

# Réflexion sur la réalité policière au Québec

Mémoire présenté par :

**GARDAWORLD**

15 octobre 2020

Jean-Luc Meunier  
Chef de l'exploitation  
Services de sécurité  
GardaWorld Canada



## Sommaire exécutif

Dans le cadre de la modernisation policière au Québec, annoncée par la ministre de la Sécurité publique, c'est avec enthousiasme que GardaWorld soumet le présent mémoire au *Comité consultatif sur la Réflexion sur la réalité policière au Québec*.

GardaWorld, fondée à Montréal il y a plus de 25 ans est devenue un leader mondial dans le domaine de la sécurité privée et offre des services spécialisés à l'échelle mondiale. Toujours soucieuse d'offrir des solutions d'une qualité hors pair, GardaWorld détient de nombreuses certifications et adhère aux standards d'éthique et de qualité les plus élevés au sein de l'industrie.

La principale question d'intérêt pour GardaWorld qui est soulevée dans le cadre de la présente réflexion est celle sur l'opportunité d'accroître le soutien aux corps policiers par le recours à des ressources civiles externes. Partie à de nombreux partenariats stratégiques, c'est dans cette optique que GardaWorld soumet ces propositions qui se veulent constructives et bénéfiques pour l'ensemble de la population québécoise.

GardaWorld a aussi développé une expérience d'ordre international et national en s'impliquant dans divers forums traitant sur le sujet et en travaillant étroitement avec différents gouvernements et autres organisations d'influence dans le secteur policier. Ces nombreuses interventions variées font aujourd'hui de notre groupe un partenaire crédible. Par conséquent, nous sommes soucieux de partager les fruits de notre expérience aux autorités québécoises qui réfléchissent maintenant sur cet enjeu d'importance.

La réflexion sur la modernité policière au Québec aborde des questions fondamentales et sous-jacentes à celles portant sur le recours aux ressources civiles : capacité de payer des contribuables et attentes envers la police, bénéfices des partenariats pour améliorer l'efficacité et l'efficacités des systèmes policier et judiciaire, reddition de compte et confiance du public. Des questions sur la compétence des ressources civiles et l'accès à de la main-d'œuvre qualifiée sont aussi abordées.

Premièrement, force est de constater que les besoins actuels des corps policiers excèdent les ressources financières disponibles. La complexité des crimes s'intensifie et du soutien additionnel est requis tant pour accroître une présence et une visibilité policière pour les citoyens que pour se donner les moyens afin que les enquêtes policières soient fructueuses et effectuées dans des délais raisonnables. Les réalités auxquelles font face les régions rurales et les communautés autochtones, en plus des critères récents de l'arrêt Jordan, viennent accentuer cette pression financière qui ne date pourtant pas d'hier.

Il existe une façon d'innover qui pourra aider à optimiser les ressources policières dans nos corps policiers. Effectivement, il est immédiatement possible que les agents de la sécurité privée viennent soutenir les policiers en effectuant des tâches non essentielles aux fonctions de policiers mais qui doivent tout de même être effectuées pour le bon fonctionnement des corps de police. Les policiers cesseraient donc d'être distraits par ces tâches de soutien et deviendraient dédiés presque exclusivement à l'exécution des tâches se rattachant à leur expertise policière. Le résultat est que l'on verrait les bons effectifs aux bons endroits, à coût abordable et avec une efficacité améliorée, le tout au bénéfice de la population du Québec.

Deuxièmement, GardaWorld propose une externalisation des tâches de soutien aux agents de sécurité et aucunement une « privatisation des services » par le biais de partenariats « gagnant-gagnant ». Nous avons identifié des tâches de soutien qui pourraient faire l'objet de tels partenariats et soumettons une liste non exhaustive, fondée sur notre expérience et nos analyses comparatives.

L'exécution des tâches de soutien par les agents de sécurité ferait l'objet d'ententes de services, accessibles au public et contenant des indicateurs clés de performance. L'agence partenaire exécuterait donc les tâches de soutien au corps de police partenaire, sous sa supervision, suivant une rémunération au « mérite », sous forme d'une compensation de base, plus ou moins bonis ou pénalités. Dans le cadre d'un non-respect des termes et conditions de livraison de services, l'entente serait rompue et le contrat terminé.

Troisièmement, des questions peuvent se poser sur la compétence des agents de sécurité. Un cadre législatif robuste encadre les agents de sécurité et les agences les embauchant. La *Loi sur la sécurité privée* au Québec, est entrée pleinement en vigueur en 2010, et impose une formation de base obligatoire pour les agents de sécurité. Elle établissait aussi la création du *Bureau sur la sécurité privée*. Cet organisme agit en tant que régulateur de l'industrie, en étant responsable de l'émission des permis d'exercice aux agents et aux agences, en plus de d'avoir la charge de la gestion des plaintes. Les agences doivent de plus se conformer au *Décret sur les agents de sécurité*, qui prescrit les conditions de travail minimales quant à la rémunération des agents.

Allant au-delà des critères de la formation obligatoire de base, GardaWorld a instauré son propre campus de formation et dispense de la formation spécialisée et adaptée, accessible à tous les agents de sécurité au Québec. GardaWorld a aussi créé sa propre agence de placement de personnel, TalentWorld, étant une conséquence naturelle et adjacente à son expertise de gestion des ressources humaines. Enfin, GardaWorld a mis en place des programmes de recrutement et d'inclusion liés aux militaires et communautés autochtones en plus de compter sur un personnel féminin d'importance, eu égard à la nature de l'industrie.

GardaWorld a réussi à déployer rapidement et efficacement du personnel qualifié et des ressources adaptées, dans les cas de sinistres et d'événements majeurs, dont la pandémie de COVID-19. Le personnel qualifié de GardaWorld, incluant de nombreux anciens policiers et militaires, a effectivement pu prendre des mesures rapides et efficaces de sauvegarde, en soutien aux forces de l'ordre.

Quatrièmement, on peut aisément prétendre que la population du Québec est en faveur de l'instauration d'une telle solution innovante. Une majorité des gens préfère voir ses policiers traquer les criminels au lieu de les voir émettre des constats d'infraction de stationnement par exemple. C'est ce qui ressort d'un sondage de Ipsos de 2017.

Toutefois, afin de maintenir une confiance du public, il importe qu'en plus d'encadrer les spécifications requises propres aux agents de sécurité, un processus d'appel d'offres basé sur le meilleur rapport qualité-prix (et non seulement basé sur le prix) soit utilisé par les autorités. Il deviendrait ainsi possible d'imposer des standards additionnels aux agences de sécurité « à l'entrée » compte tenu de la nature des services à être livrés.

Des partenariats fructueux dans des secteurs sensibles existent déjà, ici même, au Canada. On peut aussi apprendre d'exemples provenant d'autres juridictions. Il y a là d'excellentes leçons apprises qui mériteraient d'être appliquées chez nous.

Enfin, bien qu'un cadre contractuel bien établi puisse permettre dès à présent la mise en place de bons partenariats au Québec, nous croyons que des éclaircissements à la législation en vigueur aideraient à mieux encadrer cette pratique potentiellement très bénéfique pour la population du Québec. La sécurité publique pourrait certainement atteindre des sommets inatteignables présentement, faute de ressources, dans le modèle actuel.

## Table des matières

|   |    |
|---|----|
| <b>Sommaire exécutif</b> .....  | 1  |
| <b>Table des matières</b> .....   | 3  |
| <b>À propos de GardaWorld</b> .....   | 5  |
| <b>1. LA SÉCURITÉ PRIVÉE : STANDARDS DE QUALITÉ DE L'INDUSTRIE ET L'EXPÉRIENCE DE GARDAWORLD</b> .....  | 7  |
| 1.1 Certifications .....  | 7  |
| 1.2 L'expérience de GardaWorld au Québec .....  | 7  |
| 1.3 L'expérience de GardaWorld au-delà du Québec.....   | 7  |
| 1.3.1 Amérique du nord .....  | 7  |
| 1.3.2 Monde .....   | 8  |
| 1.4 De bonnes assises engendrent de bons partenariats.....  | 8  |
| 1.4.1 Conférence de classe mondiale à Ottawa .....  | 8  |
| <b>2. LA LIVRAISON DES SERVICES POLICIERS AU QUÉBEC : UN MODÈLE DÉPASSÉ ET HORS DE PRIX</b> .....   | 10 |
| 2.1 Des coûts à la hausse et un rendement à la baisse dans les corps de police .....  | 10 |
| 2.1.1 Indicateurs alarmants .....   | 10 |
| 2.1.2 Salaires des policiers, coût moyen par policier et coût par habitant .....  | 10 |
| 2.2 Mauvaise allocation des ressources policières et coûts prohibitifs .....  | 11 |
| 2.3 Des policiers qui effectuent des tâches non essentielles à leur fonction de policier : une aberration .....   | 11 |
| 2.3.1 Une perte de temps et un gaspillage de ressources précieuses .....  | 11 |
| 2.3.2 Les attentes légitimes des citoyens : mettre les bonnes personnes aux bons endroits, une question de gros bon sens.....   | 12 |
| 2.3.3 Défis additionnels .....  | 12 |
| <b>3. INNOVER POUR MIEUX SERVIR : METTRE EN PLACE DES PARTENARIATS « GAGNANT-GAGNANT » ENTRE LES CORPS POLICIERS ET L'INDUSTRIE DE LA SÉCURITÉ PRIVÉE POUR RENFORCER LA SÉCURITÉ PUBLIQUE AU QUÉBEC</b> ..... | 13 |
| 3.1 Des partenariats pour une meilleure sécurité publique au Québec .....   | 13 |
| 3.1.1 Contexte.....   | 13 |
| 3.1.2 Les partenariats que nous proposons.....  | 14 |
| 3.1.3 Liste non exhaustive de tâches qui pourraient être imparties.....   | 15 |
| 3.2 Une solution qui procurera une amélioration des services policiers pour la population du Québec.....  | 17 |
| 3.2.1 Des coûts à la baisse et un rendement à la hausse dans les corps policiers .....  | 17 |
| 3.3 Une gestion agile, efficiente ouverte et transparente.....  | 21 |
| 3.3.1 Ententes de niveau de services (« SLA ») .....  | 22 |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.3.2 Disponibilité de la main-d'œuvre qualifiée.....   | 22        |
| 3.4 La perception du public : « plein de bon sens » selon les Québécois.....  | 27        |
| <b>4. L'INSTAURATION DE PARTENARIATS « GAGNANT - GAGNANT » .....</b>  | <b>29</b> |
| 4.1 Le cadre contractuel .....  | 29        |
| 4.1.1 Les 5 axes pour développer un cadre efficace dans lequel les 2 parties peuvent bénéficier de l'optimisation globale du personnel..... | 29        |
| 4.2 Le cadre légal .....  | 30        |
| 4.2.1 Pouvoirs législatifs.....   | 30        |
| 4.2.2 L'approche du plus bas soumissionnaire conforme, une pratique à proscrire .....   | 31        |
| <b>5. COUP D'ŒIL SUR D'AUTRE JURIDICTIONS.....</b>  | <b>33</b> |
| <b>6. PARTENARIATS FRUCTUEUX DE GARDAWORLD .....</b>  | <b>34</b> |
| 6.1 Ce qui se fait déjà au Québec.....  | 34        |
| 6.2 Administration canadienne de la sûreté du transport aérien (ACTSA).....   | 35        |
| 6.3 Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) .....  | 36        |
| 6.4 Ville de Brampton, Ontario .....  | 37        |
| <b>7.0 RECOMMANDATIONS ET CONCLUSION .....</b>  | <b>38</b> |

## À propos de GardaWorld

Pour ne pas alourdir le texte, le masculin est utilisé comme générique et désigne aussi bien les femmes que les hommes.

GardaWorld, fondée en 1995 à Montréal et dont le siège social y est toujours situé depuis, est la plus importante entreprise de services de sécurité à capital fermé au monde. Elle compte plus de 100 000 professionnels hautement qualifiés et parmi les mieux formés au sein de l'industrie qui desservent une clientèle diversifiée, située en Amérique du Nord, en Amérique Latine, en Europe, au Moyen-Orient, en Afrique et en Asie.

En plus de 25 ans, GardaWorld a vu ses activités s'étendre depuis les quartiers de Montréal aux champs pétrolifères du Kurdistan, aux plus grandes institutions financières en Amérique du Nord et à 31 aéroports au Canada. GardaWorld opère dans un large éventail de secteurs, notamment les services financiers, les infrastructures, les ressources naturelles et le commerce de détail. Parmi ses clients figurent des entreprises du Fortune 500, les gouvernements et les organisations d'aide humanitaire.

GardaWorld a récemment développé sa propre gamme de services de sécurité aux voyageurs qui sont les plus complets et les plus innovants du marché, entièrement personnalisés et évolutifs, pour répondre aux besoins de toute organisation.

GardaWorld étant une entreprise hautement spécialisée dans la gestion des ressources humaines a lancé dernièrement sa propre agence de placement et de personnel connue sous [TalentWorld](#) pour lui permettre de supporter ses clients dans leur besoin en dotation de personnel.

La philosophie de gestion de GardaWorld et sa structure encouragent ses employés à se surpasser afin d'offrir un service à la clientèle de qualité supérieure. Les experts de GardaWorld à travers le monde prennent le temps de bien comprendre les objectifs et la mission de leurs clients afin de proposer des solutions sur mesure qui répondent à leurs besoins par le biais d'un important engagement local.

GardaWorld a d'ailleurs toujours mis en œuvre des normes élevées de diversité et d'inclusion de ses employés tout en leur offrant des formations de base et continues, sur place et en ligne.

