

Commission fédérale-provinciale
sur les événements d'avril 2020
en Nouvelle-Écosse

COMMISSION
DES PERTES
MASSIVES

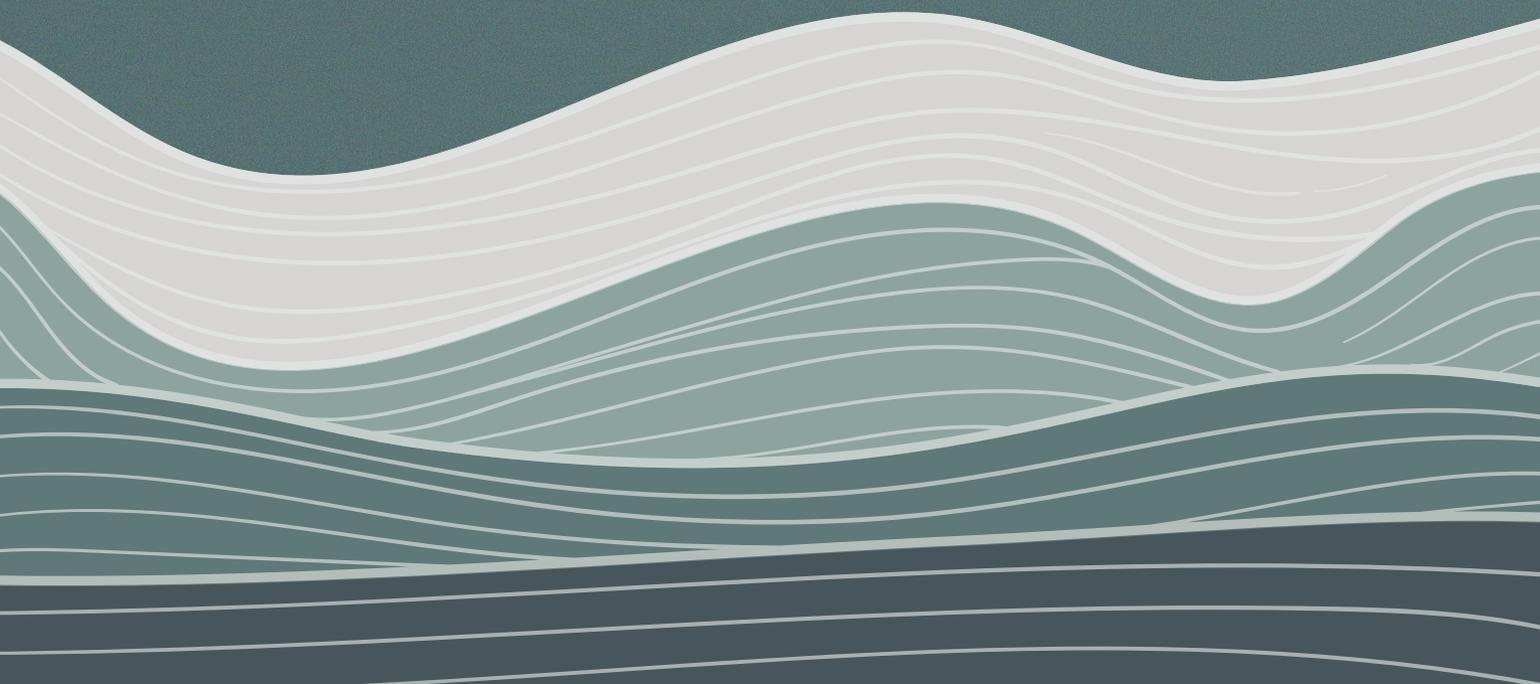
Redresser la barre ensemble

RAPPORT FINAL DE LA COMMISSION
DES PERTES MASSIVES

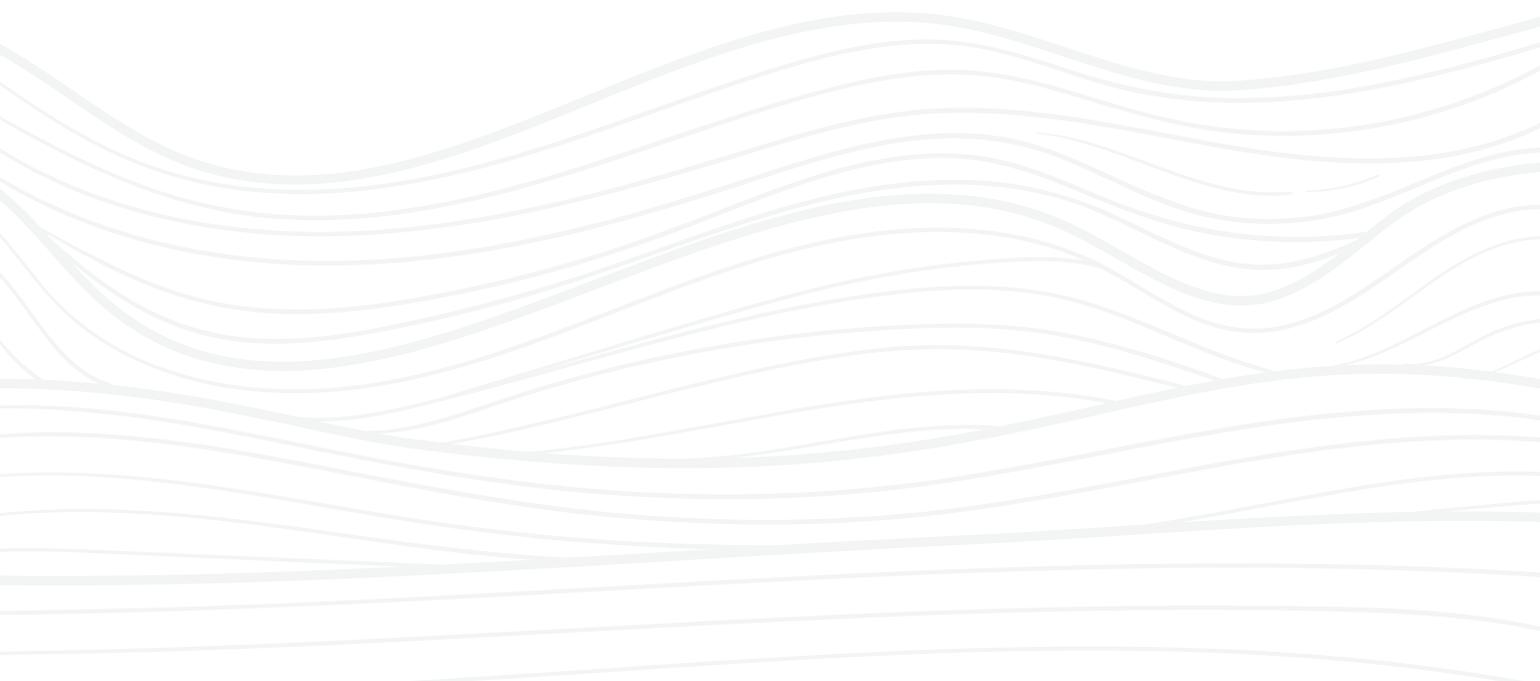
Volume 6

Mise en œuvre

Une responsabilité partagée d'agir



Redresser la barre ensemble



Commission fédérale-provinciale
sur les événements d'avril 2020
en Nouvelle-Écosse

**COMMISSION
DES PERTES
MASSIVES**

Redresser la barre ensemble

RAPPORT FINAL DE LA COMMISSION DES PERTES MASSIVES

Mars 2023

Volume 6

Mise en œuvre

Une responsabilité partagée d'agir

**LA COMMISSION FÉDÉRALE-PROVINCIALE SUR LES PERTES
MASSIVES D'AVRIL 2020 EN NOUVELLE-ÉCOSSE**

L'honorable J. Michael MacDonald
Commissaire et président

Leanne J. Fitch (chef de police à la retraite, M.O.M.)
Commissaire

Kim Stanton, J.S.D.
Commissaire

CP32-166/2-2023F-6
CP32-166/2-2023F-6-PDF
978-0-660-47630-8
978-0-660-47556-1

La Commission fédérale-provinciale sur les
pertes massives d'avril 2020 en Nouvelle-Écosse

Redresser la barre ensemble :

Le Rapport final de la Commission des pertes massives

Volume 6 : Mise en œuvre - une responsabilité partagée d'agir

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada (2023).

Tous droits réservés.

Toute demande de permission de produire ce document
doit être adressée au Bureau du Conseil privé.

Print : CP32-166/2-2023F-6
978-0-660-47630-8

Ensemble : CP32-166/2-2023F
978-0-660-47623-0

PDF : CP32-166/2-2023F-6-PDF
978-0-660-47556-1

Ensemble : CP32-166/2-2023F-PDF
978-0-660-47550-9

This publication is also available in English : *Turning the Tide Together: Final Report of the Mass Casualty Commission. Volume 6: Implementation - A Shared Responsibility to Act.*

Redresser la barre ensemble : Le Rapport final de la Commission des pertes massives
contient 7 volumes, compris celui-ci.

Tous les volumes du Rapport sont disponibles en [français](#)
au <https://commissiondespertemassives.ca> et en [anglais](#)
au <https://MassCasualtyCommission.ca>, ainsi que les transcriptions, pièces à
conviction, webdiffusions, et d'autres rapports rédigés par ou commandés pour
la Commission.

Table des matières

Parcourir ce rapport / viii

SANTÉ MENTALE ET BIEN-ÊTRE / viii

STRUCTURE DU RAPPORT / ix

Nous nous souvenons de / xi

Introduction au volume 6 / 1

Avancer dans le bon sens / 5

Engagement, communication et action / 7

Aperçu du volume 6 / 7

CHAPITRE 1 L'architecture intentionnelle des recommandations / 10

Introduction / 11

Trois idées fondamentales / 13

DONNER UN RÔLE CENTRAL AUX PERSONNES ET
AUX COLLECTIVITÉS / 13

FAIRE PASSER LA PRÉVENTION D'ABORD / 21

INSTAURER UN SYSTÈME DE SÉCURITÉ PUBLIQUE COHÉRENT,
EFFICACE ET SOUMIS À UNE REDDITION DE COMPTES / 22

Un échafaudage pour atteindre notre but commun / 24

RENFORCER NOTRE SYSTÈME DE SÉCURITÉ PUBLIQUE / 24

ENCOURAGER DES CHANGEMENTS CULTURELS / 26

RENFORCER LA REDDITION DE COMPTES ET
LES MÉCANISMES CONNEXES / 29

AMÉLIORER LES MÉTHODES DE TRAVAIL / 31

DÉVELOPPER ET METTRE EN COMMUN LES CONNAISSANCES / 32

APPORTER DES CHANGEMENTS AUX LOIS / 34

RÉEXAMEN ET AJUSTEMENT DES FINANCEMENTS / 35

**Le renforcement du mur antitempête : intervention en cas
d'incident critique / 37**

**CHAPITRE 2 Surmonter les obstacles au
changement / 40**

Obstacles à la mise en œuvre / 42

FACTEURS CULTURELS PRÉSENTS DANS LA SOCIÉTÉ ET
LES INSTITUTIONS / 42

ABSENCE DE VOLONTÉ POLITIQUE ET DE REDDITION DE COMPTES / 44

ABSENCE DE DIFFUSION ADÉQUATE / 45

ABSENCE D'INCLUSION DES COMMUNAUTÉS DIVERSIFIÉES,
DÉFAVORISÉES ET MARGINALISÉES / 45

MANQUE DE FINANCEMENT ET DE RESSOURCES / 46

Comment surmonter les obstacles à la mise en œuvre? / 47

FAIRE ÉVOLUER NOTRE MODE DE RÉFLEXION SUR LES
RECOMMANDATIONS / 47

PROMOUVOIR LA SÉCURITÉ COMMUNAUTAIRE EN TANT QUE VALEUR
COMMUNE / 48

INVESTIR DANS L'ÉDUCATION SUR LE CHANGEMENT NÉCESSAIRE DES
NORMES CULTURELLES / 49

ÉLABORER DES PLANS EFFICACES À COURT ET À LONG TERMES / 50

CHAPITRE 3 Clé de voûte : favoriser la collaboration et garantir la reddition de comptes / 51

Contexte et justification / 54

Organe de mise en œuvre et de reddition de comptes mutuelle / 58

CHAPITRE 4 Prochaines étapes pour améliorer la sécurité de nos collectivités / 65

Les personnes les plus touchées / 68

Organisations communautaires et groupes de défense / 69

Chercheurs et spécialistes en matière de politiques / 70

Membres du public / 71

Médias / 72

Entreprises / 73

Éducateurs / 73

Enfants et jeunes / 74

Conclusion / 74

Notes / 76

Parcourir ce rapport

Santé mentale et bien-être

Parfois, il peut s'avérer difficile de lire un document relatant des situations pénibles ou bouleversantes sur le plan émotionnel. Lors de la lecture ce rapport, vous devez rester attentif à votre état mental et à votre bien-être. Si vous ou une personne que vous connaissez ressentez le besoin d'un soutien, passez en revue les ressources indiquées ci-après ou consultez les régies de santé publique locales ou l'Association canadienne pour la santé mentale (<https://cmha.ca/fr>) afin de trouver des ressources dans votre région. Une liste de services est également disponible sur le site Web de la Commission, au <https://commissiondespertesmassives.ca>.

- Si vous éprouvez des difficultés ou si vous vous sentez submergé par vos émotions, vous pouvez à *tout moment* composer le numéro de la **ligne d'urgence en santé mentale et dépendances de la Nouvelle-Écosse**, au **1 888 429-8167**. Vous ne devez pas nécessairement être en situation de crise pour appeler et rien n'est trop grave ou trop léger pour demander de l'aide. Le service d'urgence provincial de la Nouvelle-Écosse (Nova Scotia Provincial Crisis Service) peut aussi vous donner les coordonnées d'autres services d'intervention d'urgence disponibles, si vous résidez ailleurs qu'en Nouvelle-Écosse.
- Si vous ou une personne que vous connaissez éprouvez des difficultés, vous pouvez appeler le **211** ou visiter le site <https://211.ca/fr>. Le 211 offre une assistance 24 heures sur 24 dans plus d'une centaine de langues et saura vous mettre directement en contact avec des services qui pourront répondre à vos besoins.
- La ligne **Jeunesse, J'écoute** est une ligne d'assistance téléphonique nationale qui offre un soutien confidentiel. Vous pouvez la joindre au 1 800 668-6868 ou en textant PARLER au 686868.
- Vous trouverez d'autres services de soutien offerts dans tout le Canada sur le site <https://www.wellnesstogether.ca/fr-CA>.

Structure du rapport

Redresser la barre ensemble est le rapport final de la Commission des pertes massives. Il résume tout ce que nous avons appris au sujet des pertes massives survenues en avril 2020 en Nouvelle-Écosse et présente nos recommandations pour rendre nos collectivités plus sécuritaires.

Le rapport est divisé en sept volumes. Les plus longs d'entre eux sont subdivisés en parties et en chapitres consacrés à des thèmes précis, tandis que d'autres sont uniquement constitués de chapitres. Les recommandations, les principales constatations et les leçons tirées de ce travail d'examen sont intégrées dans l'ensemble du rapport et sont également recensées dans le résumé. Des documents supplémentaires et des annexes sont également disponibles. Tous les éléments relatifs au rapport final sont disponibles sur le site Web de la Commission, au <https://commissiondespertesmassives.ca> et via Bibliothèque et Archives Canada.

Chaque volume du rapport final est consacré à un aspect de notre mandat :

- Volume 1** Approche et but visé
 - Volume 2** Ce qui s'est passé
 - Volume 3** Violence
 - Volume 4** Collectivités
 - Volume 5** Services de police
 - Volume 6** Mise en œuvre : une responsabilité partagée d'agir
 - Volume 7** Processus; et Volume 7 Documents supplémentaires
- Annexe A – Échantillon de documents
Annexe B – Rapports
Annexe C – Pièces à conviction

Nous espérons que ce rapport permettra non seulement d'encourager les conversations sur la sécurité au sein des collectivités, mais qu'il aidera aussi les personnes et les organisations à passer de la conversation à l'action collective. Ensemble, nous pouvons contribuer à rendre nos collectivités plus sécuritaires.

Note concernant la traduction : Les graphiques ne provenant pas de la Commission et disponibles uniquement en anglais n'ont pas été traduits. Les transcriptions des procédures/audiences mentionnées dans les notes de fin réfèrent à la pagination de la version anglaise, mais ces transcriptions sont aussi disponibles en français. Sauf indication contraire, toutes les citations aux présentes ont été traduites par nos soins. Le masculin inclut le féminin dans tous les cas où le contexte n'est pas explicite.

Nous nous souvenons de

Tom Bagley

Kristen Beaton, qui attendait un enfant

Greg et Jamie Blair

Joy et Peter Bond

Lillian Campbell

Corrie Ellison

Gina Goulet

Dawn et Frank Gulenchyn

Alanna Jenkins et Sean McLeod

Lisa McCully

Heather O'Brien

Jolene Oliver, Aaron Tuck et Emily Tuck

La gendarme Heidi Stevenson

E. Joanne Thomas et John Zahl

Joey Webber

Introduction au volume 6

INTRODUCTION AU VOLUME 6

En notre qualité de commissaires, nous avons fondé notre travail, jour après jour, dans le souci d'honorer la mémoire des personnes dont la vie a été enlevée.

Les interactions avec les personnes, les familles et les membres des collectivités qui ont été les plus touchées, ainsi que les enseignements que nous en avons tirés, ont constitué un catalyseur supplémentaire dans l'exécution de notre tâche. Nous avons aussi été impulsés par la remarquable sagesse et la formidable générosité de toutes les personnes qui ont contribué à notre travail : les Participant(e)s et leurs avocat(e)s, les témoins (tant lors de nos entretiens que dans le cadre des procédures publiques), les experts, les parties prenantes, les médias, les membres des collectivités, le grand public et le personnel de la Commission. Nous vous exprimons, à tous et à toutes, notre gratitude.

Ce Rapport marque la fin de notre mandat d'enquête publique et l'amorce d'une nouvelle phase, caractérisée par une responsabilité partagée d'agir. Nous ne nous exonérons aucunement de l'obligation de contribuer à la mise en œuvre des recommandations de ce Rapport au cours des jours, semaines et années à venir. Mais la prise en compte et l'application de nos recommandations relèveront clairement du ressort d'autres personnes, une fois le rapport de la Commission publié. Pour cette prochaine phase, la gouverne revient à diverses personnes, notamment aux personnes qui ont participé au travail de la Commission, à des personnes extérieures à la Commission, telles que celles qui ont rendu compte du travail de la Commission et en ont réalisé un suivi, et d'autres encore, qui ont pour mission formelle et reconnue de contribuer à la sécurité publique et au bien-être communautaire. Comme nous l'avons dit à maintes reprises, il s'agit d'une responsabilité et d'une occasion *partagées*.

Dans le volume 6, Mise en œuvre, nous détaillons l'importance de cette responsabilité collective, en soulignant le caractère fondamental d'une coopération entre

la classe politique, les décideurs politiques, les institutions, les organisations, les groupes communautaires et tout un chacun, dans toute la société.

