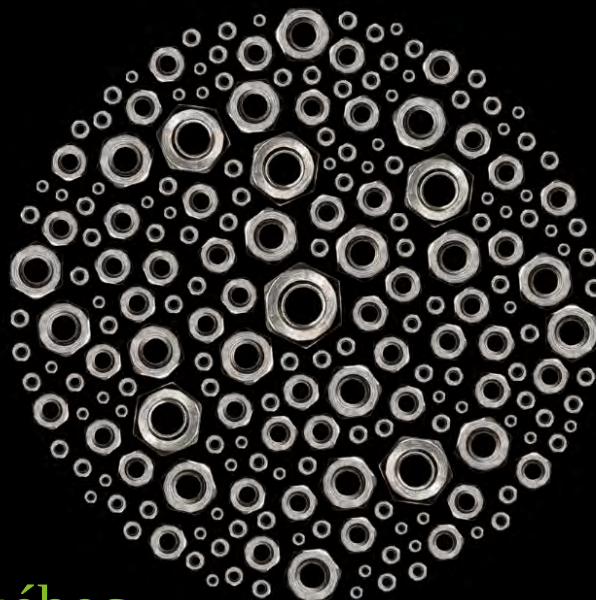




Réalité policière au Québec

Expérience et points de vue de Deloitte sur les questions soulevées dans le livre vert

Novembre 2020



10 novembre 2020

Madame Marlene Jennings. P.C., LLb. – Comité consultatif sur la Réalité policière
Commission scolaire English-Montréal
6000, avenue Fielding
Montréal (Québec) H3X 1T4

Deloitte
S.E.N.C.R.L./s.r.l.
8 Adelaide St W
Suite 200
Toronto (Ontario)
M5H 0A9
Canada

Tél. : 416-601-6150
Télec. : 416-601-6151
www.deloitte.ca

Objet : Expérience et points de vue de Deloitte sur les questions soulevées dans le livre vert

Madame,

Nous sommes enchantés de l'occasion qui s'offre à nous de contribuer au Comité mis en place par la ministre de la Sécurité publique du Québec afin d'examiner les enjeux soulevés dans le livre vert intitulé *Réalité policière au Québec : modernité, confiance, efficience*, qui porte sur l'organisation policière au Québec.

Ce rapport soulève un certain nombre de questions ardues, à un moment où les services de police à l'échelle du Canada, et dans d'autres endroits tels que les États-Unis, le Royaume-Uni et l'Europe, sont sous les projecteurs et sont visés par des appels au changement et un réexamen de leur mandat, voire au retrait de leur financement ou à leur démantèlement. Nous nous réjouissons que le comité se soit donné pour mission de se pencher sur ces questions difficiles et d'examiner la façon dont les services de police du Québec peuvent aborder efficacement les préoccupations des citoyens, tout en continuant à fournir des services de manière efficace et avec intégrité, à assurer la sûreté et la sécurité, et à préserver la confiance du public.

Deloitte est à l'avant-garde lorsqu'il s'agit de proposer des solutions novatrices aux secteurs de la sécurité et de la justice, auprès d'organisations des secteurs public et privé. Le groupe national Sécurité et justice du cabinet canadien est dirigé par une équipe mondiale de leaders d'opinion reconnus, qui s'appuient sur une expertise acquise au Royaume-Uni, aux États-Unis, en Australie, en Nouvelle-Zélande, au Danemark et aux Pays-Bas. Ensemble, nous avons apporté notre soutien à de nombreuses organisations policières bien connues dans ces pays, afin de relever des défis semblables à ceux qui sont soulevés dans le rapport.

Nous avons dégagé un certain nombre de questions dans le rapport à l'égard desquelles nous croyons posséder une expérience et une expertise qui se révéleraient utiles pour le comité. Pour chacune des questions pertinentes, nous avons résumé les principaux points que le comité devrait, à notre avis, prendre en considération dans le cadre de l'ensemble de ses consultations. Le cas échéant, nous avons également inclus des exemples et des points de vue pertinents.

Nous nous tenons à votre disposition si vous avez des questions ou désirez donner suite à certains de ces points.

Nos plus cordiales salutations,

Angelo Bracaglia
Associé
Deloitte Canada
Tél. : 1-514-386-6903
Courriel : abracaglia@deloitte.ca

Gert du Preez
Associé
Deloitte Canada
Tél. : 1-604-640-3220
Courriel : gdupreez@deloitte.ca

Réalité policière au Québec – Expérience et points de vue de Deloitte sur les questions soulevées dans le livre vert

Pistes de réflexion – Environnement social et criminel (1/4)

Questions soulevées dans le livre vert

Quels outils et moyens sont nécessaires aux policiers pour s'adapter à l'omniprésence des nouvelles technologies dans la société et contrecarrer les occasions criminelles qui en découlent?

Le point de vue de Deloitte

- **Une plus grande souplesse est requise à l'égard des contrôles des processus** : Les moyens traditionnels d'application de la loi exigent que les policiers fassent appel à la chaîne de commandement pour veiller à ce que les hauts dirigeants soient informés des décisions les plus délicates. Étant donné la nature instantanée de la cybercriminalité, les chaînes de commandement traditionnelles doivent être élargies afin de gérer les cybercriminels avec efficacité et efficacie. À cette fin, les policiers chargés de traiter directement avec les cybercriminels doivent avoir un rapport hiérarchique direct avec les hauts dirigeants tenus d'approuver les mesures qui doivent être prises par les policiers « sur le terrain ». Les systèmes actuels sont souvent lourds et inefficaces.
- **Les corps de police travaillent de façon cloisonnée** : Dans la plupart des organisations policières, il est impossible d'accéder à l'information sans présenter de demande officielle, bien qu'une partie en soit disponible en ligne. Si la protection des sources est primordiale, il faut toutefois trouver un équilibre et ne pas verser dans l'inertie, c'est-à-dire restreindre l'accès aux renseignements parce que c'est comme ça qu'on a toujours fait les choses. Ces pratiques engendrent des retards et réduisent l'efficacité des policiers sur le terrain. Travailler de façon cloisonnée implique souvent l'utilisation de matériel et de logiciels indépendants les uns des autres, ce qui rend l'échange d'information très ardu. L'échange de données entre organismes et services devient presque impossible. Voir par exemple : [Your Illustrated Guide to Silos in the Workplace](#) par Bloomfire (en anglais).
- **Logiciels et matériel datés** : Les contrats gouvernementaux à long terme empêchent les policiers et enquêteurs de réaliser leur travail. Par exemple, la NCA a entrepris la mise à niveau à XP en 2014, alors que ce système d'exploitation entrait en fin de vie au cours de cette même année. D'autres organismes sont contraints d'utiliser des applications vulnérables en raison des restrictions en place à l'égard des fournisseurs.
- **L'incapacité d'héberger les données localement** : Ceci nécessite que les données soient stockées dans des serveurs physiques à d'autres endroits, entraînant un point de défaillance unique (p. ex., [les attaques de rançongiciels ciblant les corps de police du Maryland en 2019](#) (en anglais)). Il conviendrait de mettre en place un mécanisme de sauvegarde fondé sur Dynamic Cloud, mais les contrats à long terme avec d'autres fournisseurs imposent sans doute des restrictions en ce sens.

Exemples

- [L'analytique aux fins d'enquête : tirer parti des données en vue de l'application de la loi](#) (en anglais)
- [Avis de menaces par Deloitte : La Nouvelle-Orléans est touchée par un rançongiciel \(décembre 2019\)](#) (en anglais)

Pistes de réflexion – Environnement social et criminel (2/4)

Questions soulevées dans le livre vert

Quels outils et moyens sont nécessaires aux policiers pour s'adapter à l'omniprésence des nouvelles technologies dans la société et contrecarrer les occasions criminelles qui en découlent?

Le point de vue de Deloitte

Compétences et ressources nécessaires pour lutter contre la cybercriminalité :

- Chasseurs de menaces, renseignements sur les cybermenaces, lacs de données totalement flexibles et personnalisables (p. ex., Elastic exécutant Kibana à des fins de visualisation et d'analytique). Noyau de spécialistes, p. ex., lutte contre le blanchiment d'argent, criminalité liée aux gangs, cours en réseaux locaux de stockage (SAN), certifications en juricomptabilité et en technologie infrarouge. Un diplôme n'est pas nécessaire pour la plupart de ces postes.
- Il n'est pas nécessaire d'affecter des policiers à ces postes. C'est ici qu'historiquement, l'institutionnalisation a eu raison de la police. L'affectation de policiers à ces postes augmente la probabilité de recrutement par le secteur privé et réduit le nombre de policiers qui peuvent intervenir en première ligne. Traditionnellement, ces postes ont été occupés par des policiers près de la retraite, souffrant d'une forme quelconque de blessure ou ne convenant à aucun autre rôle. Leur manque de compétences ou d'intérêt a ensuite une incidence sur l'équipe ou les produits livrés. Pour identifier l'auteur d'un crime en ligne, analyser les renseignements et rédiger le rapport, il n'est pas nécessaire de posséder des pouvoirs d'arrestation, une arme à feu ou toute autre formation policière officielle. Par conséquent, ces tâches pourraient très bien être réalisées par des civils.
- Ces capacités peuvent être présentes à l'interne et imparties; en revanche, le salaire est un facteur à prendre en compte. Un chasseur de menaces chevronné gagne entre 80 000 \$ et 120 000 \$ par année. À Montréal, le salaire moyen d'un policier est de 78 000 \$ par année. Le salaire pour les postes liés aux renseignements sur les cybermenaces peut dépasser 200 000 \$. Il est possible de recruter des fonctionnaires civils débutants et de les former, mais à un moment donné, ils vont atteindre le plafond de verre et passer au secteur privé, ce qui entraînera des coûts supplémentaires pour la formation des nouveaux employés. En recourant à l'impartition, le niveau d'expertise nécessaire peut être obtenu, mais à honoraires fixes (souvent inférieurs au coût associé à l'embauche et à la formation de nouveaux employés). La rotation de personnel incombe au fournisseur, ce qui réduit le roulement pour les corps de police. On peut faire appel à des experts dans le cadre d'enquêtes lorsque les compétences requises ne se trouvent pas à l'interne. Il est tout aussi important de conserver des employés à l'interne qui comprennent la dynamique et les politiques internes.

Exemples

[Profils d'emploi de Deloitte en recherche de menaces et en renseignements \(en anglais\)](#)

Pistes de réflexion – Environnement social et criminel (3/4)

Questions soulevées dans le livre vert

Que peut-on faire pour renforcer la lutte contre le crime organisé? Existe-t-il de nouveaux modèles de collaboration ou des pratiques à explorer?

Le point de vue de Deloitte

- Le crime organisé n'a pas changé. Il s'adapte simplement plus rapidement que les organisations policières n'ont su le faire. Ce phénomène découle à la fois de la vitesse à laquelle la technologie a évolué au cours des dernières années et de la capacité des organisations policières et des structures de soutien à s'adapter et à réagir.
- Il est peu probable que le rythme des changements technologiques ralentisse et, d'après l'expérience passée, les criminels sont susceptibles d'avoir une longueur d'avance. Aussi, les organisations policières doivent songer à mettre en place des modèles novateurs pour la prestation des services, en l'occurrence, la lutte contre la cybercriminalité. Elles doivent reconnaître leurs forces et les tâches qu'elles sont les seules à pouvoir réaliser, ainsi que les forces des autres organisations, qu'elles relèvent du secteur public ou privé. Elles doivent répartir les tâches et les capacités en conséquence, et établir des partenariats efficaces qui les aideront à relever ces défis de manière efficace.
- La collaboration sectorielle est un facteur clé pour assurer que les corps policiers puissent suivre le rythme des changements technologiques (voir, par exemple, les [mesures de Microsoft contre Trickbot \(en anglais\)](#)). Les forces de l'ordre nécessitent toujours l'utilisation de traités d'entraide juridique (MLAT) à des fins d'échange de renseignements. Ce n'est pas le cas du secteur privé; en fait, dans nombre de dossiers, un analyste a dégagé plus de renseignements que ce que comportait la demande MLAT, et ce, en s'appuyant sur une entente de non-divulgence et des connaissances précises concernant les médias sociaux, des renseignements de sources ouvertes (OSINT) ou d'autres processus de cyber-enquête.
- Il existe aussi des pratiques dont les forces de l'ordre ne sont probablement pas au courant, telles que l'utilisation du DNS passif pour l'attribution des auteurs de menace. Un cabinet comme Deloitte peut fournir l'analytique, les données, les éléments d'enquête et le développement dont un service de police a besoin, ainsi qu'une fonction de formation ou d'apprentissage.

Exemples

- [Adrian Cheek](#), directeur en renseignements sur les menaces et recherche de menaces au Centre de Cyber Intelligence de Deloitte, a participé à plusieurs modèles de collaboration fructueux :
 - o **Opération Tovar** : il est intervenu dans les enquêtes, les analyses et les cartographies de réseau à la NCA, alors que les arrestations ont été menées par les forces de l'ordre.
 - o **Opération Papworth** : il a créé le programme dans le cadre de cette opération, qui portait sur du matériel illicite en ligne, la lutte contre le blanchiment d'argent et le crime organisé.
- Deloitte possède un service de retrait de domaines et un service de lutte contre la contrefaçon. Nous intervenons dans la perturbation du marché illicite des opioïdes et du cannabis au Canada et en Amérique du Nord, et collaborons avec des organismes fédéraux aux États-Unis et au Royaume-Uni.

Pistes de réflexion – Environnement social et criminel (4/4)

Questions soulevées dans le livre vert	Le point de vue de Deloitte	Exemples
	• • • • •	• •
À la lumière des tendances observées, serait-il opportun de favoriser un développement accru de l'approche de police communautaire?	• À la lumière des récents événements et des questions soulevées sur le rôle et la légitimité de la police, il importe d'examiner et de préciser la définition de la « police communautaire ». Comme il est indiqué ci-dessus, bon nombre de parties prenantes autres que la police peuvent contribuer à la résolution des problèmes communautaires. • Notre expérience démontre que les organisations policières ne peuvent pas y arriver seules; elles doivent recourir à l'élaboration conjointe de solutions, et mobiliser l'ensemble de la collectivité. les	• Vidéos des corps de police de Toronto (en anglais)

Pistes de réflexion – Enjeux actuels (1/2)

Questions soulevées dans le livre vert	Le point de vue de Deloitte	Exemples
Devrait-on privilégier le regroupement de corps de police pour créer des organisations aux capacités accrues?	Les regroupements de plusieurs corps de police dans des pays similaires ont démontré que ceux-ci présentent des avantages. Parmi des exemples récents, citons la nationalisation des services de police au Danemark, aux Pays-Bas et en Écosse. Au Royaume-Uni, on dénombre plusieurs exemples d'organisations policières qui regroupent leurs services, qu'ils soient de première ligne ou administratifs, pour réaliser des économies d'échelle, gérer les variations de la demande de services, et être en mesure de mieux s'adapter aux changements technologiques et répondre au besoin de nouvelles compétences.	• Police de l'Écosse (en anglais)
La formation offerte aux aspirants et aux policiers est-elle suffisante et adéquate?	• Les changements technologiques ont aussi modifié la façon dont les gens apprennent, ainsi que le moment et l'endroit où ils peuvent apprendre. L'un des derniers progrès consiste à intégrer l'apprentissage à la journée de travail, soit « un petit peu à la fois » lorsque le temps le permet. • Il ne faudrait pas s'en tenir au plan d'apprentissage annuel; l'apprentissage et la formation des policiers devraient être une démarche continue et adaptée à l'environnement et aux défis auxquels ils font face au quotidien. • L'apprentissage ne devrait pas se limiter au maintien des connaissances et des compétences, mais plutôt chercher à nourrir des capacités humaines durables, comme l'empathie et la créativité. • L'apprentissage doit aller au-delà de l'enseignement en classe, et utiliser une conception centrée sur l'humain pour déterminer la combinaison et l'utilisation appropriées de méthodes et de modalités d'apprentissage omnicanal qui correspondent le mieux aux exigences du policier. • Il faut cesser de mesurer l'efficacité de l'apprentissage en fonction de la durée de la formation, et commencer plutôt à le faire à partir de données réelles sur l'acquisition et la manifestation de compétences, de capacités et de comportements. • Enfin, nous devrions nous efforcer de susciter la passion de l'explorateur chez les policiers, en créant un environnement et une culture propices à l'apprentissage continu.	• Deloitte Insights: Passion of the explorer – How companies can instill the motivation to learn, develop, and grow (en anglais) • Deloitte Insights: Human inside: How capabilities can unleash business performance (en anglais) • Building a Future Ready Workforce (en anglais)

Pistes de réflexion – Enjeux actuels (2/2)

Questions soulevées dans le livre vert

Comment fournir un meilleur accès aux ressources spécialisées en matière de santé mentale et de prévention du suicide chez les policiers?

Le point de vue de Deloitte

- L'enjeu de la santé mentale et de la prévention du suicide chez les policiers va au-delà des programmes. C'est une question de culture des corps de police, qui se manifeste dès le recrutement. Le corps policier doit mener une enquête indépendante sur sa culture et ses comportements.
 - o Sur le plan psychologique, les policiers sont-ils à l'aise de s'exprimer s'ils se sentent mentalement inaptes?
- Les dirigeants donnent-ils le ton à cet égard? S'expriment-ils lorsqu'ils se sentent eux-mêmes mentalement inaptes?
- Les politiques et les mandats permettent-ils d'évaluer les dirigeants en fonction de leur capacité de créer un milieu sûr sur le plan psychologique? Y a-t-il des conséquences pour les policiers qui ne respectent pas les politiques et affichent un piètre bilan à cet égard?
- Accorde-t-on une attention aux policiers qui font face à des situations psychologiquement troublantes? Qui sont témoins d'une scène dérangeante? Recourent à la force à des fins d'autodéfense? Le cas échéant, la culture favorise-t-elle un accès aux ressources de soutien pertinentes?
- Outre la culture, il convient de répondre à certaines questions liées aux programmes :
 - o Les programmes de bien-être mental offerts aux policiers sont-ils adéquats pour répondre aux normes générales de sécurité psychologique et aux besoins propres à l'emploi?
- Le corps de police respecte-t-il la [Norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail](#)?
- Proposons-nous des programmes qui répondent aux préoccupations précises des policiers :
 - Formation sur la gestion de leur propre bien-être mental et leur résilience au travail (en fonction des scénarios à haut risque auxquels ils sont exposés);
 - Canaux par lesquels ils peuvent obtenir du soutien afin de suivre une thérapie (pratique encouragée et confidentielle);
 - Canaux par lesquels ils peuvent obtenir un soutien en cas de crise (p. ex., contrer les pensées suicidaires, les repérer rapidement et éviter le passage à l'acte).
- o Demandons-nous aux policiers de réaliser les tâches adéquates?
- Demandons-nous aux policiers de s'occuper de problèmes pour lesquels ils ne sont pas outillés (p. ex., gérer des civils atteints de schizophrénie)? Le cas échéant, pouvons-nous leur venir en aide soit en :
 - Embauchant des professionnels compétents pour faire ce travail?
 - Offrant une formation leur permettant de gérer ces situations avec confiance et aisance?