L'expérience de GardaWorld et son engagement à toujours appliquer les normes éthiques les plus élevées ont permis à l'entreprise de se tailler une réputation inégalée d'intégrité, de leadership et de hauts standards. GardaWorld est une firme en laquelle les entreprises, les gouvernements et les particuliers ont confiance, jour après jour.

Le sceau de GardaWorld exprime d'ailleurs la force de notre engagement envers les personnes et les organisations que nous desservons ainsi que le courage et l'esprit de décision de notre personnel, par l'illustration des quatre valeurs fondamentales qui nous guident : intégrité, confiance, vigilance et respect.

GardaWorld est donc fière de contribuer à rendre le monde plus sécuritaire en protégeant les personnes et les biens de ses clients.

### **Réflexion sur la réalité policière au Québec et notre volonté à y participer**

Nous avons accueilli avec intérêt et enthousiasme le dépôt, par la ministre Geneviève Guilbault, du document de réflexion *Réalité policière au Québec* (ci-après « le Document de réflexion »), le 18 décembre 2019, ainsi que l'annonce de la formation d'un comité consultatif (ci-après « le Comité »).

Plus précisément, le Document de réflexion fait état de plusieurs pistes de réflexion dont celle-ci :

« 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 ? »

La ministre avait préalablement annoncé souhaiter amorcer une modernisation de la police au Québec et avait abordé du même souffle un énoncé des pistes de réflexions dont notamment : « rôle des partenaires du domaine de la sécurité, niveau de service et enjeux économique et attentes légitimes du citoyen », ce qui avait aussi attiré notre attention. De plus, dans l'introduction du Document de réflexion, la ministre énonce qu'il faille « tenir compte des **dynamiques territoriales**, des **innovations** et des **partenariats** qui s'offrent à notre société », dans le respect des **valeurs fondamentales** encadrant nos forces de l'ordre (nous soulignons).

Au cours des dernières années, GardaWorld s'est penché en profondeur sur l'externalisation des services policiers non essentiels et a investi beaucoup de temps et de ressources à cet effet (recherches, analyses comparatives, participations actives à différents forums, pilotes et partenariats avec différentes organisations).

Nous tenons donc à exprimer et à démontrer au Comité en quoi GardaWorld peut participer à la modernisation policière, en proposant des solutions immédiatement faisables et concrètes avec des moyens détaillés pour les mettre en application.

La sécurité du publique étant l'affaire de tous, nous croyons fermement pouvoir collaborer en toute complémentarité à la sécurité du publique au Québec et plus précisément, en fournissant des services de soutien aux corps policiers. Nos équipes offrent présentement certains services reliés à la sécurité publique au Québec et au Canada et nous pouvons certainement faire plus. Il s'agit que les autorités en décident ainsi.

Nous avons identifié des sujets clés dans les pistes de réflexion énumérées dans le Document de réflexion et nous résumons ainsi, et dans l'ordre suivant :

- Capacité de payer des contribuables et attentes envers la police ;
- Bénéfices des partenariats ou complémentarité avec d'autres acteurs pour améliorer l'efficience et l'efficacité du système policier et judiciaire ;
- Accentuation ou non des ressources civiles (ressources externes) ;
- Reddition de compte et confiance de la population.

Nous traiterons en profondeur de ces sujets de réflexion dans les chapitres suivants mais nous présenterons tout d'abord GardaWorld et l'industrie de la sécurité privée dans laquelle elle évolue.

## 1. LA SÉCURITÉ PRIVÉE : STANDARDS DE QUALITÉ DE L'INDUSTRIE ET L'EXPÉRIENCE DE GARDAWORLD

### 1.1 Certifications

Depuis 1995, GardaWorld a constamment investi des efforts considérables pour s'assurer que la qualité de services de sécurité privée qu'elle offre, et incidemment la qualité des services offerts par l'industrie de la sécurité privée dans son ensemble, soient continuellement rehaussés. Au fil du temps, nous avons été proactifs auprès de plusieurs autorités et régulateurs locaux, nationaux et internationaux, en plaidant pour une meilleure réglementation/professionnalisation encadrant l'industrie de la sécurité privée, toujours avec une optique d'innover pour mieux servir. GardaWorld s'est investie de cette mission dès ses débuts avec le souhait de voir l'industrie de la sécurité privée « niveler les standards la régissant par le haut » et non pas l'inverse puisqu'en bout du compte, la sécurité et la protection des personnes et des biens doit être soutenue par des standards d'excellence et non moins. Il en va de la confiance du public et de la crédibilité de toute l'industrie de la sécurité privée.

En date d'aujourd'hui, GardaWorld est certifiée et se conforme aux normes nationales et internationales suivantes : [ISO 9001](#), [ISO 14001](#), [ISO 22301](#), [ISO 18788](#), [OHSAS 18001](#), [SSAE 3402](#) et [ANSI/ASIS PSC. 1-2012](#). Elle est la première société au monde à avoir obtenu la certification [ISO 18788](#).

### 1.2 L'expérience de GardaWorld au Québec

GardaWorld offre des services de sécurité privée au Québec depuis 1995. Aujourd'hui, nous comptons près de 16 250 employés répartis dans 21 bureaux couvrant tout le territoire du Québec. Au fil du temps, l'offre de nos services s'est constamment raffinée pour répondre aux besoins évolutifs de nos clients. Nous nous sommes toujours efforcés de livrer nos services de façon la plus efficiente à nos clients en adoptant des méthodes innovantes de gestion et en ayant recours à la technologie.

Il y a une vingtaine d'années, il urgeait qu'un cadre législatif clair encadrant la sécurité privée au Québec soit établi. Après s'être activement investie dans les consultations sur la réforme majeure entamée au milieu des années 2000, GardaWorld a accueilli positivement l'adoption et la mise en vigueur complète de la Loi sur la sécurité privée et la création du Bureau de la sécurité privée (BSP) en 2010. À la fois, des balises étaient enfin établies quant à la formation des agents et des émissions de permis, des éclaircissements étaient amenés quant à certains services pouvant être dispensés par l'industrie de la sécurité privée et un organisme de surveillance de l'industrie était mis sur pied.

Toutefois, l'idée que la sécurité privée puisse agir en partenariat avec la sécurité publique n'a pas été retenue, bien que discutée lors des consultations. Il s'agit là selon nous d'une occasion manquée attribuable à diverses raisons propres au contexte de l'époque. Or, aujourd'hui, ce contexte a beaucoup changé et la présente modernisation de la police constitue une opportunité, selon nous, pour rendre enfin possible de tel partenariats.

### 1.3 L'expérience de GardaWorld au-delà du Québec

#### 1.3.1 Amérique du nord

GardaWorld compte 65 000 employés en Amérique du Nord. Au-delà son offre variée de services de sécurité GardaWorld œuvre comme partenaire dans des champs d'expertises pointues tels les traitement et transport de valeurs pour les institutions financières et la sécurité entourant le

contrôle préembarquement dans les aéroports canadiens, en vertu de contrats d'impartition de services. En plus des certifications qu'elle détient, GardaWorld est aussi membre de l'[American Society for Industrial Security \(ASIS\)](#).

GardaWorld est aussi un important fournisseur de services de sécurité au Moyen-Orient, en Afrique et en Asie centrale. Les services dispensés dans ces territoires requièrent aussi une expertise très pointue (services classifiés pour différents gouvernements par exemple).

## 1.3.2 Monde

Avec une présence de plus de 30 000 employés dans le reste du monde et dans des domaines aussi variés que pointus, GardaWorld est membre de la [International Security Ligue](#)<sup>1</sup>, (ci-après la Ligue), qui regroupe, sur une base volontaire, les plus importantes sociétés de sécurité privée au monde. Le fondateur, chef du conseil, président et chef de la direction de GardaWorld, M. Stephan Crétier, est un membre actif du conseil d'administration de la Ligue depuis plusieurs années.

La Ligue a pour mission d'encourager une concurrence loyale et le respect des lois dans le secteur de la sécurité mondiale<sup>2</sup>. Pour atteindre ces objectifs, la Ligue développe et communique des programmes pertinents qui s'adressent à des groupes cibles sur le marché, aux autorités publiques et à ses membres. La Ligue se veut aussi un portail d'information où des études de cas et des exemples de pratiques exemplaires sont mis à la disposition des entreprises membres et des décideurs du marché.

Lors de l'assemblée générale biennale de la Ligue tenue à Montréal en 2012, GardaWorld a joué un rôle de leadership pour l'adoption et la signature d'un code de conduite et d'éthique ([International Security Ligue Code of Conduct and Ethics](#)). Le code rehausse les standards de la Ligue relatifs aux droits humains et sur la manière d'agir de ses membres avec les différents acteurs afin d'amener une influence positive dans les communautés dans lesquelles ils évoluent.

Dans la même foulée, GardaWorld est signataire du [International Code of Conduct \(ICoC\)](#) pour les sociétés de sécurité privée<sup>3</sup> et est l'un des premiers membres certifiés de son association ([ICoCA](#)) depuis septembre 2013.

## 1.4 De bonnes assises engendrent de bons partenariats

### 1.4.1 Conférence de classe mondiale à Ottawa

Fort de son expérience et de ses engagements durables et à long terme en matière de gouvernance sur les scènes nationales et internationales, GardaWorld a joué un rôle de leadership dans la tenue d'une conférence d'envergure internationale tenue par la Chambre de Commerce du Canada, à Ottawa, le 1<sup>er</sup> juin 2017 : [Nouvelle ère de sécurité : innover pour mieux desservir](#). La conférence avait pour but d'examiner en profondeur comment les partenariats entre les corps policiers et les services de sécurité privée peuvent être mis en œuvre, le tout afin d'assurer la pérennité des services policiers au Canada.

L'événement a réuni dans une même salle : des experts internationaux, des universitaires, des organisations policières, des syndicats, des représentants gouvernementaux (élus et officiels) de

---

<sup>1</sup> Connue auparavant sous le nom de la « Ligue internationale des sociétés de surveillance », cette organisation existe depuis 1934.

<sup>2</sup> Mission étant en droite ligne avec la philosophie de GardaWorld

<sup>3</sup> Cette initiative multisectorielle (sociétés de sécurité privée, gouvernements, société civile et milieux académiques) fut lancée par le gouvernement suisse afin que soit créé un code de conduite pour les sociétés de sécurité privée. L'objectif était d'établir des standards applicables à l'industrie sur les droits humains et les principes humanitaires, le tout en vertu de la [Déclaration de Montreux](#).

partout au Canada et des acteurs de l'industrie.<sup>4</sup> Une discussion inclusive et regroupant tous les acteurs de la sécurité étaient donc tenue pour une première fois sur le sujet. Des études de cas des leçons apprises ailleurs dans le monde ont été échangées.

Trois principaux constats sont ressortis de cette conférence : 1) le modèle de livraison actuel est intenable, 2) une discussion ouverte doit être poursuivie pour définir et élargir la portée de ce qui peut être fait par l'industrie de la sécurité privée en soutien aux corps policiers, et 3) les citoyens en pensent quoi?

Ces interrogations sont aussi abordées dans les pistes de réflexion énoncées dans le Document de réflexion et nous y répondrons eu égard à notre expérience et les standards nous gouvernant.

---

<sup>4</sup> Le programme détaillé de l'événement n'est plus disponible sur le site de la Chambre de Commerce du Canada mais il peut être fourni sur demande du Comité.

## 2. LA LIVRAISON DES SERVICES POLICIERS AU QUÉBEC : UN MODÈLE DÉPASSÉ ET HORS DE PRIX

### 2.1 Des coûts à la hausse et un rendement à la baisse dans les corps de police

Les indicateurs mentionnés dans le Document de réflexion reflètent clairement cette réalité<sup>5</sup>.

Alors que les citoyens s'attendent à une visibilité adéquate des policiers et à un temps de réponse acceptable aux appels, le taux d'effectifs policiers au Québec est en déclin alors que les budgets des corps policiers augmentent. Cette situation se traduit forcément par une perte d'efficacité dans la livraison des services à la population, avec un coût plus élevé par habitant.

#### 2.1.1 Indicateurs alarmants

Le Document de réflexion illustre clairement une croissance annuelle du budget de la Sûreté du Québec (SQ). Il faut aussi additionner les subventions récentes annoncées par le gouvernement pour pallier la hausse salariale rétroactive des policiers de 2015 à 2022, annoncée en 2017. Du côté des municipalités desservies par des corps municipaux, la Fédération des policières et policiers municipaux exige une subvention annuelle de 788 millions \$ au gouvernement du Québec<sup>6</sup>. Les municipalités rappellent qu'en plus des taxes que leurs citoyens paient pour leur police municipale, les mêmes contribuables doivent en plus contribuer au budget de la SQ attiré aux municipalités que celle-ci dessert, à même leurs taxes et impôts provinciaux.

Le professeur Christian ([Leuprecht](#) 2019)<sup>7</sup>, auteur réputé et signataire de nombreux rapports sur la gestion des corps policiers, estime que les activités policières exigent de plus en plus de ressources qui elles se raréfient. Il se dit d'avis que les municipalités ont été contraintes de réduire leurs budgets alloués à la police pour maintenir ce ratio de dépenses auprès de leurs contribuables. La tendance observée dans le Document de réflexion<sup>8</sup> sur la part des dépenses municipales consacrée à la police qui semble rester relativement stable sous-entend fort probablement cette contrainte et expliquerait alors cette demande de plus de 788 millions \$ de la part des municipalités.

Enfin, il paraît difficile de justifier des coûts constamment à la hausse dans un contexte où le taux de criminalité a diminué de près de 36% ces 10 dernières années<sup>9</sup>.

Qui plus est, ([Leuprecht](#) 2019)<sup>10</sup> affirme sans ambages que la méthode traditionnelle de livrer les services policiers au Canada est intenable « *unsustainable* ».