Un programme chargé pour un vrai changement

Nous avons employé des mots forts dans nos recommandations, qui dressent un programme très chargé pour opérer un changement. Nous ne pouvions faire autrement, compte tenu de la portée traumatique des pertes massives survenues en avril 2020 et de ce que nous avons tous appris dans le cadre de cette enquête. Nos leçons apprises commencent par la compréhension des causes, du contexte et des circonstances ayant entraîné l'incident. À partir de cette base, elles permettent d'approfondir les connaissances acquises grâce à un examen minutieux de l'intervention de la police, notamment celle de la GRC, et des démarches entreprises pour informer, impliquer et soutenir les personnes, les familles et les collectivités qui ont été les plus touchées par cet incident et ses conséquences, durant l'incident et postérieurement.

Le grand nombre de recommandations contenues dans ce Rapport est approprié, compte tenu de la portée du mandat de la Commission, de l'ampleur et de la profondeur des répercussions des pertes massives. Dans le volume 1, Approche et but visé, et dans tout notre Rapport, nous avons documenté les informations que nous avons recueillies sur les répercussions immédiates, les répercussions à court et long termes et les répercussions encore en cours. Mais nous reconnaissons que les descriptions que nous faisons de ces effets ne sauraient rendre parfaitement compte de toutes ces répercussions. Parmi nos fils conducteurs figure le fait que de nombreuses personnes, en Nouvelle-Écosse, au Canada, aux États-Unis et au-delà, ont été profondément bouleversées par les pertes massives et par l'intervention en réponse à celles-ci. Notre sondage Racontez votre expérience nous a permis d'entendre la voix de personnes « qui ont été ébranlées de manière particulièrement profonde, dans leur perception du voisinage, de leurs voisins », « qui ont été bouleversées par ces événements d'une manière assez indescriptible », que les pertes massives « ont ébranlé dans [leur] croyance fondamentale que les forces de l'ordre sont là pour vous protéger ».

La longue série de recommandations est aussi à la hauteur de notre mandat. Il serait insuffisant, pour tirer des leçons de l'intervention menée en réponse aux pertes massives d'avril 2020, de se contenter de prendre des mesures pour planifier et assurer une bonne préparation aux incidents critiques et à leurs conséquences, bien qu'il s'agisse d'une priorité évidente. En nous dictant d'étudier les causes, le contexte et les circonstances des pertes massives, notre mandat nous a permis d'ouvrir notre enquête afin d'examiner certains des problèmes fondamentaux auxquels sont confrontés les Néo-Écossais(es) et les Canadien(ne)s aujourd'hui, à savoir : l'épidémie de violence fondée sur le sexe, de violence entre partenaires intimes, de violence familiale, l'échec des approches visant à assurer la sécurité des femmes, le rôle plus large des partenaires d'application de la loi et des services de police en général, et en particulier celui de la GRC au sein de nos collectivités, les limites des systèmes actuels des services sociaux et de santé pour répondre aux enjeux en matière de santé mentale et à leurs répercussions sur les personnes, les familles et les collectivités, les enjeux propres aux communautés rurales, et le contrôle des armes à feu.

Nous avons trouvé opportun que notre mandat nous ait imposé d'enquêter sur les causes, le contexte et les circonstances, car cela nous a donné l'occasion de nous pencher attentivement sur la prévention; un aspect que peu d'examen sur les incidents impliquant des pertes massives ont jusqu'à présent étudié. Ce n'est qu'en prenant en considération cette myriade de facteurs, leurs causes profondes et leurs manifestations, ainsi que les limites des réponses qui y ont été apportées que l'on peut envisager de prévenir les incidents impliquant des pertes massives.

S'il est une seule leçon que nous pouvons apprendre face aux pertes et aux dommages immenses et profonds qui continuent de se faire sentir après ces deux jours bouleversants, c'est bien celle-ci : les incidents impliquant des pertes massives sont peu fréquents, mais les femmes, les enfants et d'autres personnes ou communautés marginalisées subissent de la violence tous les jours. Notre perception de là où réside le vrai danger est faussée, et nous ignorons la dure réalité de la « quotidienneté » – la récurrence et l'apparente normalité – de la violence entre partenaires intimes ou au sein des familles et les façons dont cette violence se répand jusqu'à affecter d'autres personnes encore. Depuis trop longtemps maintenant, la société perçoit la violence de masse comme le plus grand des dangers qui nous menacent, sans considérer sa relation avec d'autres formes plus généralisées de violence. Or, cette perception nuit à la sécurité publique et au bien-être communautaire. Entre autres variables, la sécurité des collectivités commence par des relations sécuritaires entre les personnes, dans nos foyers, nos familles,

nos établissements scolaires et nos milieux de travail. Pour apprendre de cet enseignement, nous devons orienter différemment notre approche, en garantissant des ressources en matière de sécurité, en donnant la priorité à la prévention plutôt qu'aux opérations d'intervention et en recentrant les collectivités – et en les dotant des ressources pour y parvenir – au cœur d'un système qui maintienne un rôle de coopération et un rôle clair pour la police.

L'ampleur des pertes massives a créé l'occasion d'opérer un changement fondamental. Les incidents critiques nous bouleversent si profondément qu'ils peuvent nous pousser à remettre en question des prémisses de base, entraînant ainsi une évolution dans nos croyances. Au cours de notre table ronde sur les services contemporains de police communautaire, la sûreté des collectivités et leur mieux-être, Cal Corley, président-directeur général de la Community Safety Knowledge Alliance et ancien commissaire adjoint de la GRC, a fait référence à la manière dont des événements de ce type peuvent « ponctuer l'équilibre » et comment, à ce moment-là, les sociétés et les institutions « peuvent réagir très rapidement, en opérant des changements incroyables¹ ».

Avancer dans le bon sens

Notre Rapport est avant tout axé sur l'avenir. Nous avons été mandatés pour réaliser une enquête et un examen sur les pertes massives et l'intervention en réponse à celles-ci, dans le but d'identifier des leçons que nous pourrions en tirer. Comme nous l'avons dit au volume 1, Approche et but visé, dans la description de notre approche de la rédaction du présent Rapport, nous portons un regard « rétrospectif » pour avancer vers l'avenir. Cependant, pour avancer dans le bon sens, il est nécessaire d'intégrer une éthique d'attention collective envers les personnes les plus touchées par cet incident.

Parmi les personnes, familles et collectivités les plus touchées, nombreuses sont celles qui ont besoin d'un soutien supplémentaire, pour les aider face à leur chagrin et au préjudice traumatique, encore présents, résultant des pertes massives et de l'intervention en réponse à celles-ci. En mai 2022, nous avons attiré l'attention sur cet aspect dans notre rapport provisoire, en indiquant : « Malheureusement, nous avons appris de plusieurs sources que, malgré tous les efforts déployés,

un grand nombre des personnes, des familles et des collectivités les plus touchées ne reçoivent pas encore le soutien dont elles ont besoin² ». À ce moment-là, nous encourageons « les organismes gouvernementaux et non gouvernementaux à agir maintenant de manière concertée pour fournir le soutien nécessaire en matière de santé mentale, de traumatisme et de deuil³ ». Nous prévoyions alors de formuler des recommandations pour l’avenir, à partir des leçons apprises de ces pertes massives.

Dans le volume 2, *Ce qui s’est passé*, et le volume 4, *Collectivités*, nous dressons un certain nombre de constatations concernant le soutien postérieur à cet incident, et le volume 4 contient plusieurs recommandations à ce sujet. Dans notre rapport provisoire, nous insistons en particulier sur le fait que l’expérience d’événements traumatisants varie énormément d’une personne à l’autre, tout comme la durée du deuil, de la perte et du traumatisme et la durée sur laquelle les personnes ont besoin de services de soutien. En effet, des études ont clairement démontré que beaucoup de personnes touchées par des pertes massives continuent de ressentir des effets sur leur santé durant de nombreuses années après l’incident. Et dans certains cas, il faut des années avant qu’une personne survivante soit en mesure de rechercher de l’aide et d’en bénéficier. Nous avons déterminé que, en tant que groupe, les personnes les plus touchées par les pertes massives d’avril 2020 continuent d’éprouver un déficit de santé, en partie imputable aux inadéquations du soutien organisé postérieurement à l’incident, auquel elles ont pu ou n’ont pas pu accéder jusqu’à présent. En outre, la publication de ce Rapport survient près de trois ans après les pertes massives, et d’après ce que nous avons appris, certaines des personnes les plus touchées auront encore besoin de soutien dans les années à venir, afin de les accompagner dans leurs efforts pour se rétablir et entrer en résilience. Les résident(e)s des comtés de Colchester, Cumberland et Hants ont exprimé le besoin d’un changement positif et substantiel pour leurs collectivités après les pertes massives, et ils auront besoin d’un soutien communautaire pour inverser la tendance des conséquences.

En préambule à notre discussion d’ordre plus général concernant la responsabilité partagée de mettre en œuvre les recommandations de ce Rapport, nous souhaitons attirer l’attention précisément sur cette urgence de santé publique et exhortons les gouvernements de la Nouvelle-Écosse et du Canada à agir rapidement pour inverser le cours des choses en finançant conjointement un programme visant à répondre aux besoins de soutien non satisfaits en matière de santé mentale et de deuil dans les collectivités les plus touchées (recommandation C.13).

Engagement, communication et action

Nos recommandations ne sont en fin de compte que des mots sur les pages d'un rapport. Donner un sens à cette multitude de mots implique que d'autres personnes passent à l'action. Nous avons conclu notre rapport provisoire par un appel à l'engagement continu de tous les lecteurs du rapport. Vous êtes la clé de voûte de ce processus pour donner un sens à ces mots, et les enjeux sont encore plus cruciaux à cette étape charnière. Précédemment, nous appelions à un engagement dans le cadre d'un processus structuré : l'enquête publique. Désormais, cet engagement implique une multitude d'étapes dans un large éventail de forums, et la prochaine étape n'aura rien d'automatique – tout dépendra d'une action collective. C'est pourquoi ce volume de notre Rapport a pour vocation de formuler des conseils pour les prochaines étapes collectives, y compris la création d'une structure de mise en œuvre et de reddition de comptes.

La réception de ce Rapport est un acte passif. Pour se mettre en marche, il convient de le lire, de s'intéresser à ce qu'il contient, d'en parler avec d'autres personnes et, en dernier lieu, de passer à l'action. Nous reconnaissons que la tâche peut déconcerter par son ampleur. Mais nous insistons sur le fait que l'inaction est aussi une forme d'action et qu'assister à tout ceci en simple spectateur n'est pas une réponse adéquate. Afin de redresser la barre ensemble et d'améliorer la sécurité et le bien-être communautaires, pour le bien de tous, nous proposons un cadre et diverses suggestions précises pour accomplir des actes utiles qui vont dans le bon sens et qui sont à la portée de chacun. Mais tout changement, qu'il soit minime ou bien plus radical, commence forcément par un premier pas.

Aperçu du volume 6

Notre mandat nous exigeait de conclure notre travail, en notre qualité de commissaires, par la présentation de nos constatations, de nos leçons apprises et de nos recommandations. Nous vous invitons à envisager le présent Rapport, non pas comme l'achèvement d'un processus, mais plutôt comme un point de départ ou,

mieux encore, comme la continuation de l’effort déjà engagé par de nombreuses personnes pour améliorer le bien-être et la sécurité communautaires, notamment en intervenant collectivement en faveur de l’enquête. Nos recommandations pourront changer le cours des choses, à la seule condition d’être effectivement acceptées, soutenues et mises en œuvre.

La question de la mise en œuvre a été au cœur de notre réflexion. Il était primordial pour nous de recueillir les points de vue et les opinions d’un grand nombre de personnes à cet égard, y compris de dirigeants ou de membres d’institutions et de groupes qui devront impulser des changements majeurs. Nous nous sommes appuyés sur ce que nous avons appris et entendu pour préparer le présent volume, une tâche motivée par le besoin urgent d’agir et de favoriser – et de garantir – des changements positifs au sein de nos collectivités. Nous avons tenté d’analyser et de proposer des réponses à différentes questions, notamment : qui a la responsabilité d’opérer ces changements? Comment faire en sorte de surmonter les obstacles au changement? Comment garantir la reddition de comptes des personnes responsables du changement? Quelles mesures pouvons-nous tous adopter pour stimuler et entretenir la dynamique? Certaines des recommandations que nous avons formulées pourraient représenter des occasions faciles à saisir, que des groupes ou des institutions précises pourraient mettre en œuvre assez rapidement. D’autres nécessiteront une plus grande mobilisation et plus de temps pour se concrétiser.

Le chapitre 1 explore la nature interconnectée des recommandations formulées dans le Rapport, en mettant en évidence les raisons pour lesquelles leur mise en œuvre doit intervenir de façon globale et selon une approche « pansociétale ». Dans ce chapitre, nous expliquons l’architecture intentionnelle de nos recommandations, qui repose sur trois éléments. Deux éléments – des idées fondamentales et un échafaudage qui, combinés entre eux, guideront l’adoption d’une nouvelle approche de la sécurité communautaire – illustrent le but commun et les orientations stratégiques qui sous-tendent les nombreuses propositions d’écosystèmes de sécurité cohérents et communautaires. Les recommandations visant à intervenir efficacement en cas d’incident critique constituent un troisième élément – le mur antitempête qui protégera la structure dans les moments difficiles.

Le chapitre 2 reconnaît que le chemin du changement peut être parsemé d’embûches et propose des stratégies pour les surmonter. Ces stratégies s’appuient sur ce que nous avons appris de différents praticiens et experts tout au long de notre travail et sur les leçons tirées de l’analyse environnementale des recommandations

d'examens antérieurs, ainsi que sur l'analyse internationale réalisée par la Commission (voir l'annexe B : Rapports). Il s'agit des leçons générales que nous avons tirées quant à la façon d'élaborer efficacement les rapports d'enquêtes publiques, les rapports des groupes de travail et les rapports préparés à la suite des examens qui, nous l'espérons, fourniront des orientations et une aide pour la mise en œuvre du présent Rapport.

Au chapitre 3, nous présentons notre recommandation visant à établir un organisme largement représentatif de reddition de comptes mutuelle sur la mise en œuvre. Nommé par les gouvernements fédéral et néo-écossais, cet organisme aurait pour mission de veiller à ce que les recommandations mobilisent un engagement continu et concret. Conformément à notre métaphore architecturale, cet organisme est la clé de voûte : la dernière pièce de construction, celle sur laquelle les autres éléments structurels peuvent s'appuyer. Une clé de voûte est considérée comme essentielle au maintien du fonctionnement optimal d'une structure.

Enfin, au chapitre 4, nous décrivons les étapes et les mesures que les personnes les plus touchées, les membres des collectivités, les organisations communautaires, les groupes de défense, les spécialistes en matière de politiques, les chercheurs, les médias et le public peuvent adopter pour maintenir l'élan en faveur de la mise en œuvre. Nous pensons que ces étapes et ces mesures gagneront en profondeur et prendront de l'ampleur lorsque les gens se rassembleront avec l'intention de faire bouger les choses. Les exemples que nous donnons ne sont pas exhaustifs, et les individus et les groupes auront leurs propres idées sur la manière d'apporter les changements qui conviennent le mieux à leurs collectivités.

CHAPITRE 1

L'architecture intentionnelle des recommandations

CHAPITRE 1 L'architecture intentionnelle des recommandations

Introduction

Nos recommandations visent à répondre à un double objectif : prévenir la violence et garantir l'efficacité des interventions en cas d'incident critique. À cet égard, il est impératif d'opérer une réorientation fondamentale des approches actuelles de la sécurité et du bien-être des collectivités, tant au quotidien qu'en réponse à des événements extrêmes. La réalisation de ce double objectif contribuera à réduire la probabilité que des pertes massives aient lieu tout en minimisant la létalité des incidents critiques. Certes, la violence de masse ne peut pas être totalement éliminée, mais ensemble, nous pouvons réduire sensiblement sa menace et ses répercussions.

Dans ce chapitre, nous décrivons l'architecture intentionnelle de nos recommandations : une structure mûrement réfléchie qui reflète leur but commun, ainsi que leurs interconnexions et leurs thèmes similaires. Les différentes entités qui participeront au processus de mise en œuvre se focaliseront, tout naturellement, sur les recommandations relevant de leur domaine d'activité et de leur responsabilité. Néanmoins, il est important que chaque recommandation soit comprise, suivie et appliquée de manière holistique, en considérant les recommandations du Rapport dans leur ensemble. Dans de nombreux cas, la coordination et la collaboration seront nécessaires pour concrétiser nos propositions, car même les actions de chacun bénéficieront des renseignements sur tous les efforts menés en parallèle. En outre, un ancrage dans l'ensemble du projet est nécessaire pour nous permettre de changer efficacement et durablement le cours des choses dans des domaines interdépendants.

L'architecture est intentionnelle à plusieurs égards : elle met en évidence le but commun visé par les recommandations dans leur ensemble; elle illustre la manière dont les recommandations sont regroupées pour servir un objectif; et elle permet d'orienter le processus de mise en œuvre des recommandations vers un but précis.

Il est primordial d'appréhender cette architecture au regard de l'étendue des efforts et du temps relativement long que requiert la réalisation des grands objectifs. Des efforts concertés permettent, en théorie, de tracer une voie relativement courte et directe vers une réponse efficace en cas d'incident critique. Le chemin vers la prévention de la violence – y compris l'élimination de la violence fondée sur le sexe, de la violence entre partenaires intimes et de la violence familiale – est plus long et plus complexe, mais il constitue, en définitive, la voie la plus constructive pour garantir le bien-être et la sécurité des collectivités à l'avenir. D'aucuns pourraient être tentés d'opter pour les recommandations les plus faciles à réaliser et se satisfaire de résultats rapides. Toutefois, la recension de recommandations des enquêtes et examens antérieurs souligne l'importance de résister à cette tentation. Comme nous l'évoquons au chapitre 2, une approche à effet rapide constitue un frein à une réforme durable et au type de changement de fond que nous appelons de nos vœux dans le présent Rapport. Si l'on reprend notre métaphore architecturale, choisir de se concentrer uniquement sur certaines « briques » ou sur les parties individuelles des « contours » ne permettra pas d'obtenir une structure stable pour la sécurité et le bien-être communautaires, néanmoins essentielle pour prévenir des pertes massives.

Trois idées fondamentales

Trois idées fondamentales dessinent les contours de l'architecture des recommandations du Rapport : (1) donner un rôle central aux personnes et aux collectivités; (2) faire passer la prévention d'abord; et (3) instaurer un système de sécurité publique cohérent, efficace et soumis à une reddition de comptes.

Donner un rôle central aux personnes et aux collectivités

Le point de départ du Rapport repose sur l'impératif de placer les personnes et les collectivités au cœur de notre système de sécurité publique. Le concept même du service public, y compris du rôle de la police, consiste dans une certaine mesure à servir ces personnes et ces collectivités. En pratique, cependant, les mandats et les opérations des institutions et des organismes tendent à prendre le pas. De nombreux rapports ont ainsi montré que les formalités du système de justice vont généralement à l'encontre des intérêts de ceux qui cherchent à y accéder. Dans nos constatations, nous avons documenté les façons dont les moteurs institutionnels ont agi au détriment de la sécurité communautaire.

Le Rapport présente cinq ensembles de principes destinés à guider la refonte des fondements du système de sécurité publique : la sécurité et le bien-être communautaires, les services de police, les alertes publiques, l'intervention en cas d'incident critique, et le soutien après un incident critique. Ces cinq ensembles de principes sont présentés ci-dessous.