Exemples

[Un plan directeur pour les programmes de santé mentale en milieu de travail - Appuyer la santé mentale des employés pour en tirer un RCI positif \(en anglais\)](#)

Pistes de réflexion – Préoccupations relatives à la confiance des citoyens

Questions soulevées dans le livre vert

Les communications publiques des corps de police sont-elles adéquates et suffisantes?

Les mécanismes de reddition de comptes et de contrôle applicables aux policiers, aux corps de police et à leurs dirigeants, qu'ils soient autochtones, municipaux ou provinciaux, contribuent-ils adéquatement au maintien de la confiance de la population?

Le point de vue de Deloitte

- La technologie a transformé la façon dont les citoyens interagissent avec les organisations, ainsi que leurs attentes quant à l'accessibilité des renseignements qu'ils peuvent consulter en ligne. Traditionnellement, les organisations du secteur public, y compris les corps de police, accusent un certain retard. Elles doivent intégrer la technologie à leur stratégie de communication et d'interaction avec le public, et faciliter l'échange d'information, afin d'augmenter la compréhension et continuer à établir la confiance.
- Par exemple, en réaction aux plaintes du public concernant l'utilisation par la police métropolitaine de Londres, au Royaume-Uni, de son pouvoir pour fouiller des groupes minoritaires de façon disproportionnée, la police a mis sur pied un tableau de bord de ses données sur les « **contrôles et fouilles** » (*en anglais*).

Voir par exemple [Corps de police du Royaume-Uni – évaluation de l'efficacité, de l'efficience et de la légitimité de la police \(PEEL\)](#) (*en anglais*)

Exemples

[Utilisation aux Pays-Bas de l'application Wot – un « policier » fondé sur l'IA](#) (*en anglais*)

Annexe

Exemples et projets menés par Deloitte

Deloitte Cyber Threat Intelligence

Example of Threat Notification: City of New Orleans
impacted by Ransomware

Threat Notification

City of New Orleans impacted by Ransomware



Incident

Issue Date: 17 December, 2019 | **TLP:** Green1 | **Serial:** G-TN-EN-19-00645 | **Industry:** All

Summary

On December 16, 2019, Deloitte Cyber Threat Intelligence (CTI) observed reports of a ransomware attack impacting The City of New Orleans. At the time of this reporting, no ransom demands were found. However, security researchers suspect the ransomware is Ryuk [1,2].

Analyst Notes

On December 13, 2019, The City of New Orleans reported suspicious activity in their network, which included evidence of phishing attempts and ransomware. The attack impacted multiple services including the police department, emergency medical services, the courts, sanitation, the tax office, health department, and neighborhood engagement office. The city advised all employees to turn off and unplug their computers over the City Hall's public address system. The City is working with Federal and State partners in investigating this incident [1,2].

The City of New Orleans has not disclosed what ransomware has infected the City's network. However, Security researchers have found a memory dump of suspicious executables yoletby[.jexe and C[:\Temp\2[.jexe, that were uploaded to the VirusTotal scanning service. These memory dumps include numerous references to New Orleans and Ryuk, as well as domain names, domain controllers, internal IP addresses, user names, and file shares [1].

Deloitte Cyber Threat Intelligence (CTI) assesses the chance as probable that the ransomware is Ryuk, based on open-source intelligence reports. Deloitte CTI will continue to monitor and update as more information becomes available.

Recommendations

Deloitte CTI recommends the following:

- Ensure anti-virus software is up-to-date.
- Maintain active patching cycles amongst all internet-facing services.
- Frequently conduct employee awareness training about spam, phishing emails, and common reoccurring themed campaigns.
- All Ryuk victims should ensure that all of their encrypted data is backed up before performing any decryption, regardless of where the decryptor is received.

Sources

- (1) L. Abrams, "Ryuk Ransomware Likely Behind New Orleans Cyberattack", BleepingComputer, December 16, 2019. [Online] Available: <https://www.bleepingcomputer.com/news/security/ryuk-ransomware-likely-behind-new-orleans-cyberattack/>. [Accessed December 16, 2019].
- (2) P. Muncaster, "New Orleans Scrambles to Respond to Ransomware Attack", Infosecurity Magazine, December 16, 2019. [Online] Available: <https://www.infosecurity-magazine.com/news/new-orleans-scrambles/>. [Accessed December 16, 2019].

Related Deloitte publication(s)

- Ransomware attack on VCPI impacts operations of 110 nursing homes, Nov 29, 2019, 10:00 am, G-TN-EN-19-00609
- Prosegur Spanish security company hit by Ryuk ransomware, Nov 28, 2019, 5:30 pm, G-TN-EN-19-00608
- Ryuk Ransomware Analysis, Sep 26, 2019, 11:45 am, G-TN-EN-19-00488

Deloitte Canada

Examples of Threat Hunting and Intelligence Job Profiles



Threat Hunting Senior Specialist Job Profile

What will your typical day look like?

Reporting to the Intel & Threat Hunting. You will stay up to date with current threat actors and the TTPs used. Utilizing this knowledge, you will proactively look for threat actors' existence in client network before a data breach or other damage is caused. Your goal will be to detect what security controls have missed and utilize your findings to improve existing protection and overall security posture of Deloitte CIC clients

About the team

The CIC Threat hunting team is dedicated to providing advanced threat detection and response capabilities through the utilization of real-time intelligence, threat research, automation, innovation and collaboration with industry partners and always focusing on the client's needs.

You will be a key player in building world-class MDR capabilities and improving existing threat hunting capabilities that align with Deloitte's global direction whilst challenging personal growth on new and existing engagements.

Join an industry leading team to help shape the future of threat hunting services in Canada

Enough about us, let's talk about you

We are looking for a candidate who is self-motivated, energetic, naturally, curious, driven for success and results oriented. You must have in-depth knowledge of threat actors techniques, host based and network based investigations, incident handling, incident response, security operations processes, threat management, and common industry technologies.

You are someone who has:

- Minimum of 3 years working experience as a threat hunter or as a T3 Security Analyst.
- Direct hands-on experience with at least 1 EDR solution with a preference for CrowdStrike or Carbon Black VMware EDR.
- Extensive experience with log analysis utilizing SIEM, DLP, IPS/IDS, Firewalls, Content Filtering, Web Proxies, End-Point Protection tools.
- Knowledge of common security threats, industry best practices, security technologies
- Strong knowledge of threat intelligence utilization.
- Knowledge of query structures such as regular expression, YARA and Snort rule, AQL and KQL types
- 24x7 on-call availability for high severity incidents



Threat Intelligence Practice Job Profile

What will your typical day look like?

Our Threat Intelligence Practice is currently seeking a Team Lead, Security Researcher who is self-motivated, energetic, driven and that helps the firm better deliver on new and existing engagements. You will construct and assess high-level and detailed vulnerability management programs translating business needs, compliance and/or regulatory requirements into cost effective and risk appropriate controls that are aligned with our strategic direction in Canada and within the wider Global ecosystem.

Typical tasks

- Lead the team with daily meeting and act in the absence of the Manager when required
- Continuously monitor security events globally
- Produce written assessments of global security events for clients
- Review and update proprietary Deloitte infrastructure with the latest TTPS, IOC & IOAs
- Add advice and assistance to the Security Operations Team
- Produce monthly reports for clients if required
- Attend monthly client meetings either in person or remotely
- Prepare to be on call if required

Enough about us, let's talk about you

- Any combination of threat intelligence, IT/networking, or information security experience is required
- Minimum of 3+ years' experience as an InfoSec or intelligence analyst
- Experience with intelligence analysis processes, including Open Source Intelligence (OSINT) and closed source intelligence gathering, source verification, data fusion, link analysis, and threat actors
- Demonstrable investigative and analytical problem solving skills
- Previous Law Enforcement or Military Service in a relevant role

Toronto Police Services

Marketing a Neighbourhood Policing Program



TO R O N T O P O L I C E S E R V I C E S

Reimagining a sub-conscious brand

S I T U A T I O N

The Neighbourhood Community Officer Program works with local residents and community-based organizations to address crime, disorder and community safety issues. By imbedding officers in a neighbourhood, the NCO program actively co-develops solutions to mobilize Toronto Police resources in order to reduce crime, fear of crime and anti-social behaviour.

The TPS goal of expanding the program towards a community-centred policing model required the adoption of an audience-first, integrated communications and brand approach.

S O L U T I O N & A P P R O A C H

Deloitte and Market Gravity developed a branding and marketing strategy to drive awareness and mobilize engagement for the Neighbourhood Community Officer Program, as part of the TPS' modernization plan. Through several interviews with neighbourhood community officers, local community members, and internal TPS staff, Deloitte was able to identify target audiences and define the brand purpose. A test-and-iterate approach to developing creative messaging allowed Deloitte to produce three videos that visually reinforces the program's messaging and brand, alongside a channel strategy plan leading up to a future community activation event.

I M P A C T

TPS was able to gain a deeper understanding into the area's Neighbourhood Community Officers served through effective and targeted marketing research and testing. This research helped develop an overall program brand and messaging for the NCO that is distinctive and complementary to the overall TPS brand. The videos developed by Deloitte were used as launch collateral to introduce the new program and its importance to communities across the city.

Scottish Government and Association of Chief Police Officers in Scotland (APCOS)

Target Operating Model



Scottish Government and ACPOS



Business case for a new Target Operating Model for all policing services Scotland, merging eight distinct forces and wider specialist services. Shows our strength supporting collaboration and police operating models.

Context

Deloitte was engaged between March and July 2012 to support the design of a business case for a **new Target Operating Model for policing services in Scotland**, encompassing all operational and Support services. The Scottish Policing Board sought to **identify and evaluate the options** for a sustainable police service in Scotland, including a review of the **most effective and efficient force structure**.

Approach

Working collaboratively with stakeholders from across the service and partner organisations, including **senior police leads** for each function, Deloitte reviewed each of the following police functions across the forces:

- Dealing with the public
- Local Policing
- Crime
- Roads Policing
- Specialist Operations
- Professional Standards
- Support functions – including Finance, HR, Procurement, Estates and Fleet

This drew upon a wider range of Deloitte specialists, to bring our **expertise to the different functions**. Following extensive engagement with each police force at all levels, undertaken by a nominated professional lead, Deloitte captured the current operating model using its **Police Target Operating Model approach**. This was used as the basis to define a **new, Scotland-wide Target Operating Model** which optimised the structure, processes and practices of each force.

Value Delivered

- Deloitte **produced an overall target operating model for the delivery of policing** in Scotland.
- We developed detail associated with the costs and worked with the reform team to help define “Day 1” objectives of the new organisation for April 2013.

Dutch National Police

Virtual Agent ‘Wout’

Virtual Agent 'Wout' & Deloitte GovLab



What if you would have your own personal Police Officer at your disposal?!

Meet Virtual Agent 'Wout'!



Réalité policière au Québec – Expérience et points de vue de Deloitte sur les questions soulevées dans le livre vert

The Context; Engaging citizens in the field of investigation

- As the world changes at a dizzying pace, public sector organisations are increasingly focused on improving citizen engagement. A myriad of social and technological factors are driving and shaping government's desire to become more 'citizen-centric'.
- In the domain of Security & Justice, this means that many of our clients are seeking Justice reform initiatives that engage, and best serve, the citizen.
- This document outlines the co-creation of 'Virtual Agent Wout' with the Dutch Police – a solution which enables citizens to be engaged in the field of investigation by chatting with an AI-driven robot to report crimes faster and easier.

This is worth a look – you may recognise a phrase or two

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/PublicSector/IE_C_DigitalJustice_A4_0317_FINAL.pdf

Our Solution; Virtual Agent Wout

- Wout, a Dutch nickname for a Police Officer, is a virtual Police Officer.
- Users can easily report non-emergency crimes through chat and if applicable Wout also provides them directly with advice.
- Wout can be reached through all key social media platforms (Facebook, Whatsapp, Snapchat, etc.) and is directly connected to the Police Control Centre
- Once reported something users are provided with a link to an online file in which they can track progress, see all information on their case and engage with the Police.
- Wout even supports self investigation. As a user you get tips and tricks and can work directly together with the Police. If you have any new information you can directly upload it in your own file. Need extra help?! Users are able to share their file with their friends and family on social media to get extra support!

Successful delivery with the Dutch National Police; Deloitte GovLab as partner from first design to new nationwide service



Co-creating a new valuable service from end-to-end

- The Dutch National Police approached Deloitte GovLab, seeking ways to 'engage more' with citizens. In particular, the Eastern region of the Dutch Police already used social media to inform citizens, but they were also keen to see if they could use social media to engage with citizens in the field of investigation
- We ran a design sprint of a week, working alongside the Police to co-create a new service through which they could engage with citizens to investigate together. Wout was born... At the end of the week a first rough prototype was tested on users. This was so successful it was directly decided by the Dutch Police they wanted to develop 'Wout' further into a real working MVP.
- At the end of 2018 Wout went really live for the first time during a pilot on reporting troubles around New Year's eve fireworks in the municipality of Hengelo. The feedback from this testing proved the concept of Wout was working. The Police got 5 times the amount of reports they normally get and 85% of users said they would like to use Wout again. At the same time Wout generated live heat maps of all the reports guiding the officers in the field.
- Currently we are in the process of scaling-up the offering - new versions of the solution are developed and scaled further through 2019 and 2020. New focus areas are added like reporting cybercrime and ransomware and phishing classification. At the same time new features are developed e.g. accessibility through speech. The ambition of the Dutch National Police is to use the virtual agent nationally in 2020. In line with this ambition, Deloitte GovLab and the Dutch National Police are in the process of signing an innovation partnership agreement to which the co-operation will be extended over a 2 year period.

Get an impression of how it all started – click on the link for a movie of the design sprint

<https://www.youtube.com/watch?v=qcPuoTejQto>

Where to next? – Scaling Wout across the globe and into new domains!

- Wout is a unique solution. No other Police force in the world has yet developed anything like it.
- As such, we have already received considerable interest from other Police forces across NWE, who see the power and potential of Wout and are keen to discuss the possibility of testing the solution in their jurisdictions.
- At the same time the underlying concept and technology can be easily leveraged in other domains. Recently we also started developing 'Katie'. Katie will be a sister of Wout and serve the value chain of all Dutch organisations that are involved in the criminal justice chain.

Get in touch

Contact the GovLab global team for more information or resources



Daniel Charité | Director | dcharite@deloitte.nl **Harm Erbé** | Senior Manager | herbe@deloitte.nl **Jelle Joustra** | Consultant | jjoustra@Deloitte.nl
Danielle Schuitemaker | Consultant | dschuitemaker@deloitte.nl
Aleksandra Arsova | Consultant | aarsova@deloitte.nl



Shane Mohan | Partner | smohan@deloitte.ie
Anne Byrne | Senior Manager | annbyrne@deloitte.ie
Grace Cunningham | Manager | grcunningham@deloitte.ie



Evy Tynes Johnsen | Manager | evjohnsen@deloitte.no



Stine Degnegard | Director | sdegnegaard@deloitte.dk **Jakob Lynke Lind** | Senior Manager | jlind@deloitte.dk **Andreas Hein** | Senior Consultant | andhein@deloitte.dk



Jane Pring | Manager | jpring@deloitte.com.au



Victoria Mulreany | Manager | vimulreany@deloitte.co.uk

Accelerate. Inspire. Connect.

GovLab helps public sector organisations to strengthen their innovation capabilities and build new innovative services.



GovLab **Accelerates.**

GovLab delivers services to public sector organisations to help you accelerate your innovation. We help you to set your innovation strategy, set-up innovation organisations, build innovation capabilities, and design, build and launch innovations.



GovLab **Inspires.**

We research the trends and developments that will shape tomorrow's world, helping you to navigate the future of public service. We create inspiring thought leadership on innovation to give you solutions and ideas for your organisation.



GovLab **Connects.**

Through GovLab we connect public service leaders and innovators across the world. Through events, visits and our ways of working we connect the public service the broader ecosystem of academia, start-ups and corporates.

The spearhead of Public Sector Innovation

The GovLab team produce and present regular new content and solutions to inspire public service innovation, and provoke discussion.



Réalité policière au Québec – Expérience et points de vue de Deloitte sur les questions soulevées dans le livre vert

Solutions which GovLab could also showcase in Vancouver



[Click here](#) for a movie which was made as a conversation starter

Lifeline – Time for Pensions to Retire

Our current retirement systems are designed for the way people used to work in the 20th century. The life of Millennials today are different and more complex, with an increasing number of self-employed individuals. Retirement is not a goal as such anymore. Millennials are looking for flexible transitions between different types of activities. Welfare organisations also face their own financial constraints due to population aging. As a result, 69% of Millennials are not saving adequately for their old age.

According to GovLab, it is time for pensions to retire – which requires supporting Millennials to engage in long-term financial planning. A GovLab team came up with multiple products that could be used to start the conversation, and a prototype of a possible solution...



You Rule! – Tools for Engagement

The world is changing at a dizzying pace, with social and technological innovations affecting every aspect of our society. Because of this, Government should be creating and modifying regulations faster than ever before. At the same time, citizens' expectations are increasing – especially around their involvement in and ownership of the regulatory process. And yet, research shows that engaging the public in the regulation design process is difficult.

A GovLab team came up with a toolkit aimed at applying innovative design processes to engage the public and inspire co-creation of practical outcome-based regulation. This toolkit supplements existing regulation design processes. It applies innovation by design, agile and user-centered design approaches to engage and iterate with the public ... early, and fast.