#### 2.1.2 Salaires des policiers, coût moyen par policier et coût par habitant

Une étude récente de Statistiques Canada ([Les Ressources policières au Canada, 2018](#)) confirmait que les salaires et avantages sociaux constituent en moyenne 82% des dépenses de fonctionnement totales des corps de police au Canada, avec un salaire moyen par policier de près de 100 000\$ par année<sup>11</sup>.

---

<sup>5</sup> Pages 11, 12 et 35.

<sup>6</sup> <https://fpmq.org/dossiers/pour-un-financement-equitable-des-services-policiers-au-quebec/>; (selon la FPMQ, somme que le gouvernement du Québec verserait aux 30 municipalités si elles étaient desservies par les corps municipaux si elles plutôt desservies par la Sûreté du Québec)

<sup>7</sup> Leuprecht, Christian (2019). Where to draw the Blue Line: How civilians and contractors can let police do the policing.

<sup>8</sup> Page 35.

<sup>9</sup> Document de réflexion, page 18.

<sup>10</sup> Leuprecht, Christian (2019). Where to draw the Blue Line: How civilians and contractors can let police do the policing.

<sup>11</sup> Près de 90 000\$ par année à la Sûreté du Québec.

Quant au coût moyen des services généraux par policier à la Sûreté du Québec (SQ) et du coût par habitant, ils s'établissaient à 176 285\$ en 2016-2017 et 187 175 en 2017-2018 et 197 737\$ en 2018-2019 et à 231\$, 243\$ et 256\$ respectivement<sup>12</sup> Le coût moyen varie évidemment selon chaque corps policiers<sup>13</sup>.

## 2.2 Mauvaise allocation des ressources policières et coûts prohibitifs

([Leuprecht](#) 2014)<sup>14</sup> s'exprimait avec justesse comme suit, selon nous :

« Malgré la hausse des coûts des services de police, les Canadiens n'en ont pas pour leur argent.

Les coûts des services de police sont devenus prohibitifs, ce qui a fait augmenter les dépenses prévues à ce titre à un rythme équivalant à deux fois celui du PIB au cours de la décennie écoulée, et ce, malgré un volume d'appels stable. Les associations de policiers ont contribué à renforcer les inquiétudes du public en matière de sécurité, mais la relation entre les effectifs, les taux de criminalité et les temps de réponse a été infirmée depuis longtemps. En fait, ces agents en uniforme hautement qualifiés, bien rémunérés et expérimentés s'acquittent maintenant de tâches qui ne sont qu'indirectement liées à l'application des lois et qui pourraient donc être déléguées à un personnel au moins aussi performant, à moindre coût, ce qui permettrait d'orienter leurs efforts sur l'essentiel de leurs fonctions.

(...) même la réduction des frais généraux et la réalisation d'économies d'échelle ne donneront, somme toute, que des résultats limités, puisque les salaires comptent pour près de 90 % des budgets des services de police. Le travail des policiers est complexe, difficile et exigeant et, par conséquent, doit être bien rémunéré. Ce qu'il faut remettre en cause est le fait qu'une rémunération supérieure à 100 000 dollars par an soit accordée à des policiers qui s'acquittent d'un grand nombre de tâches qui ne sont pas essentielles à leur rôle, alors même que diverses autorités ont établi qu'elles pouvaient être effectuées de façon au moins aussi efficace, efficiente et productive grâce aux recours à des services de remplacement exécutés par des organismes civils ou externes. »

Force est de constater qu'à défaut qu'une modernisation policière qui inclut les partenaires de la sécurité au Québec en soutien aux corps policiers soit effectuée, la situation continuera de s'empirer.

## 2.3 Des policiers qui effectuent des tâches non essentielles à leur fonction de policier : une aberration

### 2.3.1 Une perte de temps et un gaspillage de ressources précieuses

Nous avons eu de nombreux échanges avec différents intervenants sur le sujet : officiels, élus de tous les paliers de gouvernement, gestionnaires et chef de police, représentants des syndicats, associations et membres de commissions de police des autres provinces.

<sup>12</sup> <https://www.sq.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/2019/10/rapport-annuel-de-gestion-2018-2019.pdf> (page 55).

<sup>13</sup> Pour le corps policier de Laval, le coût moyen par policier est de 200 000\$ ([budget de 123,4M](#) et effectifs de [615 policiers](#)) tandis que pour le SPVM il est d'environ 145 000 ([budget de 660M](#) et effectifs de [4562 policiers](#)).

<sup>14</sup> Leuprecht, Christian (2014). The Blue Line or the Bottom Line of Police Services in Canada ? Arresting runaway growth in costs.

Tous s'entendent sur une chose : tout futur policier qui s'inscrit à l'École nationale de police du Québec n'aspire à rien de moins que d'être formé pour effectuer des tâches essentielles à sa future fonction de policier ou des tâches rattachées à l'expertise qu'il acquerra. En aucun temps il aspire à être distrait à effectuer des tâches non essentielles (aussi appelées accessoires, auxiliaires ou supplétives) pour lesquelles son expertise n'est pas requise.

En fait, lorsque nous allons chez le dentiste, tous les gens du personnel ne sont pas dentistes. Voit-on les dentistes s'occuper de leur réception et prendre les rendez-vous ? La réponse est forcément non. Les raisons nous paraissent évidentes car les coûts d'une visite seraient prohibitifs et personnes n'accepteraient de payer si cher pour une si mauvaise gestion. Tout comme les dentistes ne peuvent pas se permettre de tout faire dans leur cabinet, les policiers ne le peuvent pas plus dans les corps policiers. Pourtant, dans nos forces policières, des policiers formés et qualifiés effectuent des tâches aucunement liées à leur expertise et qui pourraient être dispensées par d'autres ressources à bien meilleur coût. Pourquoi se permettre une telle mixité des tâches dans nos corps policiers ? Les résultats démontrent malheureusement cette réalité: inefficience et coûts prohibitifs.

### **2.3.2 Les attentes légitimes des citoyens : mettre les bonnes personnes aux bons endroits, une question de gros bon sens**

Les citoyens s'attendent à ce que les policiers se consacrent davantage à traquer les criminels, aux moyens d'enquêtes et de services de première ligne, plutôt qu'à gérer la circulation lorsqu'un feu de circulation est défectueux par exemple.

Les citoyens ont un grand respect des corps policiers en général. Cependant, pour d'aucuns ayant eu recours à leurs services, plusieurs se plaignent de mauvaises expériences. Les 2 premières principales sources de frustration citées dans le Document de réflexion sont : les délais d'intervention et la présence et la visibilité policière. Ces problèmes sont effectivement une cause de sollicitation de nos services de sécurité privée dans des secteurs d'activités comme par exemple les patrouilles préventives pour le compte de municipalités<sup>15</sup>. Nous élaborerons plus en détails cet aspect dans les chapitres suivant.

Enfin, la gestion policière au Québec est perçue, à juste titre, comme étant très opaque, notamment en termes de gestion du temps supplémentaire effectué sur des tâches non essentielles<sup>16</sup>. Une « civilisation » amènerait beaucoup plus de transparence aux citoyens sur la gestion de ces coûts. Nous élaborerons cet aspect plus en détails dans les chapitres suivants.

Enfin, de hauts gestionnaires policiers à travers le Canada, nous ont confié désirer disposer de moyens leur permettant une plus grande flexibilité pour conclure des partenariats avec l'industrie de la sécurité privée en vue d'améliorer l'efficacité de leur corps policier.

### **2.3.3 Défis additionnels**

Le partage des responsabilités pour la livraison des services de sécurité publique a été discuté depuis des années. Or, au fil du temps, des défis additionnels reliés à la complexité accrue du crime et à l'évolution du droit dans le Document de réflexion y fait clairement allusion (crime organisé, fraudes et escroqueries, crimes contre la personne, cybercriminalité). Par conséquent, les corps de police devraient assigner les ressources appropriées dans les unités d'enquête pour

---

<sup>15</sup> Voir chapitre 6.5.

<sup>16</sup> À Montréal en 2017, 15M\$ ont été payés en temps supplémentaires en 18 mois (voir : <https://www.journaldemontreal.com/2017/08/09/plus-de-15-millions--pour-gerer-les-feux-de-circulation> ) et malgré l'ajout de cadets (qui à notre avis est une mesure insuffisante pour pallier au problème) la situation n'a pas vraiment changée en 2019 (voir : <https://www.journaldemontreal.com/2019/12/15/un-ete-payant-pour-les-policiers-du-spvm-1> )

s'acquitter pleinement de ces tâches essentielles et névralgiques. Présentement, cela est plus complexe en raison du manque de financement<sup>17</sup>. Le même problème existe en plus pour les services d'intervention en première ligne<sup>18</sup>, les budgets étant pleinement engagés. À cela s'ajoute dorénavant les contraintes de l'arrêt Jordan qui viennent alourdir le fardeau des tâches dans tout le système d'administration de la justice. Le partage des responsabilités avec les partenaires de la sécurité est donc devenu plus pertinent que jamais.

### 2.3.3.1 Ruralité et réalités autochtones

Les problèmes structureaux dont nous faisons allusion à la section précédente se rattachent à la réalité rurale au Québec et aux réalités autochtones. Avec un territoire moins dense et une population vieillissante, les communautés rurales requièrent une présence et une visibilité policière. Les citoyens s'attendent aussi à des délais d'intervention raisonnables. Avec un coût pour les services policiers par habitant habituellement plus élevé, des citoyens se disent frustrés de la qualité des services. Le risque ici est que les contribuables de ces régions atteignent leur point de rupture, ne pouvant plus absorber des coûts croissants. Les statistiques sur la criminalité rurale le démontrent tristement dans les provinces de l'ouest canadien. Il est maintenant possible de renverser cette tendance pour éviter qu'un tel point de rupture ne survienne au Québec.

Quant aux réalités autochtones, elles ont encore été étudiées et abordées récemment dans la [Commission d'enquête sur les relations entre les Autochtones et certains services publics](#) tel qu'énoncé dans le Document de réflexion. Encore ici il est fait mention d'un manque de ressources majeur en termes de financement et d'effectifs dans certaines communautés et lors de certaines interventions (qu'elles soient dans les communautés ou hors communautés et compte tenu de la population croissante et de la hausse de la demande en termes d'interventions). À ce stade, nous pointons le fait qu'un partage des responsabilités entourant la sécurité publique avec les partenaires de la sécurité au Québec générerait des économies qui pourraient être réallouées pour adresser ce problème préoccupant, en plus de potentiellement permettre l'ajout d'effectifs additionnels au profit des communautés.

## 3. INNOVER POUR MIEUX SERVIR : METTRE EN PLACE DES PARTENARIATS « GAGNANT-GAGNANT » ENTRE LES CORPS POLICIERS ET L'INDUSTRIE DE LA SÉCURITÉ PRIVÉE POUR RENFORCER LA SÉCURITÉ PUBLIQUE AU QUÉBEC

### 3.1 Des partenariats pour une meilleure sécurité publique au Québec

#### 3.1.1 Contexte

La complémentarité naturelle entre les autorités publiques et l'industrie de la sécurité privée font en sorte que des partenariats de quelconque forme se sont concrétisés au fil du temps et même, que des tâches ne relevant tout simplement pas des corps policiers ont été complètement dévolues au secteur privé.

---

<sup>17</sup> Un article de 2018 montre clairement l'inquiétude entourant les coupures au SPVM qui compromettraient les enquêtes alors même que les ressources affectées aux enquêtes sont déjà insuffisante : <https://www.lapresse.ca/actualites/grand-montreal/201802/18/01-5154351-spvm-des-compressions-de-20-a-30-millions-suscitent-inquietude.php>

<sup>18</sup> Par exemple, voir : <https://www.journaldequebec.com/2018/02/06/10-m-en-heures-supplementaires-pour-les-policiers-de-quebec-en-2017>

Il est aujourd'hui impensable que des policiers soient à l'émission de contraventions de stationnements dans nos villes. Tous reconnaissent que l'impression d'un avis d'infraction à un règlement municipal sur un bout de papier ne consiste pas en une tâche qui doit nécessairement être accomplie par un policier<sup>19</sup>.

Également, il serait impensable aujourd'hui que des policiers consacrent leur temps au transport de valeurs de tierces parties, ou même qu'ils escortent par exemple des agents de GardaWorld dans leurs activités de transport de valeurs. Les clients, les contribuables et les policiers peuvent compter sur GardaWorld en toute quiétude pour accomplir ce travail de protection des clients visés et par ricochet de la population en général. Pourtant, il y a un temps où il était impensable qu'une activité d'un tel risque et d'une telle ampleur, nécessitant même le port d'arme à feu, puisse être complètement déléguée au secteur privé. Suivant la mise en place d'un cadre législatif appropriée, l'industrie de la sécurité privée peut maintenant combler ce besoin d'une manière professionnelle et adéquate.

La présente modernisation policière constitue donc à notre avis l'occasion de mettre un cadre législatif clair et flexible qui puisse permettre, de façon bien organisée, la mise en place de partenariats fructueux.

### 3.1.2 Les partenariats que nous proposons

Bien que ce soit une évidence, il nous faut rappeler que les partenariats entre le public et le privé signifient que des services livrés par le partenaire public (corps policiers) seraient dorénavant livrés (impartition des services) par l'autre partenaire (industrie de la sécurité privée). La raison de ce rappel se rattache au fait que discussions houleuses ont été observées dans d'autres juridictions (Royaume Uni et l'Ontario par exemple) où les associations ont massivement véhiculé que l'industrie de la sécurité privée cherchait à « privatiser » la police.