Principes relatifs à la refonte des systèmes de sécurité

La sécurité et le bien-être communautaires

Nous avons recommandé un cadre national pour la sécurité et le bien-être communautaires, fondé sur les principes directeurs suivants :

1. Le caractère central de l'engagement en faveur de l'égalité et de l'inclusion en tant que principes fondamentaux de la sécurité et du bien-être communautaires.
2. Une approche de la sécurité qui privilégie la prévention.
3. Une compréhension que les déterminants sociaux de la santé sont également les déterminants sociaux de la sécurité et du bien-être communautaires.
4. Une compréhension que la police et les services correctionnels font partie intégrante de cette approche de la sécurité et du bien-être communautaires en tant que partenaires décentralisés et coopératifs.
5. La nécessité de mettre en place des processus multisectoriels municipaux, provinciaux et territoriaux éclairés par la collectivité, afin de garantir une collaboration plus efficace entre les différents acteurs de la sécurité et du bien-être communautaires.
6. Un accent mis sur l'activité de mobilisation communautaire, y compris la contribution et la consultation des communautés où la surveillance policière est historiquement excessive.
7. Tout en respectant le droit à la vie privée d'une personne, l'échange de renseignements personnels entre les secteurs publics.

Ces principes devraient guider le travail des conseils dédiés à la sécurité et au bien-être communautaires et les plans élaborés par chaque collectivité pour construire leur écosystème de sécurité local (recommandation C.14).

Principes des services de police

Nous avons recommandé que tous les ordres de gouvernement et les services de police canadiens adoptent les principes des services de police suivants :

1. La mission fondamentale de la police est d'améliorer la sécurité et le mieux-être du public en promouvant des mesures visant à prévenir la criminalité, les préjudices et le désordre.
2. La police doit remplir sa mission fondamentale avec l'approbation et en collaboration avec le public et d'autres organismes.
3. La police doit s'efforcer d'accomplir ses tâches de sorte à contribuer à la cohésion sociale et à la solidarité.
4. La police doit traiter tous ceux avec qui elle entre en contact avec équité et respect.
5. La police doit être responsable devant la loi et réagir démocratiquement face à la population qu'elle sert.
6. La police doit être organisée de sorte à atteindre un équilibre optimal entre efficacité, rentabilité, reddition de comptes et réactivité.
7. Tout le travail de la police doit s'appuyer sur les meilleurs éléments de preuve disponibles.
8. Les services de police sont assurés par de multiples prestataires, mais ils doivent rester un bien public.

Ces principes devraient régir la façon dont la police effectue son travail et la façon dont elle rend compte de ce travail (recommandation P.36).

Systèmes d'alerte publique

Nous avons recommandé que les systèmes d'alerte publique soient conçus sur la base de huit principes :

1. Mettre le public au cœur des décisions.
2. Construire un « système de systèmes » en intégrant les systèmes d'alerte publique et en assurant une interopérabilité efficace des communications.
3. Améliorer la gouvernance en transférant la responsabilité de l'alerte publique vers un cadre national mis en œuvre par les agences de service public provinciales et territoriales.
4. Formuler un concept d'opérations, un document élaboré avec la participation des principales parties prenantes (utilisateurs et destinataires), qui définit les exigences et les attentes de haut niveau à l'égard du système.
5. Protéger la vie privée dans la conception et la mise au point des systèmes d'alerte publique.
6. Mettre l'accent sur la préparation en s'assurant que tout est en place au moment de lancer une alerte publique (grâce à des procédures opérationnelles normalisées et à une formation actualisée) et au moment d'en recevoir une (grâce à l'éducation du public en matière d'alerte).
7. Garantir l'égalité et l'inclusion : par exemple, en utilisant la langue appropriée, en tenant compte du manque d'accès à la technologie ou à la couverture sans fil dans les régions éloignées, et en ne perpétuant pas la stigmatisation et la marginalisation.
8. Promouvoir l'apprentissage et l'amélioration continus afin de maintenir des systèmes d'alerte publique modernisés et de haute qualité, ainsi que de bonnes pratiques pour des alertes efficaces.

Ces principes devraient être pris en compte lors de l'examen du système national d'alerte publique du Canada et peuvent fournir des orientations permanentes pour le fonctionnement et l'évaluation du système au fil du temps (une version abrégée de ces principes est incluse dans la recommandation C.4).

Intervention en cas d'incident critique

Nous avons identifié cinq principes pour une intervention efficace en cas d'incident critique et recommandé que tous les services de police canadiens les mettent en œuvre :

1. Se préparer aux incidents critiques avant qu'ils ne surviennent, d'abord en reconnaissant qu'ils peuvent survenir, en formant le personnel et en établissant clairement les rôles et les responsabilités en matière d'intervention en cas d'incident critique.
2. Reconnaître que chaque incident critique est unique, ce qui implique que la formation et la préparation doivent permettre aux premiers répondants, aux préposés aux communications (911), aux superviseurs et aux commandants de prendre des décisions et d'agir dans des conditions de forte incertitude.
3. Veiller à ce que la planification, les politiques et la formation incluent d'autres organismes qui seront impliqués dans l'intervention en cas d'incident critique, en promouvant une culture d'interopérabilité parmi les intervenants d'urgence.
4. Reconnaître que les membres de la collectivité concernée sont les « véritables premiers répondants » en cas d'incident critique et qu'ils joueront un rôle essentiel dans toute intervention en cas d'incident critique, notamment en fournissant des renseignements à la police et aux préposés aux communications. Les services de police devraient s'engager dans une communication publique claire, opportune et précise, notamment en fournissant des renseignements qui aideront les membres de la collectivité à se protéger et à protéger les autres pendant un incident critique.
5. Évaluer chaque intervention en cas d'incident critique après qu'elle ait eu lieu, que l'intervention se soit bien déroulée ou non. Identifier les leçons apprises, les domaines à améliorer et les pratiques à imiter. Tout le personnel impliqué dans une intervention en cas d'incident critique devrait participer à une évaluation postérieure à cet incident critique. Ces leçons devraient ensuite être communiquées de manière ciblée et coordonnée, afin de garantir l'apprentissage institutionnel et public.

Ces principes devraient guider le travail des services de police avant, pendant et après un incident critique, afin de garantir la sécurité des membres de la collectivité et des intervenants d'urgence (recommandation P.1).

Intervention à la suite d’un incident ayant entraîné des pertes massives

Nous avons recommandé que les plans de soutien apporté à la suite d’un incident ayant entraîné des pertes massives devraient être fondés sur six principes directeurs :

1. Le traitement respectueux des personnes les plus touchées, notamment par la prise en compte de leur point de vue, de leur expérience et de leurs besoins uniques, et leur participation à toutes les étapes de la planification, de la mise en œuvre et de l’évaluation d’un plan de soutien après un incident critique.
2. Le rétablissement et la résilience en tant que résultats souhaités.
3. La prestation de services tenant compte des traumatismes et axée sur les victimes.
4. La prestation de services de soutien proactifs, complets et coordonnés; les personnes qui cherchent à comprendre les services doivent être aidées.
5. L’engagement à fournir des services dans l’immédiat, à court, moyen et long termes.
6. L’évaluation continue des besoins, le suivi et l’évaluation périodique des programmes et des services.

Ces principes devraient garantir que les membres de la collectivité touchés par des pertes massives bénéficient d’un soutien complet et efficace (recommandation C.12).

Chacun de ces ensembles s’articule autour d’un engagement en faveur de processus axés sur les personnes et les collectivités. Cet engagement requiert d’identifier les besoins de ces personnes et collectivités de *leur* point de vue, et d’élaborer et de mettre en œuvre ces processus sur une base égalitaire et inclusive. Le fait d’établir un système axé sur les personnes et les collectivités permet également de réaffirmer l’engagement à demeurer à l’écoute et à remédier aux processus et aux conditions qui marginalisent certaines personnes et en privilégient d’autres.

D’une manière générale, nos recommandations cherchent directement à redéfinir les systèmes et les processus à cette fin. L’idée maîtresse du volume 4 est de garantir que les processus axés sur les collectivités et que la plupart des

recommandations visent la nécessité d'une mobilisation communautaire et/ou d'une éducation et d'une sensibilisation du public efficaces sur des sujets tels que les alertes publiques, les interventions en cas d'incident critique et le soutien après un tel incident, la planification de la sécurité et du bien-être communautaires, etc.

Dans le volume 3, nous reconnaissons l'impératif de prendre des mesures efficaces pour donner un rôle central aux femmes dans les stratégies et les pratiques visant à lutter contre la violence fondée sur le sexe, et pour faire prévaloir leur sécurité plus largement qu'aujourd'hui. Nous passons d'une approche axée sur les personnes à une approche axée sur les femmes en reconnaissant que la violence est un phénomène lié au genre dans la mesure où elle est majoritairement perpétrée par les hommes et où elle a des répercussions disproportionnées sur les femmes. Nous utilisons le terme « femmes » de manière inclusive, comme un substitut imparfait pour représenter toutes les nuances et toute la diversité complexe des femmes au Canada, y compris les personnes aux deux esprits, lesbiennes, gays, bisexuelles, transgenres, queers, intersexuées, ainsi que d'autres déclarant diverses identités sexuelles et de genre (2SLGBTQI+) qui s'identifient comme des femmes, reconnaissant qu'elles aussi sont soumises de manière disproportionnée à la violence fondée sur le sexe.

Les propositions de stratégies et de pratiques axées sur les femmes comprennent les points suivants :

- Faire en sorte que les évaluations des risques de violence entre partenaires intimes soient réalisées du point de vue des victimes/personnes survivantes, des femmes pour la plupart, afin de garantir leur sécurité (recommandation V.8).
- Favoriser l'adoption de stratégies et de mesures volontaristes axées sur les femmes pour écouter les femmes les plus marginalisées et opprimées et les femmes vivant dans la précarité, apprendre d'elles et leur redonner leur place (recommandation V.15).
- Élaborer et promouvoir une approche coordonnée en matière de plaidoyer, de soutien et de services (recommandation V.15).
- Prioriser la sécurité des femmes dans toutes stratégies de prévention, d'intervention et de réponse relativement à la violence fondée sur le sexe et dans celles visant à soutenir le rétablissement et la guérison (recommandation V.16).

- Réorienter les priorités et les financements accordés aux réponses carcérales en faveur de la prévention primaire et soutenir des formes de masculinités saines (recommandation V.16).
- Veiller à ce que les femmes disposent de ressources afin d'assurer leur sécurité et de leur permettre d'élaborer et de mettre en place des avenues de protection en cas de menaces, notamment en sortant les femmes et les filles de la pauvreté et en mettant l'accent sur les femmes marginalisées, opprimées ou qui vivent dans la précarité (recommandation V.16).

Dans le volume 5, Services de police, nous identifions les préjudices qui surviennent lorsque les membres d'une collectivité perdent confiance dans la police ou la considèrent comme une source de menace plutôt que de sécurité. Nos recommandations mettent l'accent sur un service de police démocratique, notamment sur le principe selon lequel les services de police doivent promouvoir l'égalité et la cohésion sociale dans le cadre de leur travail et être ouverts et à l'écoute des collectivités qu'ils servent. Nos propositions sont les suivantes :

- Reconnaître que les membres de la collectivité sont les « véritables premiers répondants » en cas d'incident critique et qu'ils peuvent jouer un rôle essentiel dans l'intervention en cas d'incident critique, et planifier en conséquence la communication publique et la collecte de renseignements (recommandation P.1).
- Reconnaître l'éthique de la prise en charge des membres de la collectivité qui devrait régir le travail des préposés aux appels du 911 (recommandation P.13).
- Renforcer la participation des collectivités locales dans les décisions relatives à la dotation en personnel de la GRC (recommandation P.45).
- Encourager les services de police à consulter des experts communautaires au sujet des questions qui les aideront à mieux comprendre et servir leurs collectivités (recommandation P.73).
- Placer l'identification et la lutte contre la misogynie, le racisme, l'homophobie et d'autres attitudes inégalitaires au cœur des stratégies visant à améliorer la qualité des services de police au quotidien au Canada (recommandation P.74).

Faire passer la prévention d'abord

La deuxième idée fondatrice de notre architecture de recommandations consiste à faire passer la prévention d'abord. Cela signifie tout simplement que la prévention devrait être une motivation première à intégrer dans l'ensemble du cycle de lutte contre la violence, les autres étant l'intervention précoce, la réponse, le rétablissement et la guérison. Le Rapport insiste sur la priorisation de la prévention en endossant des approches communautaires de santé publique pour réduire le risque de violence de masse, plus généralement pour mettre fin à la violence fondée sur le sexe, à la violence entre partenaires intimes et à la violence familiale, notamment en cultivant des masculinités plus saines, et pour améliorer la sécurité en matière d'armes à feu.

Dans le volume 3, Violence, nous présentons une approche de la santé publique pour identifier les risques d'incidents impliquant des pertes massives et élaborer des modèles prédictifs. La recommandation V.2 fait de l'orientation en matière de santé publique l'approche la plus prometteuse pour la prévention des pertes massives. Nous poursuivons avec une description plus détaillée et plus affinée de cette orientation en matière de santé publique, notamment en identifiant et en traitant les causes profondes et les déterminants sociaux de la violence. Les principales caractéristiques de cette approche de la prévention sont les suivantes :

- Un rééquilibrage des rôles dans la promotion de la sécurité et du bien-être : recentrage de la collectivité, décentrage du système de justice pénale et de la police.
- Une mobilisation de l'ensemble de la société.
- Quatre niveaux d'action : individuel, relationnel, communautaire, et social.
- Quatre principales stratégies : prévention, intervention (primaire, secondaire, tertiaire), réponse, et rétablissement et guérison.

Dans le volume 5, Services de police, nous proposons que les services de police canadiens se considèrent comme travaillant dans un écosystème de la sécurité communautaire axé sur la prévention. La recommandation P.75 précise que le principal objectif de chaque intervention de la police en réponse à une plainte pour violence ou à l'expression d'une crainte de subir des actes de violence est de prévenir une escalade de la violence et d'assurer la sécurité des personnes qui ont subi des actes de violence.

Instaurer un système de sécurité publique cohérent, efficace et soumis à une reddition de comptes

La troisième idée fondatrice de l'architecture des recommandations du Rapport est que notre système de sécurité publique doit être cohérent, efficace et soumis à une reddition de comptes. Or, nos constatations révèlent qu'il n'existe actuellement aucun système cohérent et efficace de sécurité publique en Nouvelle-Écosse. Dans le volume 1, Approche et but visé, nous décrivons le système de sécurité publique de la Nouvelle-Écosse (décrit plus en détail dans le volume 5, Services de police, comme un écosystème de la sécurité communautaire), un système fondé sur une responsabilité partagée entre les gouvernements, les organismes de services communautaires, les organisations de premiers répondants professionnels et bénévoles, les collectivités et les individus. Nous avons souligné le fait que le système est également imprégné des lois et des politiques publiques, et qu'il est façonné par les choix et les décisions que nous prenons au quotidien. Pourtant, les systèmes manquent en réactivité. De nombreux efforts sont nécessaires pour les mettre et les maintenir en place grâce à des structures interorganisationnelles efficaces qui soutiennent la coopération, la collaboration et la communication au niveau de la direction. Outre des forums conjoints de dirigeants, un système nécessite des outils pratiques communs, tels que des systèmes et des protocoles de communication interopérables, ainsi qu'une planification et une formation conjointes.

Nombre de nos recommandations visent à renforcer les systèmes, et notamment à :

- rééquilibrer les rôles et responsabilités entre les collectivités et la police/le système de justice pénale;
- favoriser le partage des responsabilités entre les organismes de sécurité du secteur public, y compris la police et les autres intervenants d'urgence;
- étendre les responsabilités à d'autres acteurs issus du secteur informel en incluant des groupes/organisations qui ne sont pas toujours considérés comme faisant partie du système de sécurité publique (entreprises, médias, organismes d'accréditation professionnelle, etc.);
- assurer une coordination, une collaboration et une communication efficaces entre ces secteurs;

- développer des formes de leadership collaboratives;
- renforcer la reddition de comptes, l'apprentissage continu et l'amélioration continue.

L'examen par la Commission des pertes massives d'avril 2020 et de ses conséquences nous a amenés à conclure que la structure et le fonctionnement actuels de la GRC soulèvent de graves préoccupations. Voilà pourquoi nous formulons trois recommandations visant à garantir un examen fondamental de la GRC, étape cruciale dans la mise en place d'un système de sécurité publique cohérent, efficace et soumis à une reddition de comptes :

- un examen externe complet de la GRC (recommandation P.49);
- à la suite de cet examen complet, Sécurité publique Canada et le ministre fédéral de la Sécurité publique devraient établir des priorités claires pour la GRC, ce qui pourrait entraîner une restructuration de la GRC et une reconfiguration des services de police au Canada (recommandation P.50);
- des mesures devraient être prises pour s'attaquer aux aspects malsains de la culture de gestion de la GRC, mesures qui ne devraient pas attendre que ces examens et cette restructuration soient effectués (recommandation P.59).

La structure et le fonctionnement des services de police contractuels de la GRC et la structure des services de police en Nouvelle-Écosse sont étroitement liés, mais ils ne sont pas interchangeables. Les Participant(e)s ont formulé un large éventail d'observations sur la meilleure structure des services de police en Nouvelle-Écosse, et nous concluons dans le volume 5, Services de police, qu'il s'agit d'une question qui doit faire l'objet d'un débat public et d'un débat d'experts plus large. Nous recommandons donc également à la province de la Nouvelle-Écosse de faire appel au public et à un éventail d'experts pour déterminer l'avenir des services de police dans cette province (recommandation P.67).

Un échafaudage pour atteindre notre but commun

Dans la présente section, nous nous appuyons sur les contours formés par ces trois idées fondamentales pour apporter un éclairage sur la manière dont nos recommandations s'articulent ensemble pour atteindre le but commun associé aux deux objectifs que sont la prévention de la violence et l'efficacité des interventions en cas d'incident critique. Nous distinguons sept points où un échafaudage est nécessaire pour nous aider à mettre en place une nouvelle structure : renforcer notre système de sécurité publique; encourager des changements culturels; renforcer la reddition de comptes et les mécanismes connexes; améliorer les méthodes de travail; développer et mettre en commun les connaissances; apporter des changements aux lois; et réaffecter et s'engager à fournir un financement adéquat.

Renforcer notre système de sécurité publique

Un manque de coordination, de collaboration et de communication entre les agences de sécurité publique et le public et entre elles, notamment dans les collectivités les plus touchées, a constitué l'une des insuffisances systémiques ayant conduit à une intervention limitée aux pertes massives qui ont eu lieu en avril 2020. La recommandation P.1 invite les organismes de sécurité publique à organiser en commun la planification et l'entraînement en vue d'intervenir en cas d'incident critique et à promouvoir une culture de l'interopérabilité parmi les intervenants d'urgence. Cette recommandation insiste également sur l'importance de planifier des communications publiques efficaces pendant un incident critique. La recommandation P.16 souligne l'importance de disposer de protocoles clairs pour les postes de commandement unifiés, les rôles des agences et les responsabilités de tous les organismes impliqués dans l'intervention en cas d'incident critique.

On observe également ces mêmes défaillances dans les interactions quotidiennes entre la police et les autres services et organismes du secteur public, ainsi que dans la participation collective restreinte au quotidien au sein des groupes communautaires et des gouvernements municipaux et autochtones. Les recommandations C.3, C.4 et C.5 mettent donc l'accent sur la mise en place d'un système opérationnel par l'entremise d'un organe directeur regroupant toutes ces parties

disparates. Les conseils de leadership sur la sécurité et le bien-être des collectivités seront chargés d'élaborer des plans qui permettraient de répondre aux besoins collectifs locaux en lien avec les systèmes de sécurité publique provinciaux, territoriaux et nationaux. Certaines juridictions ont d'ores et déjà commencé à prendre de telles mesures, notamment l'Ontario.