Deloitte

Building a Future Ready Workforce

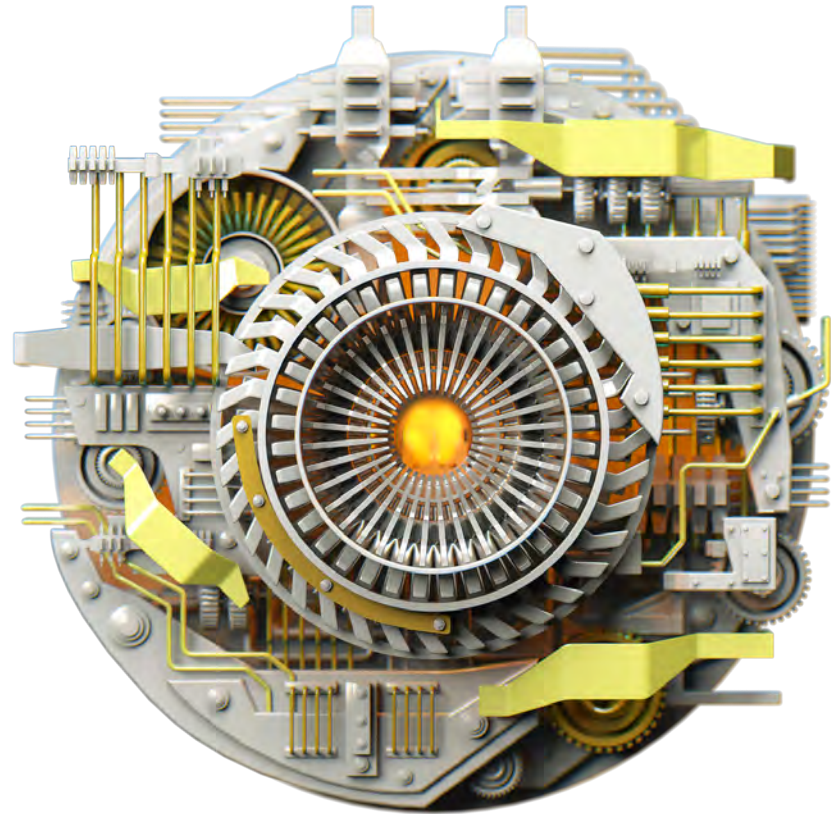


Deloitte.

NOVEMBER 2020

Building a Future Ready Workforce

Hot Service Offering





Our clients are asking tougher questions

Here are a few recent examples:

Our area business line is undergoing significant transformation. The people I have today are not the ones I need tomorrow. How do I know what **capabilities** we need to **thrive long-term**?

How do we **upskill** at scale? Is that even the right strategy?

We have witnessed positive change in our **ways of working** through **COVID**. How can we avoid going backward?

How do we foster **increased empathy & advisory capabilities** in our salesforce, to better support our customers in the moments that matter most?

We are under increased pressure to look at **cost take-out** opportunities. What levers can we pull that may not involve significant FTE adjustments?

All of these questions point to a growing need across our clients for support in creating a

Future Ready Workforce



What is a Future Ready Workforce?

A ***Future Ready Workforce*** looks different and operates differently than the workforce of today. It is prepared to meet **current & future** challenges, and can be developed by:

Leveraging analytics to re-define **what** work is done, by **who**, and **where**

Identifying the **enduring capabilities** and **future skills** that will be required to support **new ways of working**

Defining the set of **integrated talent strategies** to best enable talent development and the closing of skill gaps

Establishing a **culture of continuous lifelong learning**, by embedding learning into the **flow of work**



Deloitte's Future-Ready Workforce Offering(s)

Workforce Planning & Analytics

- Analyze internal and external factors shaping the future workforce
- Leverage analytics to re-define what work is done, by who, and where
- Develop data driven strategies and actions related to workforce impacts (e.g. percentage of employees impacted, tasks to disrupt, estimated cost to implement action, etc.)

Identifying & Assessing Future Skills and Enduring Capabilities

- Identify capabilities and skills required to thrive in the future
- Determining exactly who needs these skills to advance strategy, and assessing the level of skill across the workforce today
- Defining the talent strategies that will be used to address skill gaps and drive development long-term

Modernizing the Learning Strategy

- Assess the existing learning strategy and operations of the function
- Establish a future focused strategy and roadmap
- Determine the governance, processes, op model, and technology needed to deliver on the future strategy

Placing Learning in the Flow of Work

- Analyze learning needs
- Design impactful learning experiences that embed learning into the work people are doing
- Develop and deliver blended, experiential learning journeys
- Measure and evaluate the impact of learning
- Build academies alongside large transformations to develop future skills and capabilities

Deloitte Differentiators

FOTO by Deloitte

Analytics-based tool to identify opportunities to optimize the workforce

AdeptPro by Deloitte

Digital learning experience platform and learning products

Bersin by Deloitte

Industry leading learning research and models

Deloitte Academy

A proven course catalogue of over 80 courses and growing

Alliances and Ecosystems

Established partnerships with market leading Learning providers and technologies

It all comes back to Learning...

Real-time capability development embedded into the flow of work the key to getting our clients **FUTURE READY.**

We know in today's context effective learning has to be...

EXPERIENTIAL

Connecting to human emotion and relevant experience is key to committing learning to memory

**Apprenticeship,
Mentorship, Development
assignments**

WORK INTEGRATED

Integrating learning into work means its more efficient, immediately applicable and memorable

**Academies, Innovation
Sessions, Leadership
Programs**

BLENDED/HYBRID

Blending digital learning experiences with facilitated, hands on experiences leads to increased scalability and accessibility

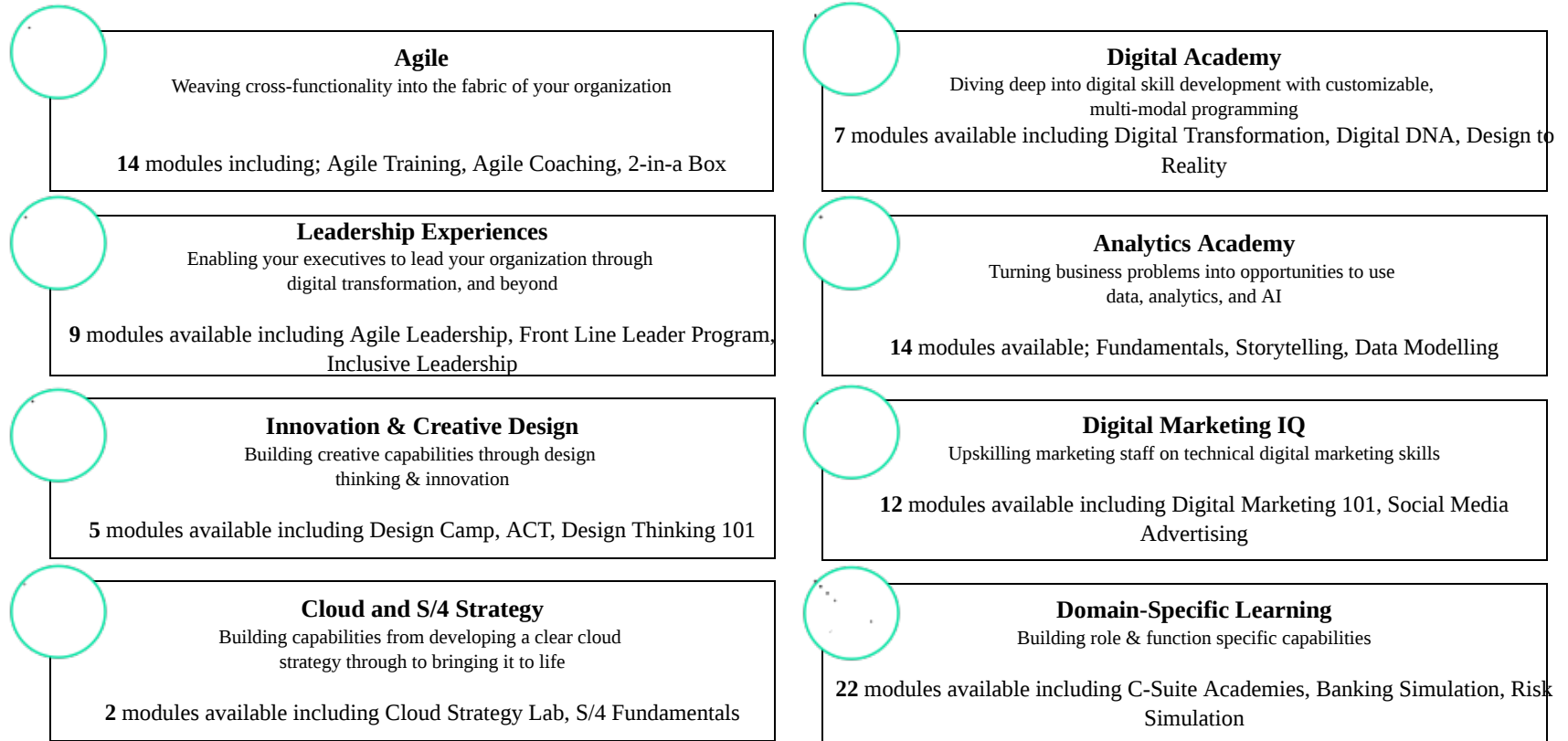
**Curated Digital Content
with Facilitated Events**

LIFELONG

Learning that is perceived to contribute to the overall personal and professional growth of the individual is valued more deeply

**Capability Building Paths,
Transferrable Programs**

Explore our full suite of capability-building offerings



Introducing AdeptPro

Deloitte's **Digital Learning Platform** for providing

*Work integrated, omni-channel learning experiences that use **applied learning** to deliver **real work and transformation outcomes***

Réalité policière au Québec – Expérience et points de vue de Deloitte sur les questions soulevées dans le livre vert

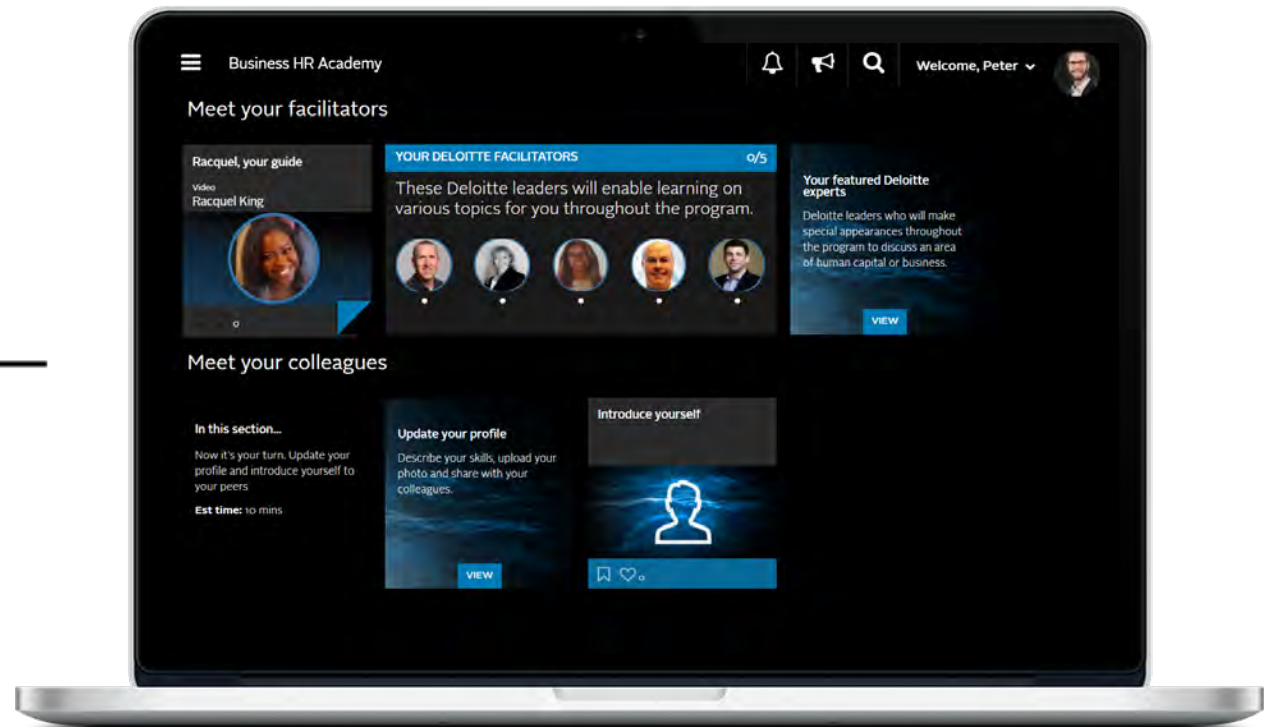


AdeptPro

1

Collaborative, expert-led learning

- Discussion forums
- Workspaces
- Peer-reviews
- Social features
- Expert moderators

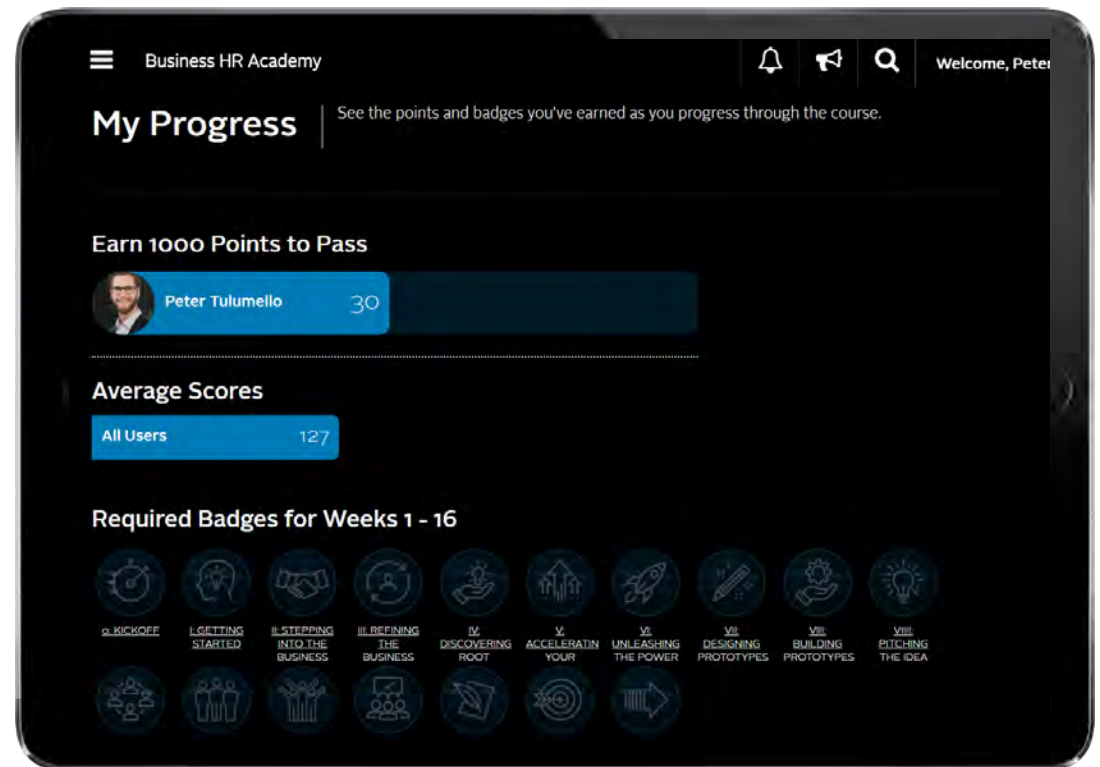


AdeptPro

2

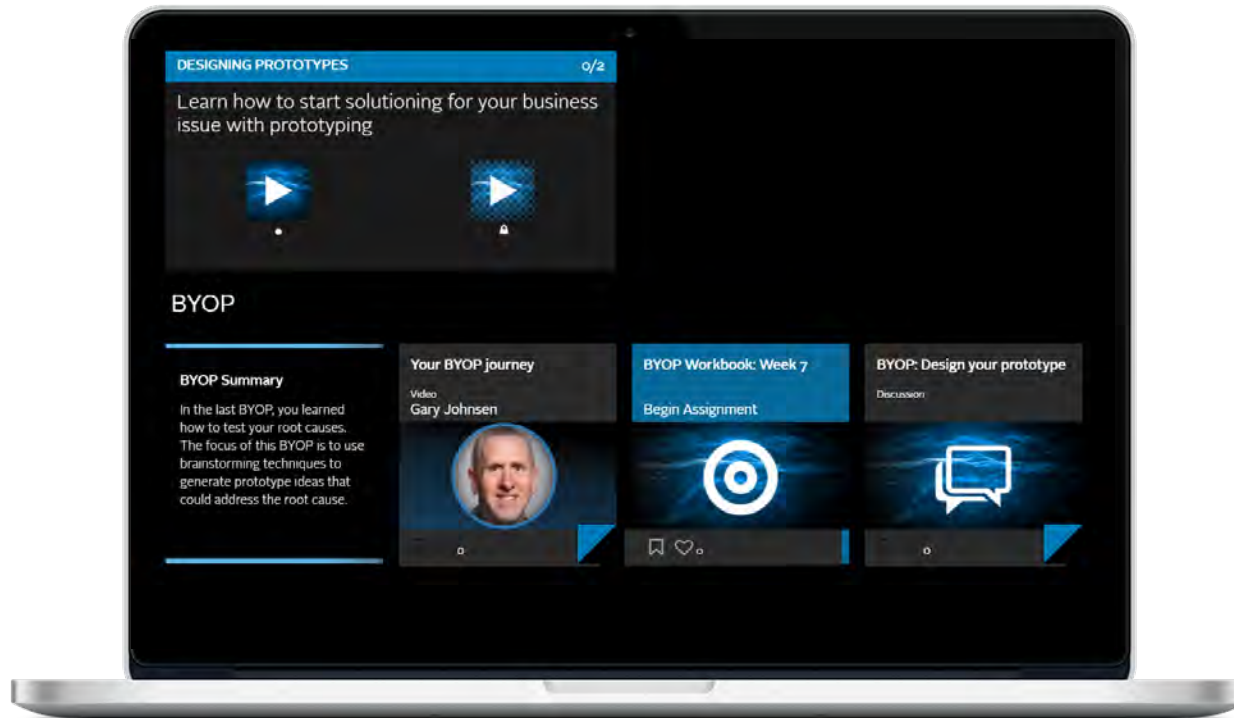
Built-in motivation and engagement

- Gamification
- Badges
- Leaderboards
- Quizzes
- Checklists



Réalité policière au Québec – Expérience et points de vue de Deloitte sur les questions soulevées dans le livre vert