C'est pourquoi qu'en regard de notre proposition, il faut, d'entrée de jeu, éclaircir les deux points fondamentaux suivants:

- Les partenariats proposés ne signifient en aucun temps la « privatisation » des corps policiers ou des services policiers qu'ils livrent ;
- Les partenariats proposés supposent que l'impartition des services ne consiste pas à confier des tâches qui requièrent une autorité policière à des agents de sécurité, elle consiste plutôt à faire exécuter par des agents de sécurité des fonctions de soutien (auxiliaires, supplétives ou non essentielles) aux corps policiers pour ultimement permettre aux policiers de se concentrer sur leurs fonctions policières essentielles et ainsi, mieux protéger la population.

Le premier point explique pourquoi le vocable utilisé en regard des partenariats proposés comprend les mots tels « civilisation », externalisation, entente contractuelle mais en aucun cas, privatisation.

Le deuxième point illustre clairement qu'en aucun temps, l'industrie de la sécurité privée cherche à combler des tâches naturellement et légalement dévolues aux policiers ou aux agents de la paix. Plus précisément, l'industrie de la sécurité privée cherche plutôt à jouer un rôle complémentaire et en soutien à ceux des policiers et des agents de la paix dans la livraison des

---

<sup>19</sup> Bien que certaines villes aient « civilisé » à l'interne ou à l'externe, certaines autres ont toujours recours à des policiers.

services de sécurité publique, le tout, dans une optique de non-perturbation, rendement et respect, tout en œuvrant constamment sous la supervision des corps de police.

Ayant démontré précédemment qu'un rôle complémentaire et en soutien aux corps policiers au Québec est plus que jamais requis, nous croyons fermement amener ici une solution constructive, innovante et en phase avec la société actuelle. Tous y gagneront.

### 3.1.3 Liste non exhaustive de tâches qui pourraient être imparties

L'industrie de la sécurité privée peut facilement et efficacement effectuer des tâches en soutien aux corps policiers, tâches pour lesquelles ses agents ont été dûment formés, en vertu des lois qui les régissent. GardaWorld propose donc la liste suivante de tâches que ses agents sont immédiatement en mesure d'exécuter<sup>20</sup> :

#### *Soutien opérationnel*

- Patrouille
  - Patrouille mobile, patrouille à vélo, patrouille à pied, patrouille nautique, patrouille VTT et motoneige.
- Application des règlements municipaux
  - Stationnements, taxi, animaux, bruits, nuisances, ordures, arrosage.
- Vérification initiale d'alarmes
- Gestion de la circulation
  - Travaux routiers, feux de circulation, événements publics (festivals et sport), brigadiers scolaires, périmètres d'incendie et de crimes majeurs.
- Constatation et prise de notes pour rapport aux dommages matériels découlant des accidents de la circulation
- Réponse aux appels non prioritaires et non criminels (première intervention)
- Support aux opérations non essentielles sur les scènes de crimes et les barrages routiers
- Surveillance de personnes détenues ou sous ordonnance judiciaire
  - Centres de détention, centres hospitaliers, cours municipales, surveillance électronique (bracelets de localisation).
- Surveillance, accompagnement et transport des détenus
- Équipes de support opérationnel :
  - Gestion des foules lors des événements publics, , inspection et sécurisation des lieux publics, rues et bâtiments, ratissage lors de disparitions.
- Soutien aux premiers répondants en cas d'inondation ou autres sinistres
  - Surveillance des édifices évacués
  - Patrouille
  - Contrôle d'accès et gestion de la circulation
  - Sécurité sur les lieux d'hébergement pour sinistrés
  - Placement de personnel temporaire

---

<sup>20</sup> Les agents de GardaWorld exécutent présentement ce genre de tâches dans le cours normal de leurs différentes activités, au Québec et ailleurs.

- Application des lois provinciales
  - Alcool ([Loi sur les infractions en matière de boissons alcooliques](#))
  - Tabac ([Loi concernant la lutte contre le tabagisme](#))

## *Soutien administratif*

- Réception et gestion de l'inventaire
- Signification, citation et sommation
- Transcriptions d'entrevues
- Prise des empreintes digitales et bertillonnage
- Services d'assistance aux témoins lors des identifications
- Services de soutien lors des perquisitions, et pour la garde et la conservation des éléments de preuve
- Gestion des installations
- Services de soutien technique ou administratif aux enquêtes
  - Drones (photos aériennes et vidéos), cyber-enquête (« forensic »)
- Services d'administration en général (back office)

GardaWorld a lancé sa propre division de systèmes de sécurité (alarmes) dans les domaines commercial et résidentiel. À cet effet, nous offrons à nos clients un forfait qui peut inclure une vérification initiale d'alarme, ce qui est très populaire.

Étant donné les contraintes auxquelles font face les corps policiers, le temps de réponse aux alarmes par les policiers, peut être parfois très long. Également, en cas de fausse alarme, le citoyen se verra se faire imposer une amende dans la majorité des municipalités, ce qui est une source de frustration grandissante au sein de la population.

Dans des juridictions ailleurs au Canada comme l'Alberta et l'Ontario, les corps policiers de villes d'importance telles Calgary, Toronto ou Niagara ont récemment annoncé que les policiers cesseraient d'effectuer des vérifications initiales d'alarmes.

D'une manière ou d'une autre, que ce soit par amende avec un temps de réponse inacceptable ou encore par un simple abandon des services, manifestement les corps policiers ne sont plus en mesure de gérer la situation, au grand dam des citoyens.

Toutefois, nous sommes en mesure d'offrir ce service, disposant déjà de notre infrastructure pour la vérification initiale d'alarmes. Un coût par vérification effectuées pourrait être perçu des corps policiers (SQ ou corps municipaux) alors que pour nos clients bénéficiant de notre couverture, le coût serait évidemment compris dans leur forfait.

Dans un autre ordre d'idées, GardaWorld compte une équipe d'expérience d'experts-conseils en enquêtes et investigation, dont bon nombre d'anciens policiers crédibles et d'expérience, ce qui fait qu'elle serait aussi en mesure de fournir des services de soutien aux services d'enquête policiers, au-delà des formes d'externalisations que l'on connaît actuellement. L'enjeu serait encore une fois ici d'établir un cadre juridique (légal et contractuel) clair et transparent qui établisse les devoirs et responsabilités de chacune des parties.

([Leuprecht](#) 2019) illustre un tableau bien détaillé<sup>21</sup> des différentes tâches effectuées par la sécurité privée qu'il a recensées à travers le pays et encore ici, les agents de GardaWorld offrent présentement tous ces services au travers leurs différentes activités.

## 3.2 Une solution qui procurera une amélioration des services policiers pour la population du Québec

### 3.2.1 Des coûts à la baisse et un rendement à la hausse dans les corps policiers

Tel que mentionné précédemment, GardaWorld offre présentement les services énumérés au chapitre 3.1.2 et au surplus, tant GardaWorld que les autres acteurs sérieux de l'industrie de la sécurité privée au Québec ont manifesté leur intérêt à offrir ce genre de services aux corps policiers, lors des dernières années. En fait, si le soutien de la sécurité privée aux corps policiers puisse faire en sorte que l'efficacité des services offerts soient rehaussée à même les budgets existants, pourquoi s'en passer ?

Fait à noter, dans sa [note économique de janvier 2015](#)<sup>22</sup>, l'Institut Économique de Montréal (IEM) a fait une étude détaillée où elle comparait la rémunération totale des policiers par rapport à celle des agents de sécurité. À l'aide d'une analyse détaillée des tâches effectuées par les policiers, l'IEM a démontré avec éloquence comment les policiers pourraient être recentrés sur leurs fonctions essentielles sans être distraits par des tâches accessoires qui elles, seraient prises en charge par le privé, à coût beaucoup moindre, allant jusqu'à 60% de moins. L'IEM cite d'intéressantes études de cas.

#### 3.2.1.1 Comparaison des coûts moyens (policier et agent de sécurité) et économies substantielles

La méthodologie utilisée pour nos analyses et calculs est celle de la SQ qui est la plus simple, à notre avis. En fait, il s'agit d'établir le coût moyen par policier en divisant l'ensemble du budget des opérations du corps policier par le nombre de personnes en uniforme affectées à de telles opérations. Tel qu'illustré au chapitre 2.1.3, le coût moyen par policier de la SQ en 2018-2019 oscillait autour de 198 000\$ par année tandis que celui du SPVM oscillait autour de 145 000\$ par année, ces 2 corps policiers desservant la majeure partie de la population.

Du côté de la sécurité privée, le [Décret sur les agents de sécurité](#) fixe présentement le salaire minimum à 18,34\$ de l'heure. En y ajoutant les frais généraux et bénéfiques marginaux rattachés à chacun des agents, on obtient un taux horaire d'environ 26,50\$ chargés aux clients, représentant une base annuelle de 55 000,00\$ par année, par agent. À supposer qu'on l'y ajoute des frais de formation et autres majorations pour compétences spécialisées de 8 000,00\$ par agent et ce, afin que les standards de qualité rencontrent les attentes des autorités, on obtiendrait alors une base annuelle de 63 000,00\$ par année. En comparant ce coût moyen avec ceux de la SQ ou la SPVM, on obtient une économie de coût par effectif bien au-delà de 50%.

#### 3.2.1.2 Réallocation stratégiques des économies

Nous n'avons pas retracé d'études précises qui se penche en profondeur sur la proportion des tâches essentielles des policiers effectuées dans un corps de police, comparativement aux tâches non essentielles. Les chiffres sont difficilement accessibles. Il serait donc intéressant d'instaurer

---

<sup>21</sup> Leuprecht, Christian (2019). Where to draw the Blue Line: How civilians and contractors can let police do the policing, page 20.

<sup>22</sup>Note économique Janvier 2015 et Annexe technique « Des renforts privés à la police publique ? », Mathieu Bédard et Jasmin Guénette, IEM.

des projets pilotes pour pouvoir bien mesurer ces proportions et évaluer les tendances afin de surmonter cet obstacle découlant d'une opacité entourant l'information recherchée.

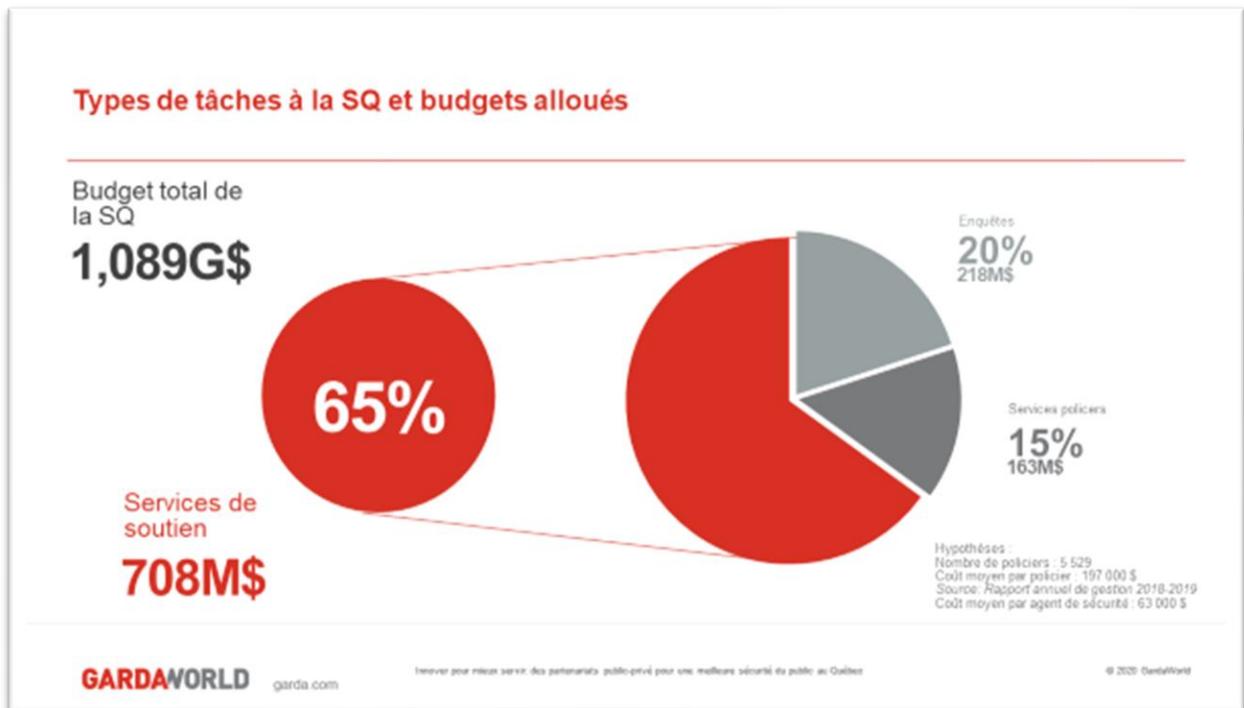
D'ordre général pour le domaine militaire, il est souvent énoncé qu'un soldat de combat sera soutenu par neuf autres militaires en soutien.

Au niveau de la police, il est donc logique de penser qu'un nombre de 6 à 7 policiers puissent jouer un rôle de soutien pour chaque policier affecté à des tâches essentielles. Nous avons procédé à différentes recherches et entrevues au fil des ans. Nous nous sommes appuyés sur l'expérience et l'opinion d'anciens hauts gradés des principaux corps de policiers au pays pour en conclure qu'environ 65% des tâches effectuées dans les corps policiers sont des tâches non essentielles rattachées aux fonctions policières (tâches étant plutôt des tâches en soutien (dites aussi alternatives ou supplétives)).

Somme toute, 20 % des tâches seraient reliées aux services essentiels afférents aux enquêtes et 15% des tâches seraient reliées aux services essentiels reliés à la gendarmerie (services d'intervention en première ligne). Ceci explique notre prémisse voulant que 65% des tâches effectuées dans les corps policiers puissent être qualifiées de non essentielles dans les corps de police.