Par ailleurs, le Rapport préconise un certain nombre de pratiques visant à renforcer ce système, telles que la mise en place d'espaces sécuritaires et propices aux signalements et de systèmes d'alerte communautaire. La recommandation V.9 enjoint les gouvernements et les organisations communautaires, en particulier dans le secteur de la défense et du soutien relatifs à la violence fondée sur le sexe, à instaurer des espaces sécuritaires permettant aux personnes touchées par la violence d'exposer leur situation et de demander de l'aide. L'instauration de tels espaces nécessite d'apprendre de femmes et d'autres personnes survivantes d'actes de violence sur les obstacles au signalement et de collaborer pour les surmonter. Elle requiert en outre de renforcer la capacité à aller au-delà des incidents individuels pour identifier et traiter les schémas de comportement violent.

Un autre enjeu essentiel de notre système de sécurité publique concerne la capacité à alerter les membres des collectivités de dangers, de sorte qu'ils puissent prendre des mesures pour se protéger, individuellement et collectivement. Les domaines prioritaires de réforme sont de trois ordres :

- Examiner le système national d'alertes au public (recommandation C.4).
- Reconnaître, promouvoir et soutenir l'obligation d'alerte au public qui incombe à la police et aux autres organismes chargés de la gestion des urgences, ainsi qu'éduquer le public sur sa responsabilité corrélée de savoir en quoi consiste le système d'alerte et comment réagir (recommandations C.4, C.5, et P.17-P.22).
- Favoriser, le cas échéant, la mise en place d'un « système de systèmes » d'alertes adaptées en fonction des besoins des différentes collectivités, et qui permettent d'atteindre les individus et les groupes ne pouvant pas y accéder (recommandations C.4 et P.18).

Par exemple, le système d'alerte en cas d'urgence Unama'ki est un dispositif communautaire élaboré et utilisé par les cinq communautés micmaques du Cap-Breton. Les communautés micmaques continentales ont également mis en place un système d'alerte local. Ces systèmes permettent d'alerter les membres des

communautés au sujet de problèmes graves de sécurité, y compris de personnes disparues.

Nous formulons également un certain nombre de recommandations visant à améliorer la coopération, la collaboration et la communication entre les organismes et institutions en matière de sécurité publique. Elles portent notamment sur l'élaboration d'un cadre collaboratif qui permette à l'ensemble des organismes d'application de la loi de mettre en place des systèmes parfaitement interopérables pour la transmission de dossiers et d'informations, afin d'assurer un contrôle efficace aux frontières pour mettre fin à l'introduction illégale d'armes à feu au Canada (recommandation C.24). La recommandation P.68 porte sur l'échange quotidien de renseignements entre les services de police de la Nouvelle-Écosse.

Le présent Rapport attire l'attention sur l'importance de veiller à ce que les mesures visant à mettre en place et à renforcer les systèmes de sécurité tiennent compte des réalités pratiques des collectivités rurales. En ce qui concerne les services de police, nous recommandons que le financement des municipalités et des collectivités locales, y compris les communautés autochtones, soit suffisant pour assurer des services de police adéquats dans les collectivités rurales et éloignées (recommandation P.53). Des mesures doivent être prises pour revitaliser les services de police en milieu rural, et la recommandation P.54 contient nos propositions pour que la GRC développe, soutienne et promeuve des parcours de carrière attrayants pour la spécialisation dans les services de police en milieu rural ou éloigné et que cette expertise soit représentée à tous les niveaux de la prise de décision au sein de ce service de police. La recommandation P.55 souligne l'importance de l'orientation communautaire pour les membres de la GRC qui viennent d'arriver dans un district.

Encourager des changements culturels

Les trois idées fondamentales du Rapport (donner un rôle central aux personnes et aux collectivités, faire passer la prévention d'abord, et instaurer un système de sécurité publique cohérent) ont une grande portée. Il n'est pas possible d'y parvenir si l'on met l'accent uniquement sur la police et les autres organismes de sécurité. Pour atteindre les objectifs de prévention de la violence et d'intervention efficace en cas d'incident critique, nous devons changer partout dans la société. Le présent Rapport énonce plusieurs propositions pour mobiliser une réponse pansociétale et

met en évidence un certain nombre de changements culturels précis pour faciliter l'atteinte de ces objectifs. Encourager les changements culturels constitue le deuxième point de notre échafaudage pour le changement.

Un « changement culturel » implique une modification des croyances et des comportements qui, à leur tour, entraînent des changements dans les résultats. Dans notre Rapport, nous encourageons vivement à ne plus considérer la violence fondée sur le sexe comme un phénomène « normal » et inéluctable, mais plutôt comme un problème fondamental commun; un problème face auquel nous avons individuellement et collectivement la responsabilité d'agir. Pour sortir notre culture de cette normalisation, nous devons tout d'abord identifier cette violence en tant que problème, et repenser la manière dont nous la percevons et dont nous en parlons. Il est tout aussi important de faire évoluer ce discours social concernant la violence fondée sur le sexe que d'apporter des changements dans les interventions précises à son égard (par exemple, dans la manière dont la police y répond).

Afin de soutenir ce changement culturel, la recommandation V.14 demande aux gouvernements ainsi qu'à différents autres acteurs de reconnaître que la violence fondée sur le sexe, la violence entre partenaires intimes et la violence familiale constituent une épidémie qui nécessite une réponse pansociétale appropriée et durable. Nous suggérons que les hommes, en particulier, prennent des mesures individuelles et concertées pour contribuer à mettre fin à cette épidémie. Plusieurs recommandations encouragent des changements dans certaines attitudes et pratiques qui contribuent à perpétuer la normalisation de la violence fondée sur le sexe, tandis que d'autres répondent à la nécessité de lutter contre les mythes et les stéréotypes. La recommandation V.7, par exemple, porte sur la tendance pernicieuse à blâmer les victimes et à tenir les femmes survivantes pour responsables de la violence que d'autres perpétuent. La recommandation V.12 plaide en faveur des campagnes d'éducation et de sensibilisation du public sur le contrôle coercitif, tandis que la recommandation C.32 préconise une campagne nationale d'éducation et de sensibilisation en matière de santé publique afin de promouvoir des formes de masculinités saines.

Pour faire évoluer notre culture de la violence fondée sur le sexe, nous devons également changer notre façon de nous comporter au quotidien. À cet égard, nous invitons les individus et un certain nombre d'organisations à envisager leur contribution à une réponse pansociétale. Par exemple, l'intervention de spectateurs ou témoins devrait, selon nous, devenir une pratique quotidienne (recommandation C.17), tandis que les entreprises, les organismes d'accréditation professionnelle

et les organismes gouvernementaux de réglementation devraient réfléchir à des approches pour intégrer la prévention de la violence dans leur travail (recommandations C.18, C.19, C.20).

Un changement de culture est également nécessaire pour instituer une approche par la santé publique à l'égard de la sécurité en matière d'armes à feu. Nous recommandons aux gouvernements de prendre des mesures visant à améliorer la connaissance du public sur les questions suivantes : lois et réglementations en vigueur en matière d'armes à feu, moyens pour exprimer des plaintes et des préoccupations, risques associés aux armes à feu au sein du foyer, notamment les facteurs de risque liés aux blessures accidentelles, aux suicides, à la violence familiale, aux crimes haineux et au détournement d'armes à feu détenues légalement, et exigences concernant l'entreposage des armes à feu et des munitions (recommandation C.26).

Bien que le changement que nous envisageons aille bien au-delà des services de police, nous avons également conclu que certains modèles culturels au sein des services de police canadiens sont en contradiction avec les principes d'égalité réelle, de reddition de comptes publique et de promotion de la cohésion sociale que nous avons identifiés comme étant les fondements d'un service de police démocratique. Les recommandations P.57, P.58 et P.66 portent sur l'amélioration des compétences de la police en matière de résolution des conflits et sur la mise en place de politiques de recours à la force qui respectent les droits de la personne et adhèrent aux principes d'intervention minimale. D'autres recommandations du volume 5, Services de police, portent sur les aspects précis de la culture des services de police, de l'éducation, du recrutement et de la rétention (recommandations P.56, P.69 et P.70) à la façon dont la police collabore avec les collectivités qu'elle dessert (par exemple, recommandations P.37, P.54, P.55 et P.73). Ces recommandations portent également sur l'identification et la lutte contre le fonctionnement des mythes, des stéréotypes et des préjugés systémiques dans les services de police (recommandations V.3, V.11, P.20 et P.74) et la culture de la gestion de la GRC (recommandation P.59).

Renforcer la reddition de comptes et les mécanismes connexes

Un troisième point qui nécessite un échafaudage afin de construire à partir de nos contours concerne le renforcement de la reddition de comptes des organismes de sécurité publique auprès des collectivités, par l'entremise du renforcement des mécanismes existants et de la création de nouveaux mécanismes. Nous recommandons l'établissement d'un cadre national de reddition de comptes pour atteindre l'objectif commun de mettre fin à la violence fondée sur le sexe, à la violence entre partenaires intimes et à la violence familiale. Ce cadre national devrait inclure un commissaire indépendant et impartial chargé de la lutte contre la violence fondée sur le sexe, dont le poste et les pouvoirs réels sont établis par une loi du gouvernement fédéral et dont la responsabilité comprendra la présentation d'un rapport annuel au Parlement (recommandation V.17).

L'amélioration de la reddition de comptes des services de police auprès des collectivités qu'ils desservent est un point central du volume 5, Services de police. Les huit principes des services de police que nous avons énoncés dans la recommandation P.36, repris ci-dessus dans l'encadré, établissent des normes en matière de services de police démocratiques en fonction desquelles les activités des services de police canadiens peuvent et doivent être évaluées.

Nous formulons de nombreuses recommandations visant à améliorer la reddition de comptes de la GRC auprès du public canadien. Les recommandations P.38 à P.41 visent à renforcer la reddition de comptes démocratique de la GRC et de son ministre de tutelle en améliorant la transparence publique. Ces recommandations appellent à la mise en place de règles et de politiques claires, y compris les modifications à la *Loi sur la GRC*, afin de garantir que le ministre et la GRC rendent publiquement compte de la manière dont ils s'acquittent de leurs responsabilités. Les recommandations P.51 et P.52 portent sur l'accès du public aux politiques et procédures de la GRC.

La recommandation P.26 propose que les politiques nationales en matière de communications de la GRC soient révisées pour indiquer clairement que l'objectif des communications publiques de la GRC est de fournir des informations exactes sur les opérations de la GRC, et notamment de répondre aux questions des médias en temps opportun et de façon complète. La recommandation P.37 exhorte la GRC à adopter une politique consistant à admettre ses erreurs et à en assumer la responsabilité.

Toujours dans le volume 5, nous formulons des propositions similaires visant à clarifier les rôles et les responsabilités des commissions de police en Nouvelle-Écosse (recommandation P.61) et à garantir l’accès du public aux politiques et procédures de tous les services de police de la Nouvelle-Écosse (recommandation P.62).

Nous formulons également des recommandations visant à renforcer les organismes de reddition de comptes, tels que la Commission civile d’examen et de traitement des plaintes (recommandations P.42, P.43 et P.44) et l’Équipe d’intervention en cas d’incident grave de la Nouvelle-Écosse (recommandations P.27 à P.35) et à protéger l’indépendance et les fonctions de reddition de comptes au public de ces organismes.

Enfin, dans la partie D du volume 5, nous formulons des recommandations concernant les activités policières quotidiennes. Ces recommandations concernent en particulier les décisions peu visibles prises quotidiennement par la police et qui constituent une grande partie des services de police de première ligne. Les recommandations portant sur les pratiques policières, telles que la prise de notes (recommandation P.71) et la supervision de première ligne (recommandations P.48 et P.72), amélioreront la qualité du travail quotidien des services de police au Canada et faciliteront la surveillance externe des décisions de la police. Plus précisément, la recommandation P.72 prévoit que les membres affectés aux services généraux fassent l’objet d’une supervision périodique et efficace, et notamment qu’ils reçoivent une rétroaction régulière sur la qualité de leurs décisions peu visibles; que les réunions de quart deviennent une pratique standard au début de chaque quart; et que les superviseurs reçoivent une formation sur la façon de tenir une réunion de quart efficace. Ces changements permettront aux policiers de première ligne d’être mieux soutenus dans l’accomplissement de leur travail de façon sûre et efficace. D’autres recommandations du volume 5 s’appuient sur nos constatations du volume 2, *Ce qui s’est passé*, qui portent sur la technologie et la formation (par exemple, la technologie de suivi des membres, la conception des uniformes et la formation à l’utilisation de la radio des membres, des superviseurs et des répartiteurs). Elles visent plus particulièrement à améliorer la sécurité des membres de première ligne qui interviennent lors d’incidents critiques (recommandations P.4 et P.14). Ces recommandations complètent celles portant sur l’efficacité des interventions en cas d’incident critique, ce qui permettra également d’améliorer la sécurité des membres.

Au chapitre 3, nous abordons la nécessité de mettre en place un organe jouant le rôle de champion de la cause pour mettre en œuvre les recommandations du

Rapport, favoriser le dialogue entre les organismes responsables, suivre les progrès, assurer la reddition de comptes des mesures prises par l'ensemble des entités dotées de responsabilités en lien avec ces recommandations, et faire participer le public à ce processus. Nous formulons également une recommandation précise pour la création d'un organe de mise en œuvre et de responsabilité mutuelle investi de ce mandat (recommandation I.1).

Améliorer les méthodes de travail

Notre quatrième point d'échafaudage rassemble des recommandations visant à améliorer la façon dont les acteurs et les organismes effectuent leur travail au sein de l'écosystème de la sécurité communautaire. En plus d'appeler à un changement systémique, notre Rapport fait état de nombreuses insuffisances dans les méthodes de travail des institutions et des organismes existants, que ce soit dans le cadre de leurs tâches courantes ou en lien avec l'intervention en réponse aux pertes massives. Les organismes et les institutions ont la responsabilité de contribuer à l'évolution des mentalités décrites ci-dessus et de les refléter, en particulier pour contrer la normalisation de la violence fondée sur le sexe. Il est impératif de mettre en place des méthodes de travail nouvelles et meilleures pour favoriser un système de sécurité publique cohérent qui fasse passer les personnes et les collectivités d'abord, qui garantisse une intervention efficace et qui intègre un changement culturel.

La majeure partie de ces méthodes sont définies dans le cadre de politiques, de procédures et de programmes et se déclinent sous forme de stratégies et de techniques. Par conséquent, la grande majorité de nos recommandations formulées à ce sujet portent sur les approches de maintien de l'ordre et sur les méthodes et protocoles utilisés par les services de police, en mettant particulièrement l'accent sur la GRC.

Nous évoquons également la nécessité d'apporter des changements dans d'autres rôles, notamment pour les préposés aux armes à feu (recommandation C.25). Afin d'assurer une application efficace, cohérente et responsable de la réglementation en matière d'armes à feu, il est indispensable d'adopter de nouvelles méthodes de travail collaboratives. Nous recommandons au gouvernement fédéral de dialoguer avec les collectivités, en particulier dans le secteur de la défense et du soutien relatifs à la violence fondée sur le sexe, et avec les agents de réglementation des armes

à feu pour élaborer des politiques d'orientation pratiques concernant l'application de cette réglementation.

Un autre domaine de changement de politiques plus large consiste précisément à remplacer les politiques et les protocoles d'arrestation et de mise en accusation obligatoires en cas d'infractions pour violence fondée sur le sexe par des cadres décisionnels policiers qui soient structurés et axés sur la prévention de la violence (recommandation V.10). Ces réformes engagent également le rôle et les responsabilités des procureurs de la Couronne/des avocats et de la police, à l'instar de la recommandation V.6 qui traite dans une plus large mesure de la question du pouvoir discrétionnaire dans les situations de violence entre partenaires intimes.

Par ailleurs, nous formulons une série de propositions concernant la réglementation et la gestion du matériel de police, et particulièrement sur le suivi, la formation et la surveillance au sujet du site Web GCSurplus, spécialisé notamment dans la vente de véhicules usagés (recommandation C.31).

Certaines améliorations requises dans nos « méthodes de travail » concernent le système politique en général, et d'autres les secteurs publics liés à la sécurité publique. Par exemple, la recommandation C.1 porte sur le fait que le renforcement de la sécurité et du bien-être des collectivités rurales repose sur une inclusion plus concrète de ces collectivités dans le processus global d'élaboration de politiques. En outre, nous concluons que les limitations permanentes de l'accès aux soins de santé mentale au sein du système de santé canadien ont circonscrit la capacité à répondre aux besoins des personnes les plus touchées par les pertes massives d'avril 2020 et qu'elles ont, plus globalement, compromis la sécurité et le bien-être communautaires. Cette limitation constitue également un obstacle dans la lutte et la prévention de la violence fondée sur le sexe. Par conséquent, nous recommandons l'établissement d'un plan d'action national qui intègre pleinement les soins de santé mentale dans le système de santé canadien, afin que l'accès à ces services se fasse sur la même base que celle des soins de santé physique (recommandation C.10). Nous recommandons également que des changements soient apportés aux soins de santé mentale en Nouvelle-Écosse (recommandation P.60).

Développer et mettre en commun les connaissances

Pour passer des contours à un écosystème de la sécurité communautaire efficace et soutenu, il faudra notamment disposer d'éléments de preuve sur les pratiques

prometteuses. Cette transition peut être réalisée grâce à une autre activité : le développement et la mise en commun des connaissances. Notre Rapport met en évidence, dans certains domaines, d'importantes lacunes en matière de connaissances, pour lesquelles nous avons recommandé des mesures afin de les combler. L'une des priorités est de définir, suivre et étudier les incidents impliquant des pertes massives (recommandation V.1), un travail qui fait appel à différents organismes d'application de la loi et établissements de recherche. Nous proposons également d'adapter la Base de données canadienne sur les catastrophes en y intégrant ces incidents critiques, afin de disposer d'un référentiel d'information national unique et complet (recommandation C.3).

Dans le volume 5, Services de police, nous concluons qu'en dehors du Québec, les approches des services de police canadiens en matière de formation de la police et de recherche ne sont pas adéquates pour préparer la police au travail important qu'elle accomplit et à l'environnement social, juridique et technologique de plus en plus complexe dans lequel elle travaille. Les lacunes engendrées par cette approche ont un effet négatif disproportionné sur les personnes qui, historiquement, ont été trop surveillées et mal desservies par la police. Nous recommandons à la GRC (recommandation P.56), aux gouvernements et à tous les services de police canadiens (recommandation P.70) de concevoir et d'adopter un programme de trois ans, menant à un baccalauréat en services de police, comme norme minimale pour le recrutement de la police d'ici 2032. Le volume 5 souligne également que la police a la responsabilité publique d'apprendre et de faire part des leçons qu'elle a tirées de ses propres interventions à la suite d'incidents critiques à d'autres organismes et au public. Par exemple, les recommandations P.24 et P.25 proposent des mécanismes pour compléter et communiquer publiquement les résultats des rapports post-intervention et des examens post-intervention. La recommandation P.56 formule également une recommandation plus générale au gouvernement et aux commissions de police afin que les services de police canadiens soient plus ouverts aux collaborations en matière de recherche et que leur approche soit davantage fondée sur des données probantes.

