

RÉFLEXION SUR LA RÉALITÉ POLICIÈRE AU QUÉBEC

SPVQ SERVICE DE POLICE
DE LA VILLE DE QUÉBEC

VILLE DE
QUÉBEC



REMERCIEMENTS

La Direction du SPVQ tient à exprimer toute sa reconnaissance à **Marie-Josée Ouellet**, conseillère en développement organisationnel, pour sa grande implication dans la rédaction de ce mémoire.

La Direction souhaite également remercier les personnes suivantes pour leur contribution :

État-major

Alain Bernier, capitaine
Jean-François Bernier, inspecteur
David Fillion, inspecteur
Dominic Gaudreau, inspecteur
Jean-Guy Laterreur, conseiller-cadre
Jeffrey Plourde, inspecteur
André Turcotte, inspecteur

Stratégie et consultation

Julie Marcotte, lieutenant coordonnatrice en santé mentale
Isabelle Nélis, analyste stratégique

Communications

François Demers, technicien en communication
Bianca Fortin, technicienne en communication
Candide Simard, conseillère en communication

Cordialement,
Robert Pigeon, directeur
Jocelyn Bélanger, directeur adjoint
Gino Lévesque, directeur adjoint
Denis Turcotte, directeur adjoint

TABLE DES MATIÈRES

PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION ET MOT DU DIRECTEUR	2
RÉSUMÉ	4
RÉPONSES AUX QUESTIONS DE LA SECTION 2.5 DU LIVRE VERT : L'ENVIRONNEMENT SOCIAL ET CRIMINEL	5
RÉPONSES AUX QUESTIONS DE LA SECTION 3.6 DU LIVRE VERT : LES ENJEUX ACTUELS	15
RÉPONSES AUX QUESTIONS DE LA SECTION 4.3 DU LIVRE VERT : LES PRÉOCCUPATIONS RELATIVES À LA CONFIANCE DES CITOYENS	27
CONCLUSION	34

Dans ce document, l'emploi du masculin pour désigner des personnes n'a d'autres fins que celle d'alléger le texte.



PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION ET MOT DU DIRECTEUR



La société évolue rapidement et les organisations policières doivent pouvoir continuer d'offrir des services de haut niveau à la population afin de préserver sa sécurité, son sentiment de sécurité et sa confiance.

La dernière réforme donnant lieu à l'adoption de la Loi sur la police et à l'établissement d'une desserte policière par niveau de service date d'une vingtaine d'années. Bien que ce modèle ait été adapté à quelques occasions au fil des ans pour répondre aux besoins des citoyens, une modernisation complète s'avère nécessaire pour permettre aux organisations policières d'accomplir leur mission avec plus d'efficacité.

Le Service de police de la Ville de Québec (SPVQ) dessert les trois municipalités de l'agglomération de Québec : L'Ancienne-Lorette, Saint-Augustin-De-Desmaures et Québec, la ville-centre. Sa population totale est d'un peu plus de 580 000 citoyens et le territoire à couvrir est d'environ 550 kilomètres carrés. L'agglomération possède plusieurs caractéristiques territoriales uniques qui obligent le SPVQ à être prêt à intervenir en tout temps pour une grande variété d'événements potentiels. L'hôtel du Parlement du Québec qui abrite l'Assemblée nationale, le Port de Québec, parmi les plus importants du pays en termes de tonnes transbordées qui accueille en temps normal plus de 236 000 croisiéristes, l'Université Laval et son campus de plus de 40 000 étudiants et l'Aéroport de Québec n'en sont que quelques exemples.

Deuxième service de police municipal en importance de la province, le SPVQ est le seul à offrir des services de niveau 4. Possédant un budget d'opérations annuel de 128,2 M\$, il peut compter sur un effectif policier et civil de plus de 1 000 employés pour garantir une prestation de services à la hauteur des besoins et attentes de la population. D'ailleurs, deux récents sondages révèlent que les citoyens de l'agglomération accordent la note de 8,3/10 quant à leur sentiment de sécurité.

Notre structure organisationnelle se compose de trois directions adjointes qui travaillent ensemble tout en opérant chacune dans leur champ d'expertise précis :

- Développement organisationnel et soutien aux affaires policières
- Surveillance du territoire
- Enquêtes et services spécialisés

À titre de directeur du SPVQ, je tiens à souligner que nous sommes fiers d'avoir l'opportunité de participer à cette profonde réflexion sur la réalité policière au Québec et que nous nous engageons à collaborer pleinement aux travaux du Comité consultatif.

Robert Pigeon

RÉSUMÉ

En réponse au document « Réalité policière au Québec : modernité, confiance et efficience » déposé par la vice-première ministre, ministre de la Sécurité publique et ministre responsable de la région de la Capitale-Nationale, Mme Geneviève Guilbault, le mémoire déposé par le SPVQ détaille les enjeux et les opportunités que représentent selon lui chacune des pistes de réflexion du Livre vert.

En complémentarité avec le rapport déposé par l'Association des directeurs de police du Québec auquel le SPVQ a collaboré, celui-ci précise davantage notre vision, notre structure et notre modèle de fonctionnement.

Entre autres sujets abordés en détail dans le document, le SPVQ expose son accord au regroupement des services de police en les régionalisant autour du concept d'une ville centre qui offrirait les services de support nécessaires à l'exécution de la mission policière. En plus d'offrir un service à la population plus efficient et de fournir une masse opérationnelle critique, ce modèle permettrait la transversalité et le soutien entre les services. Le SPVQ explique qu'il a l'envergure requise pour conserver sa capacité en services spécialisés.

La collaboration avec la Sûreté du Québec (SQ) et la formation d'équipes mixtes d'enquêtes fait aussi l'objet de plus amples explications. Il est question aussi de l'apport des ressources civiles dans ces équipes et dans l'ensemble de l'offre de services.

Et pour appuyer qu'il est essentiel de poser des actions qui permettent de se rapprocher de la communauté, nous expliquons les bases de notre approche « stratégies proactives quant aux enjeux de criminalité et de sécurité quotidienne ». Nous donnons également quelques exemples de partenariats avec les acteurs du milieu qui traitent des problématiques sociales comme la santé mentale, l'itinérance, etc.