AdeptPro



3

Learning applied on real work problems

- Contextualization
- Missions
- Projects
- Journals

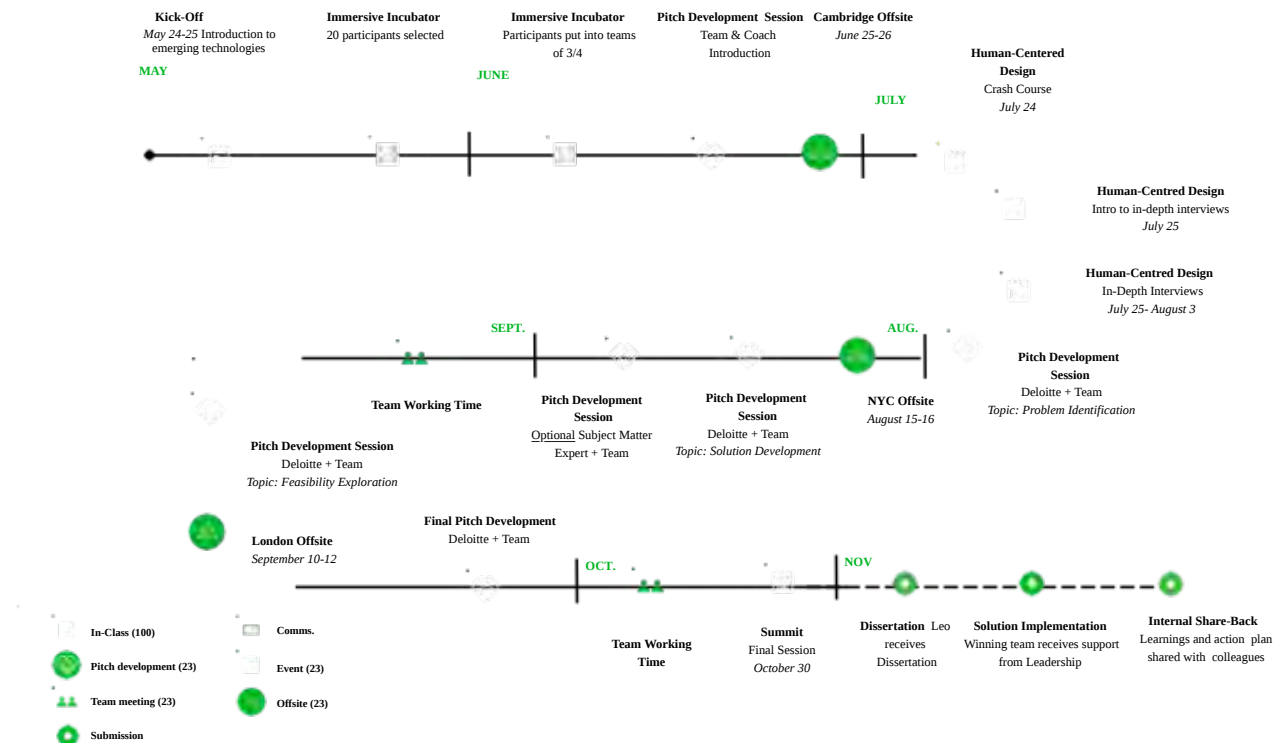


Client
C i



TD ACT program – Learning in the flow of work

Accelerating the Change through Technology (ACT) is an immersive learning program for leaders aiming to change culture and build literacy



Details on TD Wealth ACT Program

Objectives

- Understand emerging technologies and their impact
- Explore how the emerging technologies can advance the business forward
- Develop an innovation mindset – think, make decisions and work differently

Audience

- 100 Wealth business leaders (Level 11+)
- 23 of the group selected for an immersion track

Format

- 6-month program combining in-class, immersion and applied learning

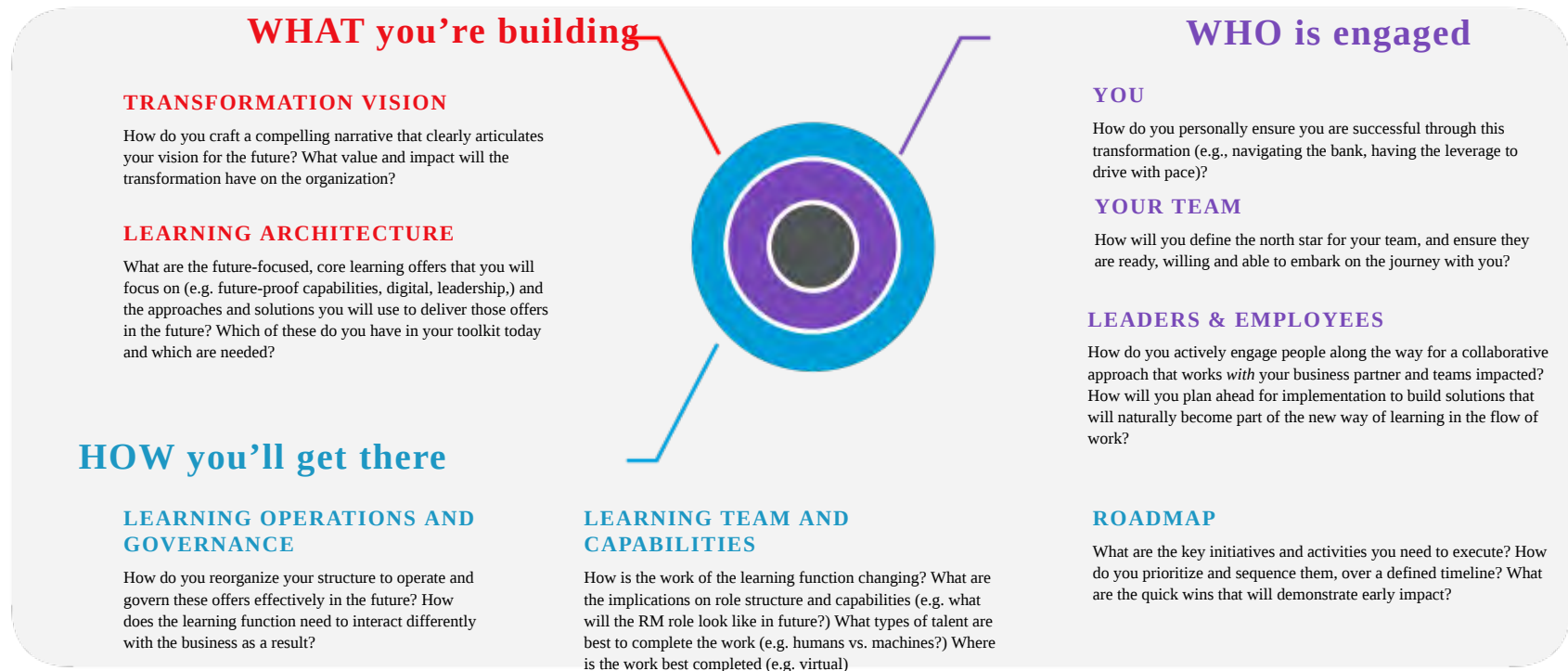
Topics Covered

- Innovation imperative
- Artificial intelligence
- Open banking / data architecture
- Robotics process automation
- Cybersecurity
- Digital
- Human-centred design
- Rapid prototyping

Bank of Nova Scotia – Modernize the learning strategy

Dimensions of a Learning Transformation

Learning transformations require focus across multiple dimensions. Scotiabank's Future of Learning transformation was focused on activating various elements across each of these dimensions in parallel – what BNS is building, who needs to be engaged & how BNS will get there.



Bank of Canada case study – Future skills and capabilities

Defining the evolving workforce

Project overview

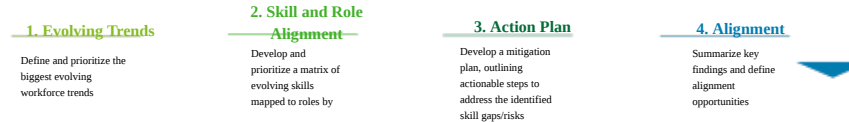
The Bank identified their **workforce was not prepared to take on the future** of their industry.

Deloitte was engaged by the Bank to **answer the big questions facing the future of their workforce**.

- What future skills are needed?
- What tasks could we automate or give to alternative talent?
- How can we transition the workforce, how big will the impact be, and what will it cost?

Approach

A **repeatable series of three workshops** were used to extract insights from each department. A final alignment workshop was used to align any key skills or mitigation strategies across the enterprise and ensure there were no silos created in skill development.



Deloitte's Future of Talent Optimization (FOTO) tool was incorporated to evaluate disruption to roles across the organization and incorporate deeper insight within the skill gap mitigation strategies

Value delivered

- **Addressed changing workforce needs** before they impact operations at the bank representing unplanned and costly disruptions
- **Identified and addressed talent gaps** through an action-oriented approach
- **Improved enterprise strategy effectiveness** by incorporating an understanding of the internal and external forces shaping the future workforce
- **Increased visibility on talent needs** across the bank to inform long term strategic goals

Key deliverables

Skills Library

A library of new /evolving and diminishing skills/ tasks, grouped by department

Workforce Impact Trends

Departmental pressures and priorities and how they will impact each departments workforce in the future

Action Prioritization Dashboard

Tool to prioritize identified actions by department

Hire/Train/Borrow Strategies

Strategies, actions and high level timelines to mitigate identified skill and role gaps across departments

Workforce Impact Dashboard

Dashboard identifying the key strategies and actions and how they will impact the workforce (percentage of employees impacted, tasks to disrupt, estimated cost to implement actions, etc.)

Future Ready Workforce Contacts



Gord Sandford
National Leader Digital Transformation
and Lifelong Learning

I am the National Lead Partner for Digital Transformation and Lifelong Learning. I have over 20 years experience at the intersection of business and IT. I have been helping clients with Business, IT and Digital strategies and transformations and ultimately about BEING DIGITAL. I am an avid lifelong learner and I have a genuine curiosity regarding the future of work.



Kathy Woods
Partner, Consulting
National Leader Workforce
Transformation

Kathy is focused on working with leaders, their organizations and their people to build the agile organizations with the people and talent they need to thrive in this new digital environment – quickly and successfully. She has designed and led projects covering all aspects of leadership and team effectiveness, talent strategy and organizational effectiveness, all in the context of creating a practical and integrated talent agenda.



Stephen Harrington
Director, Consulting
NCR and PS Leader – Future of Work

Stephen is Deloitte's National Lead for Workforce Strategy. He has led transformations in talent strategy that enable Deloitte clients to feel personal purpose and impact, as the business drives improved results.



Erica Hamel
Manager, Consulting – Lifelong Learning

Erica is Deloitte Canada's National Leader for Learning Experience and Pedagogy. She has 10 years of experience working within the education and learning field. She is passionate about placing experience at the heart of learning and using the practices of human centered design to build the capabilities organizations will need today and in the future.

Erica has worked with many organizations to identify required skills and capabilities and create strategies to embed these across the organization. She also has expertise in learning strategy, design and employee experience.



Peter Tulumello
Manager, Consulting – Lifelong Learning

Peter is a leader in the Global Learning Solutions team at Deloitte and Deloitte Canada's National leader for Learning Architecture and Ecosystem Advisory. He brings deep experience in Learning Strategy, Learning Advisory, Learning Transformation, and Learning Technology.

Peter is frequently sought by clients to advise them on how to modernize their learning, including the implementation of new learning technologies, the reorientation of learning strategies and operations to deliver more value to the business, and the development of emerging capabilities within learning functions.

What you need to know about FOTO



- An **accelerator** for global Human Capital Workforce Transformation Engagements used by internal partners
- Maps current **client workforce roles** to O*Net data to quickly standardize a view of the client's workforce and enable analysis across common roles
- Deloitte proprietary machine learning algorithm and **logical methodology** to quantify opportunity for workforce, and workplace
- Provides a **directional** view of maximum disruption to spark conversations about possible future scenarios

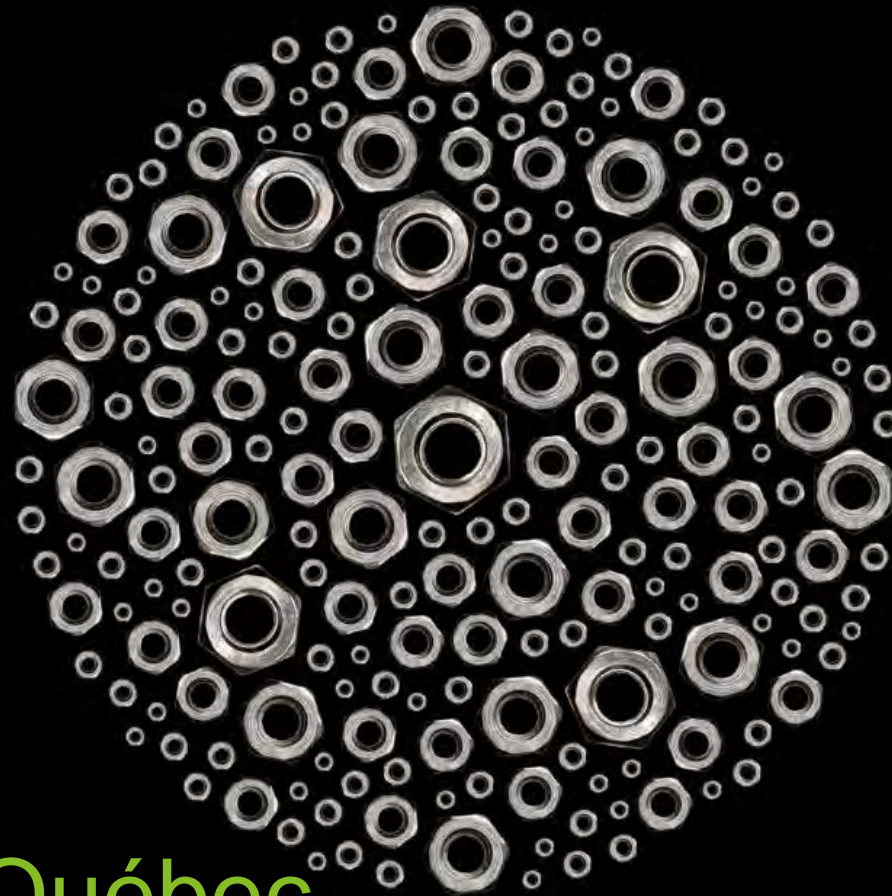


www.deloitte.ca

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans de nombreux secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500MD par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Pour en apprendre davantage sur la façon dont les quelque 264 000 professionnels de Deloitte ont une influence marquante — y compris les 9 400 professionnels au Canada — veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#) ou [Facebook](#).

Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.



Réalité policière au Québec

Expérience et points de vue de Deloitte sur
les questions soulevées dans le livre vert



10 novembre 2020

Madame Marlene Jennings. P.C., LLb. – Comité consultatif sur la Réalité policière
Commission scolaire English-Montréal
6000, avenue Fielding
Montréal (Québec) H3X 1T4

Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l.
8 Adelaide St W
Suite 200
Toronto (Ontario)
M5H 0A9
Canada

Tél. : 416-601-6150
Télec. : 416-601-6151
www.deloitte.ca

Objet : Expérience et points de vue de Deloitte sur les questions soulevées dans le livre vert

Madame,

Nous sommes enchantés de l'occasion qui s'offre à nous de contribuer au Comité mis en place par la ministre de la Sécurité publique du Québec afin d'examiner les enjeux soulevés dans le livre vert intitulé *Réalité policière au Québec : modernité, confiance, efficience*, qui porte sur l'organisation policière au Québec.

Ce rapport soulève un certain nombre de questions ardues, à un moment où les services de police à l'échelle du Canada, et dans d'autres endroits tels que les États-Unis, le Royaume-Uni et l'Europe, sont sous les projecteurs et sont visés par des appels au changement et un réexamen de leur mandat, voire au retrait de leur financement ou à leur démantèlement. Nous nous réjouissons que le comité se soit donné pour mission de se pencher sur ces questions difficiles et d'examiner la façon dont les services de police du Québec peuvent aborder efficacement les préoccupations des citoyens, tout en continuant à fournir des services de manière efficace et avec intégrité, à assurer la sûreté et la sécurité, et à préserver la confiance du public.

Deloitte est à l'avant-garde lorsqu'il s'agit de proposer des solutions novatrices aux secteurs de la sécurité et de la justice, auprès d'organisations des secteurs public et privé. Le groupe national Sécurité et justice du cabinet canadien est dirigé par une équipe mondiale de leaders d'opinion reconnus, qui s'appuient sur une expertise acquise au Royaume-Uni, aux États-Unis, en Australie, en Nouvelle-Zélande, au Danemark et aux Pays-Bas. Ensemble, nous avons apporté notre soutien à de nombreuses organisations policières bien connues dans ces pays, afin de relever des défis semblables à ceux qui sont soulevés dans le rapport.

Nous avons dégagé un certain nombre de questions dans le rapport à l'égard desquelles nous croyons posséder une expérience et une expertise qui se révéleraient utiles pour le comité. Pour chacune des questions pertinentes, nous avons résumé les principaux points que le comité devrait, à notre avis, prendre en considération dans le cadre de l'ensemble de ses consultations. Le cas échéant, nous avons également inclus des exemples et des points de vue pertinents.

Nous nous tenons à votre disposition si vous avez des questions ou désirez donner suite à certains de ces points.

Nos plus cordiales salutations,

Angelo Bracaglia

Associé
Deloitte Canada
Tél. : 1-514-386-6903
Courriel : abracaglia@deloitte.ca

Gert du Preez

Associé
Deloitte Canada
Tél. : 1-604-640-3220
Courriel : gdupreez@deloitte.ca

Pistes de réflexion – Environnement social et criminel (1/4)

Questions soulevées dans le livre vert

Quels outils et moyens sont nécessaires aux policiers pour s'adapter à l'omniprésence des nouvelles technologies dans la société et contrecarrer les occasions criminelles qui en découlent?