Nous avons rencontré bon nombre de chefs de police, gestionnaires de différents niveaux dans différents paliers de gouvernements et corps de police, membres de commissions (dans le reste du Canada) et représentants syndicaux pour fins de discussions et validation. En aucun temps, il nous a été signifié quelconque objection sur notre prémisse.

Voici une illustration de la situation :



Évidemment, nous sommes conscients du fait qu'il n'existe pas un modèle universel. Dépendant de la direction que prendra le ministère, chaque corps policier déterminerait quelles tâches

pourraient, ou devraient, être imparties dans le cadre d'un partenariat. Également, des fonctions pouvant être qualifiées objectivement de non essentielles peuvent ne pas être imparties pour différentes considérations d'ordre opérationnel ou légal (tâches inextricablement liées).

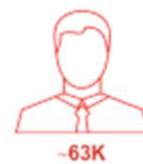
Nous sommes quand même d'avis que les économies pouvant être générées en allouant judicieusement les différentes ressources sont d'un énorme potentiel.

Très simplement, un agent de sécurité pourra effectuer des tâches non essentielles à un coût moindre d'au moins 50% par effectif. Si un corps policier décidait par exemple d'impartir 20% des tâches non essentielles effectuées par des policiers, on pourrait espérer une économie de 10% de son budget qui pourrait ainsi être réalloué vers des services essentiels (enquêtes, interventions en première ligne pour dépenses en capital (technologies)).

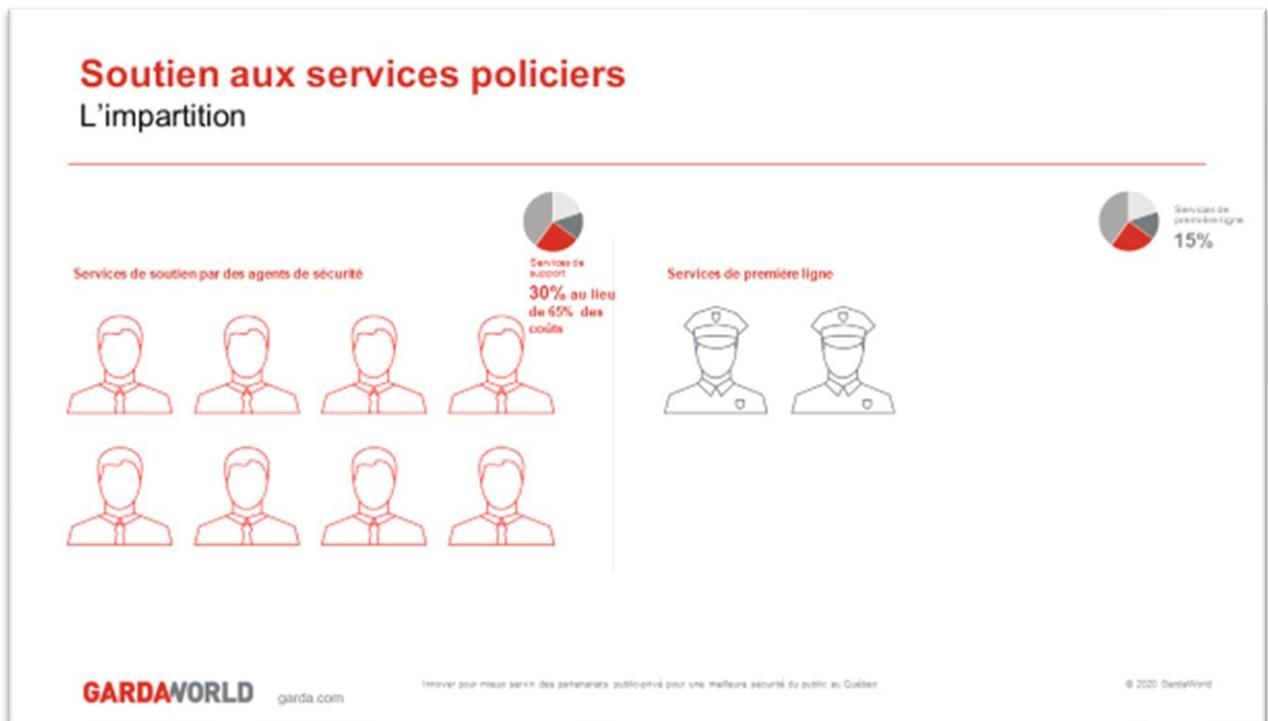
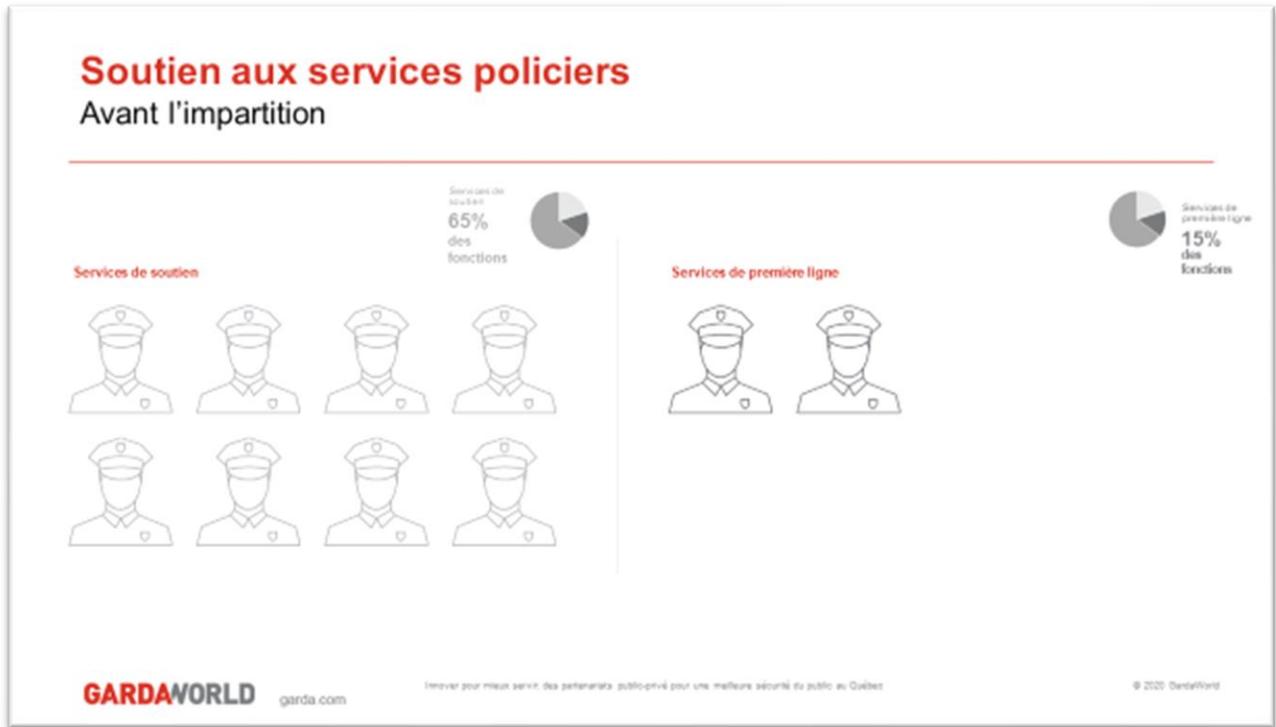
Pour une organisation policière telle la SQ, il est possible d'économiser et de réallouer plus de 30% du total du budget policier aux services de première ligne

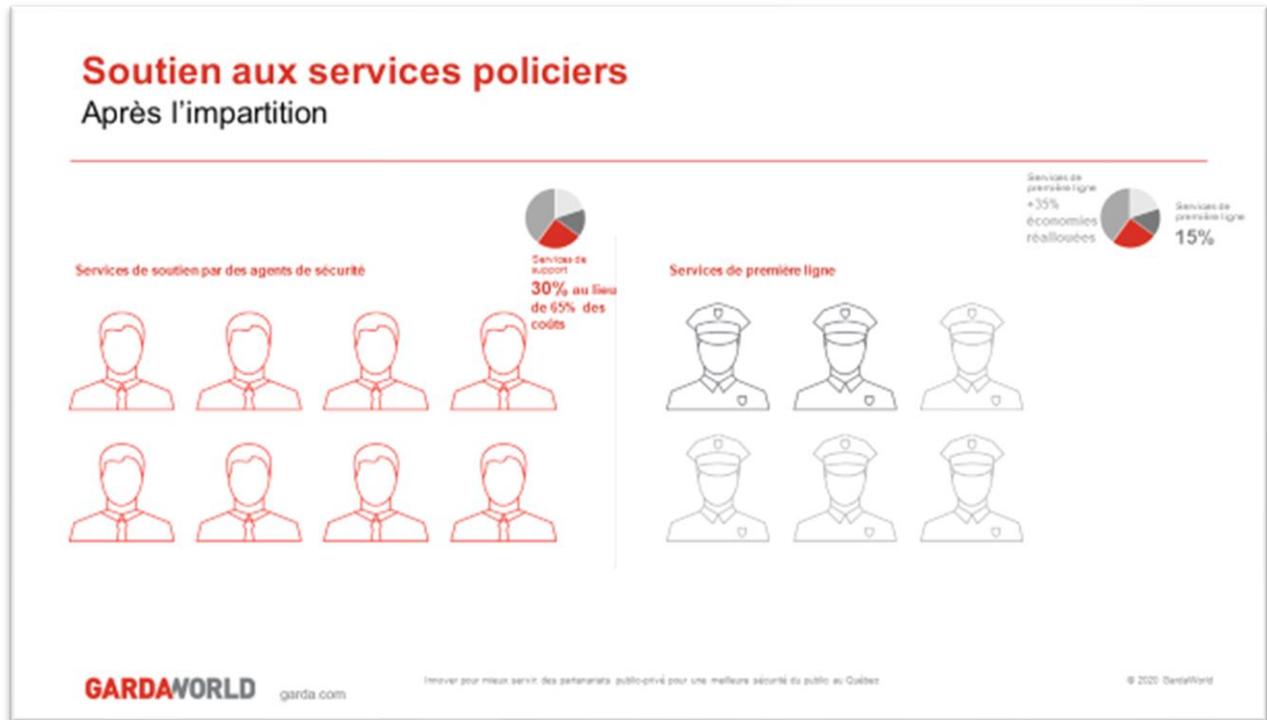
(50% d'économies en services de soutien qui eux représentent 65% du budget total)

Le coût d'un agent de sécurité est inférieur de plus de 50% à celui d'un policier.



À supposer que les économies générées soient réinvesties en services de première ligne, on peut facilement conclure à une présence et à une visibilité policière accrue.





Il vaut la peine de clore cette section avec la citation suivante qui fut maintes fois rapportée dans la littérature sur le sujet :

« Si d'autres veulent livrer plus pour moins, ils devraient venir au Lincolnshire. Nous avons non seulement réussi à réduire le taux de criminalité de plus de 14%, soit une réduction plus élevée que la plupart des autres corps, mais nous l'avons fait en mettant plus d'agents sur le terrain, ce qui a aidé à améliorer la confiance du public et à offrir un meilleur service à nos communautés. »

- Alan Hardwick, *Commissaire de la police et de la police du comté de Lincolnshire, Royaume-Uni*

Bien que le taux de criminalité ait diminué de 36% depuis les 10 dernières années au Québec, les besoins en ressources policières excèdent les ressources disponibles. Les besoins liés à la résolution de crimes complexes, à la cybersécurité et ceux liés à la visibilité tant dans les régions urbaines que dans les régions à plus faible densité sont toujours en croissance.

Fort de son expérience et de son engagement envers les communautés qu'elle sert depuis 1995, GardaWorld peut être partie de la solution et elle veut être partie de la solution.

### 3.3 Une gestion agile, efficiente ouverte et transparente

Eu égard à l'externalisation, le Document de réflexion fait état d'un questionnement relatif aux relations de travail, l'indépendance, l'imputabilité, la disponibilité de la main-d'œuvre qualifiée et la perception du public.

Nous apporterons réponses à ces questions dans les sous-sections suivantes.

### 3.3.1 Ententes de niveau de services (« SLA »)

La réussite des partenariats entre le public et le privé passe fondamentalement par la mise en place d'une entente de niveau de services.

Les partenariats fructueux observés dans les autres juridictions ou encore ceux auxquels est partie GardaWorld<sup>23</sup> ont leurs assises contractuelles basées sur un tel type d'entente.

Essentiellement, les agences de sécurité privée gèreraient leurs opérations sous la direction des corps de police tout en étant responsable du recrutement, de la formation, des relations de travail et du déploiement des ressources requises pour effectuer ces fonctions non essentielles, ce qui libérerait les autorités publiques de ces charges onéreuses.

En utilisant une clause telle que celle de la « rémunération au mérite » des incitatifs au rendement pousseront les agences de sécurité privée à surperformer.

Les corps de police définiront clairement l'étendue des services nécessaires et exigeront que des indicateurs clés de performance (KPIs) stricts et non biaisés soient remplis par les agences de sécurité privée. Les agences seront donc tenues responsables en vertu des conditions de l'accord qui lui, sera public. Des critères de qualités devront être clairement exprimés dans les appels d'offre pour permettre aux agences de sécurité compétentes de pouvoir soumissionner sur lesdits contrats. Les règles du plus bas soumissionnaire conformes ne tiennent tout simplement pas la route pour ce genre de prestation de service.