En conclusion, la modernisation de la desserte s'inscrit totalement dans la philosophie d'amélioration continue du SPVQ. Certaines pistes d'optimisation sont d'ailleurs évoquées tout au long du document, notamment en ce qui concerne certaines lois et règlements qui entourent la sécurité publique. Nous souhaitons que ce rapport puisse inspirer les recommandations du Comité consultatif.

RÉPONSES AUX QUESTIONS
DE LA SECTION 2.5 DU LIVRE VERT :

L'ENVIRONNEMENT SOCIAL ET CRIMINEL



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

La révolution technologique apporte son lot de changements dans toutes les sphères de la vie courante incluant la criminalité. Les criminels bénéficient maintenant d'une plateforme sans frontières qui procure de multiples opportunités pour développer leurs activités illégales. Les services de police doivent constamment s'adapter à de nouveaux stratagèmes et à la difficulté de traquer les criminels du Web.

Cette réalité amène une transformation dans les compétences requises pour réaliser la tâche et un déploiement soutenu d'effectifs. Le SPVQ est d'avis qu'il y aurait lieu de favoriser la mixité de ressources policières et civiles dans les équipes d'enquêtes. L'ajout de ressources spécialisées dans le domaine des technologies, possédant une expertise pointue et complémentaire à celle des policiers, assurerait l'utilisation maximale des outils et renseignements disponibles. Ce support des spécialistes civils permettrait aussi d'anticiper l'arrivée de nouvelles technologies et d'assurer une capacité constante en recherche et développement tout en encourageant la rétention du personnel dans ces spécialités.

Il y aurait aussi tout avantage à développer des partenariats avec des compagnies privées, par exemple les banques, au sujet des vols d'identité et des fraudes afin d'éviter le dédoublement du travail et d'augmenter les chances de succès des enquêtes. Les services de police devraient idéalement pouvoir accéder aux renseignements de toutes les agences d'application de la loi et des partenaires parapublics et privés. Des modifications législatives seraient nécessaires pour ouvrir ces barrières.

Au niveau provincial, assurer la concertation dans les acquisitions de solutions technologiques favoriserait un retour sur investissement optimal et permettrait d'accroître l'efficacité des organisations policières. Au-delà de ces bénéfices individuels, il importe de considérer les gains de performance globaux puisque la collaboration entre les organisations et le partage d'informations serait grandement facilité par l'utilisation d'outils communs. En ce sens, le partage des résultats de recherche, des formations et des bonnes pratiques entre les services de police permettrait aussi une efficience accrue pour chacun d'eux. Un des facteurs de succès de ces mises en commun consiste en l'implantation de processus d'acquisition et de déploiement agiles et fluides.

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

Pour renforcer la lutte contre le crime organisé, il serait avantageux de prendre exemple sur le fonctionnement actuel des escouades régionales mixtes (ERM) dans le sens où une gouvernance partagée pour ce type d'enquêtes favoriserait une meilleure coordination aux niveaux régional et provincial. Concrètement, la conduite d'une enquête majeure pourrait relever du service de police concerné puisqu'il maîtrise ses enjeux locaux, mais serait réalisée en collaboration avec la SQ qui possède la vue globale des activités du crime organisé partout en province. Cette association des compétences et de connaissances permettrait d'enrayer le travail en silo, d'optimiser les efforts déployés sur le terrain et d'améliorer la complémentarité des enquêtes.

De plus, il serait profitable d'élargir la portée des enquêtes effectuées à partir d'une infraction commise par les acteurs du crime organisé à tous les types de criminalité collatéraux à l'événement déclencheur. De façon plus concrète, si un réseau de criminels sévit dans l'exploitation sexuelle des mineurs et les fraudes, une équipe d'enquêteurs au mandat élargi assurerait le traitement d'ensemble des deux volets simultanément et non individuellement comme c'est souvent le cas. Cela nécessite que les équipes soient composées des spécialistes des différents créneaux d'enquêtes pertinents.

De plus, il serait proactif et bénéfique d'intégrer des ressources spécialisées en droit pour évaluer la preuve accumulée au fur et à mesure de l'enquête et ainsi contribuer au succès des dossiers qui chemineront dans le processus judiciaire. Les bénéfices constatés par le SPVQ et l'apport indéniable des procureurs pour une prestation de services optimisée seront abordés en détail à la question suivante. Aussi, selon les sphères de la criminalité visées par l'enquête, tout autre intervenant spécialisé qui ajouterait de la qualité à l'enquête pourrait être mis à contribution.

En complémentarité avec ce type d'équipes, des enquêteurs de première ligne doivent demeurer actifs dans la réalisation d'opérations quotidiennes. Bien qu'une enquête puisse être réalisée de façon centralisée, des ressources locales pourraient, par exemple, prêter main-forte pour effectuer les perquisitions. Des mécanismes de partage d'information entre les deux niveaux d'intervention ainsi qu'avec la surveillance du territoire devront toutefois être clairs et définis.

Jumelée à des outils technologiques uniformisés et des banques de données partagées, cette synergie d'équipe accroîtrait les impacts qu'ont les interventions policières sur les activités des réseaux de criminels et, par le fait même, diminuerait le nombre de victimes.

À plus haut niveau, une augmentation du pourcentage de redistribution défini dans le Programme de financement issu du partage des produits de la criminalité pourrait permettre aux organisations policières de déployer plus d'efforts. Ce faisant, les équipes d'enquêtes pourraient être bonifiées, engendrer davantage de saisies et même, optimalement, s'autofinancer et assurer leur pérennité.

Au-delà des conclusions énoncées dans le rapport du Comité d'examen sur la gestion des mégaprocès, comment peut-on mieux soutenir les corps de police et développer leur capacité à répondre aux exigences créées par l'évolution du droit applicable en matière d'enquêtes et de poursuites criminelles?

La pertinence de cette réflexion s'impose davantage depuis que le Directeur des poursuites criminelles et pénales (DPCP) a retiré de son offre de services le prêt temporaire de procureurs aux services de police vers la fin de l'année 2015.

Cette bonne pratique ayant apporté beaucoup de bénéfices à l'organisation, le SPVQ a donc procédé à l'embauche d'un avocat au sein même de son effectif pour continuer de tirer profit de cette expertise.