Le point de vue de Deloitte

- **Une plus grande souplesse est requise à l'égard des contrôles des processus** : Les moyens traditionnels d'application de la loi exigent que les policiers fassent appel à la chaîne de commandement pour veiller à ce que les hauts dirigeants soient informés des décisions les plus délicates. Étant donné la nature instantanée de la cybercriminalité, les chaînes de commandement traditionnelles doivent être élargies afin de gérer les cybercriminels avec efficacité et efficacie. À cette fin, les policiers chargés de traiter directement avec les cybercriminels doivent avoir un rapport hiérarchique direct avec les hauts dirigeants tenus d'approuver les mesures qui doivent être prises par les policiers « sur le terrain ». Les systèmes actuels sont souvent lourds et inefficaces.
- **Les corps de police travaillent de façon cloisonnée** : Dans la plupart des organisations policières, il est impossible d'accéder à l'information sans présenter de demande officielle, bien qu'une partie en soit disponible en ligne. Si la protection des sources est primordiale, il faut toutefois trouver un équilibre et ne pas verser dans l'inertie, c'est-à-dire restreindre l'accès aux renseignements parce que c'est comme ça qu'on a toujours fait les choses. Ces pratiques engendrent des retards et réduisent l'efficacité des policiers sur le terrain. Travailler de façon cloisonnée implique souvent l'utilisation de matériel et de logiciels indépendants les uns des autres, ce qui rend l'échange d'information très ardu. L'échange de données entre organismes et services devient presque impossible. Voir par exemple : [Your Illustrated Guide to Silos in the Workplace par Bloomfire \(en anglais\)](#).
- **Logiciels et matériel datés** : Les contrats gouvernementaux à long terme empêchent les policiers et enquêteurs de réaliser leur travail. Par exemple, la NCA a entrepris la mise à niveau à XP en 2014, alors que ce système d'exploitation entraînait en fin de vie au cours de cette même année. D'autres organismes sont contraints d'utiliser des applications vulnérables en raison des restrictions en place à l'égard des fournisseurs.
- **L'incapacité d'héberger les données localement** : Ceci nécessite que les données soient stockées dans des serveurs physiques à d'autres endroits, entraînant un point de défaillance unique (p. ex., [les attaques de rançongiciels ciblant les corps de police du Maryland en 2019 \(en anglais\)](#)). Il conviendrait de mettre en place un mécanisme de sauvegarde fondé sur Dynamic Cloud, mais les contrats à long terme avec d'autres fournisseurs imposent sans doute des restrictions en ce sens.

Exemples

- [L'analytique aux fins d'enquête : tirer parti des données en vue de l'application de la loi \(en anglais\)](#)
- [Avis de menaces par Deloitte : La Nouvelle-Orléans est touchée par un rançongiciel \(décembre 2019\) \(en anglais\)](#)

Pistes de réflexion – Environnement social et criminel (2/4)

Questions soulevées dans le livre vert

Quels outils et moyens sont nécessaires aux policiers pour s'adapter à l'omniprésence des nouvelles technologies dans la société et contrecarrer les occasions criminelles qui en découlent?

Le point de vue de Deloitte

Compétences et ressources nécessaires pour lutter contre la cybercriminalité :

- Chasseurs de menaces, renseignements sur les cybermenaces, lacs de données totalement flexibles et personnalisables (p. ex., Elastic exécutant Kibana à des fins de visualisation et d'analytique). Noyau de spécialistes, p. ex., lutte contre le blanchiment d'argent, criminalité liée aux gangs, cours en réseaux locaux de stockage (SAN), certifications en juricomptabilité et en technologie infrarouge. Un diplôme n'est pas nécessaire pour la plupart de ces postes.
- Il n'est pas nécessaire d'affecter des policiers à ces postes. C'est ici qu'historiquement, l'institutionnalisation a eu raison de la police. L'affectation de policiers à ces postes augmente la probabilité de recrutement par le secteur privé et réduit le nombre de policiers qui peuvent intervenir en première ligne. Traditionnellement, ces postes ont été occupés par des policiers près de la retraite, souffrant d'une forme quelconque de blessure ou ne convenant à aucun autre rôle. Leur manque de compétences ou d'intérêt a ensuite une incidence sur l'équipe ou les produits livrés. Pour identifier l'auteur d'un crime en ligne, analyser les renseignements et rédiger le rapport, il n'est pas nécessaire de posséder des pouvoirs d'arrestation, une arme à feu ou toute autre formation policière officielle. Par conséquent, ces tâches pourraient très bien être réalisées par des civils.
- Ces capacités peuvent être présentes à l'interne et imparties; en revanche, le salaire est un facteur à prendre en compte. Un chasseur de menaces chevronné gagne entre 80 000 \$ et 120 000 \$ par année. À Montréal, le salaire moyen d'un policier est de 78 000 \$ par année. Le salaire pour les postes liés aux renseignements sur les cybermenaces peut dépasser 200 000 \$. Il est possible de recruter des fonctionnaires civils débutants et de les former, mais à un moment donné, ils vont atteindre le plafond de verre et passer au secteur privé, ce qui entraînera des coûts supplémentaires pour la formation des nouveaux employés. En recourant à l'impartition, le niveau d'expertise nécessaire peut être obtenu, mais à honoraires fixes (souvent inférieurs au coût associé à l'embauche et à la formation de nouveaux employés). La rotation de personnel incombe au fournisseur, ce qui réduit le roulement pour les corps de police. On peut faire appel à des experts dans le cadre d'enquêtes lorsque les compétences requises ne se trouvent pas à l'interne. Il est tout aussi important de conserver des employés à l'interne qui comprennent la dynamique et les politiques internes.

Exemples

[Profils d'emploi de Deloitte en recherche de menaces et en renseignements \(en anglais\)](#)

Pistes de réflexion – Environnement social et criminel (3/4)

Questions soulevées dans le livre vert

Que peut-on faire pour renforcer la lutte contre le crime organisé? Existe-t-il de nouveaux modèles de collaboration ou des pratiques à explorer?

Le point de vue de Deloitte

- Le crime organisé n'a pas changé. Il s'adapte simplement plus rapidement que les organisations policières n'ont su le faire. Ce phénomène découle à la fois de la vitesse à laquelle la technologie a évolué au cours des dernières années et de la capacité des organisations policières et des structures de soutien à s'adapter et à réagir.
- Il est peu probable que le rythme des changements technologiques ralentisse et, d'après l'expérience passée, les criminels sont susceptibles d'avoir une longueur d'avance. Aussi, les organisations policières doivent songer à mettre en place des modèles novateurs pour la prestation des services, en l'occurrence, la lutte contre la cybercriminalité. Elles doivent reconnaître leurs forces et les tâches qu'elles sont les seules à pouvoir réaliser, ainsi que les forces des autres organisations, qu'elles relèvent du secteur public ou privé. Elles doivent répartir les tâches et les capacités en conséquence, et établir des partenariats efficaces qui les aideront à relever ces défis de manière efficace.
- La collaboration sectorielle est un facteur clé pour assurer que les corps policiers puissent suivre le rythme des changements technologiques (voir, par exemple, les [mesures de Microsoft contre Trickbot \(en anglais\)](#)). Les forces de l'ordre nécessitent toujours l'utilisation de traités d'entraide juridique (MLAT) à des fins d'échange de renseignements. Ce n'est pas le cas du secteur privé; en fait, dans nombre de dossiers, un analyste a dégagé plus de renseignements que ce que comportait la demande MLAT, et ce, en s'appuyant sur une entente de non-divulgence et des connaissances précises concernant les médias sociaux, des renseignements de sources ouvertes (OSINT) ou d'autres processus de cyber-enquête.
- Il existe aussi des pratiques dont les forces de l'ordre ne sont probablement pas au courant, telles que l'utilisation du DNS passif pour l'attribution des auteurs de menace. Un cabinet comme Deloitte peut fournir l'analytique, les données, les éléments d'enquête et le développement dont un service de police a besoin, ainsi qu'une fonction de formation ou d'apprentissage.

Exemples

- [Adrian Cheek](#), directeur en renseignements sur les menaces et recherche de menaces au Centre de Cyber Intelligence de Deloitte, a participé à plusieurs modèles de collaboration fructueux :
 - **Opération Tovar** : il est intervenu dans les enquêtes, les analyses et les cartographies de réseau à la NCA, alors que les arrestations ont été menées par les forces de l'ordre.
 - **Opération Papworth** : il a créé le programme dans le cadre de cette opération, qui portait sur du matériel illicite en ligne, la lutte contre le blanchiment d'argent et le crime organisé.
- Deloitte possède un service de retrait de domaines et un service de lutte contre la contrefaçon. Nous intervenons dans la perturbation du marché illicite des opioïdes et du cannabis au Canada et en Amérique du Nord, et collaborons avec des organismes fédéraux aux États-Unis et au Royaume-Uni.

Pistes de réflexion – Environnement social et criminel (4/4)

Questions soulevées dans le livre vert

Comment les corps de police peuvent-ils tirer profit du partenariat ou de la complémentarité des missions avec d'autres acteurs pour améliorer la qualité de leurs services ainsi que l'efficacité et l'efficience de leurs interventions et du système judiciaire dans son ensemble? Quelles sont les opportunités? Quelles sont les limites?

À la lumière des tendances observées, serait-il opportun de favoriser un développement accru de l'approche de police communautaire?

Le point de vue de Deloitte

- L'un des principaux objectifs de la police est de veiller à la sécurité publique. Toutefois, elle ne représente qu'un des acteurs du réseau d'organisations, tant publiques que privées, qui contribuent collectivement à la réalisation de l'objectif de sécurité publique dans une région donnée.
- Souvent, la police doit intervenir là où d'autres organisations des secteurs de l'enseignement, des soins de santé et des services sociaux ont échoué.
- Alors que les organisations de ces autres secteurs ont des mandats clairement définis, axés sur des problèmes sociaux ou individuels précis, les organisations policières ont un mandat élargi et vraisemblablement moins bien défini. Les policiers affirment souvent qu'ils doivent affronter toutes sortes de situations au sein de la société. Partant, le fait que des policiers doivent gérer des problèmes sociaux dans la foulée des interactions avec d'autres organisations du secteur public, signifie que ces problèmes sociaux deviennent « criminalisés »; par exemple, l'itinérance devient une affaire policière.
- Les organisations policières ont besoin du soutien du gouvernement et des élus afin d'engager des discussions franches avec le public et d'autres organisations ayant un mandat similaire, en vue de définir les services offerts par chaque organisation et de s'entendre sur les rôles et responsabilités respectifs. Lorsqu'une collaboration est nécessaire et souhaitée, pour qu'elle soit fructueuse, elle doit s'appuyer sur un modèle de gouvernance convenable et un modèle de financement et de dotation en personnel approprié.
- Ce rapport offre une occasion unique d'examiner et de confirmer ce que signifie la « sécurité publique », et quels acteurs du réseau peuvent s'en acquitter, ainsi que leurs rôles et responsabilités respectifs, y compris ceux de la police.

- À la lumière des récents événements et des questions soulevées sur le rôle et la légitimité de la police, il importe d'examiner et de préciser la définition de la « police communautaire ». Comme il est indiqué ci-dessus, bon nombre de parties prenantes autres que la police peuvent contribuer à la résolution des problèmes communautaires.
- Notre expérience démontre que les organisations policières ne peuvent pas y arriver seules; elles doivent recourir à l'élaboration conjointe de solutions, et mobiliser l'ensemble de la collectivité, les citoyens locaux et d'autres organismes, qui collaboreront à la définition du problème et à l'élaboration de la solution.

Exemples

- En réaction à la crise actuelle de la COVID-19, le gouvernement de la Nouvelle-Zélande a mis sur pied un centre opérationnel d'envergure réunissant tous les services clés, y compris dans les domaines de la police et de la santé, pour assurer une intervention rapide dans le contexte de la crise. L'une des principales activités réalisées est la cartographie et la définition rapides des services fournis par chacun des partenaires, y compris les ressources connexes et les compétences requises. Cela a permis à la direction du centre opérationnel de prendre des décisions rapides concernant le déploiement de toutes les ressources disponibles dans l'ensemble des services, et de gérer la capacité, en tenant compte des conséquences de la pandémie sur la santé et le bien-être du personnel.
- La définition des services à ce stade-ci a également permis aux équipes de direction d'évaluer les répercussions de ces changements sur les ententes de service dans tous les domaines, de déterminer lesquels seraient touchés, et ce qui était acceptable ou pas.

- [Vidéos des corps de police de Toronto \(en anglais\)](#)

Pistes de réflexion – Enjeux actuels (1/2)

Questions soulevées dans le livre vert

Devrait-on privilégier le regroupement de corps de police pour créer des organisations aux capacités accrues?

La formation offerte aux aspirants et aux policiers est-elle suffisante et adéquate?

Le point de vue de Deloitte

Les regroupements de plusieurs corps de police dans des pays similaires ont démontré que ceux-ci présentent des avantages. Parmi des exemples récents, citons la nationalisation des services de police au Danemark, aux Pays-Bas et en Écosse. Au Royaume-Uni, on dénombre plusieurs exemples d'organisations policières qui regroupent leurs services, qu'ils soient de première ligne ou administratifs, pour réaliser des économies d'échelle, gérer les variations de la demande de services, et être en mesure de mieux s'adapter aux changements technologiques et répondre au besoin de nouvelles compétences.

- Les changements technologiques ont aussi modifié la façon dont les gens apprennent, ainsi que le moment et l'endroit où ils peuvent apprendre. L'un des derniers progrès consiste à intégrer l'apprentissage à la journée de travail, soit « un petit peu à la fois » lorsque le temps le permet.
- Il ne faudrait pas s'en tenir au plan d'apprentissage annuel; l'apprentissage et la formation des policiers devraient être une démarche continue et adaptée à l'environnement et aux défis auxquels ils font face au quotidien.
- L'apprentissage ne devrait pas se limiter au maintien des connaissances et des compétences, mais plutôt chercher à nourrir des capacités humaines durables, comme l'empathie et la créativité.
- L'apprentissage doit aller au-delà de l'enseignement en classe, et utiliser une conception centrée sur l'humain pour déterminer la combinaison et l'utilisation appropriées de méthodes et de modalités d'apprentissage omnicanal qui correspondent le mieux aux exigences du policier.
- Il faut cesser de mesurer l'efficacité de l'apprentissage en fonction de la durée de la formation, et commencer plutôt à le faire à partir de données réelles sur l'acquisition et la manifestation de compétences, de capacités et de comportements.
- Enfin, nous devrions nous efforcer de susciter la passion de l'explorateur chez les policiers, en créant un environnement et une culture propices à l'apprentissage continu.

Exemples

- [Police de l'Écosse](#) (en anglais)

- [Deloitte Insights: Passion of the explorer – How companies can instill the motivation to learn, develop, and grow](#) (en anglais)
- [Deloitte Insights: Human inside: How capabilities can unleash business performance](#) (en anglais)
- [Building a Future Ready Workforce](#) (en anglais)

Pistes de réflexion – Enjeux actuels (2/2)

Questions soulevées dans le livre vert

Comment fournir un meilleur accès aux ressources spécialisées en matière de santé mentale et de prévention du suicide chez les policiers?

Le point de vue de Deloitte

- L'enjeu de la santé mentale et de la prévention du suicide chez les policiers va au-delà des programmes. C'est une question de culture des corps de police, qui se manifeste dès le recrutement. Le corps policier doit mener une enquête indépendante sur sa culture et ses comportements.
 - Sur le plan psychologique, les policiers sont-ils à l'aise de s'exprimer s'ils se sentent mentalement inaptes?
 - Les dirigeants donnent-ils le ton à cet égard? S'expriment-ils lorsqu'ils se sentent eux-mêmes mentalement inaptes?
 - Les politiques et les mandats permettent-ils d'évaluer les dirigeants en fonction de leur capacité de créer un milieu sûr sur le plan psychologique? Y a-t-il des conséquences pour les policiers qui ne respectent pas les politiques et affichent un piètre bilan à cet égard?
 - Accorde-t-on une attention aux policiers qui font face à des situations psychologiquement troublantes? Qui sont témoins d'une scène dérangeante? Recourent à la force à des fins d'autodéfense? Le cas échéant, la culture favorise-t-elle un accès aux ressources de soutien pertinentes?
- Outre la culture, il convient de répondre à certaines questions liées aux programmes :
 - Les programmes de bien-être mental offerts aux policiers sont-ils adéquats pour répondre aux normes générales de sécurité psychologique et aux besoins propres à l'emploi?
 - Le corps de police respecte-t-il la [Norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail](#)?
 - Proposons-nous des programmes qui répondent aux préoccupations précises des policiers :
 - Formation sur la gestion de leur propre bien-être mental et leur résilience au travail (en fonction des scénarios à haut risque auxquels ils sont exposés);
 - Canaux par lesquels ils peuvent obtenir du soutien afin de suivre une thérapie (pratique encouragée et confidentielle);
 - Canaux par lesquels ils peuvent obtenir un soutien en cas de crise (p. ex., contrer les pensées suicidaires, les repérer rapidement et éviter le passage à l'acte).
 - Demandons-nous aux policiers de réaliser les tâches adéquates?
 - Demandons-nous aux policiers de s'occuper de problèmes pour lesquels ils ne sont pas outillés (p. ex., gérer des civils atteints de schizophrénie)? Le cas échéant, pouvons-nous leur venir en aide soit en :
 - Embauchant des professionnels compétents pour faire ce travail?
 - Offrant une formation leur permettant de gérer ces situations avec confiance et aisance?

Exemples

[Un plan directeur pour les programmes de santé mentale en milieu de travail - Appuyer la santé mentale des employés pour en tirer un RCI positif \(en anglais\)](#)

Pistes de réflexion – Préoccupations relatives à la confiance des citoyens

Questions soulevées dans le livre vert

Les communications publiques des corps de police sont-elles adéquates et suffisantes?

Les mécanismes de reddition de comptes et de contrôle applicables aux policiers, aux corps de police et à leurs dirigeants, qu'ils soient autochtones, municipaux ou provinciaux, contribuent-ils adéquatement au maintien de la confiance de la population?

Le point de vue de Deloitte

- La technologie a transformé la façon dont les citoyens interagissent avec les organisations, ainsi que leurs attentes quant à l'accessibilité des renseignements qu'ils peuvent consulter en ligne. Traditionnellement, les organisations du secteur public, y compris les corps de police, accusent un certain retard. Elles doivent intégrer la technologie à leur stratégie de communication et d'interaction avec le public, et faciliter l'échange d'information, afin d'augmenter la compréhension et continuer à établir la confiance.
- Par exemple, en réaction aux plaintes du public concernant l'utilisation par la police métropolitaine de Londres, au Royaume-Uni, de son pouvoir pour fouiller des groupes minoritaires de façon disproportionnée, la police a mis sur pied un tableau de bord de ses données sur les « **contrôles et fouilles** » *(en anglais)*.

Voir par exemple [Corps de police du Royaume-Uni – évaluation de l'efficacité, de l'efficience et de la légitimité de la police \(PEEL\)](#) *(en anglais)*

Exemples

[Utilisation aux Pays-Bas de l'application Wot – un « policier » fondé sur l'IA](#) *(en anglais)*

Annexe

Exemples et projets menés par Deloitte

Deloitte Cyber Threat Intelligence

Example of Threat Notification: City of New Orleans
impacted by Ransomware

Threat Notification

City of New Orleans impacted by Ransomware



Incident

Issue Date: 17 December, 2019 | **TLP:** Green¹ | **Serial:** G-TN-EN-19-00645 | **Industry:** All

Summary

On December 16, 2019, Deloitte Cyber Threat Intelligence (CTI) observed reports of a ransomware attack impacting The City of New Orleans. At the time of this reporting, no ransom demands were found. However, security researchers suspect the ransomware is Ryuk [1,2].

