

que la structure des services de police au Canada complexifie le leadership, mais il y a une grande possibilité dans la communauté policière de faire preuve de leadership, en présentant de nouvelles idées et de nouveaux modèles de changement, et d'échanger des pratiques exemplaires. Les participants ont indiqué comment, dans le contexte de la collaboration multisectorielle, le leadership s'applique bien au-delà des services de police à d'autres partenaires communautaires. D'autres ont insisté sur l'importance croissante d'avoir un leadership commun, comme en témoigne le rôle joué par Sécurité publique Canada dans le cadre de cette conférence.

Les services de police des Premières Nations étaient au nombre des enjeux pour lesquels il fallait en faire davantage, aux yeux de tous, pour soutenir les efforts déployés par les services de police dans des circonstances difficiles. Il a été souligné qu'il manque de ressources, que les temps de réponse sont mauvais et qu'il n'y a que très peu de données pour les services de police dans les collectivités éloignées autochtones du Nord. Il a été reconnu qu'à la lumière de ces conditions, il s'avère difficile de trouver des façons de traduire ces discussions en gestes.

Plusieurs participants ont cerné les enjeux posés par le financement, les coûts et la valeur comme éléments centraux du Programme commun. Ils ont souligné qu'il y a un prix financier à payer pour bâtir le type de société que les Canadiens veulent et que la majorité des citoyens n'ont aucun problème à payer ce prix, s'ils voient que l'argent est bien dépensé pour aborder les causes profondes de la criminalité. En ce sens, l'accent doit être mis sur l'optimisation des ressources et sur l'inclusion plus solide de partenaires multisectoriels qui collaborent pour améliorer les résultats en matière de sécurité publique et de bien-être des collectivités.

Pour terminer, les participants ont reconnu que le Programme commun constitue une priorité pour les ministres fédéral, provinciaux, et territoriaux. Il s'agit d'un cadre national, qui peut intégrer ces nouveaux enjeux et ces nouvelles idées et qui peut veiller à ce que des mesures et un élan concertés continuent de façonner l'avenir des services de police.