Le titulaire du poste exerce un rôle-conseil sur toute question d'ordre juridique, particulièrement en matière de droit criminel et pénal et relativement aux nouveaux développements législatifs ou jurisprudentiels ayant un impact sur le travail des policiers. Son apport consiste aussi à :

- Assurer une vigie dans son domaine et collaborer avec le DPCP;
- Effectuer des recherches et des analyses jurisprudentielles et légales;
- Rédiger ou corriger différents documents juridiques;
- Émettre des opinions et des recommandations professionnelles dans le but de cadrer le travail des policiers sur le plan juridique;
- Préparer des mémoires et rédiger des documents de référence afin de permettre au SPVQ de remplir son mandat conformément aux dispositions de la Loi sur la police;
- Développer des contenus de formation sur mesure concernant les lois en vigueur ou l'application de nouvelles législations et en assurer la diffusion auprès du personnel concerné.

En s'assurant d'être à l'affût des tendances, des meilleures pratiques, des normes ainsi que des différentes études, analyses et recherches relatives au droit, le SPVQ vise à maintenir le haut niveau de compétences de son personnel et l'excellence des services offerts à la population de la ville de Québec. Ces avantages seraient aussi considérables dans le déploiement d'équipes mixtes expliquées à la question précédente.

En ce qui concerne les mégaprocès, la capacité du système judiciaire à entendre des causes d'envergure dans le mode de fonctionnement actuel devrait être analysée tout comme les règles complexes de divulgation de la preuve. La spécialisation de procureurs dans des créneaux spécifiques de la criminalité pourrait aussi être une avenue intéressante à étudier.

D'un point de vue plus général, les ministères de la Justice et de la Sécurité publique auraient tout intérêt à ce que les services de police utilisent un outil unique et des pratiques uniformisées pour la divulgation de la preuve et les échanges avec le DPCP. Dans le même ordre d'idées, un système unifié de traitement et de gestion de l'information policière augmenterait l'efficacité des efforts investis sur le terrain.

Finalement, les règles de divulgation de la preuve devraient être revues quant à l'obligation de devoir divulguer tout ce qui est accumulé en cours d'enquête et non uniquement ce qui touche un événement criminel qui serait survenu à travers une enquête de plus haut niveau. Prenons par exemple un projet d'écoute électronique qui touche le trafic de stupéfiants, mais qui révélerait la perpétration d'un autre crime comme des voies de fait graves. Les obligations actuelles nous forcent à dévoiler toute la preuve d'écoute électronique obtenue et non uniquement la preuve sur les voies de fait. Cette façon de faire risque de compromettre des enquêtes et nuit à la condamnation des crimes commis à l'intérieur d'un projet d'envergure.

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?

Le réseautage et la création de partenariats avec les ressources spécialisées disponibles sur le territoire desservi sont indispensables pour assurer des interventions de qualité. Pour sa part, le SPVQ s'affaire à développer des alliances avec les acteurs locaux et provinciaux dans le but de mettre en place des mesures concrètes qui répondent aux besoins des différentes clientèles.

Il faut favoriser les initiatives multidisciplinaires qui placent le citoyen au cœur des services pour lui faciliter l'accessibilité aux ressources d'aide et d'intervention. Le SIAM (Services intégrés en abus et maltraitance), le Programme de justice adaptée IMPAC (Intervention multisectorielle programme d'accompagnement à la cour municipale), le protocole appliqué provincialement pour signaler la maltraitance envers les aînés, etc. sont tous des exemples de succès où le regroupement d'expertises entraîne un meilleur résultat.

Plus précisément, le SIAM offre sous un même toit les ressources médicales, psychosociales, sociojudiciaires et policières dont un jeune de 0 à 17 ans victime d'abus physique, sexuel ou de négligence grave a besoin pour se rétablir. La collaboration entre les expertises requises s'opère en toute complémentarité pour éviter la revictimisation de l'enfant ou de l'adolescent ainsi que la multiplication des démarches avec les hôpitaux, le SPVQ, les procureurs, les psychologues, etc. Quant à IMPAC, ce programme met en place des méthodes non traditionnelles et davantage communautaires de traitement des dossiers judiciaires pour les clientèles vulnérables. Par exemple, une personne en situation d'itinérance aux prises avec des troubles de santé mentale qui accumule les constats d'infraction sans jamais pouvoir les payer, peut, avec ce programme adapté, éviter l'emprisonnement par la mise en place de diverses solutions pour gérer ses dossiers ou sa dette. Aidée par les ressources communautaires pertinentes, la personne doit s'investir et démontrer sa mobilisation face à son rétablissement social.

Le SPVQ est soutenu par la Ville de Québec qui contribue au financement de plusieurs organismes communautaires travaillant conjointement avec les policiers, notamment en matière de santé mentale, d'itinérance ou de toxicomanie.

À titre d'exemple d'organisme partenaire, PECH (Programme d'encadrement clinique et d'hébergement) offre un service 24/7 aux patrouilleurs qui interviennent avec un citoyen en crise. Soucieux de venir en aide aux personnes en détresse, les policiers font appel aux intervenants de l'organisme pour que ceux-ci prennent l'individu en charge dans le cadre de leur mission psychosociale. L'accompagnement offert par PECH prend la forme, entre autres, d'appui au processus de rétablissement, d'aide à la stabilisation de l'état ou d'une amorce de suivi à moyen ou long terme selon les besoins réels de la personne. Ce partenariat vise à prévenir l'hospitalisation et la judiciarisation de celle-ci. Il permet également aux policiers de retourner plus rapidement en patrouille proactive sur le terrain. Le temps ainsi récupéré permet de s'occuper des problématiques en lien avec notre mission première.

De nombreux autres cas concrets de collaboration entre les ressources du milieu et le SPVQ visant, entre autres, à éviter la judiciarisation pourraient être évoqués. Par exemple, La Halte, le « drop-in » de Lauberivière, est un hébergement d'urgence à haut seuil de tolérance qui peut accueillir les personnes en situation d'itinérance fortement intoxiquées, et ce, même si elles possèdent un chien. Puisqu'elles ne rencontrent pas les règles d'admission des autres centres d'hébergement ni des services publics comme les hôpitaux, le refuge permet souvent à ces personnes qui n'ont nulle part où aller d'éviter d'être mises en état d'arrestation. Ces ressources étant offertes en nombre insuffisant, la détention demeure toutefois trop souvent la seule option du système qui puisse garantir la sécurité de la personne.