Analyst Notes

On December 13, 2019, The City of New Orleans reported suspicious activity in their network, which included evidence of phishing attempts and ransomware. The attack impacted multiple services including the police department, emergency medical services, the courts, sanitation, the tax office, health department, and neighborhood engagement office. The city advised all employees to turn off and unplug their computers over the City Hall's public address system. The City is working with Federal and State partners in investigating this incident [1,2].

The City of New Orleans has not disclosed what ransomware has infected the City's network. However, Security researchers have found a memory dump of suspicious executables yoletby[.exe and C[:]Temp\v2[.exe, that were uploaded to the VirusTotal scanning service. These memory dumps include numerous references to New Orleans and Ryuk, as well as domain names, domain controllers, internal IP addresses, user names, and file shares [1].

Deloitte Cyber Threat Intelligence (CTI) assesses the chance as probable that the ransomware is Ryuk, based on open-source intelligence reports. Deloitte CTI will continue to monitor and update as more information becomes available.

Recommendations

Deloitte CTI recommends the following:

- Ensure anti-virus software is up-to-date.
- Maintain active patching cycles amongst all internet-facing services.
- Frequently conduct employee awareness training about spam, phishing emails, and common reoccurring themed campaigns.
- All Ryuk victims should ensure that all of their encrypted data is backed up before performing any decryption, regardless of where the decryptor is received.

Sources

1L. Abrams, "Ryuk Ransomware Likely Behind New Orleans Cyberattack", BleepingComputer, December 16, 2019. [Online] Available: <https://www.bleepingcomputer.com/news/security/ryuk-ransomware-likely-behind-new-orleans-cyberattack/>. [Accessed December 16, 2019].

2P. Muncaster, "New Orleans Scrambles to Respond to Ransomware Attack", Infosecurity Magazine, December 16, 2019. [Online] Available: <https://www.infosecurity-magazine.com/news/new-orleans-scrambles/> [Accessed December 16, 2019].

Related Deloitte publication(s)

- Ransomware attack on VCPI impacts operations of 110 nursing homes, Nov 29, 2019, 10:00 am, G-TN-EN-19-00609
- Prosegur Spanish security company hit by Ryuk ransomware, Nov 28, 2019, 5:30 pm, G-TN-EN-19-00608
- Ryuk Ransomware Analysis, Sep 26, 2019, 11:45 am, G-TN-EN-19-00488

Deloitte Canada

Examples of Threat Hunting and Intelligence Job Profiles

Threat Hunting Senior Specialist Job Profile

What will your typical day look like?

Reporting to the Intel & Threat Hunting. You will stay up to date with current threat actors and the TTPs used. Utilizing this knowledge, you will proactively look for threat actors' existence in client network before a data breach or other damage is caused. Your goal will be to detect what security controls have missed and utilize your findings to improve existing protection and overall security posture of Deloitte CIC clients

About the team

The CIC Threat hunting team is dedicated to providing advanced threat detection and response capabilities through the utilization of real-time intelligence, threat research, automation, innovation and collaboration with industry partners and always focusing on the client's needs.

You will be a key player in building world-class MDR capabilities and improving existing threat hunting capabilities that align with Deloitte's global direction whilst challenging personal growth on new and existing engagements.

Join an industry leading team to help shape the future of threat hunting services in Canada

Enough about us, let's talk about you

We are looking for a candidate who is self-motivated, energetic, naturally, curious, driven for success and results oriented. You must have in-depth knowledge of threat actors techniques, host based and network based investigations, incident handling, incident response, security operations processes, threat management, and common industry technologies.

You are someone who has:

- Minimum of 3 years working experience as a threat hunter or as a T3 Security Analyst.
- Direct hands-on experience with at least 1 EDR solution with a preference for CrowdStrike or Carbon Black Vmware EDR.
- Extensive experience with log analysis utilizing SIEM, DLP, IPS/IDS, Firewalls, Content Filtering, Web Proxies, End-Point Protection tools.
- Knowledge of common security threats, industry best practices, security technologies
- Strong knowledge of threat intelligence utilization.
- Knowledge of query structures such as regular expression, YARA and Snort rule, AQL and KQL types
- 24x7 on-call availability for high severity incidents

Threat Intelligence Practice Job Profile

What will your typical day look like?

Our Threat Intelligence Practice is currently seeking a Team Lead, Security Researcher who is self-motivated, energetic, driven and that helps the firm better deliver on new and existing engagements. You will construct and assess high-level and detailed vulnerability management programs translating business needs, compliance and/or regulatory requirements into cost effective and risk appropriate controls that are aligned with our strategic direction in Canada and within the wider Global ecosystem.

Typical tasks

- Lead the team with daily meeting and act in the absence of the Manager when required
- Continuously monitor security events globally
- Produce written assessments of global security events for clients
- Review and update proprietary Deloitte infrastructure with the latest TTPs, IOC & IOAs
- Add advice and assistance to the Security Operations Team
- Produce monthly reports for clients if required
- Attend monthly client meetings either in person or remotely
- Prepare to be on call if required

Enough about us, let's talk about you

- Any combination of threat intelligence, IT/networking, or information security experience is required
- Minimum of 3+ years' experience as an InfoSec or intelligence analyst
- Experience with intelligence analysis processes, including Open Source Intelligence (OSINT) and closed source intelligence gathering, source verification, data fusion, link analysis, and threat actors
- Demonstrable investigative and analytical problem solving skills
- Previous Law Enforcement or Military Service in a relevant role

Toronto Police Services

Marketing a Neighbourhood Policing Program



TORONTO POLICE SERVICES

Reimagining a sub-conscious brand

SITUATION

The Neighbourhood Community Officer Program works with local residents and community-based organizations to address crime, disorder and community safety issues. By imbedding officers in a neighbourhood, the NCO program actively co-develops solutions to mobilize Toronto Police resources in order to reduce crime, fear of crime and anti-social behaviour.

The TPS goal of expanding the program towards a community-centred policing model required the adoption of an audience-first, integrated communications and brand approach.

SOLUTION & APPROACH

Deloitte and Market Gravity developed a branding and marketing strategy to drive awareness and mobilize engagement for the Neighbourhood Community Officer Program, as part of the TPS' modernization plan. Through several interviews with neighbourhood community officers, local community members, and internal TPS staff, Deloitte was able to identify target audiences and define the brand purpose. A test-and-iterate approach to developing creative messaging allowed Deloitte to produce [three videos](#) that visually reinforces the program's messaging and brand, alongside a channel strategy plan leading up to a future community activation event.

IMPACT

TPS was able to gain a deeper understanding into the area's Neighbourhood Community Officers served through effective and targeted marketing research and testing. This research helped develop an overall program brand and messaging for the NCO that is distinctive and complementary to the overall TPS brand. The videos developed by Deloitte were used as launch collateral to introduce the new program and its importance to communities across the city.

Scottish Government and Association of Chief Police Officers in Scotland (APCOS)

Target Operating Model



Scottish Government and ACPOS

Business case for a new Target Operating Model for all policing services Scotland, merging eight distinct forces and wider specialist services. Shows our strength supporting collaboration and police operating models.

Context

Deloitte was engaged between March and July 2012 to support the design of a business case for a **new Target Operating Model for policing services in Scotland**, encompassing all operational and Support services. The Scottish Policing Board sought to **identify** and **evaluate the options** for a sustainable police service in Scotland, including a review of the **most effective and efficient force structure**.

Approach

Working collaboratively with stakeholders from across the service and partner organisations, including **senior police leads** for each function, Deloitte reviewed each of the following police functions across the forces:

- Dealing with the public
- Local Policing
- Crime
- Roads Policing
- Specialist Operations
- Professional Standards
- Support functions – including Finance, HR, Procurement, Estates and Fleet

This drew upon a wider range of Deloitte specialists, to bring our **expertise to the different functions**. Following extensive engagement with each police force at all levels, undertaken by a nominated professional lead, Deloitte captured the current operating model using its **Police Target Operating Model approach**. This was used as the basis to define a **new, Scotland-wide Target Operating Model** which optimised the structure, processes and practices of each force.

Value Delivered

- Deloitte **produced an overall target operating model for the delivery of policing** in Scotland.
- We developed detail associated with the costs and worked with the reform team to help define “Day 1” objectives of the new organisation for April 2013.

Dutch National Police

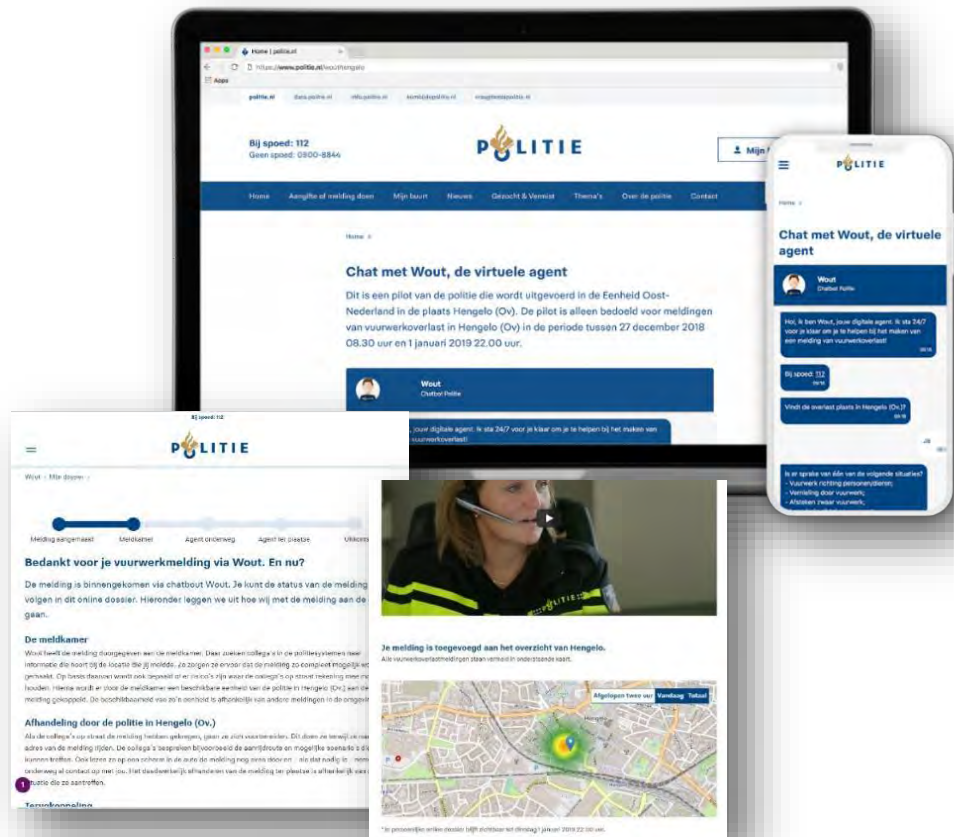
Virtual Agent ‘Wout’



Virtual Agent 'Wout' & Deloitte GovLab

What if you would have your own personal Police Officer at your disposal?!

Meet Virtual Agent ‘Wout’!



The Context; Engaging citizens in the field of investigation

- As the world changes at a dizzying pace, public sector organisations are increasingly focused on improving citizen engagement. A myriad of social and technological factors are driving and shaping government's desire to become more 'citizen-centric'.
- In the domain of Security & Justice, this means that many of our clients are seeking Justice reform initiatives that engage, and best serve, the citizen.
- This document outlines the co-creation of 'Virtual Agent Wout' with the Dutch Police – a solution which enables citizens to be engaged in the field of investigation by chatting with an AI-driven robot to report crimes faster and easier.

This is worth a look – you may recognise a phrase or two 😊

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/PublicSector/IE_C_DigitalJustice_A4_0317_FINAL.pdf

Our Solution; Virtual Agent Wout

- Wout, a Dutch nickname for a Police Officer, is a virtual Police Officer.
- Users can easily report non-emergency crimes through chat and if applicable Wout also provides them directly with advice.
- Wout can be reached through all key social media platforms (Facebook, Whatsapp, Snapchat, etc.) and is directly connected to the Police Control Centre
- Once reported something users are provided with a link to an online file in which they can track progress, see all information on their case and engage with the Police.
- Wout even supports self investigation. As a user you get tips and tricks and can work directly together with the Police. If you have any new information you can directly upload it in your own file. Need extra help?! Users are able to share their file with their friends and family on social media to get extra support!

Successful delivery with the Dutch National Police; Deloitte GovLab as partner from first design to new nationwide service



Co-creating a new valuable service from end-to-end

- The Dutch National Police approached Deloitte GovLab, seeking ways to ‘engage more’ with citizens. In particular, the Eastern region of the Dutch Police already used social media to inform citizens, but they were also keen to see if they could use social media to engage with citizens in the field of investigation
- We ran a design sprint of a week, working alongside the Police to co-create a new service through which they could engage with citizens to investigate together. Wout was born... At the end of the week a first rough prototype was tested on users. This was so successful it was directly decided by the Dutch Police they wanted to develop ‘Wout’ further into a real working MVP.
- At the end of 2018 Wout went really live for the first time during a pilot on reporting troubles around New Year’s eve fireworks in the municipality of Hengelo. The feedback from this testing proved the concept of Wout was working. The Police got 5 times the amount of reports they normally get and 85% of users said they would like to use Wout again. At the same time Wout generated live heat maps of all the reports guiding the officers in the field.
- Currently we are in the process of scaling-up the offering - new versions of the solution are developed and scaled further through 2019 and 2020. New focus areas are added like reporting cybercrime and ransomware and phishing classification. At the same time new features are developed e.g. accessibility through speech. The ambition of the Dutch National Police is to use the virtual agent nationally in 2020. In line with this ambition, Deloitte GovLab and the Dutch National Police are in the process of signing an innovation partnership

Get an impression of how it all started – click on the link for a movie of the design sprint
<https://www.youtube.com/watch?v=gcPuoTejQto>

Where to next? – Scaling Wout across the globe and into new domains!

- Wout is a unique solution. No other Police force in the world has yet developed anything like it.
- As such, we have already received considerable interest from other Police forces across NWE, who see the power and potential of Wout and are keen to discuss the possibility of testing the solution in their jurisdictions.
- At the same time the underlying concept and technology can be easily leveraged in other domains. Recently we also started developing ‘Katie’. Katie will be a sister of Wout and serve the value chain of all Dutch organisations that are involved in the criminal justice chain.

Get in touch

Contact the GovLab global team for more information or resources



Daniel Charité | Director | dcharite@deloitte.nl
Harm Erbé | Senior Manager | herbe@deloitte.nl
Jelle Joustra | Consultant | jjoustra@Deloitte.nl
Danielle Schuitemaker | Consultant | dschuitemaker@deloitte.nl
Aleksandra Arsova | Consultant | aarsova@deloitte.nl



Shane Mohan | Partner | smohan@deloitte.ie
Anne Byrne | Senior Manager | annbyrne@deloitte.ie
Grace Cunningham | Manager | grcunningham@deloitte.ie



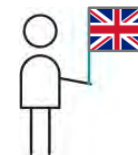
Evy Tynes Johnsen | Manager | evjohnsen@deloitte.no



Stine Degnegard | Director | sdegnegaard@deloitte.dk
Jakob Lynke Lind | Senior Manager | jlind@deloitte.dk
Andreas Hein | Senior Consultant | andhein@deloitte.dk



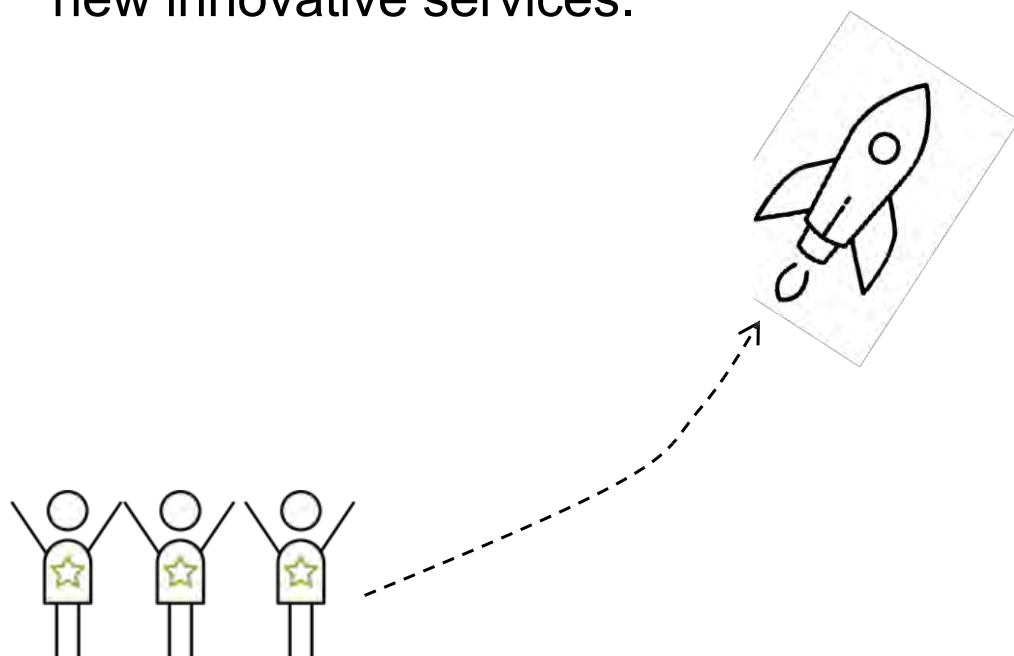
Jane Pring | Manager | jpring@deloitte.com.au



Victoria Mulreany | Manager | vimulreany@deloitte.co.uk

Accelerate. Inspire. Connect.

GovLab helps public sector organisations to strengthen their innovation capabilities and build new innovative services.



GovLab **Accelerates.**

GovLab delivers services to public sector organisations to help you accelerate your innovation. We help you to set your innovation strategy, set-up innovation organisations, build innovation capabilities, and design, build and launch innovations.



GovLab **Inspires.**

We research the trends and developments that will shape tomorrow's world, helping you to navigate the future of public service. We create inspiring thought leadership on innovation to give you solutions and ideas for your organisation.