Cette procédure d'appel d'offres permettra d'assurer la transparence et l'équité du processus tout en permettant la sélection de l'agence la mieux positionnée pour effectuer le travail. À cet effet, nous sommes d'avis qu'au Québec, les appels d'offres regrouperont des soumissionnaires avec une expérience pertinente qui ont une présence significative sur le territoire à être desservi. Nous élaborerons plus en détail sur la procédure d'appel d'offres au chapitre 4.4.2.

### 3.3.2 Disponibilité de la main-d'œuvre qualifiée

GardaWorld est dotée d'une imposante structure intégrée d'accès aux talents et de programmes d'inclusion.

#### 3.3.2.1 Campus GardaWorld et TalentWorld

##### **Le campus GardaWorld**

Le Campus GardaWorld est né de l'imagination des membres de l'équipe de gestion des talents de GardaWorld. En 2011, les cadres supérieurs ont exposé les grandes lignes d'un plan visant à standardiser les cours d'enseignement, en recrutant des instructeurs parmi les plus qualifiés pour qu'ils enseignent différents modules à même notre campus pour élever le niveau de la formation car plusieurs des écoles du moment avaient des formations sous la norme. Depuis, le Campus a formé plus de 7 000 étudiants sur place dans l'ensemble du pays et a permis d'établir un groupe d'anciens étudiants qui a influencé la politique éducative nationale. Ce concept fonctionne aussi à l'extérieur du Canada puisque sa plateforme en ligne a permis de former plus de 14 000 étudiants supplémentaires, au pays et partout dans le monde.

---

<sup>23</sup> Voir entre autres le chapitre 6.1 qui traite de l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien.

Notre formation Agent de sécurité Québec, reconnue par le BSP, permet d'acquérir les compétences et les aptitudes essentielles pour exercer la profession d'agent de sécurité partout au Québec.

Plus particulièrement, GardaWorld dispense la formation *Agent de sécurité Québec*, au profit de toute l'industrie de la sécurité privée au Québec. Cette formation flexible de 70 heures doit être complétée avant de faire une demande de permis d'agent de sécurité émis par le BSP. Elle est obligatoire au Québec pour toute personne qui désire s'acquitter de tâches de sécurité, que ce soit pour une agence de sécurité privée ou pour un employeur non spécialisé.

Notre formation *Agent de sécurité Québec* couvre les sujets suivants :

- Introduction à la sécurité privée au Québec
- Tâches et responsabilités de l'agent de sécurité
- Professionnalisme et service à la clientèle
- Communication et résolution de conflits
- Rédaction de rapports et prise de notes
- Procédures de patrouille
- Gestion de la circulation
- Emploi de la force
- Aspects légaux
- Systèmes électroniques de sécurité
- Prévention des incendies et mesures d'urgence
- Conflits de travail
- Contrôle d'accès du personnel et des biens
- Secourisme en milieux de travail – CNESST

De façon plus générale :

- Le Campus GardaWorld est un leader mondial parmi les fournisseurs de cours de formation en sécurité à l'industrie. Il offre des formations en classe, en ligne ou préparées sur mesure. Nos différents cours sont conçus par des experts en sécurité et donnés par des instructeurs expérimentés.
- Nous dispensons une formation sur place dans nos 2 campus nationaux et nos 12 campus de formation régionaux au Canada.
- Nous offrons des services de formation à l'échelle mondiale grâce à plus de 65 cours adaptés et disponibles sur la plateforme en ligne.
- Les agents de sécurité reçoivent une formation complète en premiers soins, en prévention des incendies, en service à la clientèle et sur les questions juridiques.
- Plus de 30 instructeurs au Canada forment plus de 4 000 étudiants chaque année, sur place et en ligne.
- Certifié par l'Office des normes générales du Canada à titre de fournisseur de la formation d'officier de la sécurité et de superviseur des agents de sécurité (seule formation en sécurité au Canada reconnue par le gouvernement fédéral)

- Le Campus a donné un statut professionnel aux services de sécurité dans l'intérêt du public en établissant pour ses étudiants des normes de professionnalisme et d'éthique élevées tout en veillant à leur respect.

## **TalentWorld**

Avec son expérience approfondie de recrutement, de formation et de planification des ressources, il était devenu naturel que GardaWorld lance sa propre agence de recrutement et de placement à part entière et ce, au-delà du domaine de la sécurité. Au fil des ans, nous avons développé et acquis plusieurs agences de premier plan et nous sommes devenus cette année TalentWorld une division à part entière de GardaWorld.

L'agence procède à du recrutement de personnel temporaire et permanent dans les domaines de la finance, comptabilité, informatique et logistique en plus d'effectuer de la gestion de ressources humaines et service à la clientèle en sous-traitance.

### 3.3.2.2 Anciens policiers et militaires<sup>24</sup>

#### **Anciens policiers**

En tant que leader des plus crédibles dans l'industrie de la sécurité privée, GardaWorld a toujours compté parmi son personnel bon nombre d'anciens policiers. Les anciens policiers amènent une expertise précieuse à différents niveaux stratégiques de l'organisation (et pertinents à la réflexion du Comité) : haute direction, gestionnaires de compte, divisions d'enquêtes et investigation, experts-conseils et garde rapprochée.

---

<sup>24</sup> Nous attirons l'attention sur le fait que le nombre d'anciens policiers et militaires disponibles au marché du travail pour une deuxième carrière est à la hausse en raison des facteurs démographiques : Leuprecht, Christian (2019). Where to draw the Blue Line: How civilians and contractors can let police do the policing, pages 33 et 34.

## Programme d'embauche des vétérans et des réservistes

Au cours des 25 dernières années, GardaWorld s'est engagée à soutenir les vétérans et les membres récemment libérés des Forces armées canadiennes, en les aidant à trouver des postes qui assurent une transition réussie de la vie militaire à la vie civile.

Le programme de transition de l'emploi militaire a été développé pour aider les membres des Forces armées canadiennes, les réservistes et les vétérans qui cherchent un emploi dans la population active civile après leur libération du service actif. Notre équipe dispose de recruteurs militaires spécialisés qui sont en mesure d'exploiter leurs propres expérience et réseaux de contacts militaires pour attirer les talents provenant des Forces régulières ou de la Réserve canadienne.

GardaWorld a été reconnue comme un [employeur de choix en 2019 à l'occasion de la célébration annuelle du service](#) sur la colline du Parlement et emploie actuellement plus 10 000 vétérans à travers le monde.

### 3.3.2.3 Diversité et inclusion

GardaWorld est fière d'avoir mis en œuvre les normes les plus élevées pour la pleine intégration de nos employés, ce qui reflète sa volonté d'être un leader des plus inclusifs dans le secteur de la sécurité. Cela nous permet de recruter des personnes dévouées, motivées et ambitieuses dans tout le pays. ([Leuprecht 2019](#))<sup>25</sup> fait une observation, à juste titre selon nous, à l'effet que les sociétés de sécurités privées ont un meilleur bilan en termes d'embauche des femmes et des minorités visibles, comparativement aux corps policiers.

Au Canada, où une grande proportion de nos employés sont basés, notre main-d'œuvre est composée

- 29% de femmes
- 15% de minorités visibles
- 2% de membres des communautés autochtones
- 1% de personnes handicapées

L'âge moyen des employés de toutes les divisions basées au Canada (c'est-à-dire les services de sécurité, les services de caisse, les services d'aviation et l'administration) est de 40 ans, regroupant donc à la fois dynamisme et expérience.

### **Les femmes aux postes de direction**

L'industrie de la sécurité, comme beaucoup d'autres, est traditionnellement un domaine dominé par les hommes. Ces dernières années, GardaWorld a pris des initiatives pour mieux représenter les personnes qu'elle sert en offrant des parcours de carrière clairs et en promouvant des femmes qualifiées à des postes de haut niveau.

### **Relations avec les autochtones**

Dans le cadre d'une relation fondée sur l'honnêteté, l'intégrité et la confiance, les services de sécurité de GardaWorld continue à bénéficier aux communautés autochtones et à ses membres

---

<sup>25</sup> Id, page 36.

en leur offrant des possibilités d'emploi et d'avancement intéressantes, ainsi qu'en favorisant le développement des entreprises autochtones par le biais de coentreprises, de protocoles d'accord et de centres de formation. Cette approche enrichie considérablement notre main-d'œuvre et renforce notre capacité à nous intégrer dans les communautés autochtones et à connecter avec les autochtones hors réserves.

Nous sommes membres du Secrétariat de l'Alliance économique de la Nation crie de l'Abitibi-Témiscamingue (Québec) et de la *Northeastern Alberta Aboriginal Business Association* (NAABA), qui font la promotion des entreprises autochtones en partenariat avec l'industrie et améliorent les possibilités en soutenant le développement économique des Autochtones. Nous sommes également membres de *Indigenous Works - Leadership Circle Canada Engagement Level*. Les communautés des Premières nations et des Métis de l'Alberta et de la Saskatchewan ont conclu des ententes de formation et d'emploi avec GardaWorld.

En raison de notre intérêt et de notre respect pour les communautés des Premières nations, GardaWorld a créé et comblé un poste de haute direction totalement dédié à cette fin, soit celui de « vice-président et conseiller principal, relations avec les autochtones et développement économique ».

GardaWorld a été nommée " Change Maker 2015 " lors des Workplace Inclusion Awards, une plateforme créée par Indigenous Works pour reconnaître le travail exemplaire des entreprises et des individus qui travaillent à l'avancement des peuples, des entreprises et des communautés autochtones par l'inclusion en milieu de travail.

#### 3.3.2.4 Capacité à fournir des services à court terme

Notre capacité tactique en termes de réponse immédiate aux situations critiques est sans égale.

GardaWorld a souvent été appelé en renfort aux autorités publiques pour gérer des événements d'urgence ou il y avait une menace grave et immédiate à la sécurité du public dont les principaux suivants :

- COVID-19 : En 2020, GardaWorld a joué un rôle clé dans le soutien à la gestion stratégique globale de la pandémie au Québec. L'entreprise a déployé plusieurs milliers d'agents de sécurité de manière impromptue pour supporter des agences gouvernementales et organismes privés dans la fourniture des services essentiels à la population. Ces ressources ont travaillé 24/7 dans les hôpitaux, cliniques de dépistage, CHSLD, Épicerie, pharmacie, institutions financières, en patrouille dans des municipalités, sécurisation de sites, contrôles d'accès, support au personnel de la santé etc. Toutes les équipes de GardaWorld ont été mobilisées et ont démontré la grande capacité d'adaptation rapide en procédant à de l'embauche massive, à la fourniture d'équipements de protection et uniformes à son personnel et en déployant à fort volume les ressources demandées dans des temps records. Pour ce faire, l'entreprise a mis en place sa structure de gestion de crise et de coordination à distance, ce qui a permis d'assurer sa propre continuité des affaires pouvant ainsi être efficacement en mesure de pouvoir supporter ses partenaires en mesures d'urgences.
- Fusillade au Mémorial de guerre et au Parlement d'Ottawa en octobre 2014 : nous avons fourni 45 gardes de sécurité en une heure et avons déployé 9 véhicules pour répondre aux besoins de notre client ;

- Sommet des leaders nord-américains de 2016 (es "trois Amigos") : des représentants de GardaWorld et de la GRC étaient en service pour protéger nos dirigeants et la masse de curieux. Cet événement à haute visibilité a nécessité l'utilisation de technologies de pointe, d'équipements de filtrage et d'une expertise reconnue en matière de sécurité pour garantir la protection des diplomates nord-américains et de leur entourage. Notre énorme réserve de personnel de sécurité qualifié et la capacité de nos responsables de la sécurité à former des équipes et à rassembler le matériel nécessaire, *dans des délais très courts*, ont largement contribué au succès de l'événement.
  - 150 professionnels de la sécurité d'élite
  - 17 détecteurs de passage 48 détecteurs de métaux portatifs
  - 17 appareils de radioscopie des bagages
- Inondations de 2013 à Calgary et dans le sud de l'Alberta : de nombreux clients et employés de GardaWorld ont été touchés. L'ensemble du centre-ville a été évacué et relégué aux seuls services d'urgence. Conformément à notre plan de continuité des affaires, nous avons rapidement mis en place un centre de commandement d'urgence opérationnel 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 dans notre bureau de Calgary. Nous avons pu affecter plus de 100 agents à des projets liés aux inondations en moins de 12 heures. Le centre-ville étant complètement évacué, des points de contrôle de police ont été mis en place pour surveiller le contrôle d'accès au centre-ville.
- Incendies de 2016 à Fort McMurray : La gravité des incendies a amené les autorités provinciales et municipales à émettre un avis d'évacuation à l'ensemble des 80 000 résidents, puis à tous les ouvriers et employés des différentes raffineries et des camps de travail. Il y avait beaucoup de mesures à prendre dès que l'incendie a pris forme. En moins de 24 heures, GardaWorld a pu fournir 50 gardes et 25 camions à la demande du centre des opérations d'urgence de Fort McMurray. Grâce à son importante réserve de ressources, GardaWorld a pu réunir une équipe qualifiée et répondre aux besoins du centre d'opérations d'urgence. Jusqu'à 80 gardes, ainsi que 40 véhicules, étaient déployés dans la ville et ses environs à un certain moment. Notre mandat principal était d'aider la police à bloquer les routes aux points de contrôle d'accès et d'assurer des patrouilles de sécurité dans les zones incendiées. Nous devons occasionnellement fournir des services de premiers secours à ceux qui en avaient besoin. En cours d'événement, nos gardes ont sauvé la vie d'un enfant qui avait cessé de respirer.

### 3.4 La perception du public : « plein de bon sens » selon les Québécois

Afin de découvrir ce que la population pense de l'idée d'augmenter le soutien aux corps policiers en utilisant davantage les entreprises de sécurité privée pour effectuer des tâches non essentielles actuellement faites par des policiers, mais qui ne requièrent pas leurs compétences, GardaWorld a mandaté la réputée firme canadienne Ipsos Public Affairs pour faire un [sondage scientifique sur la question](#)<sup>26</sup>. Constat : six Canadiens sur dix (59%) appuient l'idée d'un plus grand rôle pour les firmes de sécurité privées en support aux services policiers<sup>27</sup>.