Il faut que les rôles et responsabilités de la police cessent d'être élargis en fonction des lacunes des services communautaires et sociaux. Une réflexion concertée sur l'enjeu sociétal que représente le phénomène des portes tournantes devrait avoir lieu par tous les intervenants impliqués dans la santé et la sécurité de la population. Des solutions durables et des processus de soutien efficaces doivent être mis en place pour que chaque acteur puisse remplir sa mission première.

De plus, les règles encadrant l'échange d'informations personnelles doivent être assouplies pour améliorer la prise en charge globale des personnes concernées. Les façons de faire actuelles compliquent les interventions policières au point d'en diminuer l'efficacité.

Pour illustrer le propos, prenons le cas d'une personne aux prises avec des troubles de santé mentale qui se désorganise et pour laquelle l'intervention de la police est demandée. L'État détient toutes les informations entourant les comportements de la personne malade, mais puisqu'elles ne sont pas partagées avec les policiers, ces derniers doivent décider sur place, rapidement et sous tension, de la meilleure intervention à faire. Alors que l'accessibilité à des renseignements non médicaux sur la personne comme ses réactions habituelles et son potentiel

de dangerosité lors de désorganisation permettrait à l'avance le choix de l'approche à privilégier pour que les choses se passent bien. La communication des coordonnées des intervenants communautaires et sociaux impliqués dans la trajectoire de la personne qui pourraient être appelés en support serait également une belle avancée dans la collaboration que le SPVQ souhaite voir simplifiée. Un autre exemple courant d'intervention policière pour laquelle le partage d'informations augmenterait considérablement l'efficacité est celui des dossiers de disparitions de personnes. Ils demandent de recueillir et d'obtenir rapidement et efficacement tous les renseignements sur une personne pour déterminer l'urgence d'agir et les ressources à déployer. Le service de police est souvent incapable d'obtenir de l'information des milieux hospitaliers ou d'autres organismes publics, même dans les situations où il y a des risques pour la sécurité ou la vie des personnes recherchées. Les disparitions de personnes handicapées mentalement ou physiquement ou en perte d'autonomie sévère sont des exemples fréquents et le vieillissement de la population n'améliorera pas la situation. Chaque minute compte pour de telles interventions où les proches sont anxieux et pour lesquelles l'étanchéité du système ne favorise pas les dénouements rapides.

Devrait-on baliser davantage les interpellations policières ?

Le SPVQ est en accord avec la pratique policière 2.1.7. du ministère de la Sécurité publique entrée en vigueur le 20 août dernier.

Certains objectifs du concept de profilage de la criminalité auraient toutefois avantage à être expliqués à la population puisque c'est ce qui permet aux services de police de colliger des renseignements aidant à établir des corrélations entre les activités criminelles et les suspects potentiels. Cette facette du travail policier vise à contrer la criminalité et à protéger le public.

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

Telle que définie dans le Guide des pratiques policières, l'approche communautaire consiste en :

« (...) la façon d'aborder et de résoudre les problèmes de la communauté. Elle se veut une collaboration entre plusieurs acteurs concernés par un problème, afin de mieux cerner et comprendre la nature de celui-ci et d'identifier des solutions aux sources de ce problème. »

En complément aux partenariats détaillés ci-avant dans le document, les actions mises en place par le SPVQ sont en totale adéquation avec la définition du Guide des pratiques policières. Que ce soit par sa participation à plusieurs tables de concertation régionales, son implication dans divers comités municipaux ou avec des acteurs locaux comme l'Office municipal d'habitation ou les représentants des communautés culturelles, le SPVQ s'implique et déploie des effectifs pour se rapprocher de la population.

Le SPVQ s'est aussi doté d'une procédure opérationnelle sur les stratégies proactives quant aux enjeux de criminalité et de sécurité quotidienne. La philosophie soutenant cette procédure consiste à anticiper, créer des liens, planifier, mobiliser et apporter des solutions aux enjeux de sécurité publique par des mesures préventives, partenariales ou répressives. La stratégie se positionne autour de quatre grands principes, soit :

- Le rapprochement avec les citoyens ;
- Le partenariat ;
- La résolution de problèmes ;
- Le renforcement des mesures préventives par le développement social ou la prévention situationnelle.

Au SPVQ, le Programme « À la rencontre des aînés » est un bon exemple de stratégie proactive. De façon organisée, les policiers se rendent visiter des personnes âgées dans leurs logements pour, entre autres, entendre les préoccupations qui influencent leur sentiment de sécurité et pour détecter des situations potentiellement criminelles dont elles seraient les victimes. Les policiers font aussi de la prévention situationnelle auprès du propriétaire des lieux s'ils remarquent un élément qui serait susceptible de favoriser le développement de la criminalité comme des aires communes extérieures mal éclairées.

La prévention de la criminalité et la promotion de la sécurité au quotidien font partie intégrante du mandat policier et elles doivent se transposer dans les pratiques policières de tout le personnel, avec le soutien des agents de l'Unité de prévention.

En mai dernier, le SPVQ a mis en place une équipe dédiée aux besoins de la population du centre-ville. Polyvalente et flexible, cette équipe a pour objectif principal de se rapprocher des citoyens, des groupes communautaires et des commerçants. Sans qu'ils n'aient demandé

d'intervention policière, l'équipe va au devant de ces derniers et leur donne des conseils de prévention pour les prémunir contre les incidents criminels. L'équipe initie également les contacts avec les citoyens pour leur recommander des ressources communautaires si elle en détecte le besoin. Par des opérations de patrouille pédestre, elle recueille de l'information sur les particularités du secteur et peut proposer des interventions adaptées. Les policiers sont visibles et disponibles sur le terrain, ce qui contribue à développer des liens avec les clientèles vulnérables du secteur tout en augmentant le sentiment de sécurité des citoyens et des commerçants.

Cette approche communautaire et proactive fait partie intégrante des priorités de la Direction. Pour que les résultats soient tangibles, l'expérience du SPVQ démontre que cette activité policière est essentielle dans l'accomplissement de notre mission de sécurité publique.