GovLab **Connects.**

Through GovLab we connect public service leaders and innovators across the world. Through events, visits and our ways of working we connect the public service the broader ecosystem of academia, start-ups and corporates.

The spearhead of Public Sector Innovation

The GovLab team produce and present regular new content and solutions to inspire public service innovation, and provoke discussion.



Solutions which GovLab could also showcase in Vancouver



[Click here](#) for a movie which was made as a conversation starter

Lifeline – Time for Pensions to Retire

- Our current retirement systems are designed for the way people used to work in the 20th century. The life of Millennials today are different and more complex, with an increasing number of self-employed individuals. Retirement is not a goal as such anymore. Millennials are looking for flexible transitions between different types of activities. Welfare organisations also face their own financial constraints due to population aging. As a result, 69% of Millennials are not saving adequately for their old age.

According to GovLab, it is time for pensions to retire – which requires supporting Millennials to engage in long-term financial planning. A GovLab team came up with multiple products that could be used to start the conversation, and a prototype of a possible solution...



You Rule! – Tools for Engagement

- The world is changing at a dizzying pace, with social and technological innovations affecting every aspect of our society. Because of this, Government should be creating and modifying regulations faster than ever before. At the same time, citizens' expectations are increasing – especially around their involvement in and ownership of the regulatory process. And yet, research shows that engaging the public in the regulation design process is difficult.

A GovLab team came up with a toolkit aimed at applying innovative design processes to engage the public and inspire co-creation of practical outcome-based regulation. This toolkit supplements existing regulation design processes. It applies innovation by design, agile and user-centered design approaches to engage and iterate with the public ... early, and fast.

Deloitte

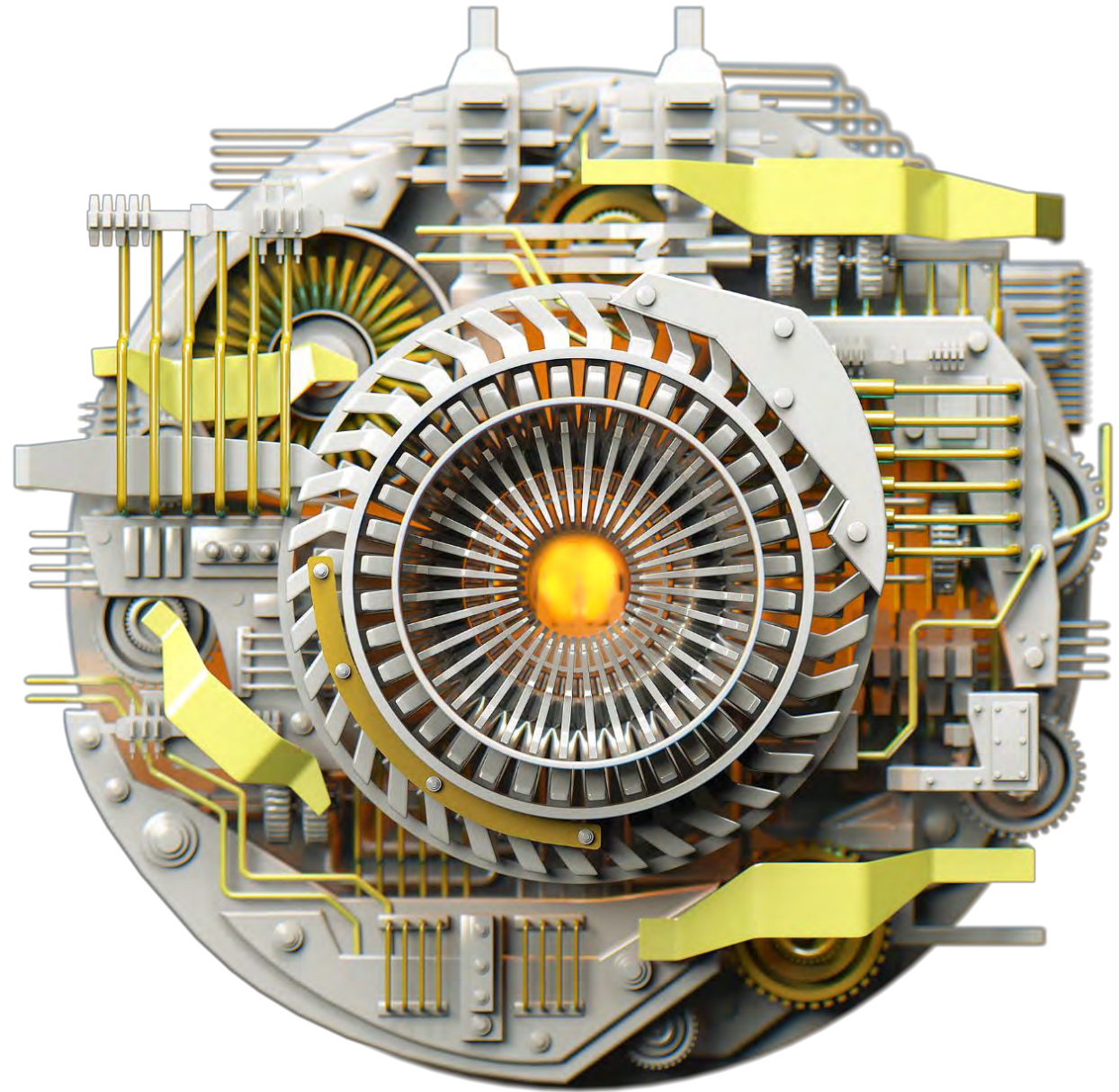
Building a Future Ready Workforce



NOVEMBER 2020

Building a Future Ready Workforce

Hot Service Offering



Our clients are asking tougher questions

Here are a few recent examples:

- Our area business line is undergoing significant transformation. The people I have today are not the ones I need tomorrow. How do I know what **capabilities** we need to **thrive long-term**?
- How do we **upskill** at scale? Is that even the right strategy?
- We have witnessed positive change in our **ways of working** through **COVID**. How can we avoid going backward?
- How do we foster **increased empathy & advisory capabilities** in our salesforce, to better support our customers in the moments that matter most?
- We are under increased pressure to look at **cost take-out** opportunities. What levers can we pull that may not involve significant FTE adjustments?



All of these questions point to a growing need across our clients for support in creating a

**Future Ready
Workforce**

What is a Future Ready Workforce?

A ***Future Ready Workforce*** looks different and operates differently than the workforce of today. It is prepared to meet **current & future** challenges, and can be developed by:



Leveraging analytics to re-define **what** work is done, by **who**, and **where**



Identifying the **enduring capabilities** and **future skills** that will be required to support **new ways of working**



Defining the set of **integrated talent strategies** to best enable talent development and the closing of skill gaps



Establishing a **culture of continuous lifelong learning**, by embedding learning into the **flow of work**

Deloitte's Future-Ready Workforce Offering(s)



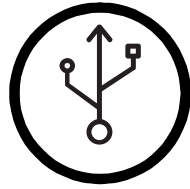
Workforce Planning & Analytics

- Analyze internal and external factors shaping the future workforce
- Leverage analytics to re-define what work is done, by who, and where
- Develop data driven strategies and actions related to workforce impacts (e.g. percentage of employees impacted, tasks to disrupt, estimated cost to implement action, etc.)



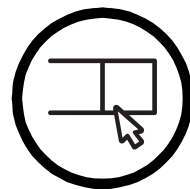
Identifying & Assessing Future Skills and Enduring Capabilities

- Identify capabilities and skills required to thrive in the future
- Determining exactly who needs these skills to advance strategy, and assessing the level of skill across the workforce today
- Defining the talent strategies that will be used to address skill gaps and drive development long-term



Modernizing the Learning Strategy

- Assess the existing learning strategy and operations of the function
- Establish a future focused and roadmap
- Determine the governance, processes, op model, and technology needed to deliver on future strategy



Placing Learning in the Flow of Work

- Analyze learning needs
- Design impactful learning experiences that embed learning into the work people are doing
- Develop and deliver blended, experiential learning journeys
- Measure and evaluate the impact of learning
- Build academies alongside large transformations to develop future skills and capabilities

Deloitte Differentiators

FOTO by Deloitte

Analytics-based tool to identify opportunities to optimize the workforce

AdeptPro by Deloitte

Digital learning experience platform and learning products

Bersin by Deloitte

Industry leading learning research and models

Deloitte Academy

A proven course catalogue of over 80 courses and growing

Alliances and Ecosystems

Established partnerships with market leading Learning providers and technologies

It all comes back to Learning...

Real-time capability development embedded into the flow of work the key to getting our clients **FUTURE READY.**

We know in today's context effective learning has to be...

EXPERIENTIAL

Connecting to human emotion and relevant experience is key to committing learning to memory

**Apprenticeship,
Mentorship,
Development
assignments**

WORK INTEGRATED

Integrating learning into work means its more efficient, immediately applicable and memorable

**Academies,
Innovation Sessions,
Leadership Programs**

BLENDED/HYBRID

Blending digital learning experiences with facilitated, hands on experiences leads to increased scalability and accessibility

**Curated Digital
Content with
Facilitated Events**

LIFELONG

Learning that is perceived to contribute to the overall personal and professional growth of the individual is valued more deeply

**Capability Building
Paths, Transferrable
Programs**

Explore our full suite of capability-building offerings



Agile

Weaving cross-functionality into the fabric of your organization

14 modules including; Agile Training, Agile Coaching, 2-in-a Box



Leadership Experiences

Enabling your executives to lead your organization through digital transformation, and beyond

9 modules available including Agile Leadership, Front Line Leader Program, Inclusive Leadership



Innovation & Creative Design

Building creative capabilities through design thinking & innovation

5 modules available including Design Camp, ACT, Design Thinking 101



Cloud and S/4 Strategy

Building capabilities from developing a clear cloud strategy through to bringing it to life

2 modules available including Cloud Strategy Lab, S/4 Fundamentals



Digital Academy

Diving deep into digital skill development with customizable, multi-modal programming

7 modules available including Digital Transformation, Digital DNA, Design to Reality



Analytics Academy

Turning business problems into opportunities to use data, analytics, and AI

14 modules available; Fundamentals, Storytelling, Data Modelling



Digital Marketing IQ

Upskilling marketing staff on technical digital marketing skills

12 modules available including Digital Marketing 101, Social Media Advertising



Domain-Specific Learning

Building role & function specific capabilities

22 modules available including C-Suite Academies, Banking Simulation, Risk Simulation

Introducing AdeptPro

Deloitte's **Digital Learning Platform** for providing

Work integrated, omni-channel

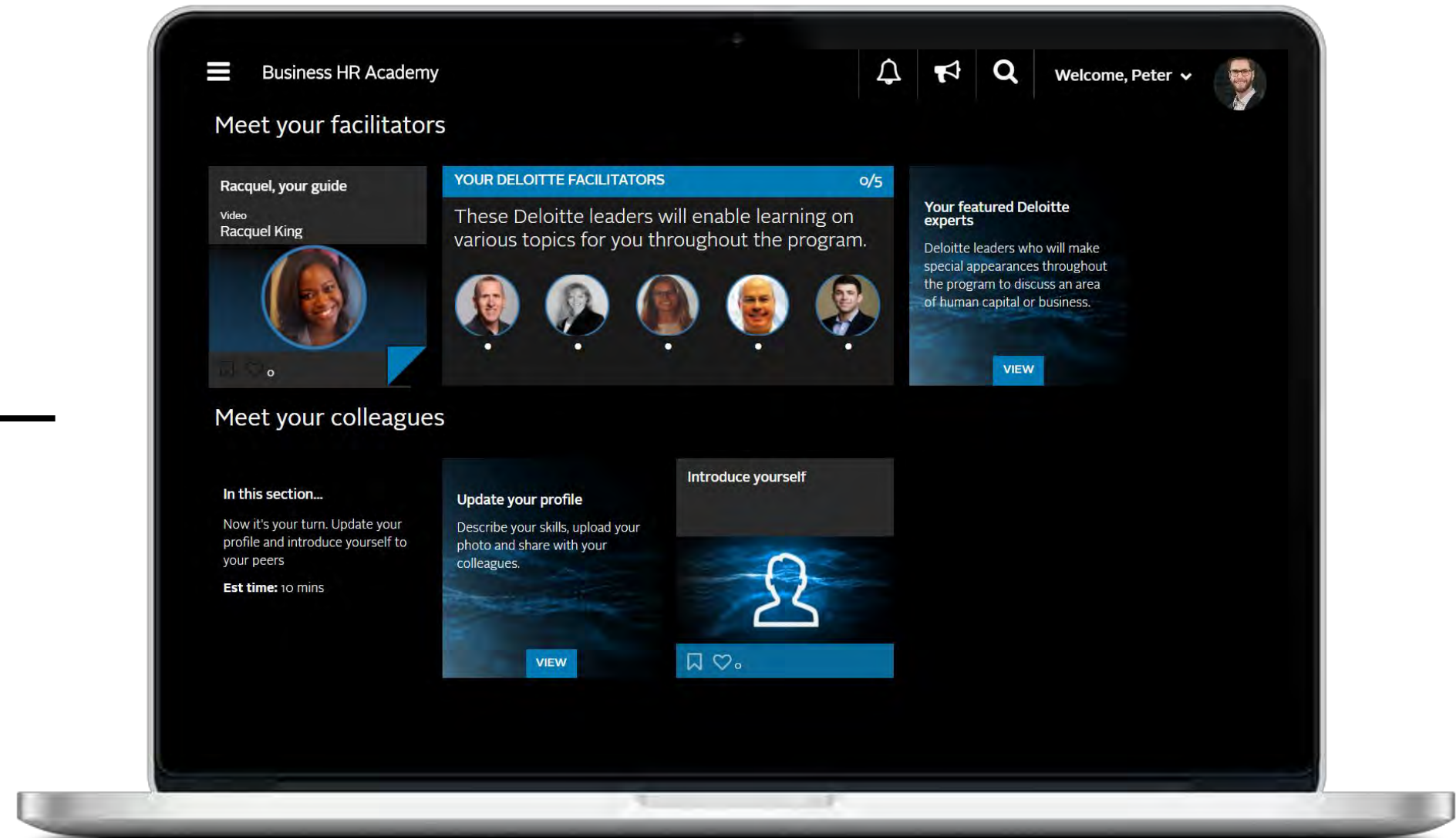


AdeptPro

1

Collaborative, expert-led learning

- Discussion forums
- Workspaces
- Peer-reviews
- Social features
- Expert moderators