Nous formulons une recommandation détaillée en faveur d'une approche multidimensionnelle pour pouvoir mettre en place une prévention, une intervention et des réponses efficaces en matière de contrôle coercitif (recommandation V.12). L'un des aspects de cette recommandation est l'établissement d'un organe d'experts chargé d'examiner si et comment la loi pourrait mieux répondre aux modèles persistants de comportements contrôlants qui sont au cœur de la violence fondée sur le sexe, de la violence entre partenaires intimes et de la violence familiale.

Par ailleurs, notre Rapport entend renforcer les connaissances et les capacités grâce à des examens continus menés sur des aspects essentiels du système de sécurité publique canadien. Nous avons insisté précédemment sur l’urgence d’examiner le système national d’alertes au public. Nous recommandons de procéder à un examen triennal de ce système par la suite (recommandation C.5). En particulier, ces examens devraient reposer sur la participation du public et prendre en compte les différents besoins des personnes vivant au Canada, y compris ceux des collectivités urbaines, rurales et éloignées, des communautés de langue officielle en situation minoritaire et des communautés marginalisées. Ils permettraient de consolider les connaissances sur le fonctionnement du système et les améliorations possibles, et seraient étroitement associés à des contrôles des performances. Ils mettraient en évidence les imbrications entre le renforcement des connaissances, celui des capacités et celui de la reddition de comptes. Nous adoptons un cheminement similaire s’agissant de la réalisation d’évaluations psychologiques sur les auteurs d’actes impliquant des pertes massives – un domaine relativement nouveau. Les recommandations V.3 et V.4 préconisent un examen externe par le Groupe des sciences du comportement de la GRC, suivi d’examen périodiques.

Apporter des changements aux lois

Les modifications législatives constituent le sixième point de l’échafaudage. Deux de nos recommandations prescrivent la promulgation de nouvelles législations, à savoir : des lois fédérale, provinciales et territoriales portant sur la création de conseils de leadership sur la sécurité et le bien-être des collectivités (recommandations C.14 et C.15) et une loi fédérale portant sur la création du poste de commissaire à la violence fondée sur le sexe (recommandation V.17).

Par ailleurs, nous recommandons quelques révisions à la législation existante, notamment :

- une modification du *Code criminel* visant à reconnaître que la violence raisonnable liée à la résistance de la victime d’un comportement coercitif et contrôlant constitue une légitime défense (recommandation V.12);
- des modifications des lois provinciales et territoriales en droit de la famille visant à inclure (si ce n’est déjà fait) une définition de la violence familiale qui intègre les modèles de comportement coercitif et contrôlant comme

circonstances à prendre en compte dans le cadre des procédures engagées en vertu de ces lois (recommandation V.12);

- des modifications du *Code criminel* et de la *Loi sur les armes à feu* afin de réduire la létalité des armes à feu (recommandation C.21);
- des modifications de la *Loi sur les armes à feu* visant à révoquer immédiatement les permis d'armes à feu de personnes condamnées pour violence familiale ou pour crimes haineux afin de réduire la létalité des armes à feu (recommandation C.22);
- une promulgation des modifications requises aux réglementations et législations fédérales, provinciales et territoriales pour empêcher toute cession illégale d'armes à feu provenant de successions (recommandation C.23);
- des modifications de la *Police Act* de la Nouvelle-Écosse et du règlement intitulé *Serious Incident Response Team Regulations* afin de clarifier la compétence et les pouvoirs de l'Équipe d'intervention en cas d'incident grave (recommandation P.28) et d'améliorer les rapports publics de l'Équipe d'intervention en cas d'incident grave (recommandation P.35);
- des modifications de la *Loi sur la Gendarmerie royale du Canada* pour renforcer la reddition de comptes démocratique de la GRC et de son ministre de tutelle (recommandations P.38 et P.39), améliorer la transparence publique du Conseil consultatif de gestion de la GRC (recommandation P.41) et améliorer les procédures de traitement des plaintes du public (recommandation P.43).

Réexamen et ajustement des financements

Un septième point de l'échafaudage permettant de passer des contours à la réalisation de cette architecture de recommandations implique le réexamen et l'ajustement des financements, afin de garantir la sécurité et le bien-être communautaires. Nous reconnaissons que la mise en œuvre de nos recommandations nécessitera une réorientation des financements en faveur de la prévention; un enjeu important dans le cadre de ce processus. Investir dans la prévention est rentable : les approches de prévention en santé publique se traduisent par une baisse des coûts des soins de santé, dans la mesure où elles ciblent les déterminants sociaux à l'origine de la maladie¹. Comme l'illustre parfaitement cet énoncé : il est plus sage et

moins coûteux de mettre la palissade sur le haut du précipice plutôt que l'ambulance en bas.

Dans le volume 3, Violence, nous concluons que le financement de la prévention et de l'intervention efficace contre la violence fondée sur le sexe est insuffisant depuis de nombreuses années et met en danger la vie des femmes. Nous recommandons un financement à la hauteur du niveau épidémique pour remédier à ce sous-investissement dans la sécurité (recommandation V.13).

Une série de recommandations propose de rééquilibrer les dépenses publiques au sein de l'écosystème de la sécurité communautaire. Par exemple, nous proposons de placer les dépenses publiques consacrées à la prévention de la criminalité sur un pied d'égalité avec l'application du droit pénal (recommandation C.14). Nous recommandons également d'ajuster les priorités de financement afin de s'éloigner des approches du système de justice pénale, notamment en réduisant le rôle des services de police en tant que premiers répondants dans certaines situations, en mettant moins l'accent sur l'incarcération et en nous orientant vers la prévention (recommandation V.16). Nous reconnaissons l'importance d'accorder la priorité aux collectivités marginalisées traditionnellement mal desservies (recommandation V.16) et de tenir compte des régions rurales et éloignées dans les modes de financement à l'appui des stratégies de prévention dans ces collectivités (recommandation C.16).

De façon plus générale, nous reconnaissons que des dépenses publiques seront nécessaires pour mettre en œuvre les recommandations relatives aux services supplémentaires et aux nouvelles structures de collaboration et de reddition de comptes.

Les recommandations que nous formulons sur le financement dans le volume 5, Services de police, sont cohérentes avec l'accent que nous mettons sur les mesures préventives, le renforcement de la reddition de comptes démocratique de la police, et la promotion de l'égalité et de la cohésion sociale. Par exemple, la recommandation P.70 indique que des fonds devraient être mis à la disposition des futurs étudiants policiers provenant de milieux historiquement marginalisés et sous-représentés afin de les aider à suivre une formation policière. Nous soulignons, et les recommandations P.69 et P.70 le reflètent, que les stratégies de recrutement conçues pour augmenter le nombre de policiers provenant de milieux sous-représentés échoueront si elles ne sont pas accompagnées de changements sur le plan éducatif et culturel dans les services de police canadiens. De même, les recommandations P.34, P.44 et P.61 soulignent l'importance d'un financement

adéquat des organismes de reddition de comptes et de gouvernance de la police, tels que l'Équipe d'intervention en cas d'incident grave, la Commission civile d'examen et de traitement des plaintes et les commissions de police.

Le renforcement du mur antitempête : intervention en cas d'incident critique

La majeure partie de nos recommandations visent à établir un système efficace, axé sur la prévention et sur les personnes et les collectivités, pour assurer la sécurité et le bien-être communautaires. Nos constatations nous amènent à conclure que la meilleure approche à adopter pour prévenir des pertes massives doit cibler ce qui relève du quotidien. Certes, tout doit être fait pour réduire ces risques dans le cadre d'une démarche préventive en santé publique, mais ils ne peuvent être totalement éliminés. Nous devons donc également planifier et assurer la préparation aux incidents critiques. Plus les pratiques quotidiennes seront solidement ancrées, plus l'intervention mise en place sera potentiellement efficace.

Dans un même temps, notre Rapport reconnaît que le système de sécurité publique de la Nouvelle-Écosse n'était pas suffisamment préparé pour faire face aux pertes massives pendant ou après l'incident. Par conséquent, notre architecture intentionnelle comprend une série de recommandations visant à mettre en place une gestion efficace des interventions en cas d'incident critique impliquant la collectivité. L'intervention en cas d'incident critique est le mur antitempête qui protège notre structure, l'écosystème de la sécurité et du bien-être communautaires, dans les moments difficiles. Il est essentiel de renforcer ce mur antitempête entre les incidents grâce à une planification minutieuse et à une préparation active et collaborative.

La recommandation P.1 énonce cinq principes d'une intervention efficace en cas d'incident critique afin d'établir une base solide pour les interventions futures en cas d'incident critique au Canada. Les recommandations P.2 à P.9 développent ces principes généraux en abordant les capacités essentielles de prise de décision et de supervision au cours d'une intervention en cas d'incident critique, notamment

les mesures visant à garantir le déploiement rapide d'un commandant des interventions critiques parfaitement formé. Les recommandations P.10 à P.16 portent sur la gestion des informations pendant une intervention en cas d'incident critique, notamment la façon de s'assurer que les informations communiquées par les membres de la collectivité sont correctement saisies et transmises aux premiers répondants et aux décideurs en cas d'incident critique; les protocoles radio efficaces de la police et d'autres pratiques de communication interne; la transmission de l'information à d'autres organismes; et l'accès à des ressources telles que le soutien aérien. Les recommandations P.17 à P.22 établissent des pratiques concernant les communications publiques efficaces lors d'une intervention en cas d'incident critique, notamment l'utilisation du système En Alerte. La police et les autres organismes d'intervention d'urgence ne peuvent espérer être efficaces que s'ils saisissent l'occasion d'apprendre et de communiquer les leçons tirées des interventions en cas d'incident critique. Les recommandations P.23 à P.25 énoncent les mesures que la GRC devrait prendre pour s'assurer que l'apprentissage institutionnel est acquis et qu'il est maintenu.

Un contrefort est également nécessaire pour s'assurer que les collectivités sont au cœur de la planification, de la gestion et de la mise en œuvre des interventions en cas d'incident critique. Nos recommandations visant à garantir des approches axées sur la collectivité mettent l'accent sur deux résultats : la conception et l'examen régulier de systèmes d'alerte publique efficaces et la capacité à répondre aux besoins qui apparaissent pendant et après des pertes massives. Ces deux séries de recommandations promeuvent et s'appuient sur les principes directeurs énoncés dans le Rapport concernant les alertes publiques et le soutien après un incident critique. Nous formulons des recommandations pour répondre à trois catégories de besoins découlant d'incidents impliquant des pertes massives : ceux des survivants et des personnes touchées (familles des personnes décédées ou blessées), ceux des intervenants d'urgence, et ceux des collectivités touchées et de leurs membres.

Les services de police ont l'obligation première de répondre aux besoins des survivants et des personnes touchées par les crimes graves, y compris les pertes massives. Nous formulons des recommandations pour revitaliser ces services de police offerts aux victimes, notamment par l'intégration d'un devoir de diligence (recommandation C.6) et l'intégration des services offerts aux victimes dans la planification, la gestion et l'intervention en cas d'incident critique (recommandation C.7). Nos constatations nous amènent à conclure que des mesures doivent être prises pour améliorer de manière proactive le bien-être des intervenants d'urgence avant

des incidents critiques (recommandation C.9) et que la satisfaction des besoins de ce groupe après des pertes massives nécessite la nomination d'un responsable en matière de santé mentale après l'incident pour coordonner les services, superviser et évaluer la prestation de services. Un aspect important de la planification et de la préparation de l'intervention en cas d'incident critique est la planification du soutien à apporter à toutes les personnes touchées par un incident impliquant des pertes massives, qu'il s'agisse d'individus ou de collectivités dans leur ensemble. Nous concluons qu'une initiative nationale est nécessaire pour établir des politiques et des protocoles visant à répondre aux besoins immédiats, à court, moyen et long termes (recommandation C.8). Cet ensemble de recommandations sera soutenu par l'établissement d'une plateforme nationale de ressources pour les interventions en cas d'incident critique, avec pour mandat l'étude et l'élaboration de pratiques prometteuses et d'une assistance technique (recommandation C.2).

CHAPITRE 2

Surmonter les obstacles au changement

CHAPITRE 2 Surmonter les obstacles au changement

Nos constatations sur les pertes massives d'avril 2020 et ses conséquences montrent clairement qu'un changement s'impose. Le chapitre précédent présente l'architecture intentionnelle de nos recommandations et explique comment les différentes parties des « contours » du présent Rapport sont interconnectées et conçues ensemble pour atteindre les objectifs primordiaux – prévenir la violence et garantir une intervention efficace en cas d'incident critique. Ce chapitre met l'accent sur les défis auxquels nous sommes collectivement confrontés pour nous assurer que le changement que nous opérons est significatif et durable.

Les enquêtes publiques qui donnent la parole aux personnes tenues d'apporter des changements à l'avenir contribuent à des recommandations plus efficaces. Voilà pourquoi nous nous sommes également attachés, dès le départ, à poser des questions sur les obstacles à la mise en œuvre et sur les perspectives à cet égard. Dans les témoignages recueillis auprès des personnes les plus touchées, notamment les membres des familles et les intervenants d'urgence, les témoins, les Participant(e)s institutionnels, les experts, les chercheurs, les praticiens et le public, un grand nombre de personnes ont évoqué des enquêtes et des rapports précédents en lien avec notre mandat, notamment des recommandations antérieures dont l'efficacité s'est révélée plus ou moins concluante.

Les questions liées aux services de police, à la violence et au bien-être communautaire ont fait l'objet de nombreuses autres enquêtes et études considérables. La recension de recommandations antérieures, effectuée par la Commission et disponible à l'annexe B et sur notre site Web, illustre clairement l'étendue et la profondeur des examens antérieurs. Cette recension, bien que non exhaustive, a analysé 71 rapports publiés entre 1989 et 2022, réunissant plus de 2 000 recommandations sur des domaines clés relevant de notre mandat, à savoir :

- supervision, formation, préparation et culture policières;

- communications entre les organismes d'application de la loi et au sein de ceux-ci;
- communications avec la collectivité, y compris la réponse aux victimes et à la collectivité au moment des événements, ainsi que les alertes d'urgence;
- incidents impliquant des pertes massives;
- violence fondée sur le sexe et violence entre partenaires intimes.

La recension, ainsi que les expériences dont de nombreuses personnes nous ont fait part ont permis de recueillir une foule d'informations concernant la nature et l'étendue des recommandations antérieures. Au moment de formuler les recommandations dans ce Rapport, ces informations nous ont motivés à poursuivre notre analyse des obstacles potentiels à la mise en œuvre. Dans ce chapitre, nous examinons certains de ces obstacles les plus courants, puis abordons les solutions potentielles pour les surmonter.

Obstacles à la mise en œuvre

Facteurs culturels présents dans la société et les institutions

Les cultures sont profondément enracinées et il peut être extrêmement difficile de les comprendre pleinement, de les remettre en cause et de les faire évoluer. Bien souvent, notre méconnaissance à son égard conduit la culture à façonner la manière dont nous percevons le monde et notre place au sein de ce dernier; à modeler les normes qui sous-tendent nos croyances et nos actes. Au cours des 50 dernières années, nous avons assisté à une volonté croissante d'identifier et de remettre en question les normes culturelles associées au genre, à la race, à la sexualité et à d'autres formes de biais inconscients et systémiques, afin de rompre avec des coutumes néfastes et de transformer les cultures pour les rendre plus inclusives, plus équitables et plus sûres pour tous et toutes. Par exemple, comme nous l'avons montré ailleurs dans ce Rapport, pour traiter l'une des causes profondes des pertes massives, il est impératif de prendre en compte certaines expressions

répandues de masculinités qui contribuent à la violence et à l'oppression envers les femmes et d'autres groupes marginalisés de la société dans son ensemble, y compris au sein de systèmes tels que la justice pénale, et au sein d'institutions telles que les services de police.

Comme nous l'avons entendu à maintes reprises au cours de nos procédures publiques, et comme l'ont corroboré nos vastes recherches, la culture au sein de corps de police comme la GRC, et la façon dont cette culture s'exprime tant au sein de la GRC que dans les interactions des policiers avec différents groupes de la société font l'objet d'un examen de plus en plus minutieux. Des rapports antérieurs, comme celui du juge Michel Bastarache¹ intitulé *Rêves brisés, vies brisées : Les effets dévastateurs du harcèlement sexuel sur les femmes au sein de la GRC, Rapport final sur la mise en œuvre de l'entente de règlement Merlo Davidson*, se sont focalisés sur les modèles associés à la misogynie et au harcèlement sexuel dans la culture de la GRC. Dans le volume 5, Services de police, et le volume 7, Processus, nous évoquons les difficultés rencontrées au cours de notre travail concernant la divulgation opportune de documents par la GRC, ce qui peut être révélateur d'une culture où la transparence, qui est une condition nécessaire de la reddition de comptes publique, n'est pas une priorité. Nous avons également appris que la GRC n'est pas le seul corps policier à afficher une réticence, semble-t-il, à la transparence. Dans leurs observations des Participant(e)s, l'Association des libertés civiles de la Colombie-Britannique et la East Coast Prison Justice Society ont déclaré qu'un obstacle majeur à la reddition de comptes et à la transparence réside dans « “une profonde résistance ... des services de police concernant l'accès aux données en général”, y compris le fait qu'ils considèrent les données comme des “renseignements” et toute divulgation potentielle comme une menace² ».

Pour changer les cultures institutionnelles, il faut plus que des directives politiques qui s'appliquent du sommet vers la base. Comme nous l'expliquons au volume 5, la culture d'un service de police peut avoir un effet déterminant sur le succès des tentatives de réforme de l'organisation et sur la façon dont elle effectue son travail. Nous notons que les changements structurels et comportementaux doivent être accompagnés de changements d'attitude, et que le leadership dans les rangs et depuis le sommet est nécessaire pour améliorer la possibilité d'un changement culturel. Pour y parvenir, les officiers subalternes doivent également participer aux processus de changement. Toute tentative visant à mettre en œuvre des changements à grande échelle doit prendre en compte les défis culturels, en particulier au sein de grandes institutions telles que la police et de secteurs importants tels que les entreprises et les soins de santé.

Absence de volonté politique et de reddition de comptes

Par volonté politique, nous entendons l'engagement des dirigeants politiques et institutionnels, aux niveaux local, provincial et national, à agir dans le but d'obtenir certains résultats. Les recommandations de la Commission ont peu de chances d'être mises en œuvre sans un véritable engagement en faveur de réformes de la part de ceux qui peuvent garantir le déploiement des outils et des ressources adéquats pour la réalisation de ces résultats. Tout le travail mené par de nombreuses personnes au cours de l'enquête serait alors anéanti.

Nous pourrions également envisager la volonté politique de façon plus large, en considérant la relation dynamique qui existe entre les organisations de la société civile et du secteur public et nos institutions politiques et publiques. Par exemple, les politiciens accordent une certaine attention aux préoccupations de leurs électeurs qui, à leur tour, peuvent être influencés par les actions des groupes de défense ou des organisations communautaires. De ce fait, le manque de volonté politique est corrélé à la reddition de comptes, à la solidarité et à l'engagement collectifs. Comme l'a fait remarquer Kaitlin Geiger-Bardswich, d'Hébergement femmes Canada, lors d'une consultation des Participant(e)s :

Quelles sont les barrières? Bon, la volonté politique et la partisanerie. Il faut se rendre à une situation où tous les politiciens, tous les élus et tous les membres du public comprennent que la violence fondée sur le sexe est un enjeu qui doit préoccuper tout le monde³.

Soulever des enjeux ponctuels et se rallier autour de ceux-ci peut se révéler plus facile. Aborder des questions systémiques et plus larges peut être plus compliqué et risque de conduire à un affaiblissement de la volonté politique autour de ces questions. C'est pourquoi nous devons tous faire preuve d'une vigilance et d'une persévérance continues à cet égard. Les enquêtes sont coûteuses, mais le coût de ne pas mettre en œuvre leurs recommandations est bien plus élevé.