RÉPONSES AUX QUESTIONS
DE LA SECTION 3.6 DU LIVRE VERT :

LES ENJEUX ACTUELS



Les objectifs à la base de la réforme de 2001 sur l'organisation policière demeurent-ils toujours valables? Qu'en est-il pour l'avenir?

La réforme de 2001 a donné lieu au regroupement de différents services de police dans le contexte des fusions municipales. Comparativement à cette réforme qui visait principalement la réalisation d'économies d'échelle, la réflexion actuelle vise plutôt à augmenter l'uniformité, l'efficacité et la capacité des organisations policières.

Les services de police municipaux actuels étant d'envergures variables, ces objectifs ne peuvent être atteints sans la limitation des niveaux de services.

Le SPVQ considère qu'un service de police municipal devrait être en mesure d'offrir tous les services prévus actuellement au niveau 4. D'abord, parce que la structure et la capacité organisationnelle qu'il exige permet d'offrir à la population suffisamment de prestations de travail tant en surveillance du territoire, qu'en enquêtes et en services spécialisés pour accomplir pleinement sa mission et répondre rapidement et adéquatement aux situations qui surviennent sur le territoire. De plus, les ressources humaines, financières et matérielles sont accordées en conséquence et permettent suffisamment de latitude dans la priorisation d'opérations et dans la gestion de situations imprévues.

La Ville de Québec, deuxième ville en importance de la province, a les ressources suffisantes pour continuer d'offrir les services policiers à sa population. De surcroît, la Ville possède une structure d'organisation municipale de sécurité civile qui est facilement mobilisable pour les besoins du SPVQ si une situation le nécessite. En effet, cette structure prévoit le déploiement potentiel de plusieurs équipes dédiées, appelées missions, pour rétablir ou offrir un service en particulier lors d'une situation d'exception avérée. Les services de la Ville étant tous potentiellement sollicités à travers ces missions, il est aussi possible que l'effectif policier soit mis à contribution pour supporter une autre entité. Même en situation non exceptionnelle, en raison de leurs nombreuses collaborations lors de la tenue d'événements d'envergure sur le territoire, les unités administratives de la Ville ont su développer un partenariat performant. Celui-ci augmente indéniablement la résilience et la capacité organisationnelle à offrir aux citoyens des services de sécurité publique rapides et de haut niveau.

En tendant vers une régionalisation des services de police et par la bonification et la fusion des niveaux 3 et moins, nous sommes d'avis que les besoins de la population seront mieux comblés. L'exemple du SPVQ démontre que la capacité et les moyens qui accompagnent un niveau 4 sont adéquats et qu'ils permettent de réaliser l'ensemble des activités policières de façon optimale.

Les exigences légales et réglementaires sont-elles toujours adéquates? Doit-on assouplir les règles en vigueur concernant la modification de dessertes policières et des niveaux de service?

Les règles devront être actualisées en fonction de la nouvelle desserte policière qui sera établie. Si la révision territoriale tend à regrouper différents services de police pour donner une plus grande capacité d'intervention, les règles en vigueur devront baliser le partage et la transversalité des ressources interservices que le nouveau mode de fonctionnement offrirait. Bien qu'un encadrement soit requis, il faudra toutefois que ce dernier laisse de la flexibilité aux organisations pour leur permettre de s'adapter aux besoins de la population et à la mouvance de la criminalité.

Des mécanismes de suivi et de reddition de comptes devront aussi être déterminés pour assurer le succès de la transition du mode de desserte et l'atteinte des objectifs fixés.

La carte policière, soit la répartition territoriale de la desserte policière au Québec, devrait-elle être revue?

Nous croyons que la carte policière doit être revue et analysée selon plusieurs composantes. Le nombre d'habitants ne doit plus être un des seuls éléments déterminant le niveau de service offert puisque plusieurs autres facteurs doivent être considérés.

En plus de la population desservie, voici quelques exemples de critères qui devraient être pris en compte pour déterminer les besoins en services policiers :

- Type et taux de criminalité;
- Superficie du territoire desservi et densité de population;
- Croissance démographique;
- Particularités territoriales et secteurs d'activités en opération;
- Nombre de visiteurs.

Comme expliqué précédemment, en tendant vers une régionalisation des services de police, si l'analyse combinée de ces facteurs ne démontre ni la capacité, ni la nécessité de se regrouper pour offrir les services attendus d'un niveau 4, la SQ pourrait assurer la desserte policière et, au besoin, faire appel au support des services spécialisés régionaux disponibles. Les régions éloignées et les vastes territoires à couvrir seraient ainsi assurés de bénéficier des services de la SQ ou de ses partenaires considérant leur capacité à se déployer à travers la province tant en ressources humaines que matérielles.

Pour finir, le SPVQ est aussi d'avis qu'il serait plus efficace de laisser la desserte autoroutière au service de police responsable du territoire. En effet, lors d'incidents ou de travaux routiers, la vue d'ensemble et la gestion unifiée de la circulation de transit augmenterait la fluidité des déplacements. De plus, la structure de gestion et les équipements requis pour assurer notamment la sécurité routière et le traitement des dossiers de capacités affaiblies n'auraient plus à être dédoublés.

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

Le SPVQ est en faveur du regroupement et les explications en ce sens ont déjà fait l'objet de certaines parties des questions précédentes.

En régionalisant, la capacité des services serait effectivement accrue puisque la transversalité et le partage des ressources fourniraient une masse critique opérationnelle considérable. Cette force du nombre permettrait de pallier un plus large éventail d'événements. De plus, l'agilité à mobiliser les services spécialisés offerts par une organisation ayant une structure opérationnelle comme celle du SPVQ améliorerait la réponse aux besoins de la population.

En plus d'ajouter de la cohésion dans les actions et d'uniformiser le partage des informations disponibles, il faut souligner que la collaboration interservices serait grandement facilitée par le regroupement territorial.

Il est à supposer aussi que ces agglomérations généreraient une certaine rationalisation des ressources matérielles qui dégageraient une marge de manœuvre financière permettant d'investir là où ça compte.

À l'interne, la régionalisation offrirait de belles opportunités de carrière au personnel. La mobilité ainsi offerte permettrait à un candidat de varier davantage ses expériences de travail et de développer une plus grande diversité de compétences et d'expertises.