<sup>26</sup> Le sondage a été effectué auprès de 1007 Canadiens entre le 27 octobre et le 1<sup>er</sup> novembre 2017.

<sup>27</sup> Rapport complet à : <https://www.ipsos.com/fr-ca/news-polls/canadiens-appuient-role-pour-les-firmes-de-securite-privées>

Les Canadiens sont à l'aise avec plusieurs des propositions mesurées dans le cadre du sondage Ipsos (avec une plus grande ouverture au Québec).

- Sécurité lors d'événements majeurs : 79% à l'aise contre 16% pas à l'aise.
- Gestion de la circulation : 70% à l'aise contre 24% pas à l'aise.
- Application des règlements municipaux et billets de stationnement : 59% à l'aise contre 32% pas à l'aise.
- Tâches administratives au poste de police (identification judiciaire, soutien administratif et gestion des installations) : 58% à l'aise contre 33% pas à l'aise.

## 4. L'INSTAURATION DE PARTENARIATS « GAGNANT - GAGNANT »

Il y a là, à notre avis, une belle opportunité d'impartition à l'entreprise privée des services de soutien à la sécurité publique: soutien aux corps policiers et incidemment, soutien aux premiers répondants en plus de tout autre service de soutien rattaché à l'application de la réglementation, provinciale, municipale régionale de comté et municipale locale, pertinente, là où l'intervention d'un policier ou d'un agent de la paix n'est pas requise (ou n'a aucune raison d'être requise).

Ce que nous proposons, c'est un partenariat gagnant-gagnant, dans lequel le gouvernement développerait un cadre efficace où toutes les parties pourraient bénéficier de l'optimisation globale des ressources en place. Un tel cadre couvrirait tous les services où l'entreprise privée peut jouer un rôle. L'idée ici n'est pas de réinventer la roue mais de plutôt répliquer des pratiques gagnantes.

### 4.1 Le cadre contractuel

#### 4.1.1 Les 5 axes pour développer un cadre efficace dans lequel les 2 parties peuvent bénéficier de l'optimisation globale du personnel

En 2012, le gouvernement du Royaume-Uni a amorcé une réforme policière en profondeur et annonçait des coupures horizontales de l'ordre de 20% dans tous les corps policiers du pays. Certains corps policiers avaient une marge de manœuvres mais d'autres non, dont Lincolnshire. C'est de là que des partenariats entre le public et le privé se sont forgés et accentués, avec leurs lots d'erreurs mais surtout de succès. Les autorités anglaises ont décidé de mettre à la disposition du public un [guide pratique](#)<sup>28</sup> pour une instauration réussie de tels partenariats après une analyse des bons et moins bons coups au pays. Nous énonçons ici la recette d'une formule gagnante qui combine certaines observations des leçons apprises au Royaume-Uni, combiné à notre propre expérience<sup>29</sup>.

1. Définir la portée du partenariat et identifier les tâches qui pourraient être facilement imparties.

Plus précisément, il importe de circonscrire la portée exacte du partenariat avec un inventaire précis des tâches pouvant être imparties. (Ça commence où ? Ça arrête où ? Ça implique quoi comme mesures de transition ? Jusqu'où veut-on aller et comment peut-on y arriver ?)

Un exercice de base fondamental de planification doit être effectué au niveau des corps policiers. Le recrutement projeté devra effectivement être revu ainsi que les opportunités d'attrition. En diminuant le recrutement et en augmentant l'attrition en amont d'un partenariat, il sera beaucoup plus facile d'allouer efficacement les ressources. Sinon, il serait mal avisé de continuer de recruter des policiers pleinement assermentés pour remplir des tâches non essentielles, ce qui serait l'équivalent de continuer à remplir d'eau une chaudière percée. Ensuite, il faut établir les objectifs du partenariat et les résultats à atteindre.

2. Validation par projets pilotes, ajustements et appels d'offres publics

À ce stade les autorités doivent efficacement communiquer leurs objectifs à l'industrie pour s'assurer que les intérêts des parties correspondent. Une fois les devis bien définis après

---

<sup>28</sup>Inspecting policing in the public interest and National Audit Office, «Private sector partnering in the police service», 2013.

<sup>29</sup>Voir au chapitre 6.1 l'exemple d'un partenariat fructueux avec l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien.

validation de pilotes, on peut procéder au lancement des appels d'offres concurrentiels avec critères de qualité.

3. Identifier clairement les services qui devront être fournis  
Tant en cours d'appel d'offres que lors de la finalisation du contrat, il faut s'assurer que les principes guidant le partenariat soient suffisamment souples pour être adaptés à de nouveaux environnements.
4. Mettre en place des indicateurs impartiaux clés de performance  
Durant tout le processus cette méthode permet de surveiller le rendement en fonction des objectifs établis et de suivre ensuite de façon continue l'avancement au fil du temps.
5. Évaluer les économies réalisées et la satisfaction générale par rapport au partenariat  
Déterminer d'autres secteurs d'interventions privilégiés si possibles.

Nous pointons au Comité l'existence d'un guide pratique<sup>30</sup> à l'intention des gestionnaires des corps de police qui fut rédigé par le Neil Rhodes, « Chief Constable » à Lincolnshire. Rhodes a développé ses 12 règles d'or en termes de leçons apprises, qui nous apparaissent ici très pertinentes et qui méritent d'être reproduites (nous les reproduisons en anglais pour ne pas les dénaturer de leur sens) :

1. *Have realistic expectations – How much an outsourcer can do for you depends on how much you have already done for yourself!*
2. *Get metrics sorted early*
3. *Don't be seduced by "jam tomorrow"*
4. *Make sure you choose the right route contract for you*
5. *Plan the work, work the plan*
6. *Chief officers in early and out late*
7. *Embed partnership guiding principles into the contract early*
8. *Be balanced in your requirements – risk aversion is very expensive*
9. *See the structure for future projects – costed, convincing and conceptual*
10. *Do not focus your evaluation scheme too heavily on price<sup>31</sup>*
11. *If it is not binding contractually it gains little in credit evaluation*
12. *Maintain competitive tension!*

Ces 12 règles recourent les 5 points précédemment énoncés.

Finalement nous sommes d'avis qu'avec un cadre contractuel bien défini, des partenariats à portée plus larges que ceux que nous connaissons en ce moment, pourraient être immédiatement instaurés, le tout conformément aux lois présentement en vigueur.

## 4.2 Le cadre légal

### 4.2.1 Pouvoirs législatifs

À ce stade, nous voulons témoigner de notre expérience au Comité. Effectivement, lors de différents entretiens avec des gestionnaires, chefs de police et représentants de syndicats, nous avons constaté une confusion majeure sur l'interprétation de l'Annexe G de la Loi sur la police qui définit l'assiette policière.

---

<sup>30</sup> Neil Rhodes, Chief Constable, Lincolnshire Police, «12 GOLDEN RULES of Public Sector Outsourcing », 2014. Non disponible sur internet, copie pourra être fournie sur demande.

<sup>31</sup> Voir chapitre 4.2.2.

Très simplement, les tenants (ou les plus audacieux) de l'externalisation des tâches non essentielles sont d'avis que tant que l'Annexe G ne couvre pas des tâches ou des services donnés, ils sont forcément non exclusifs aux policiers et donc, ils peuvent être externalisés. L'autre école de pensée est plutôt d'avis que si l'Annexe G est muette sur l'aspect de l'externalisation, c'est parce que l'externalisation n'est tout simplement pas permise.

Il est donc intéressant d'observer les partenariats que certains corps de police ont mis en branle comparativement à d'autres.

Nous soumettons donc que cet aspect devra être clarifié dans le cadre de la modernisation policière, le tout, accompagné d'un arrimage avec la Loi sur la sécurité privée.

#### **4.2.2 L'approche du plus bas soumissionnaire conforme, une pratique à proscrire**

La sélection par les autorités publiques des fournisseurs de services de sécurité privée uniquement basée sur le prix a été largement décriée par GardaWorld et les autres joueurs sérieux de l'industrie de la sécurité privée. Cette approche mine la qualité des services offerts par les soumissionnaires et donc, plombe carrément l'industrie alors que pourtant, la sécurité est un enjeu fondamental et névralgique pour notre société.

La sélection d'un fournisseur de services de sécurité uniquement basée sur le prix (plus bas soumissionnaire conforme) compromet la sécurité du public. Les autorités devraient plutôt sélectionner leurs fournisseurs de services en fonction du « meilleur rapport qualité-prix » où il devrait être pris en compte non seulement un prix concurrentiel mais aussi les éléments qualitatifs soumis par le fournisseur, une tendance nettement en hausse dans l'industrie de la sécurité en Europe (l'industrie s'est regroupée sous la Confédération Européenne des Sociétés de Sécurité (CoEss)). Une tendance similaire a aussi été remarquée au gouvernement fédéral et dans quelques autres législatures canadiennes.

À cet effet, nous incitons le Comité à consulter le manuel fort instructif produit par la [CoEss : Acheter des services de sécurité privée de qualité](#).

Préalablement à leur soumission de services, les professionnels de la sécurité privée évalueront les besoins spécifiques de leurs clients, les éléments requis pour les combler, le tout, dans le but de déterminer adéquatement les coûts associés. Ces évaluations, lorsqu'effectuées correctement, permettent aux décideurs de faire leur choix de façon éclairée et responsable.

Certaines organisations n'ont toutefois pas cette expertise et utiliseront plutôt l'approche du « plus bas soumissionnaire conforme », ce qui base ainsi la décision uniquement sur le prix. En plus d'être injuste, cette approche conduit ultimement à une dégradation des standards de qualité et met toutes les entreprises sur un même pied d'égalité comme étant, au mieux, des fournisseurs de commodités.

Comme tout investissement, la variable du prix ne doit pas être la seule considération dans la prise de décision. Les organisations sollicitant les services doivent aussi examiner tout l'éventail de services que le soumissionnaire a à offrir et, en d'autres mots, la qualité qui se rattache au coût des services.

Le calcul est simple : compensation + marge = taux de facturation. Idéalement, le tarif devrait se baser à la fois sur la qualité et le prix. Toutefois, quand l'octroi des contrats s'effectue simplement sur la base du « plus bas soumissionnaire conforme », deux mauvaises conséquences peuvent s'en suivre :

1. Le traficotage des compensations – un problème légal et éthique

2. Le fait de compromettre les marges – ce qui diminue inévitablement la qualité des services rendus

Les soumissionnaires qui sont prêts à compromettre leur marge de façon draconienne le font au détriment de la qualité de leur recrutement, formation, santé et sécurité au travail, évaluations de performance et dans quelques cas étonnamment, au détriment de toutes ces facettes à la fois.

L'approche basée uniquement sur le prix amène certains acteurs de l'industrie à s'auto-saboter pouvant compromettre l'exécution du contrat sans compter le non-respect de la législation en vigueur sur les conditions de travail pour les agents de sécurité. On parle donc de nivellement par le bas, le tout, au détriment de la sécurité publique.

Nous vous invitons à consulter un article du [Journal de Montréal du 3 septembre 2016](#) sur un cas malheureux à la Ville de Verdun. Malheureusement, ce cas en est un parmi trop d'autres.

L'exemple cité démontre que l'industrie de la sécurité privée doit cesser d'être traitée comme une simple industrie de commodité et plutôt être considérée comme un investissement stratégique. Le fait d'investir judicieusement dans la sécurité réduit les risques et incidemment, les coûts d'assurance et de contrôle de la conformité des services.

Les agences de sécurité compétentes sauront travailler étroitement avec leurs clients dans la gestion de leur investissement, tout en leur assurant une adaptation continue dans un environnement changeant. Le cœur du modèle d'affaire de ces agences est effectivement la valeur ajoutée des services qu'elles offrent et le retour sur l'investissement que ces services procureront à leurs clients.

Nous recommandons donc fortement, en nous basant notamment sur l'approche adoptée par l'industrie de la sécurité privée en Europe (CoEss), l'inclusion obligatoire des 3 axes de base ci-dessous, dans les appels d'offres émis par les autorités :

1. **Critères d'exclusion** : faillite, manquements professionnels graves, fraude, non-respect des obligations fiscales/remises de taxes, etc., directement ou indirectement.
2. **Critères de sélection** : qualifications, expérience, etc.
3. **Critères d'attribution** : la proposition ayant le meilleur rapport qualité-prix.

En misant mieux sur le critère de qualité, les entreprises géreront mieux les aspects suivants : recrutement, formation, planification, gestion et facturation. La méthode proposée répond bien à des interrogations soulevées dans le Document de réflexion.

Enfin, en plus d'arrimer la Loi sur la police avec la Loi sur la sécurité privée, il serait judicieux de revoir la Loi sur les contrats des organismes publics et considérer l'émission de directives en vertu de la Loi sur l'administration publique.

## 5. COUP D'ŒIL SUR D'AUTRE JURIDICTIONS

Les opposants à l'externalisation citeront souvent en exemple les États-Unis en utilisant le terme « privatisation ». Pourtant, il existe de nombreux exemples de réussite dans d'autres juridictions. Des pays d'Europe collaborent beaucoup avec l'industrie de la sécurité privée pour la livraison des services de sécurité publique.

Le Royaume-Uni et la Suisse comportent des exemples intéressants.

### Royaume-Uni :

Nous avons cité plus haut le cas de Lincolnshire plus en guise de repère pour réussir l'instauration d'un bon partenariat.