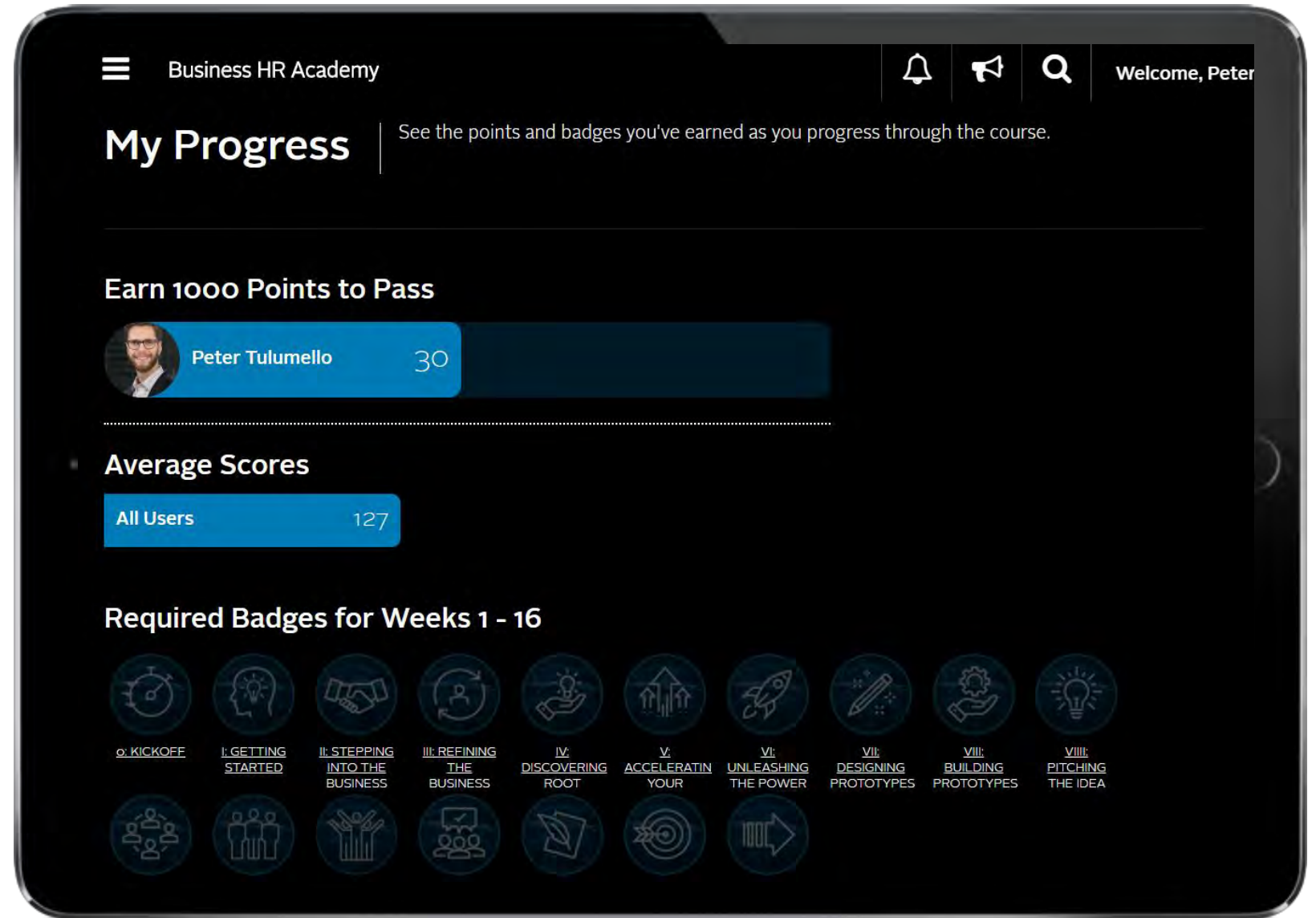


AdeptPro

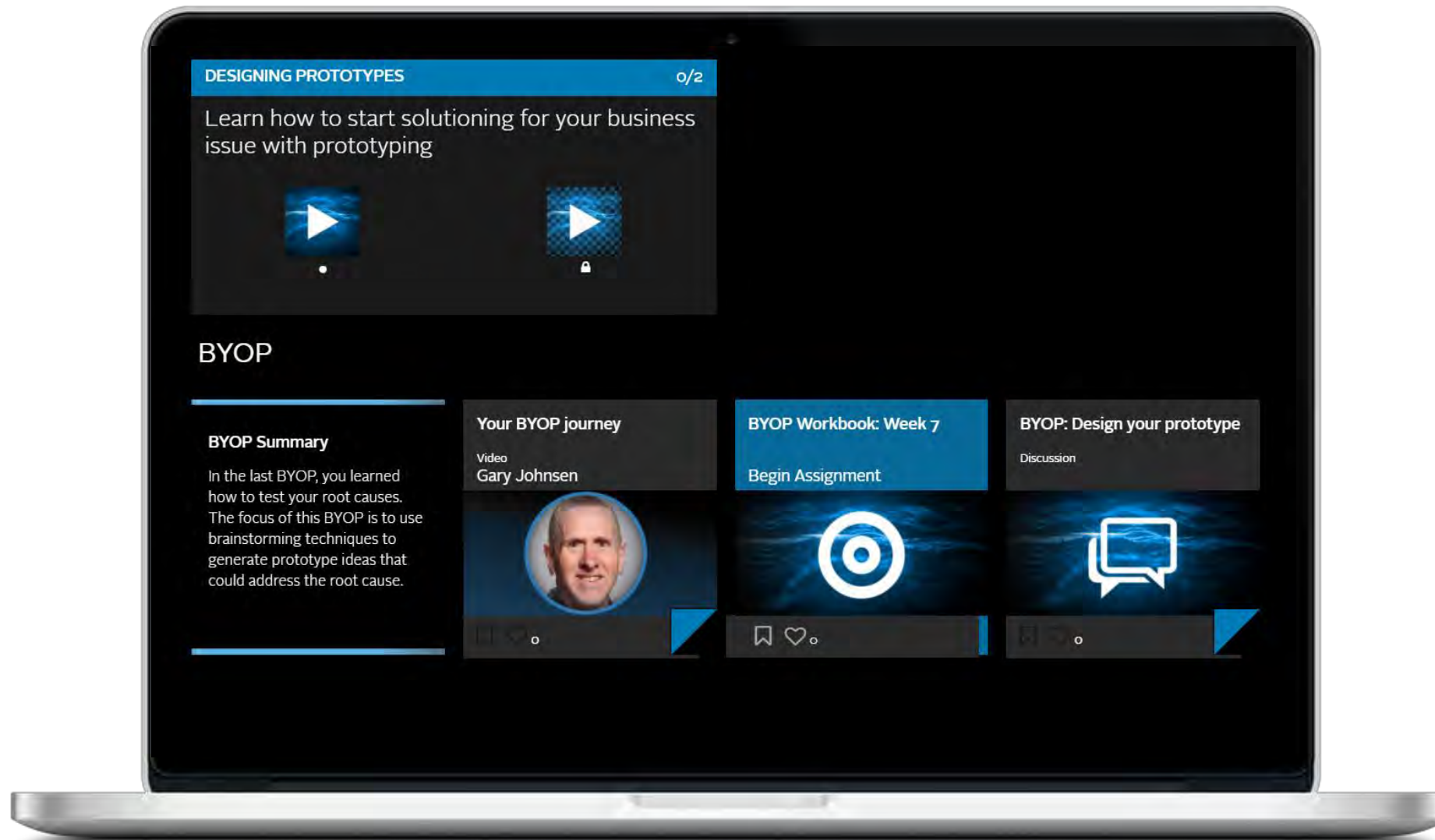
2

Built-in motivation and engagement

- Gamification
- Badges
- Leaderboards
- Quizzes
- Checklists



AdeptPro



3

Learning applied on real work problems

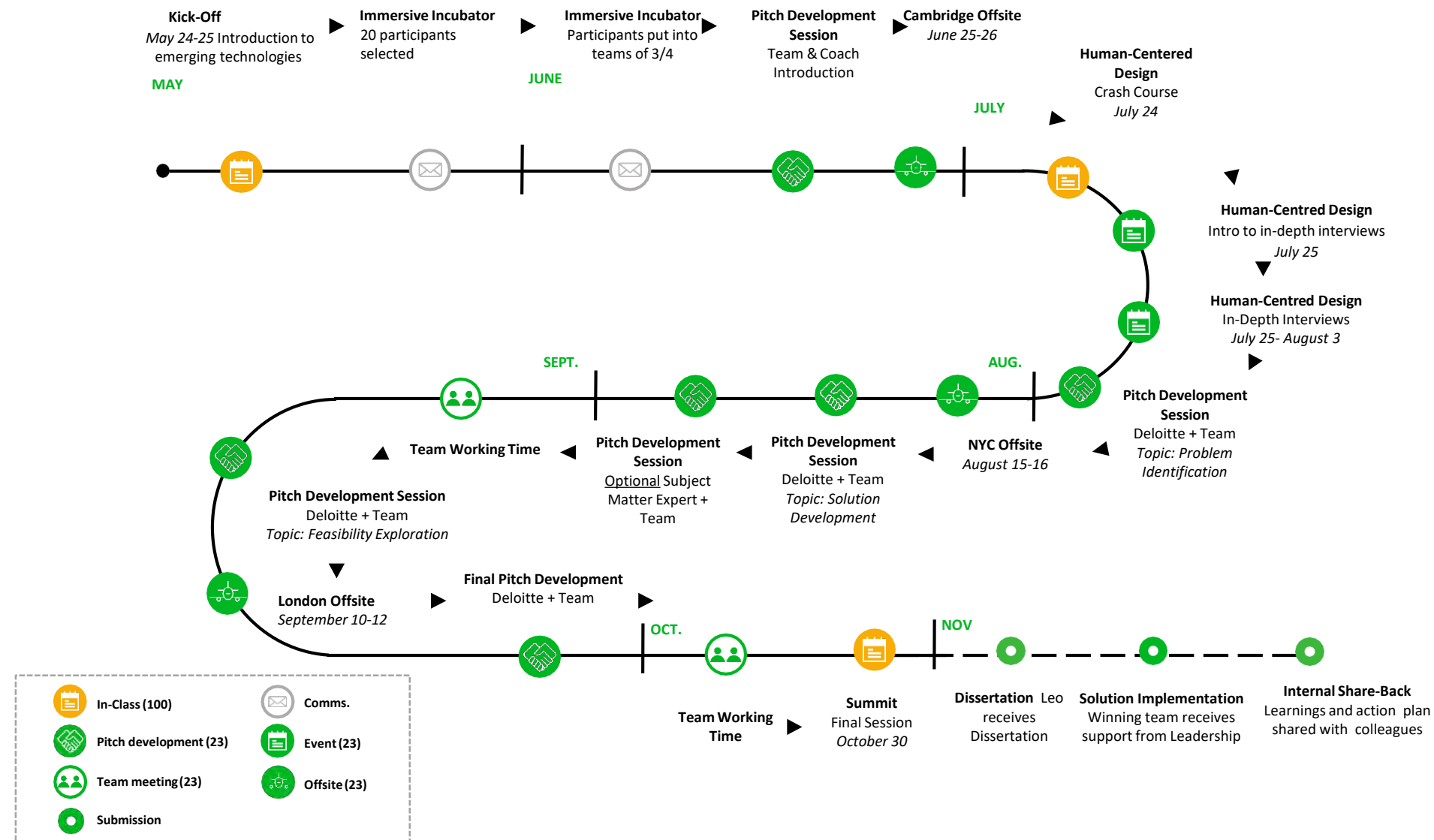
- Contextualization
- Missions
- Projects
- Journals



Client Stories

TD ACT program – Learning in the flow of work

Accelerating the Change through Technology (ACT) is an immersive learning program for leaders aiming to change culture and build literacy



Details on TD Wealth ACT Program

Objectives

- Understand emerging technologies and their impact
- Explore how the emerging technologies can advance the business forward
- Develop an innovation mindset – think, make decisions and work differently

Audience

- 100 Wealth business leaders (Level 11+)
- 23 of the group selected for an immersion track

Format

- 6-month program combining in-class, immersion and applied learning

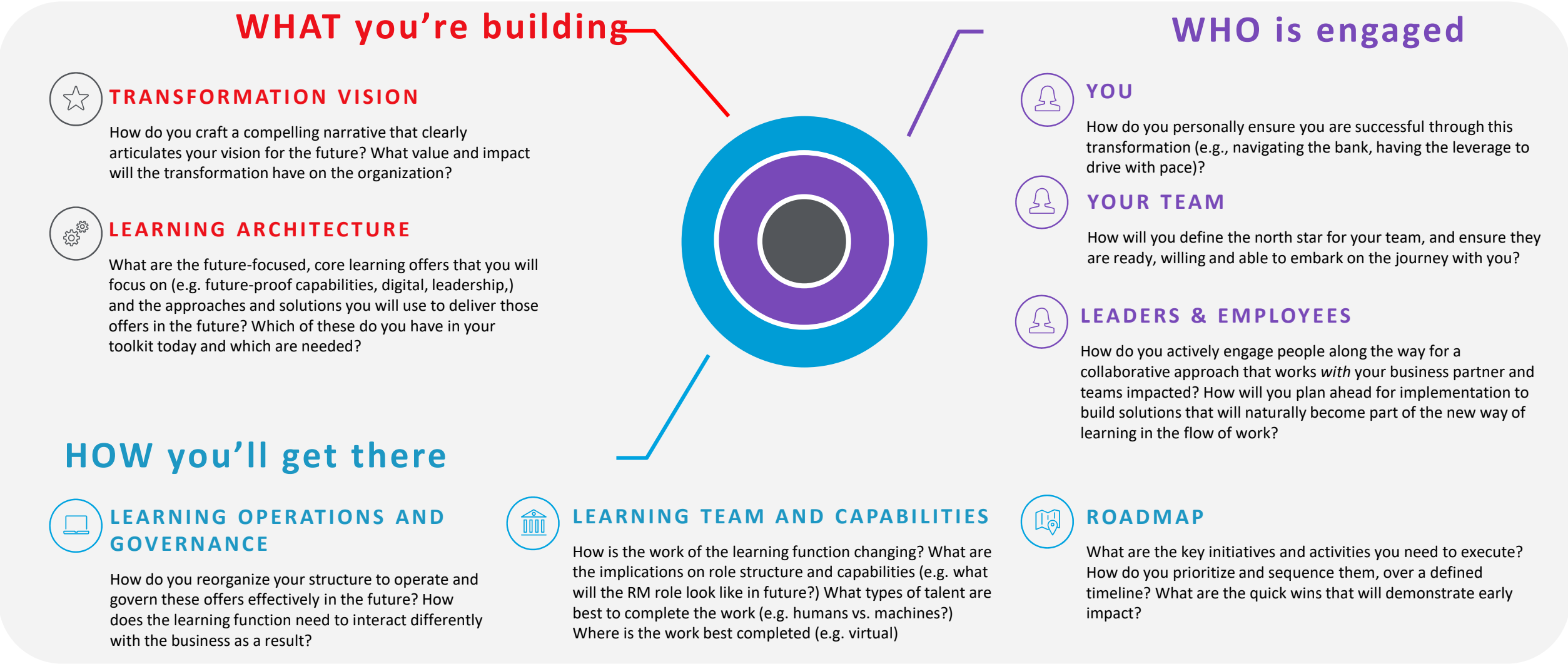
Topics Covered

- Innovation imperative
- Artificial intelligence
- Open banking / data
- Cloud and next gen. architecture
- Robotics process automation
- Cybersecurity
- Digital
- Human-centred design
- Rapid prototyping

Bank of Nova Scotia – Modernize the learning strategy

Dimensions of a Learning Transformation

Learning transformations require focus across multiple dimensions. Scotiabank’s Future of Learning transformation was focused on activating various elements across each of these dimensions in parallel – what BNS is building, who needs to be engaged & how BNS will get there.



Bank of Canada case study – Future skills and capabilities

Defining the evolving workforce

Project overview

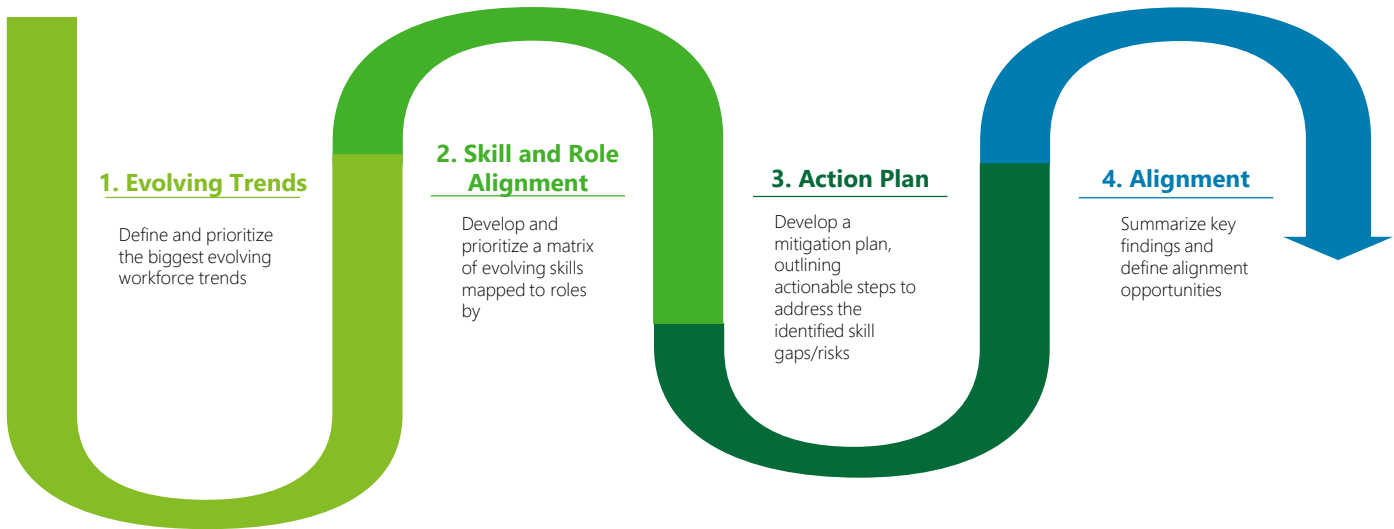
The Bank identified their **workforce was not prepared to take on the future** of their industry.

Deloitte was engaged by the Bank to **answer the big questions facing the future of their workforce.**

- What future skills are needed?
- What tasks could we automate or give to alternative talent?
- How can we transition the workforce, how big will the impact be, and what will it cost?

Approach

A **repeatable series of three workshops** were used to extract insights from each department. A final alignment workshop was used to align any key skills or mitigation strategies across the enterprise and ensure there were no silos created in skill development.



Deloitte's Future of Talent Optimization (FOTO) tool was incorporated to evaluate disruption to roles across the organization and incorporate deeper insight within the skill gap mitigation strategies

Value delivered

- **Addressed changing workforce needs** before they impact operations at the bank representing unplanned and costly disruptions
- **Identified and addressed talent gaps** through an action-oriented approach
- **Improved enterprise strategy effectiveness** by incorporating an understanding of the internal and external forces shaping the future workforce
- **Increased visibility on talent needs** across the bank to inform long term strategic goals

Key deliverables

Skills Library

- A library of new /evolving and diminishing skills/ tasks, grouped by department

Workforce Impact Trends

- Departmental pressures and priorities and how they will impact each departments workforce in the future

Action Prioritization Dashboard

- Tool to prioritize identified actions by department

Hire/Train/Borrow Strategies

- Strategies, actions and high level timelines to mitigate identified skill and role gaps across departments

Workforce Impact Dashboard

- Dashboard identifying the key strategies and actions and how they will impact the workforce (percentage of employees impacted, tasks to disrupt, estimated cost to implement actions, etc.)

Future Ready Workforce Contacts



Gord Sandford

National Leader Digital Transformation and Lifelong Learning

I am the National Lead Partner for Digital Transformation and Lifelong Learning. I have over 20 years experience at the intersection of business and IT. I have been helping clients with Business, IT and Digital strategies and transformations and ultimately about BEING DIGITAL. I am an avid lifelong learner and I have a genuine curiosity regarding the future of work.



Kathy Woods

Partner, Consulting
National Leader Workforce Transformation

Kathy is focused on working with leaders, their organizations and their people to build the agile organizations with the people and talent they need to thrive in this new digital environment – quickly and successfully. She has designed and led projects covering all aspects of leadership and team effectiveness, talent strategy and organizational effectiveness, all in the context of creating a practical and integrated talent agenda.



Stephen Harrington

Director, Consulting
NCR and PS Leader – Future of Work

Stephen is Deloitte's National Lead for Workforce Strategy. He has led transformations in talent strategy that enable Deloitte clients to feel personal purpose and impact, as the business drives improved results.



Erica Hamel

Manager, Consulting – Lifelong Learning

Erica is Deloitte Canada's National Leader for Learning Experience and Pedagogy. She has 10 years of experience working within the education and learning field. She is passionate about placing experience at the heart of learning and using the practices of human centered design to build the capabilities organizations will need today and in the future.

Erica has worked with many organizations to identify required skills and capabilities and create strategies to embed these across the organization. She also has expertise in learning strategy, design and employee experience.



Peter Tulumello

Manager, Consulting – Lifelong Learning

Peter is a leader in the Global Learning Solutions team at Deloitte and Deloitte Canada's National leader for Learning Architecture and Ecosystem Advisory. He brings deep experience in Learning Strategy, Learning Advisory, Learning Transformation, and Learning Technology.

Peter is frequently sought by clients to advise them on how to modernize their learning, including the implementation of new learning technologies, the reorientation of learning strategies and operations to deliver more value to the business, and the development of emerging capabilities within learning functions.

What you need to know about FOTO



- An **accelerator** for global Human Capital Workforce Transformation Engagements used by internal practitioners
- Maps current **client workforce roles** to O*Net data sets to quickly standardize a view of the client's workforce and enable analysis across common roles
- Deloitte proprietary machine learning algorithms offer a **logical methodology** to quantify opportunity for work, workforce, and workplace
- Provides a **directional** view of maximum disruption potential to spark conversations about possible future scenarios



www.deloitte.ca

Deloitte offre des services dans les domaines de l’audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d’autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans de nombreux secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500^{MD} par l’intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d’entreprise les plus complexes. Pour en apprendre davantage sur la façon dont les quelque 264 000 professionnels de Deloitte ont une influence marquante — y compris les 9 400 professionnels au Canada — veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#) ou [Facebook](#).

Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l’Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.