Absence de diffusion adéquate

Par le passé, nombre d'enquêtes et d'autres types d'examen ont abouti à la formulation de recommandations de changements concernant les services de police, la violence et les collectivités. Au cours des procédures publiques, nous avons appris que certains premiers répondants avaient connaissance de l'existence de rapports antérieurs, mais que leurs organisations n'avaient pas systématiquement communiqué les constatations antérieures ni informé leurs membres des changements qu'il convenait d'apporter. Par exemple, plusieurs membres de la GRC ont déclaré qu'ils avaient connaissance du rapport MacNeil, établi suite aux des pertes massives de Moncton, au Nouveau-Brunswick, en 2014. Certains avaient même participé à cette intervention en cas d'incident critique. Cependant, ces membres ne se souvenaient d'aucune communication officielle au sein de la GRC sur ce rapport et ses constatations. Par ailleurs, les membres de la GRC en Nouvelle-Écosse nous ont indiqué qu'aucun plan formel de transition n'était en place lorsqu'ils ont changé de poste. Par conséquent, quand bien même des plans avaient été définis pour mettre en œuvre des recommandations, aucune structure ne permettait de transmettre ces plans ni d'assurer la continuité des processus de réforme.

Dans ses observations, l'avocate de la Participante Bev (Beverly) Beaton, belle-mère de Kristen Beaton, a déclaré que « la mise en œuvre des recommandations de la Commission est un vœu pieux dès lors que les membres ne sont pas parfaitement informés, éduqués, ni formés sur les changements à apporter⁴ ».

Absence d'inclusion des communautés diversifiées, défavorisées et marginalisées

La mise en œuvre des recommandations peut se trouver compromise selon quels participants sont conviés à la table d'élaboration. Si les personnes impliquées sont peu nombreuses ou proviennent de milieux similaires, les limites de leurs expériences et de leurs points de vue peuvent se refléter dans la mise en œuvre des recommandations. Par exemple, les personnes les plus touchées par les pertes massives devraient être représentées lorsque des décisions sont prises sur la façon de mettre en œuvre les recommandations qui reflètent leur expérience. De même, il est essentiel d'impliquer des personnes provenant de communautés marginalisées, en particulier si ces mêmes communautés sont affectées de manière

différenciée par les réformes proposées. De même, si les résident(e)s des collectivités rurales ne sont pas entendus, les besoins et les points de vue particuliers de ces collectivités ne seront pas pris en compte, ce qui peut favoriser l'émergence d'un parti pris urbain. L'inclusivité, outre sa valeur en soi, contribuera à la réussite des recommandations et des réformes. Comme l'a fait remarquer Kristina Fifield, du Avalon Sexual Assault Centre, lors d'une consultation des Participant(e)s :

Lorsque nous parlons de concevoir et de mettre en œuvre des politiques, des programmes et des interventions, il faut que les individus soient issus de communautés marginalisées et vulnérables, il nous faut davantage de diversité. Nous ne pouvons pas motiver les politiques de pratique ni mettre en œuvre des programmes si c'est bâti dans l'ensemble par des individus qui sont blancs et des individus qui n'ont jamais mis les pieds dans les collectivités rurales de notre province⁵.

Manque de financement et de ressources

Enfin, sans des ressources et un financement adéquats, le processus de mise en œuvre risque de défaillir, voire d'échouer. Les institutions publiques doivent exercer leurs fonctions dans un contexte de dotation budgétaire, en personnel et en ressources limité. L'élaboration de nouveaux plans de mise en œuvre pour des recommandations particulières requiert l'intervention de gestionnaires et d'équipes qui doivent évaluer les besoins et les changements prioritaires; des tâches qui exigent du temps et des ressources financières. Les formations policières diplômantes que nous recommandons, par exemple, nécessiteront un soutien institutionnel et un financement de la part des gouvernements fédéral et provinciaux et de plusieurs ministères, sans oublier les services de police, afin d'assurer leur réussite. Encore plus essentiel, la transformation de l'écosystème de la sécurité communautaire en un écosystème axé sur l'implication de la communauté et la prévention exigera des gouvernements qu'ils s'engagent à financer durablement les institutions qui, jusqu'à présent, ont persévéré avec l'octroi de subventions. Amy Siciliano, Ph. D., conseillère en sécurité publique pour la Municipalité régionale de Halifax, a déclaré :

On ne devrait pas s'attendre à ce que les membres de la collectivité sachent quel financement provient de quel mécanisme ou de quel ordre de gouvernement, mais je crois qu'ils le devraient, vous savez, s'ils s'assoient à la table et travaillent avec nous, ils devraient savoir que nous nous engageons à long terme à l'égard de ce travail. De même que la police bénéficie d'un financement de base, la sécurité communautaire doit bénéficier d'un financement de base afin de maintenir ces bonnes relations et de fonctionner efficacement⁶.

Comment surmonter les obstacles à la mise en œuvre?

Faire évoluer notre mode de réflexion sur les recommandations

En notre qualité de commissaires, nous avons été mandatés pour formuler des recommandations; il appartiendra à de nombreuses autres personnes dans la société de veiller à leur concrétisation. Le fossé qui s'est souvent creusé entre recommander et agir en faveur de changements a soulevé quelques interrogations chez certains quant à savoir si le terme « recommandation » exprimait de façon adéquate l'urgence, la nécessité, voire l'obligation de conformité. D'autres ont manifesté la crainte que la notion de recommandations ne conduise à un recours excessif à un leadership du sommet vers la base. Ces deux préoccupations sont légitimes. Outre l'aspect terminologique, un grand nombre d'enquêtes publiques antérieures, bien que menées par des examinateurs qualifiés et engagés à réaliser un travail approfondi et rigoureux, n'ont pas donné lieu à des changements significatifs et durables. Ces leçons nous ont clairement montré la nécessité de faire évoluer en profondeur notre manière d'appréhender collectivement les enquêtes publiques et les recommandations connexes.

Nos recommandations s’appuient sur des consultations approfondies menées auprès des membres de la collectivité, des Participant(e)s et des personnes possédant une expertise et une expérience vécue. Nous invitons chaque lecteur du présent Rapport à réfléchir à ses propres actions dans la réalisation des changements envisagés par ces recommandations.

Promouvoir la sécurité communautaire en tant que valeur commune

Nous avons déjà constaté que les obstacles culturels peuvent empêcher la société et les institutions de changer les choses pour le mieux. Étant donné le rôle intrinsèque joué par les valeurs dans les cultures, un important moyen de surmonter ces obstacles est d’engager des discussions sur la manière de faire évoluer nos valeurs communes et notre vision pour l’avenir. **Un changement de nature technique ou bureaucratique suscitera probablement un faible engagement ou une faible volonté d’action. Un changement fondé sur des valeurs, une vision et un but ambitieux incitera les personnes à y mettre leur volonté et leur cœur, les encourageant intrinsèquement à s’impliquer. Un changement culturel peut sembler tout un défi, et pourtant cela est loin d’être rare.** Les changements sociétaux en ce qui concerne l’alcool au volant, ou encore fumer à l’intérieur, illustrent la manière dont les campagnes de sensibilisation, jumelées à des politiques, peuvent se traduire par un changement culturel de grande ampleur.

Au cours de notre travail, en considérant les divers points de vue, parfois opposés, exprimés par les Participant(e)s et les autres personnes qui ont participé à notre processus, nous avons écouté attentivement et essayé de comprendre les points de vue des uns et des autres. Dans notre Rapport, nous avons cherché à revenir à l’objectif collectif d’améliorer la sécurité de nos collectivités. Cet objectif à la fois simple et puissant doit servir d’élément fédérateur pour le travail à venir, afin de jeter les ponts sur ces fossés entre les multiples organismes, institutions, groupes et personnes. Comme l’a déclaré la professeure Denise Martin de l’Université Abertay en Écosse :

Je pense que tout le monde doit travailler à la réalisation de ces principes directeurs ou dans ce sens, et que... si l'on considère le document qui, je crois, a été ajouté concernant le cadre national, il est essentiel, vous savez, d'avoir des objectifs de rendement nationaux, mais vraiment holistiques; qui ne visent pas simplement à réduire la criminalité; qui ne sont pas axés sur de simples indicateurs. Enfin, des objectifs qui s'intéressent, comme déjà évoqué, au bien-être des personnes, à améliorer les conditions de vie de ces personnes en tant que pilier fondamental de cette approche. Et cela stimule une responsabilité, une responsabilité au sein de tous les services, selon laquelle tous les organismes et les gouvernements ont le devoir de réaliser ces objectifs⁷.

Investir dans l'éducation sur le changement nécessaire des normes culturelles

Le Canada possède une longue tradition d'investissement dans l'éducation du public pour mieux informer, protéger et améliorer la vie de ses citoyens. Les gouvernements précédents ont accordé un soutien financier à des moments de fierté du patrimoine pour célébrer les succès et les faits qui ont marqué l'histoire canadienne. Aujourd'hui, les gouvernements continuent de financer des campagnes de santé publique pour alerter sur les risques très réels du tabac ou du non-port de la ceinture de sécurité. Plus près de nous, tout le monde se souvient probablement des programmes fédéraux et provinciaux d'éducation concernant la COVID-19, destinés à promouvoir des mesures fondamentales de santé publique et des mesures que nous pouvions prendre pour assurer notre sécurité et celle des autres. Il est impératif d'accorder un investissement et une attention similaires à l'éducation du grand public concernant les effets délétères d'une idée particulière de la masculinité, que nous appelons la masculinité traditionnelle, qui est étroitement liée aux comportements violents. L'expression « masculinité traditionnelle » fait référence à une conception culturelle qui met l'accent sur l'autorité masculine et perpétue des messages culturels qui enseignent implicitement et explicitement aux hommes et aux garçons la manière d'être un homme. Nous devons poursuivre nos efforts en faveur d'un changement dans les normes fondées sur les mythes et les stéréotypes genrés, afin de faire évoluer notre perception commune de l'acceptable et de l'inacceptable et ainsi d'améliorer la sécurité de tous et toutes.

Élaborer des plans efficaces à court et à long termes

Nous ne sous-estimons pas la volonté des dirigeants et des membres du gouvernement, de la police et d'autres intervenants d'urgence, des groupes communautaires et de défense, des universités et d'autres lieux d'apprentissage, des médias et de la collectivité au sens large à améliorer la sécurité et le bien-être communautaires. Nous sommes convaincus que chaque organisation, quelle que soit sa nature, possède les capacités nécessaires pour aider à la concrétisation de nos recommandations. Ces capacités supposent, entre autres, de prendre le temps d'examiner, de comprendre et d'élaborer des plans de mise en œuvre, de cerner les objectifs réalisables rapidement et d'établir des stratégies à plus long terme pour ceux dont la réalisation prendra plusieurs mois, voire plusieurs années. Cela requiert également la fourniture d'un soutien financier et humain pour superviser ces processus, des personnes passionnées et prêtes à défendre la cause en étant source d'inspiration et en faisant bouger les choses. Comme l'a fait remarquer Brenda Lucki, alors commissaire de la GRC, dans son témoignage :

Le changement culturel dans une grande organisation de 32 000 personnes prend donc du temps. Et pour être durable, le changement culturel a besoin de temps, car s'il s'agit d'une solution rapide, cela viendra puis s'en ira. Ce sera la friandise de la semaine, la saveur du mois. Je ne veux pas que les changements se fassent de cette manière. Je veux que les choses se déroulent de façon très stratégique, succincte et durable.

Il s'agit donc de créer des processus, ce que nous ferons en Nouvelle-Écosse, afin que... lorsque [le comm. adj. et commandant divisionnaire de la Division H] Dennis Daley arrive et s'en va, les choses ne s'écroulent pas parce que Dennis Daley a eu une bonne idée et que, dès son départ, les gens disent « Oh, c'est parti ». Non. Il faut que ce soit traité et qu'il y ait un protocole, une politique, une procédure. Les gens doivent savoir ce que vous faites. Vous devez le communiquer. Il y a donc beaucoup de travail à faire pour changer une culture⁸.

CHAPITRE 3

Clé de voûte : favoriser la collaboration et garantir la reddition de comptes

CHAPITRE 3

Clé de voûte : favoriser la collaboration et garantir la reddition de comptes

Travailler ensemble pour améliorer la sécurité et le bien-être communautaires nécessite la mise en place de systèmes qui renforcent la collaboration et la reddition de comptes. Il en va de même pour toutes les étapes de la gestion efficace des incidents critiques : prévention et atténuation, préparation, intervention et rétablissement. Le volume 3, Violence, le volume 4, Collectivités, et le volume 5, Services de police, contiennent nos recommandations sur les approches et les structures qui facilitent la communication, la coopération et la coordination entre et parmi les membres et les organisations de la collectivité et les acteurs et les organismes de sécurité publique. Dans ce chapitre, nous recommandons la création d'un organe de mise en œuvre et de reddition de comptes mutuelle, chargé d'encourager l'action collective nécessaire à la mise en œuvre de nos recommandations et de demander des comptes aux gouvernements, institutions et organisations responsables.

Conformément à notre métaphore architecturale, cet organisme est la clé de voûte : la dernière pièce de construction, celle sur laquelle les autres éléments structurels peuvent s'appuyer. Une clé de voûte est considérée comme essentielle au maintien du fonctionnement optimal de l'écosystème. Dans notre cas, l'organe de mise en œuvre est une clé de voûte conçue pour soutenir la mise en place de systèmes de sécurité cohérents, efficaces et soumis à une reddition de comptes, par le biais de l'opérationnalisation des recommandations du Rapport. Une fois cette architecture en place, l'organe ne sera plus nécessaire. Il sera remplacé par des mécanismes permanents visant à favoriser la collaboration et à garantir la reddition de comptes : des conseils fédéral et provinciaux dédiés à la sécurité et au bien-être communautaires, des mécanismes de reddition de comptes renforcés à l'intention de la GRC et un commissaire à la violence fondée sur le sexe.

Dans le volume 3, Violence, nous reconnaissons que mettre fin à la violence fondée sur le sexe exigeait une action collective soutenue. C'est ce que nous appelons la réponse pansociétale. Nous avons recommandé l'établissement d'un cadre national de reddition de comptes, dirigé par un commissaire fédéral à la violence fondée sur le sexe, doté de pouvoirs effectifs. Le mandat du commissaire serait élaboré en consultation avec les gouvernements, les femmes survivantes et le secteur de la défense et du soutien relatifs à la violence fondée sur le sexe. Ce mandat pourrait inclure des initiatives telles qu'un suivi et une évaluation coordonnés, un comité consultatif, une réforme des politiques fondée sur des éléments de preuve, et la promotion de la mise en commun des connaissances.

Dans le volume 4, Collectivités, nous insistons sur le fait que la promotion de la sécurité et du bien-être communautaires nécessite également une réponse pansociétale; les deux sont même inextricablement liés. Nous avons souligné la nécessité d'établir un écosystème de la sécurité et du bien-être communautaires, c'est-à-dire un cadre de relations entre les gouvernements, les institutions, les organismes et les fournisseurs de services, ainsi que des processus de participation des collectivités. L'écosystème de sécurité est un moyen d'exprimer l'action collective entre les organisations et les acteurs qui ont une responsabilité officielle en matière de sécurité publique au sens large, conformément à une démarche de santé publique. Pour être efficace, cet écosystème doit fonctionner de manière globale, coordonnée et holistique et en coopération avec les membres actifs de la collectivité.

Pour garantir une collaboration et une reddition de comptes permanentes, nous recommandons que la loi fédérale prévoie l'établissement, dans un délai d'un an, d'un Conseil de leadership sur la sécurité et le bien-être des collectivités composé de dirigeants de tous les secteurs, y compris les partenaires du secteur non policier (p. ex. les dirigeants d'organismes de santé et d'organismes communautaires, du secteur de la défense et du soutien relatifs à la violence fondée sur le sexe, et des collectivités historiquement marginalisées). Ce conseil mettrait au point des stratégies pour aborder ensemble les questions sociales en facilitant le partage des responsabilités de ce travail. Il dirigerait une approche plurisectorielle axée sur la prévention en abordant en collaboration les déterminants sociaux de la sécurité et du bien-être communautaires. Nous avons également recommandé un cadre législatif officiel relatif aux initiatives de sécurité et de bien-être communautaires, qui inclurait la création d'un conseil dédié à la sécurité et au bien-être communautaires. Ce conseil évoluerait en parallèle au gouvernement fédéral et comprendrait des membres de liaison ou des membres conjoints.

Dans le volume 5, Services de police, nous recommandons que la GRC fournisse au ministre responsable et au conseil consultatif de gestion des mises à jour écrites semestrielles sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations formulées dans le présent Rapport, avec des échéances pour la réalisation de chaque étape. Nous exhortons le ministre responsable, le conseil consultatif de gestion, les médias et le public de tenir la GRC responsable de la mise en œuvre de ces changements nécessaires. Nous concluons que l'avenir de la GRC en tant que service de police jouissant de la confiance des collectivités qu'elle dessert dépend de sa capacité à relever ce défi.

Dès notre première réunion en tant que commissaires, nous avons convenu que notre objectif était de formuler des recommandations pratiques de changement et de prêter attention à la fois à leur substance et aux mesures nécessaires pour les mettre en œuvre.

Au cours de notre mandat, nous avons demandé conseil sur ce sujet à toutes les personnes que nous avons mobilisées. Les leçons générales tirées sont énoncées au chapitre précédent. Ici, nous mettons l'accent sur ce que nous avons compris d'un processus de reddition de comptes global et de la nécessité d'un leadership collectif. Nous présentons d'abord un aperçu de ce que nous avons appris, puis nous expliquons notre recommandation concernant la création d'un organisme chargé de promouvoir la mise en œuvre, d'établir et de maintenir une reddition de comptes mutuelle entre les acteurs, les organismes et les autorités responsables, et de rendre compte au public des progrès accomplis.

Contexte et justification

Les décrets exigeaient que nous tenions compte des constatations d'examens et d'enquêtes antérieurs pertinents. Comme nous l'expliquons en détail au volume 7, Processus, nous avons appliqué deux concepts de référence en procédant à un examen concerté des rapports existants pertinents :

- Dans le cadre des pertes massives, quels domaines uniques à celles-ci pourraient donner lieu à de nouvelles recommandations?

- Dans le cadre des pertes massives, quels domaines ont fait l'objet d'une enquête antérieure ou de recommandations d'examen? Si ces recommandations n'ont pas été mises en œuvre, quels ont été les obstacles à leur mise en œuvre?

La recension de recommandations antérieures par la Commission est une compilation et une analyse des constatations et des recommandations contenues dans les rapports d'enquête publique et les examens institutionnels antérieurs nous permettant de bien comprendre les problèmes déjà définis et les pistes déjà proposées par d'autres. Elle nous a également permis d'évaluer les tendances dans la mise en œuvre des recommandations et de cerner certains obstacles communs. La connaissance des recommandations qui ont été faites dans le passé, et de leur réussite, a constitué une partie importante de notre travail visant à produire des recommandations sur les questions relevant de notre mandat.