Il faut cependant considérer que de trop grands regroupements régionaux ne favorisent pas la résilience souhaitée dans le sens qu'en temps de crise, il est avantageux de pouvoir compter sur plusieurs organisations de grande capacité. La nouvelle desserte policière devra prendre en compte ce facteur incontournable.

Le modèle de corps de police spécialisé devrait-il être appliqué pour certains types d'enquêtes spécialisées et de soutien à celles-ci? Y aurait-il plutôt lieu de permettre des regroupements et des partages de ces services entre différents corps de police?

Le SPVQ est d'avis qu'il ne faut pas tendre à créer une entité qui n'offrirait que des services spécialisés. Les organisations régionales doivent plutôt être autonomes dans cette prestation de services. Donner la possibilité aux structures régionales de développer et d'offrir les expertises spécialisées nécessaires à l'efficacité des opérations quotidiennes favoriserait le maintien de hauts standards de qualité. De son côté, la population bénéficierait ainsi d'un déploiement agile des effectifs spécialisés et adaptés aux réalités du territoire.

Il faut absolument prendre en compte qu'il arrive fréquemment que des dossiers courants sollicitent simultanément l'intervention de plusieurs spécialités comprises dans l'offre de service de niveau 4. Par exemple, un dossier typique de violence conjugale comportant des menaces de mort émises sur les réseaux sociaux peut solliciter à la fois l'intervention de l'équipe des renseignements scientifiques pour localiser le suspect avec des moyens technologiques ainsi que celles de l'équipe de surveillance physique et du groupe d'intervention tactique pour procéder à l'arrestation selon l'évaluation du risque. Une fois la personne arrêtée, elle est amenée en interrogatoire pendant que s'effectue déjà l'extraction de données pour fournir rapidement des éléments de preuve aux policiers responsables de l'interrogatoire. Le SPVQ est convaincu qu'une telle coordination d'expertises offertes par un service de police externe dit spécialisé serait impossible et apporterait moins de bénéfices pour les citoyens. L'autonomie des futures organisations policières dans le contrôle des outils et des expertises requises est non seulement indispensable pour le succès des opérations, mais constitue aussi un élément essentiel pour les victimes et la population en général. Les citoyens doivent pouvoir tirer profit de cette efficacité dans la prestation de services. Ailleurs dans le monde, certaines expériences de spécialisation de services policiers ayant pour but de supporter plusieurs autres entités ont souvent démontré l'incapacité de ceux-ci à suffire à la demande et donc, ont forcé le retour à la création de plus petites équipes spécialisées localement.

Le SPVQ privilégie indubitablement le modèle des ERM avec une gouvernance mixte comme expliqué précédemment. D'autant plus qu'avec une disponibilité accrue des ressources, il serait aussi davantage envisageable que les services de police régionaux s'échangent de la capacité et se portent assistance afin d'assurer une meilleure résilience provinciale et une agilité certaine dans les interventions.

Le modèle actuel de collaboration entre le SPVQ et la SQ pourrait aussi être étendu à l'ensemble de la province. À titre d'exemple, s'il survient un délit en lien avec le crime organisé, le SPVQ, en raison de sa capacité en expertises spécialisées, demeure le maître d'oeuvre de l'enquête en collaboration avec la SQ qui doit continuer d'assurer la vision provinciale sur le sujet. Avec un taux de résolution de 100 % des 25 homicides ayant eu lieu sur son territoire dans les sept dernières années, il ne fait aucun doute que le SPVQ a démontré sa capacité à prendre en charge les dossiers d'envergure comme les meurtres. Cela démontre que le processus fonctionne, et ce, au bénéfice des citoyens.

Le SPVQ suggère aussi que la SQ continue d'offrir les services qui nécessitent une expertise fine dans des domaines très spécialisés, notamment la polygraphie, la psychologie judiciaire, etc.

Il faudrait également s'assurer de mettre en place une équipe de renseignements criminels et de sécurité sous coordination provinciale en vue d'avoir une banque de données partagée.

En conclusion, nous croyons que ces associations d'effectifs et d'expertises permettraient plus de robustesse, d'efficacité et d'efficience dans le service à la population.

Comment atteindre un meilleur équilibre entre les attentes envers la police et la capacité de payer des contribuables ?

Considérant qu'il y actuellement une iniquité dans les frais payés par les citoyens pour les services policiers, il y aurait lieu d'établir un coût moyen et de facturer les villes qui seraient desservies par une autre organisation policière supportée par une ville centre.

L'harmonisation et la standardisation des services offerts permettrait aux citoyens de toute la province d'avoir une réponse équitable et au juste prix.

En plus des regroupements des services policiers et des centres 911, la conclusion d'ententes avec des firmes privées ou l'embauche de ressources civiles spécialisées pour certaines tâches permettrait de maintenir les ressources policières dans des fonctions essentiellement de leur ressort, ce qui assurerait inévitablement un meilleur retour sur investissement pour les contribuables.

En complément aux avantages des suggestions énoncées précédemment qui permettraient d'augmenter la robustesse des organisations régionales et d'éliminer les doubles structures de gestion sur un même territoire, il est évident que le partage de certains outils et technologies assurerait une meilleure gestion des fonds publics.

Qu'il s'agisse d'employés à l'interne ou de ressources externes, le recours à des civils par les corps de police devrait-il être accentué ?

Les policiers doivent pouvoir compter sur des spécialistes pour les supporter dans leurs fonctions ou pour prendre en charge certains types d'interventions lorsque c'est possible. La réflexion s'impose pour déterminer les tâches purement policières et pour définir comment les ressources externes et civiles pourraient contribuer à la prestation de services.

Il faut viser la complémentarité des compétences dans les équipes de travail entre les ressources civiles et policières, comme dans le principe des équipes d'enquêtes mixtes expliqué précédemment.

L'apport des aspirants-policiers doit aussi être considéré. En plus de dégager du temps pour les policiers, l'expérience de travail que cela procurerait aux étudiants représenterait également un avantage pour les organisations qui les embaucheraient.

Il faut aussi considérer que certaines nouveautés législatives et exigences de nos partenaires ajoutent du travail administratif aux policiers pour lequel il faudrait se questionner systématiquement s'il ne peut pas être optimisé ou être effectué par du personnel civil. Ce transfert de tâches doit s'effectuer tout en conservant l'effectif policier pour répondre aux besoins de patrouille et d'enquête en constante évolution.