Nous avons retracé d'intéressantes études de cas détaillées des compagnies Tascor qui illustrent en détail certaines de leurs opérations en collaboration avec les corps de police :

- [Gestion des cautions reliées au remises en liberté](#) ;
- [Gestion des éléments de preuve](#) ;
- [Assistance aux témoins lors des identifications](#) ;
- [Surveillance des détenus](#) ;
- [Gestion des installations](#) ;
- [Sécurisation de scènes de crimes](#).

### Suisse :

La Suisse a externalisé le transport des détenus depuis 2015. Il est intéressant de noter que les autorités ont songé rapatrier ces services à l'interne pour finalement se raviser. Ils ont adopté des mesures de mitigation sur la formation requise des agents, le tout afin de répondre aux inquiétudes qui avaient été soulevées<sup>32</sup>.

Les autorités ont aussi confié la [sécurité dans les transports en commun](#) ferroviaires de Zurich à la sécurité privée.

### Canada :

L'Ontario a réformé récemment sa Loi sur la police et une transformation importante est attendue avec une réglementation à être adoptée en vertu de la nouvelle loi. La Saskatchewan est en processus de revue de sa loi et la [Manitoba](#) a officiellement emboîté le pas très récemment.

---

<sup>32</sup> <http://www.lemanbleu.ch/fr/News/Convoyage-des-detenus-vers-un-recrutement-a-Geneve.html>

## 6. PARTENARIATS FRUCTUEUX DE GARDAWORLD

GardaWorld a été partie à de nombreux partenariats. Nous illustrerons ici plus en détails 3 d'entre eux dans lesquels GardaWorld a su livrer des services à valeur ajoutée, au-delà de ce que l'on voit présentement de façon plus commune avec différentes municipalités.

### 6.1 Ce qui se fait déjà au Québec

Au fil du temps, GardaWorld a collaboré avec différents corps policiers un peu partout au Québec et au Canada (Québec et Laval par exemple). GardaWorld assure aussi la gestion complète (projet « clé en main » i.e. émission, perception et contestations) de la gestion des contraventions de stationnement pour la Ville d'Ottawa.

Également, plusieurs municipalités au Québec ont recours à nos services de patrouille mobile ou d'application de leur réglementation municipale (Dollard-des-Ormeaux, Dorval, St-Laurent, Ville Mont-Royal, Pincourt, Terrebonne, Brébeuf, Greenville-sur-la-Rouge, St-Sauveur, St-Lin-des-Laurentides, Ste-Agathe-des-Monts, St-Faustin—Lac-Carré et Lac-Supérieur).

Un bon exemple de signe des temps changeants auxquels l'on doit s'adapter rapidement est celui de l'arrivée de AirBnB qui a dérangé la quiétude de certains citoyens, dans diverses municipalités desservies par la SQ. Du renfort était donc requis pour couvrir le territoire, chose que nous avons pu effectuer avec succès avant la pandémie actuelle et surtout impossible à effectuer avec les effectifs policiers actuels.

#### Situation et valeur ajoutée du service :

Partenaire de plusieurs municipalités au Québec, GardaWorld contribue à la sécurité des communautés locales. Nous comblons les besoins spécifiques des autorités municipales grâce à un service adapté sur mesure développé selon les besoins particuliers de nos clients. Nos solutions permettent de renforcer le sentiment de sécurité de la population en mettant à disposition des ressources dédiées, disponibles et déployées spécifiquement en fonction des réalités spécifiques. Que ce soit de manière préventive ou en situation d'urgence, nos ressources permettent de répondre au besoin grandissant de sécurité et de quiétude dans les quartiers résidentiels, commerciaux ou industriels. Nous assurons la présence de ressources exclusives et complémentaires aux autres services. Nous sommes présents dans plusieurs municipalités où nous procurons des structures de services complets de sécurité publique permanente. Nous sommes également partenaires de plusieurs villes pour des besoins de sécurité publique, saisonniers ou ponctuels.

#### Description spécifique de l'offre de service :

Nos patrouilles mobiles en voiture, à vélo ou agents à pied appliquent les règlements municipaux visant le bruit, l'arrosage, feux d'artifice, nuisances, location de chalets, fermeture des parcs, stationnement etc. Nos agents en patrouille répondent rapidement à des appels de citoyens logés à notre centre de contrôle opérationnel 24/7, grâce à une ligne d'urgence dédiée. Nous venons ainsi rapidement en aide à diverses situations sur le terrain. Nos agents patrouillent de manière préventive et dissuasive dans des secteurs ciblées afin d'assurer la quiétude et la sécurité avec un service personnalisé unique que les services policiers ne peuvent offrir. Nous offrons également le service d'encadrement des diverses activités organisées sur le domaine public.

Nous sommes également présents pour assurer la sécurité et le bon déroulement lors des séances de conseils de ville ainsi que la sécurité et la gestion des installations, parcs et immeubles des municipalités.

## 6.2 Administration canadienne de la sûreté du transport aérien (ACTSA)

Ce partenariat illustre de façon éloquente les meilleures pratiques d'un partenariat mutuellement bénéfique. Le personnel de GardaWorld livre des services sensibles et relevant de la sécurité nationale. La mise en place du partenariat s'est effectuée en droite ligne avec la procédure énoncée au chapitre 4.1.1. De nombreux indicateurs clés de performance non biaisés (regroupés en 14 principaux) sont établis et le rendement de GardaWorld est en constante évaluation.

L'entente d'impartition de l'ACTSA est un bel exemple de collaboration entre les secteurs public et privé qui repose sur les forces complémentaires de chacun des partenaires.

### Contexte :

En 2011, l'ACSTA a restructuré son modèle d'affaires en lançant un appel d'offres détaillé pour des solutions de l'industrie des services de sécurité. Par ce moyen, une nouvelle génération de partenariats est désormais créée. L'ACSTA a cherché diverses solutions d'affaires en appui à sa vision : faire preuve d'excellence dans la sûreté du transport aérien.

### Solutions mises en œuvre :

En août 2011, GardaWorld et trois autres fournisseurs de services de sécurité privée ont obtenu un contrat pour la prestation de services de contrôle de préembarquement dans certains aéroports canadiens. GardaWorld devait fournir des services de sécurité importants et à caractère délicat, notamment la détection d'explosifs et d'armes de toutes sortes. GardaWorld se voyait donc octroyer des responsabilités cruciales en appui à la stratégie nationale visant à protéger l'aviation civile.

Les agences de sécurité privées peuvent donc offrir une solution optimale qui puisse permettre aux clients, de partout à travers le Canada, de bénéficier de services d'une qualité supérieure avec un véritable rapport qualité-prix<sup>33</sup>.

### Principaux accomplissements :

- GardaWorld a mis en œuvre des procédures encore plus strictes que les procédures opérationnelles normalisées de l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien. Elles ont permis d'enregistrer les meilleurs résultats au pays en matière d'efficacité du contrôle et de détection des menaces .
- Depuis 2010, l'équipe de GardaWorld a créé de façon indépendante des procédures améliorées pour la gestion du portique de détection des objets métalliques, le détecteur à main, les rayons X, ainsi que les initiatives de garde et de contrôle.
- Notre version améliorée du programme de formation des nouveaux employés de l'ACSTA a été retenue pour tous les fournisseurs de services à l'échelle nationale.
- Mise en œuvre de la campagne STOP-THINK-ACT (arrêter, réfléchir, agir), qui a mené durant la première année à une hausse de 15 % du taux de réussite des employés aux cours sur la technologie de contrôle de base et avancée.
- Ce programme de formation est maintenant rendu obligatoire dans l'ensemble du pays.

---

<sup>33</sup> À noter que l'ACTSA fournit les uniformes et dispense de la formation aux agents.

## 6.3 Agence des services frontaliers du Canada (ASFC)

Ce partenariat illustre la capacité des agences de sécurité privée à procurer des services complémentaires en regard des détenus, ce qui pourrait facilement être répliqué dans les corps policiers. Cet exemple démontre aussi qu'un partenariat efficace permet de réduire les coûts, d'optimiser les services et d'accroître la qualité tout en favorisant une culture d'excellence des services.

### Contexte :

Au Canada, en vertu de la Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés, l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) a le pouvoir d'arrêter les résidents permanents et les étrangers qui sont considérés comme interdits de territoire, de les détenir et de les renvoyer. Le centre de détention de l'ASFC, un centre à sécurité moyenne, exploité par l'Agence des services frontaliers du Canada, détient des individus qui ont contrevenu à la Loi sur l'immigration.

### Solutions mises en oeuvre :

Le 7 juillet 2015, l'ASFC a conclu un contrat avec GardaWorld pour que celle-ci fournisse des services de détention et de transport à compter du 1er octobre 2015 dans la région métropolitaine de Vancouver.

Le mandat comprenait notamment les responsabilités suivantes :

- Garde et contrôle des personnes détenues.
- Gestion et prestation de services de transport sécuritaire et fiable des détenus et de leurs effets personnels.
- Escorte des détenus jusqu'à leur départ du Canada.

### Principaux accomplissements :

- Déploiement d'agents de sécurité hautement qualifiés sur les lieux. Tous détenaient un permis d'agent de sécurité de la Colombie-Britannique et avaient suivi un programme de formation complet, comprenant notamment la certification en premiers soins et en RCR, une formation d'agent de sécurité pour le transport de détenus et une formation sur la santé mentale et la prévention du suicide.
- Le succès de notre travail au centre de détention de l'ASFC s'explique surtout par notre processus de gestion personnalisé, notre formation d'intégration sur le terrain supervisée et notre connaissance des lois pertinentes comme la Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés.
- Pour donner suite à nombreuses démonstrations de notre capacité à transporter des détenus à partir de régions éloignées, l'ASFC a élargi la portée du mandat de GardaWorld dans l'ensemble de la Colombie-Britannique et du Yukon.

## 6.4 Ville de Brampton, Ontario<sup>34</sup>

Ce partenariat illustre la capacité de GardaWorld à déployer rapidement des ressources de qualité livrant, en renfort, des services complémentaires à ceux livrés par les corps policiers.

### Contexte :

Des municipalités canadiennes, notamment Brampton, cherchaient des options leur permettant de maintenir une offre de services de sécurité rentable pour leurs résidents. La Ville de Brampton avait exprimé son besoin de recevoir un soutien supplémentaire en gestion ainsi qu'un accroissement des services de patrouilles mobiles sur son territoire.

### Solutions mises en œuvre :

La Ville a conclu un contrat avec GardaWorld pour la prestation de divers services de sécurité, notamment les interventions en cas de vandalisme, les inspections de camions, la réponse d'alarmes et les patrouilles mobiles. Le centre de contrôle de GardaWorld est ouvert 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Il agit aussi comme un opérateur de services 911 dans certains cas d'urgences pour que les propriétaires d'édifices et les citoyens obtiennent une réponse rapide. Auparavant rendus par les policiers, ces services de soutien ont permis à la Ville et à ses policiers de mieux collaborer et d'accroître la qualité de vie des citoyens tout en contrôlant les coûts défrayés par la Ville.

### Principaux accomplissements :

- En seulement 17 jours, GardaWorld a formé et muni d'un uniforme plus de 50 agents de sécurité, conformément aux directives de la Ville, et a conçu un plan de mise en œuvre exhaustif.
- Le fait qu'elle puisse trouver du personnel en peu de temps avait convaincu la Ville de la capacité de GardaWorld à agir rapidement et s'adapter à ses besoins.
- Notre envergure nationale jumelée à une expertise locale avait constitué un autre facteur décisif dans la prise de décision.

---

<sup>34</sup> La Ville a changé de fournisseurs de services depuis, pour des raisons non rattachées au rendement, mais l'exemple demeure pertinent.

## 7.0 RECOMMANDATIONS ET CONCLUSION

Bien que nous ayons abordé nos recommandations dans les chapitres pertinents, nous les regroupons ici comme suit :

- Modifications pertinentes à la Loi sur la police en conjonction avec la Loi sur la sécurité privée, la Loi sur les contrats des organismes publics et la Loi sur l'administration publique ;
  - Durant le processus de modification, les gouvernements, en concertation avec les corps de police, devrait procéder à une journée de l'industrie « Industry Day » afin de bien circonscrire les possibilités tant au niveau de la portée des partenariats que de leur rendement et évaluations (indicateurs clés de performance et incitatifs) ;
  - Tenue d'une table de concertation ;
  - Requérir des corps policiers une revue complète de leur planification relative au recrutement et à l'attrition ;
  - Mises en place de projets pilotes et validation.
- Changements définitifs aux lois et habiliter le gouvernement à réglementer ;
- Processus d'appels d'offres compétitifs avec approche qualitative et établissement des partenariats.

GardaWorld tient à exprimer sa gratitude au gouvernement et au Comité pour avoir eu la possibilité de soumettre son mémoire au Comité. Les membre de son équipe se tiendront disponibles pour faire des représentations lors des séances de consultations publiques plus tard dans l'année. Nous manifestons d'ailleurs notre volonté de comparaître devant le Comité.

Nous espérons que notre point de vue saura éclaircir le Comité et le gouvernement dans la présente démarche de la modernisation policière au Québec. Nous saluons l'engagement de la ministre à faire en sorte que cette initiative se traduise par des gestes concrets pour soutenir les policiers. Nous désirons pouvoir faire partie de la solution qui rendra notre police moderne, efficace et efficiente. La sécurité du public, c'est l'affaire de tous et nous nous y consacrons avec toute l'énergie et la passion qui nous animent depuis notre tout début, partout à travers le monde, en étant fiers d'avoir pris racine ici même, au Québec.

Le tout, respectueusement soumis.



*Jean-Luc Meunier ing. MBA  
Chef de l'exploitation, Services de sécurité  
GardaWorld Canada*