L'une des principales critiques formulées à l'encontre des enquêtes publiques est que leurs recommandations ne sont pas contraignantes et qu'elles dépendent donc d'un mélange de volonté politique, d'opportunité et d'examen public pour éviter que leurs rapports n'accumulent la poussière sur une tablette. Nous avons demandé l'avis des Participant(e)s et d'autres personnes impliquées dans nos procédures publiques sur les moyens d'améliorer la prise en compte et la mise en œuvre de nos recommandations. Nous avons également demandé et obtenu des engagements personnels de la part de dirigeants, tels que la commissaire de la GRC Brenda Lucki, pour qu'ils se fassent les champions de la mise en œuvre. Bien que la comm. Lucki ait pris sa retraite, nous attendons de son successeur qu'il respecte cet engagement.

Plusieurs Participant(e)s nous ont exhortés à recommander la création d'un comité de mise en œuvre chargé de suivre les progrès et les obstacles et d'en rendre compte publiquement. Dans ses observations écrites finales, l'avocate de Bev (Beverly) Beaton, belle-mère de Kristen Beaton, a suggéré la création d'une commission provinciale de mise en œuvre pour veiller à ce que les recommandations formulées et ensuite mises en œuvre ne soient pas perdues au fil du temps ou en cas de changement de gouvernement. L'avocate de M^{me} Beaton a suggéré qu'un tel comité devrait comprendre des représentants de toutes les parties prenantes, mais plus particulièrement, en ce qui concerne la GRC, des représentants de la Direction générale, des membres de la haute direction de la Division H, des commandants des interventions critiques, des représentants du Groupe tactique d'intervention / de l'Équipe d'intervention médicale d'urgence, d'autres partenaires

et organismes provinciaux de sécurité publique et, surtout, des représentants des personnes les plus touchées par les pertes massives. Elle a en outre suggéré que le mandat du comité comprenne l'élaboration d'un rapport annuel informant le public de la mise en œuvre / de l'exécution des recommandations, auquel se rattache un site Web. Les observations écrites finales de la coalition regroupant FAEJ / Avalon / Wellness Within suggèrent la mise sur pied d'un groupe de travail cadre composé de représentants des Participant(e)s et de survivants afin de créer un plan d'action programmé, communiqué et collaboratif pour la mise en œuvre des recommandations relatives à la violence fondée sur le sexe.

Scott McLeod, frère de Sean McLeod, a également recommandé la création d'un organe de mise en œuvre :

Pourquoi est-il nécessaire de mettre en œuvre et de contrôler les recommandations de la Commission? Parce que les choses changent. La direction de la GRC peut changer, le ministre de la Sécurité publique peut changer, le gouvernement peut changer, les priorités et le financement du gouvernement peuvent changer. La transparence et la reddition de comptes seront renforcées par la mise en œuvre et la surveillance¹.

Il a recommandé la création d'un petit organe composé de représentants des gouvernements du Canada et de la Nouvelle-Écosse, de la GRC et d'un « représentant des familles agissant comme une sorte de défenseur des droits familiaux ». Il propose la mise en place d'un système de surveillance de la mise en œuvre à deux niveaux : le comité de mise en œuvre rendant compte à un « décideur » qui tiendrait les principales parties prenantes responsables et veillerait à ce que les recommandations soient mises en œuvre en temps opportun. Au cours de notre séance en petit groupe, M. McLeod a expliqué le rôle de cet organe et a insisté sur l'importance du dialogue :

Ainsi, vous avez un groupe neutre pour quelque chose comme ça et ce n'est pas quelqu'un qui a un ordre du jour fondé sur quelque chose d'autre.

Vous avez un représentant légal qui vous déclare : « Eh bien, oui, nous pouvons le faire de cette manière », et le gouvernement et les services de police, ou quiconque est visé, vous savez, ils peuvent remonter les informations à ce groupe et ils sont là pour dire : « Très bien, voici ce qui se passe », et ils peuvent vérifier que les recommandations ont été mises en œuvre, ou que l'on y travaille à cet effet, et ils peuvent rencontrer les

responsables de l'organisation pour s'assurer qu'il ne s'agit pas simplement de quelque chose qui « tombe à l'eau », et pour que, à l'avenir, nous puissions dire à la fin de ce processus, lorsque tout aura été dit et fait et que les recommandations auront été formulées – et si certains cas évoqués ne sont pas réalisables, « Très bien, s'ils ne sont pas réalisables, qu'allons-nous faire à ce sujet? Comment pouvons-nous y remédier ou qu'est-ce qui fonctionnerait mieux? »²

Les examens et enquêtes antérieurs ont fait des efforts pour améliorer la probabilité de mise en œuvre de leurs recommandations en proposant la mise en place de divers mécanismes de mise en œuvre, avec plus ou moins de succès. Nous notons que l'appel à la justice n° 1.10 de l'Enquête nationale sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées demandait au gouvernement fédéral de mettre en place un mécanisme indépendant chargé de rendre compte chaque année au Parlement de la mise en œuvre des appels à la justice lancés par l'Enquête nationale. La mise en œuvre des recommandations de l'Enquête nationale a été lente. Cette recommandation était une priorité à court terme du Plan d'action national de 2021 et, en janvier 2023, le gouvernement fédéral a annoncé qu'une organisation des Premières Nations avait été choisie pour formuler des recommandations relatives à un mécanisme de surveillance permettant de mettre en œuvre cette recommandation.

En 1999, le gouvernement du Manitoba a créé la Commission de mise en œuvre des recommandations sur la justice autochtone, chargée d'examiner les recommandations de la Commission d'enquête de 1991 sur l'administration de la justice et les Autochtones et de conseiller le gouvernement sur les méthodes de mise en œuvre recommandées. En particulier, la Commission de mise en œuvre a été chargée de recommander « des stratégies de mise en œuvre et de financement pratiques, rentables et réalisables pour les activités recommandées pour les mesures prioritaires ». La commission a publié des rapports trimestriels et a achevé ses travaux en juin 2001.

En 2007, le Rapport du Groupe de travail sur la gouvernance et le changement culturel à la GRC (rapport du Groupe de travail Brown) a conclu que des changements majeurs étaient « essentiels pour redonner à la Gendarmerie la position de confiance et le respect qui étaient siens depuis sa création³ ». Le Groupe de travail a exhorté le gouvernement à nommer immédiatement un Conseil de mise en œuvre de la réforme chargé de conseiller, de superviser et de rendre compte des

progrès de la réforme. Le Conseil de mise en œuvre de la réforme de la GRC a été nommé par le gouvernement en mars 2008 avec pour mandat de :

- conseiller le ministre de la Sécurité publique sur la mise en œuvre des réformes approuvées par le gouvernement;
- fournir des conseils et une assistance au commissaire de la GRC concernant le plan de mise en œuvre de la GRC;
- suivre les progrès des réformes approuvées par le gouvernement et entreprises par la GRC;
- soumettre des rapports d'avancement réguliers au ministre de la Sécurité publique.

En mars 2009, le ministre de la Sécurité publique a prolongé le mandat initial du conseil d'une année supplémentaire, jusqu'en mars 2010. En 2010, le rapport final du Conseil de mise en œuvre de la réforme de la GRC a confirmé qu'il était « persuadé qu'une réforme viable de la GRC passe par une nouvelle optique en matière de gestion et de gouvernance, où la haute direction accepterait qu'une entité externe lui donne des conseils et remette ses décisions en question⁴ ».

Organe de mise en œuvre et de reddition de comptes mutuelle

Compte tenu du poids des recommandations antérieures dans les principaux domaines de notre mandat qui sont restées lettre morte, nous formulons nous aussi aujourd'hui cette recommandation en faveur de la création d'un organe de mise en œuvre et de reddition de comptes mutuelle, avec la détermination de réussir à surmonter les nombreux obstacles qui entravent la mise en œuvre.

En formulant notre recommandation, nous avons gardé à l'esprit le double objectif de favoriser la collaboration et de garantir la reddition de comptes. Le modèle écossais appelé Collective Leadership Scotland est la structure qui semble être l'incarnation la plus prometteuse de ces deux objectifs. Au cours de notre table ronde intitulée « Services contemporains de police communautaire, sûreté des collectivités et mieux-être », Denise Martin, professeure de criminologie à l'Université

Abertay en Écosse, a fourni des informations sur le rapport de 2011 de la Commission Christie sur la prestation des services publics en Écosse et sur le modèle de leadership collectif mis en place pour faciliter la mise en œuvre de ses recommandations fondamentales. Le modèle Collective Leadership for Scotland a rassemblé des dirigeants de différentes organisations pour s'attaquer aux problèmes, afin de présenter différents points de vue et stimuler l'échange d'expertise entre les cultures. Compte tenu des changements systémiques nécessaires en ce moment critique de l'histoire du Canada, ce type de collaboration et de leadership multisectoriels est absolument indispensable. Cette approche reflète l'architecture intentionnelle de l'ensemble de nos recommandations, et en particulier les propositions relatives aux trois régimes de reddition de comptes qui tiennent compte des leçons apprises en matière de violence, de collectivités et de services de police.

Nos recommandations appellent à une reconstruction majeure de notre système de sécurité publique et à son intégration dans un écosystème de sécurité communautaire solide. Un engagement coordonné et réfléchi est nécessaire de la part de personnes ayant une connaissance des systèmes concernés et une passion pour l'amélioration de la prestation des services publics et de la sécurité et du bien-être communautaires. Les parties prenantes devront s'appuyer sur l'expertise des différents groupes intéressés pour trouver les meilleures méthodes permettant de réaliser leur potentiel. Ces recommandations doivent être défendues par des personnes provenant de l'ensemble de l'écosystème de sécurité pour nous placer devant un miroir.

Un organe de mise en œuvre et de reddition de comptes mutuelle est nécessaire pour veiller à ce que les leçons tirées des pertes massives d'avril 2020 soient pleinement assimilées. Pour véritablement inverser la tendance, la mise en œuvre de nos recommandations nécessitera un apprentissage tout au long de la vie sur les plans individuel, relationnel, communautaire et sociétal. L'organe que nous proposons peut également soutenir les processus d'apprentissage en cours, à mesure que nous acquérons collectivement une expérience en matière de collaboration en vue d'atteindre l'objectif commun, à savoir améliorer la sécurité et le bien-être.

La Commission a été créée pour servir l'intérêt public, et nous avons travaillé de manière transparente et pris des mesures pour mobiliser un large éventail de personnes et d'organisations. Notre successeur, l'organe de mise en œuvre et de reddition de comptes mutuelle, devrait reprendre ce rôle et l'étendre. Nous avons recommandé que cet organisme soit créé en urgence : son cadre, son financement et son président fondateur d'ici le 31 mai 2023, et la nomination des membres,

après consultation des personnes et organisations intéressées, d'ici le 1^{er} septembre 2023. L'organe de mise en œuvre et de reddition de comptes mutuelle devrait entrer en fonction ce mois-là et publier son premier rapport avant la fin de l'année 2023.

LEÇONS APPRISES

Aucune personne ou organisation n'a l'autorité ou la responsabilité officielle de mettre en œuvre toutes les recommandations formulées dans le présent Rapport.

Les recommandations formulées dans certains rapports d'enquête publique ne sont pas pleinement mises en œuvre en raison d'obstacles à la réforme et de zones floues en matière de reddition de comptes.

La mise en œuvre des recommandations formulées dans le rapport *Redresser la barre ensemble* est une responsabilité partagée parmi de nombreux organismes des systèmes de sécurité publique canadien et néo-écossais et un grand nombre d'autres acteurs et organismes, y compris des groupes communautaires et des membres du public.

Le partage des responsabilités n'est efficace que lorsqu'il est mené par des champions; défendu par les parties prenantes, les collectivités et les individus; et soutenu par des mécanismes de suivi et de reddition de comptes.

Une reddition de comptes mutuelle, des rapports publics clairs et un engagement public continu sont essentiels pour surmonter les obstacles et favoriser le changement institutionnel, les changements de culture et autres changements substantiels à court, moyen et long termes.

Recommandation I.1

ORGANE DE MISE EN ŒUVRE ET DE REDDITION DE COMPTES MUTUELLE DE « REDRESSER LA BARRE ENSEMBLE »

La Commission recommande que :

- (a) D'ici le 31 mai 2023, les gouvernements du Canada et de la Nouvelle-Écosse mettent sur pied et financent un organe de mise en œuvre et de reddition de comptes mutuelle, dont le mandat serait le suivant :
 - (i) assurer la reddition comptes mutuelle, l'échange de connaissances et le soutien entre tous les organismes et tous les acteurs impliqués dans le processus de mise en œuvre;
 - (ii) consulter les membres de la collectivité sur les domaines d'action prioritaires et les stratégies de mise en œuvre;
 - (iii) élaborer un cadre de suivi et assurer un suivi permanent, ce qui comprend le pouvoir de demander des informations aux autorités publiques fédérales, néo-écossaises et municipales;
 - (iv) prendre des mesures actives pour encourager les membres du public à participer à la mobilisation pansociétale recommandée dans le présent Rapport;
 - (v) diffuser des informations publiques sur le processus de mise en œuvre des recommandations;
 - (vi) fournir des mises à jour publiques sur l'état d'avancement du plan de mise en œuvre tous les trois mois et publier un rapport annuel sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de chaque recommandation;
 - (vii) assurer la liaison avec les parties chargées des efforts de mise en œuvre dans d'autres provinces et territoires.
- (b) D'ici le 31 mai 2023, les gouvernements du Canada et de la Nouvelle-Écosse nomment le président fondateur et le champion de l'organe de mise en œuvre et de reddition de comptes mutuelle après consultation de tous les Participant(e)s de la Commission et des représentants des collectivités les plus touchées par les pertes massives d'avril 2020, y compris les communautés micmaques les plus affectées, et les représentants des communautés afro-néo-écossaises.

- (c) D'ici le 31 juillet 2023, le président fondateur – en consultation avec les représentants des organismes mandatés en vertu des recommandations du présent Rapport et d'autres personnes et organismes intéressés – présente aux gouvernements du Canada et de la Nouvelle-Écosse une proposition de liste de membres et de budget pour l'organe de mise en œuvre et de reddition de comptes mutuelle.
- (d) D'ici le 1^{er} septembre 2023, les gouvernements du Canada et de la Nouvelle-Écosse nomment conjointement les membres de l'organe de mise en œuvre et de reddition de comptes mutuelle.
- (e) Aussitôt que faisable, l'organe de mise en œuvre et de reddition de comptes mutuelle élabore un plan de suivi de la mise en œuvre et établit des mécanismes de rapport et de reddition de comptes; l'organe devrait fournir ce plan au Parlement du Canada et à l'Assemblée législative de la Nouvelle-Écosse, et prendre d'autres mesures pour le mettre à la disposition du public, notamment en créant un site Web dédié permettant de suivre les mises à jour et les progrès réalisés.
- (f) L'organe de mise en œuvre et de reddition de comptes mutuelle fournisse tous les trois mois des mises à jour publiques sur l'état d'avancement du plan de mise en œuvre et qu'il publie un rapport annuel sur l'état d'avancement de chaque recommandation.

POINTS DE MISE EN ŒUVRE

Composition : L'organe de mise en œuvre et de reddition de comptes mutuelle devrait comprendre les membres suivants :

- au moins deux représentants des personnes les plus touchées par les pertes massives (notamment les familles des personnes décédées et/ou les survivants);
- un représentant civil de l'une des municipalités touchées;
- un haut représentant de la Direction générale de la GRC habilité à agir au nom du commissaire;
- le sous-commissaire de la GRC chargé des Services de police contractuels et autochtones;
- le commissaire adjoint de la Division H de la GRC;
- un représentant du Conseil consultatif de gestion de la GRC;

- un haut représentant de Sécurité publique Canada;
- un haut représentant de la Division de la sécurité publique du ministère de la Justice de la Nouvelle-Écosse;
- au moins un représentant communautaire du secteur de la défense et du soutien relatifs à la violence fondée sur le sexe;
- au moins un représentant des organismes communautaires autochtones participant à la réforme des services de police;
- au moins un représentant des organismes communautaires afro-canadiens participant à la réforme des services de police;
- dès son entrée en fonction, l'organe de mise en œuvre et de reddition de comptes mutuelle devrait comprendre les délégués d'autres organes créés en vertu des recommandations du Rapport :
 - ◊ les conseils fédéral et néo-écossais de leadership sur la sécurité et le bien-être communautaires (recommandation C.17);
 - ◊ le commissaire à la violence fondée sur le sexe (recommandation V.17) ou la personne qu'il a désignée.

Groupe consultatif : L'organe de mise en œuvre et de reddition de comptes mutuelle devrait envisager la création d'un groupe consultatif composé d'autres organismes engagés dans les systèmes de sécurité publique du Canada et de la Nouvelle-Écosse, d'organisations policières, d'organismes du secteur de la santé et d'organismes de défense des droits des victimes.

Faciliter la mise en œuvre : L'organe de mise en œuvre et de reddition de comptes mutuelle devrait :

- diffuser le Rapport de la Commission et les recommandations auprès des communautés d'intervenants, ainsi que consulter les membres de la collectivité sur les domaines d'action prioritaires comme sur les stratégies de mise en œuvre;
- transmettre le Rapport de la Commission au Vérificateur général du Canada et au Vérificateur général de la Nouvelle-Écosse afin qu'ils puissent s'enquérir de l'état d'avancement de la mise en œuvre des présentes recommandations.

Rapports d'avancement : Les mises à jour doivent comprendre une analyse de l'information afin d'identifier les tendances, les obstacles, les retards, les problèmes, les questions et les pratiques exemplaires.

Justification de la non-mise en œuvre : Pour encourager la transparence, lorsqu'une organisation a décidé de ne pas mettre en œuvre une recommandation ou une partie d'une recommandation, l'organe de mise en œuvre et de reddition de comptes mutuelle demandera une explication écrite de cette décision et la publiera dans les rapports au titre du plan de mise en œuvre.

CHAPITRE 4

Prochaines étapes pour améliorer la sécurité de nos collectivités

CHAPITRE 4

Prochaines étapes pour améliorer la sécurité de nos collectivités

Le présent Rapport contient une série de recommandations sur la façon d'atteindre nos objectifs communs, à savoir rendre nos collectivités plus sûres. Certains changements auxquels nous appelons peuvent être relativement rapides et simples à réaliser; d'autres nécessiteront plus de temps et une collaboration accrue entre de multiples personnes, institutions et groupes. Afin de créer et de maintenir une dynamique de changement à long terme mois après mois et année après année, il incombera à des personnes aux origines et aux rôles divers et variés au sein de la société de continuer de travailler et d'avancer, d'agir, de défendre la cause et de se rendre mutuellement des comptes dans un esprit solidaire et constructif.

Nous avons formulé différentes recommandations que les dirigeants politiques, les décideurs en matière de politiques, la GRC ainsi que d'autres institutions publiques et fournisseurs de services auront la responsabilité d'adopter. Comme évoqué, il est fondamental que les dirigeants et les institutions concernés prennent ces recommandations au sérieux et avec toute la diligence requise.

Dans ce chapitre, notre regard se porte au-delà des institutions et des dirigeants publics, pour mettre l'accent sur les prochaines étapes et mesures à prendre par les personnes et les groupes au sein de nos collectivités afin de les rendre plus sûres pour tous. Ce chapitre peut également concerner les dirigeants politiques, les premiers répondants et les autres représentants institutionnels, en tant que proches, voisins et membres de la collectivité.