Bien que les façons de faire antérieures ont souvent résulté par le remplacement d'un poste policier par un poste civil, il importe de tenir compte de cette transformation du travail policier qui implique des interventions et des démarches de plus en plus longues. Il est primordial de ne pas diminuer l'effectif policier, mais plutôt de profiter de cet apport civil pour étoffer la qualité des services rendus.

Au SPVQ, c'est le Bureau de projet qui s'assure de l'amélioration continue de nos processus et qui est désigné pour réviser les façons de faire en s'assurant, entre autres, que la répartition des tâches policières et civiles soit optimale.

Le profil des candidats admis à l'École nationale de police du Québec correspond-il toujours aux besoins variés et en évolution des organisations policières qui sont appelées à les recruter?

Les changements dans la société et l'augmentation des interventions pour des problématiques psychosociales font en sorte que le métier de policier exige maintenant des qualités interpersonnelles différentes. Ces dernières auraient tout avantage à être évaluées lors du processus d'admission en Techniques policières. La seule prise en compte des résultats scolaires obtenus en secondaires 4 et 5 ne suffit plus.

Les démarches en cours pour diminuer le contingentement permettront d'accueillir plus de candidats et le fait que l'École nationale de police du Québec (ENPQ) procède à différents ajustements logistiques pour que les étudiants soient admis plus rapidement constituent de bonnes avancées.

Il serait également intéressant de promouvoir la profession auprès de candidats plus âgés, détenant des expériences de travail et des formations diversifiées. Embaucher des candidats conventionnels avec des profils spécifiques serait aussi une avenue intéressante pour combler les besoins des organisations.

Il y aurait lieu de définir un processus de sélection unique et des exigences en cohérence avec la volonté de partage de ressources interservices. Il est évident que certaines particularités locales continueront d'exister et qu'elles auront une influence dans le choix des candidats, mais cela ne devrait pas être un frein à la mise en place d'une banque provinciale de candidats.

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

D'entrée de jeu, le SPVQ tient à souligner la qualité de l'enseignement dispensé au Québec et les efforts faits pour adapter le contenu selon les phénomènes en émergence dans la société.

Pour les étudiants, il faudrait davantage de situations complexes au cours de la formation collégiale pour leur permettre de valider s'ils apprécient réellement la profession de policier, d'autant plus qu'ils sont souvent jeunes et ne possèdent pas une large expérience de travail. Il serait donc gagnant pour eux et pour les organisations qu'ils expérimentent rapidement des situations d'emploi de la force, d'état mental perturbé, d'itinérance, de toxicomanie, etc. Cela permettrait de vérifier leur seuil de tolérance physique et psychologique et d'identifier certains aspects de l'individu à renforcer par les professeurs.

Quant à la formation de base, il y aurait certainement des améliorations possibles pour amoindrir les efforts que les services de police doivent investir pour rendre les recrues suffisamment outillées afin d'être opérationnelles sur le terrain. Une réflexion concertée sur les attentes des organisations à cet effet serait une opportunité de bonification du programme technique et pratique actuellement offert.

Pour le Programme de formation initiale patrouille et gendarmerie, nous recommandons un retour aux formations spécifiques dispensées par des experts de contenu. Ces instructeurs devraient être encadrés par la directive de l'ENPQ qui définit le cheminement des formateurs et des instructeurs-chef en déconcentration dans les organisations policières. Nous estimons qu'il s'agit d'un élément capital pour maximiser le potentiel des apprentissages des aspirants policiers.

Au SPVQ, le Module formation et emploi de la force (MFEF) est responsable de l'induction des recrues sur une période de trois semaines où sont présentés, entre autres, l'organisation, les directives, les projets en cours, les outils technologiques ainsi que l'expérimentation et la validation de la maîtrise de certaines techniques et qualifications. S'ensuit un programme d'encadrement de cinq semaines par un agent coach pour assurer l'intégration de la recrue.

Fort de son expérience, le MFEF suggère que certains apprentissages acquis à l'ENPQ tels que la conduite de précision d'un véhicule, les notions d'urgence d'agir, l'utilisation d'armes intermédiaires, les contrôles articulaires, la communication tactique, la santé mentale ainsi que les gestes et signaux pour diriger la circulation soient dispensés pendant la formation collégiale. Le temps ainsi récupéré par l'ENPQ pourrait servir à approfondir davantage les formations en lien avec la fonction.

Le SPVQ est aussi d'avis que les obligations des organisations policières en matière de formation et de développement de compétences ne doivent pas se terminer après la période d'induction de ses recrues. Les connaissances acquises par l'apprentissage et par l'expérience sont une priorité pour l'organisation. À cet effet, le SPVQ établit annuellement un programme de formation

et de mise à jour des connaissances pour l'ensemble de son personnel. Le programme est dispensé par le biais de formations théoriques et pratiques, de requalifications obligatoires et par l'utilisation d'un réseau de moniteurs disponibles sur les équipes de travail pour bonifier et corriger les interventions.

Il est indéniable pour le SPVQ qu'une bonne maîtrise des concepts, des pratiques et des outils disponibles soutenue par un continuum de développement des compétences favorise le bon déroulement des interventions pour ses citoyens et ses membres.

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

Le SPVQ a mis en place plusieurs mesures pour s'assurer que son personnel ait accès à un réseau solide de ressources advenant un événement marquant ou une détresse psychologique.

D'abord, le « Programme de soutien et de promotion de la santé et du bien-être psychologique des membres du Service de police de la Ville de Québec » est orienté autour de deux principaux axes :

- La prévention pour maintenir l'équilibre psychologique;
- L'intervention pour retrouver cet équilibre.

Pour certaines unités jugées plus à risque, des rencontres individuelles et de groupe sont organisées au minimum deux fois par année ou selon les besoins. Les questionnaires de ces unités sont aussi supportés par les psychologues de la firme externe à qui a été confié le mandat de soutenir la réalisation du programme. Une autre mesure de prévention mise en place par le SPVQ pour le personnel de l'Unité exploitation sexuelle des mineurs prévoit qu'après trois ans d'affectation, le policier doit obligatoirement prendre une assignation dans une autre unité d'enquêtes pour une période de quatre mois.

Lorsque survient un événement marquant, le programme prévoit une consultation professionnelle pour tous les membres impliqués qui en ressentiraient le besoin.