De nombreuses personnes ayant participé aux processus de la Commission nous ont fait savoir qu'elles étaient prêtes à défendre le Rapport. Au cours de notre table ronde sur les liens entre les pertes massives et la violence fondée sur le sexe et la violence familiale, Amanda Dale, Ph. D., ancienne directrice générale de la Clinique commémorative Barbra Schlifer, a souligné l'importance de l'engagement individuel et collectif :

[Voici] 40 ans que beaucoup d'entre nous défendent leur cause et, chaque jour, chaque semaine, de nouveaux défenseurs entrent en scène. Il y a dans cette salle des familles qui ont demandé une enquête publique. C'est nous tous qui demanderons des comptes aux gouvernements. Nous ne pouvons pas – nous ne pouvons pas nous contenter de passer le relais en espérant que notre retraite pointe à l'horizon¹.

Nous avons également été encouragés par plusieurs membres des familles des personnes dont la vie a été enlevée lors des pertes massives d'avril 2020, qui ont pris l'engagement de rester activement mobilisés. Au chapitre 3, nous avons noté la volonté de Scott McLeod de promouvoir la mise en œuvre, et d'autres ont fait des commentaires similaires lors de nos séances avec eux en septembre 2022. Crystal Mendiuk, sœur de Jolene Oliver, tante d'Emily Tuck et belle-sœur d'Aaron Tuck, a déclaré : « Vous savez quoi? Donnez-moi la liste des personnes responsables des changements et je n'aurai aucun problème à motiver les gens. Donc, vous savez, et il faudra – il faudra des gens comme moi, vous savez, et d'autres Canadien(ne)s, vous savez, pour veiller à ce que cela se produise² ». Dan Jenkins, père d'Alanna Jenkins, a déclaré :

[Nous] ne devons pas nous contenter de formuler des recommandations, nous devons agir en lien avec celles-ci. Et j'aimerais bien savoir à qui parler ou quoi que ce soit d'autre pour savoir comment cela va fonctionner ... il ne s'agit pas seulement de – il ne s'agit pas de faire la chasse aux coupables, même si parfois les gens aiment à penser que c'est le cas. Il s'agit de savoir ce qui se passe après, et pour moi, c'est le plus important³.

Il a conclu : « Et je serai comme un chien qui ne lâche pas son os. C'est ce que je serais sans aucun doute⁴ ».

Nous avons conscience de l'ampleur apparente de la tâche, de la difficulté de savoir par où commencer, et de comment maintenir l'engagement et la dynamique. Nous proposons ci-après quelques réflexions, sur la base de nos observations au cours de notre travail et des enseignements tirés dans le cadre d'autres actes de violence de masse et de préjudices, concernant les forces et les capacités potentielles auxquelles les personnes et les groupes pourraient faire appel.

Nous avons catégorisé les suggestions qui suivent selon différents groupes avec, nous en sommes conscients, de nombreux chevauchements possibles. Par ailleurs, chacun de nous peut accomplir des choses essentielles au quotidien pour

contribuer à renforcer nos collectivités : s'ouvrir pour nouer mutuellement des liens, prendre régulièrement des nouvelles et s'écouter, s'encourager mutuellement à s'exprimer et à demander de l'aide chaque fois que nécessaire.

Les personnes les plus touchées

Les personnes les plus touchées par les pertes massives – survivants, membres des familles et proches de ceux dont la vie a été enlevée – ont joué un rôle essentiel dans la promotion d'une enquête publique. Un grand nombre d'entre elles ont continué de prendre part au travail de l'enquête en tant que Participant(e)s, par l'intermédiaire de leur collaboration dans l'élaboration de l'approche de la Commission (aux côtés de leurs avocat(e)s), par la fourniture de contributions pour la constitution du dossier factuel, par leur participation aux procédures publiques, sans oublier par la présentation régulière de leurs observations écrites et orales.

Nous sommes reconnaissants envers les personnes les plus touchées de leurs contributions en tant que défenseurs de la cause et participants actifs, et nous les invitons à poursuivre leur engagement. Voici les prochaines étapes que ces personnes pourraient suivre :

- Demeurez en contact les uns avec les autres et soutenez-vous mutuellement sur la base de vos expériences communes.
- Continuez à commémorer les personnes dont la vie a été enlevée, tant pour honorer leur mémoire que pour informer les autres de ce qui s'est passé tout en les incitant à agir.
- Continuez d'exhorter vos représentants élus municipaux, provinciaux et fédéraux à agir en s'appuyant sur les recommandations de ce Rapport, notamment dans le cadre de lettres et de sollicitations de rencontres pour discuter des mesures, de la reddition de comptes et des progrès.
- Constituez un groupe de soutien continu pour coordonner et organiser vos efforts. Des personnes touchées par d'autres pertes massives ont formé des groupes similaires. Par exemple, les membres des familles d'enfants dont la vie a été enlevée au cours de la fusillade de l'école élémentaire Sandy Hook en 2012 ont créé Sandy Hook Promise, un organisme national sans but lucratif

qui promeut l'éducation préventive concernant la violence par armes à feu auprès des jeunes et des adultes aux États-Unis.

- Rejoignez un organisme ou un comité communautaire local, pour y faire part de vos expériences uniques et de vos points de vue.
- Continuez à demander de l'aide si vous-même ou une personne que vous connaissez en avez besoin. Contactez vos proches, vos amis ou un organisme de soutien dédié dans votre collectivité.

Organisations communautaires et groupes de défense

Le travail de la Commission a bénéficié du soutien de nombreuses organisations communautaires basées en Nouvelle-Écosse et au-delà. Dans le cadre des préparatifs des procédures publiques et parallèlement à ces dernières, les membres de l'équipe de la Commission ont tenu des réunions régulières avec des fournisseurs de services et d'autres organismes communautaires, afin d'informer ces groupes de ce à quoi ils devaient s'attendre et de la meilleure façon dont ils pouvaient soutenir leurs collectivités au cours de l'enquête. Un certain nombre de groupes de défense ont également pris part à l'enquête, que ce soit en tant que Participant(e)s, membres de tables rondes ou bien via la présentation de leurs observations. Ces groupes représentent généralement des personnes qui plaident avec ardeur en faveur d'un intérêt commun (possession d'armes à feu, par exemple), d'un sujet de préoccupation commun (violence familiale, sécurité communautaire, santé mentale, etc.) et d'un soutien auprès des personnes les plus directement touchées par la violence de masse. Voici les prochaines étapes que les organisations communautaires et les groupes de défense pourraient suivre :

- Discutez de la pertinence des constatations et des recommandations incluses dans ce Rapport pour vos collectivités, et de la manière de les intégrer dans vos activités en cours.
- Sensibilisez vos collectivités aux facteurs susceptibles de donner lieu à des pertes massives, notamment la violence fondée sur le sexe, la violence entre partenaires intimes et la violence familiale, et contribuez à créer une culture

qui accepte que des personnes qui subissent de la violence en parlent et demandent de l'aide.

- Tirez parti des réseaux et des coalitions qui ont été établis ou consolidés entre votre groupe et d'autres organisations; une approche collaborative qui contribuera à rendre la société plus forte.
- Continuez d'exhorter vos représentants élus et les institutions publiques à prêter attention et à prendre les mesures qui s'imposent.
- Appuyez-vous sur ce Rapport, ainsi que sur les rapports commandés et autres documents de la Commission comme ressources pour éclairer vos discussions et votre travail, notamment les contributions de différentes personnes, dont celles confrontées aux pertes massives et aux questions connexes, et de différents experts spécialisés dans la violence de masse, le contrôle des armes à feu, les services de police, la résilience communautaire et d'autres thèmes connexes.

Chercheurs et spécialistes en matière de politiques

Tout au long de notre travail, nous avons pu compter sur le soutien de spécialistes en matière de politiques et en recherche au sein de l'équipe de la Commission, et sur les contributions majeures de la part de nombreux experts dans ces domaines par l'entremise des rapports commandés, des tables rondes, des témoignages d'experts et d'autres types d'observations. Cet examen d'ensemble mené dans des domaines pertinents des politiques et de la recherche nous a été d'une grande aide dans la réalisation de notre mandat, en favorisant une analyse approfondie des questions connexes qui ont contribué aux pertes massives. Voici les prochaines étapes que les chercheurs et les spécialistes en matière de politiques pourraient suivre :

- Appuyez-vous sur ce Rapport, les rapports commandés et les nombreux autres documents produits au cours de l'enquête comme ressources pour éclairer les discussions, les travaux de recherche et d'élaboration de politiques en cours. Nous avons entendu un grand nombre d'experts qui nous

ont beaucoup appris – et nous vous invitons à continuer de puiser dans cette mine d’informations dans le cadre de votre travail également.

- Envisagez la conception de projets de recherche qui permettront de suivre les progrès réalisés concernant la mise en œuvre des recommandations de ce Rapport et d’étudier les questions fondamentales qui contribuent à la survenance de pertes massives; un travail ayant le potentiel de favoriser une meilleure reddition de comptes, ainsi que des réponses communes et durables pour accroître la sécurité des collectivités.
- Continuez d’établir et de favoriser des réseaux aux côtés de vos pairs canadiens et internationaux dans les domaines des politiques et de la recherche. Cette enquête a bénéficié des contributions d’un grand nombre d’universitaires et nous avons la certitude qu’à l’avenir, la collaboration jouera un rôle essentiel dans la consolidation de notre compréhension commune des défis collectifs et des progrès réalisés en vue de les surmonter.

Membres du public

Au cours de notre travail, nous avons entendu un grand nombre de membres de l’ensemble de la collectivité, au Canada et à l’étranger, notamment dans le cadre de plusieurs présentations d’observations du public. En notre qualité de commissaires chargés de superviser une enquête publique, il était important pour nous que les membres du public participent à l’enquête, et ce, pour différentes raisons : la nécessité de comprendre les répercussions générales des pertes massives survenues en avril 2020 en Nouvelle-Écosse, notre volonté de recueillir les suggestions du plus grand nombre de personnes possible concernant des études pertinentes ou des recommandations potentielles, et le fait que nous nous soyons rendus compte que la mise en œuvre des recommandations de ce Rapport s’appuiera dans une grande mesure sur la mobilisation continue du public et qu’elle sera axée sur les dirigeants et les institutions qui devront réaliser des changements. Voici les prochaines étapes que les membres du public pourraient suivre :

- Entretenez des relations de bon voisinage, en allant à la rencontre des membres de votre collectivité et en les aidant à trouver un soutien si besoin.

- Plaidez en faveur de changements au sein de vos familles, collectivités et milieux de travail, en parlant des facteurs qui contribuent à la survenance de pertes massives et des mesures à prendre pour améliorer la sécurité communautaire.
- Offrez votre temps à des actions communautaires, en rejoignant un groupe ou un comité qui s'attache à renforcer votre collectivité.
- Continuez d'exhorter vos représentants élus et les institutions publiques à prêter attention et à prendre les mesures qui s'imposent.
- Demandez de l'aide si vous-même ou une personne que vous connaissez en avez besoin. Contactez vos proches, vos amis ou un organisme de soutien dédié dans votre collectivité.

Médias

Les médias ont joué un rôle important en couvrant les pertes massives qui ont eu lieu en avril 2020 en Nouvelle-Écosse et leurs conséquences, et en permettant d'informer le public sur les progrès et les résultats de la Commission. Voici les prochaines étapes que les médias pourraient suivre :

- Continuez de favoriser la reddition de comptes des institutions et des dirigeants publics, en mettant en lumière leurs réponses aux recommandations de ce Rapport ainsi que leurs plans de mise en œuvre, leurs progrès et leurs résultats.
- Aidez à sensibiliser le public sur les questions générales et systémiques expliquées dans ce Rapport qui contribuent à la survenance de pertes massives, notamment la violence fondée sur le sexe, la violence entre partenaires intimes et la violence familiale.
- Favorisez l'instauration d'une culture où chacun se sente suffisamment en sécurité pour parler et demander de l'aide si besoin.

Entreprises

Nous reconnaissons le rôle de premier plan joué par les entreprises, petites et grandes, dans nos collectivités. En leur qualité d'employeur, elles supervisent différentes équipes. En leur qualité de fournisseur, elles proposent des produits et des services qui favorisent l'épanouissement communautaire. La plupart de ces entreprises s'efforcent également de faire preuve de responsabilité sociale, via leur collaboration et leur générosité à l'égard de leurs collectivités afin de soutenir leur prospérité durable. Au regard de ces missions importantes, voici les prochaines étapes que les entreprises pourraient suivre :

- Faites en sorte que chaque personne travaillant au sein de votre organisation se sente suffisamment soutenue pour s'exprimer et demander de l'aide si elle en éprouve le besoin, notamment si elle subit des actes de violence fondée sur le sexe, de violence entre partenaires intimes ou de violence familiale; cela pourrait s'inscrire dans le cadre de vos programmes et engagements internes en matière de sécurité et en matière de diversité, d'équité et d'inclusion.
- Orientez certains de vos dons et certaines de vos actions de bénévolat en faveur d'organisations communautaires et sans but lucratif qui se focalisent sur la sécurité communautaire.
- Organisez des forums destinés à favoriser les échanges autour du rôle que les entreprises doivent jouer pour améliorer la sécurité communautaire pour tous. Ces événements pourraient s'appuyer sur une collaboration avec d'autres entreprises ou une chambre de commerce de votre collectivité.

Éducateurs

Qu'il s'agisse de travailler avec de jeunes enfants à l'école primaire ou de superviser des étudiants de cycle supérieur à l'université, les éducateurs aident à façonner leur manière de percevoir le monde et leur place dans ce dernier. C'est pourquoi nous avons la conviction que les éducateurs peuvent fondamentalement contribuer à traiter certaines des questions systémiques en lien avec la sécurité communautaire. Voici les prochaines étapes que les éducateurs pourraient suivre :

- Faites en sorte d'instaurer un environnement scolaire respectueux, inclusif et propice à la parole pour les élèves.
- Discutez avec vos élèves des pertes massives, de la Commission et de ce Rapport, et incitez-les à échanger au sujet des recommandations et des réponses collectives à de terribles événements ainsi que des défis communs.
- Sensibilisez vos élèves aux questions de genre, de masculinité et de pouvoir, en les invitant à réfléchir aux manières ou aux comportements propices à l'inclusivité et à la sécurité pour tous.
- Menez des projets de recherche dans les établissements d'enseignement postsecondaire afin de combler les lacunes précisées dans le volume 3, Violence.

Enfants et jeunes

Les enfants et les jeunes font partie intégrante de nos collectivités, en tant que jeunes d'aujourd'hui et adultes de demain. Voici les prochaines étapes que les enfants et les jeunes pourraient suivre :

- Discutez avec vos parents, proches, amis et enseignants de vos idées pour améliorer la sécurité de vos collectivités.
- Demandez de l'aide auprès d'un enseignant, d'une personne de confiance ou d'un organisme de soutien dédié si vous-même ou une personne que vous connaissez êtes confrontés à tout type de violence, de problème de santé mentale ou simplement si vous en ressentez le besoin.

Conclusion

Le présent Rapport marque la fin de l'enquête sur les pertes massives d'avril 2020 en Nouvelle-Écosse. Il présente nos constatations sur ce qui s'est passé, comment et pourquoi les pertes massives se sont produites, ainsi que nos recommandations pour le changement. Alors que notre travail en tant que commissaires est terminé,

les efforts plus vastes nécessaires pour agir et mettre en œuvre les recommandations de ce Rapport s'inscrivent dans un processus collectif et continu de réflexion et d'amélioration.

La sécurité communautaire est une responsabilité et une occasion partagées. Nous devons tous et toutes nous faire les champions du changement, en adoptant les recommandations de ce Rapport et en les mettant en œuvre dans nos collectivités, nos milieux de travail, nos organisations et nos politiques. Le moment est venu d'agir.

Notes

INTRODUCTION AU VOLUME 6

1. Commission des pertes massives, transcription des procédures publiques, 7 septembre 2022, COMMO064721, p. 81 ligne 6, 10-11.
2. Commission des pertes massives, « Rapport provisoire » (mai 2022), p. 8, en ligne : <https://www.securitepublique.gc.ca/cnt/rsrscs/pblctns/2022-mcc-int-cpm-prov/2022-mcc-int-cpm-prov-fr.pdf>.
3. Ibid.

CHAPITRE 1

L'architecture intentionnelle des recommandations

1. Agence de la santé publique du Canada, Investir en prévention – la perspective économique : Principales conclusions d'un examen des données récentes (mai 2009).

CHAPITRE 2

Surmonter les obstacles au changement

1. L'hon. Michel Bastarache, Rêves brisés, vies brisées : Les effets dévastateurs du harcèlement sexuel sur les femmes au sein de la GRC – Rapport final sur la mise en œuvre de l'entente de règlement Merlo Davidson (11 novembre 2020), en ligne : <https://www.rcmp-grc.gc.ca/wam/media/4775/original/daa54a3fe1ae287fce45022c086b493e.pdf>.
2. Association des libertés civiles de la Colombie-Britannique et East Coast Prison Justice Society, Phase 3 Submissions (7 octobre 2022), en ligne : https://masscasualtycommission.ca/files/documents/Final-Written_ECPJS_BCCLA.pdf, p. 15, citant Scot Wortley, Ph. D. [les notes en bas de page ont été omises].
3. Commission des pertes massives, transcription des procédures publiques, 31 août 2022, COMMO064439, p. 50, lignes 25-28.
4. MDW Law, Final Written Submissions (5 octobre 2022), en ligne : https://masscasualtycommission.ca/files/documents/Final-Written_MDW-Law.pdf, p. 11, para. 43.
5. Commission des pertes massives, transcription des procédures publiques, 31 août 2022, COMMO064439, p. 103, lignes 21-26.
6. Commission des pertes massives, transcription des procédures publiques, 7 septembre 2022, COMMO064721, p. 60, lignes 10-15.
7. Commission des pertes massives, transcription des procédures publiques, 7 septembre 2022, COMMO064721, p. 68, lignes 17-24.
8. Commission des pertes massives, transcription des procédures publiques, 23 août 2022, p. 73.

CHAPITRE 3

Clé de voûte : favoriser la collaboration et garantir la reddition de comptes

1. Thomas Macdonald, Final Submissions – Scott McLeod (7 octobre 2022), p. 5, en ligne : https://masscasualtycommission.ca/files/documents/Final-Written_Blois-Nickerson.pdf.
2. Témoignage de Scott McLeod devant la Commission des pertes massives, transcription d'une séance en petit groupe, 16 septembre 2022, p. 22.
3. David A. Brown et al., Rebuilding the Trust: Task Force on Governance and Cultural Change in the RCMP, Sécurité publique Canada (décembre 2007), vii, en ligne : https://www.publicsafety.gc.ca/cnt/cntrng-crm/tsk-frc-rcmp-grc/_fl/archive-tsk-frc-rpt-eng.pdf.
4. RCMP Reform Implementation Council, From Reform to Continuous Improvement: The Future of the RCMP, Gouvernement du Canada (décembre 2010), p. 14, en ligne : Sécurité publique Canada <https://www.securitepublique.gc.ca/cnt/rsracs/pblctns/archive-frm-rfrm-cntns-fnl/archive-frm-rfrm-cntns-fnl-eng.pdf>.

CHAPITRE 4

Prochaines étapes pour améliorer la sécurité de nos collectivités

1. Commission des pertes massives, transcription des procédures publiques, 18 juillet 2022, p. 75.
2. Témoignage de Crystal Mendiuk et al devant la Commission des pertes massives, transcription d'une séance en petit groupe, 31 août 2022, p. 23.
3. Témoignage de Dan Jenkins devant la Commission des pertes massives, transcription d'une séance en petit groupe, 30 août 2022, p. 16.
4. Témoignage de Dan Jenkins devant la Commission des pertes massives, transcription d'une séance en petit groupe, 30 août 2022, p. 17.