Aussi, deux réseaux de soutien à l'interne s'offrent au personnel. Le premier en est un d'intervenants en désamorçage et est constitué de préposés à la répartition des appels d'urgence et de policiers. Ces derniers ont reçu une formation de base et ont des formations annuelles pour intervenir et soutenir leurs collègues individuellement ou en petit groupe lors d'événements stressants. Le réseau de sentinelles, quant à lui, est constitué de membres civils et policiers bénévoles outillés pour observer, approcher, écouter et référer leurs collègues au besoin.

Depuis plus d'une vingtaine d'années, les services de police et de protection contre l'incendie de la Ville de Québec bénéficient des services d'un aumônier. Formé en psychologie et fort des liens qu'il a su tisser avec le temps, il intervient auprès des membres qui sollicitent son aide et son écoute ou il approche lui-même les personnes selon les événements et son ressenti.

En complément à ces mesures, la Ville de Québec offre le Programme d'aide aux employés, un service d'aide externe et confidentiel, pour soutenir son personnel dans des situations difficiles. La Ville offre six consultations gratuites par année à l'éventail de spécialistes de la firme : psychologues, psychothérapeutes, conseillers d'orientation, psychoéducateurs, travailleurs sociaux et sexologues.

Finalement, le SPVQ participe à plusieurs travaux de recherches dont ceux sur l'évaluation de l'intervention post-trauma chez les policiers.

RÉPONSES AUX QUESTIONS
DE LA SECTION 4.3 DU LIVRE VERT :

LES PRÉOCCUPATIONS RELATIVES À LA CONFIANCE DES CITOYENS



De nouveaux mécanismes pour s'assurer de la compétence des policiers et de leurs dirigeants devraient-ils être mis en place ?

En mettant à la disposition de l'effectif les moyens nécessaires, le SPVQ croit que des mises à jour sur les connaissances devraient être rendues obligatoires. Celles-ci pourraient prendre la forme de requalifications annuelles ou de suivis aléatoires selon le sujet.

L'évaluation du personnel doit tendre à être standardisée pour faciliter la transversalité des ressources de même qu'elle devrait faire partie des processus de sélection et de promotion.

Il faut axer sur le développement des compétences de trois façons :

- En dispensant des formations continues complémentaires et normalisées;
- En offrant des expériences diversifiées dans l'organisation et interservices pour plus de polyvalence et de résilience;
- En favorisant l'accessibilité à de la formation universitaire, par exemple en gestion des ressources humaines, en administration publique ou en gestion des organisations pour les candidats intéressés par des postes de gestion.

Tous les sergents et lieutenants devraient suivre la formation de supervision offerte par l'ENPQ. Aussi, pour les lieutenants et capitaines de la patrouille, un programme court universitaire devrait être obligatoire comme c'est le cas actuellement pour les enquêteurs.

La pandémie actuelle nous oblige à revoir les façons d'offrir l'enseignement théorique. Culturellement sous forme présentielle, la formation de demain devra maximiser l'utilisation des technologies disponibles. Les services de police doivent s'adapter rapidement puisqu'il faut continuer de combler les besoins de formation et de développement de compétences.

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

En matière de communications publiques, d'importantes avancées peuvent être remarquées depuis les dernières années. Les organisations policières tendent vers la transparence et la proactivité demandées par la population. Communiquer avec celle-ci par le biais des médias sociaux ne peut être qu'un atout majeur et les possibilités d'utilisation sont multiples pour les organisations policières comme :

- Obtenir de l'information nécessaire aux enquêtes, notamment en matière de fugues et de disparitions;
- Prévenir et éduquer le public;
- Communiquer des opérations planifiées;
- Diffuser de l'information en temps réel sur des événements en cours.

De grands enjeux sont encore à aborder quant à la confiance de la population envers la police. Il faut lui démontrer que le système québécois est impartial et que les événements médiatisés qui laissent sous-entendre un mauvais travail policier ne sont pas représentatifs de la globalité des interventions. Toutefois, lorsqu'ils surviennent, les services doivent assumer et avoir une communication proactive avec la population et les médias.

Il y aurait lieu aussi de mieux expliquer l'ensemble du processus judiciaire et le cadre d'intervention de chacun des acteurs puisque le service de police n'est pas toujours le propriétaire de l'information que la population aimerait obtenir. Par exemple, lorsqu'un décès survient, la décision quant au dévoilement de l'identité de la victime relève du Bureau du coroner. La transparence envers la population passe essentiellement par un meilleur partenariat et une communication conjointe.

À la Ville de Québec, la Direction générale adjointe à la Qualité de vie urbaine (DGA QVU), qui regroupe notamment les services de police, de protection contre l'incendie et de sécurité civile, a mis en place une Division des communications en sécurité publique. Formée de personnel civil, policier et pompier, la division est le point de chute unique en matière de communications et de relations avec les médias pour les sujets concernant ces trois services. Elle travaille de concert avec le Service des communications de la Ville qui donne les grandes orientations.

En plus d'être disponible en tout temps pour répondre aux médias, le SPVQ initie plusieurs activités de communication et de reddition de comptes auprès la population. En effet, les statistiques d'intervention et les projets mis en place sont publiés dans les rapports annuels que le SPVQ rend disponibles sur le site Internet de la Ville. Aussi, le chef de police convie annuellement les représentants des médias à un point de presse pour aborder divers sujets d'actualité ou pour commenter les événements d'envergure de l'année.

Il faut aussi mentionner que le SPVQ collabore régulièrement avec des intervenants de plusieurs sphères d'activités comme les chercheurs, les journalistes, les élus, les étudiants, etc. pour observer le travail policier et ainsi permettre de mieux saisir les enjeux et la complexité des interventions.

En terminant, il est certain que les informations tactiques ne peuvent être dévoilées au grand public mais, dans les limites de ce qui est possible, il faut maximiser chaque sortie médiatique ou publication pour vulgariser et expliquer nos interventions.

Les balises qui encadrent les relations entre les autorités politiques et policières sont-elles adéquates et offrent-elles les leviers nécessaires pour intervenir sans compromettre l'indépendance de la police tout en maintenant la confiance du public ?

Les limites d'intervention entre les domaines judiciaire, politique et législatif auraient intérêt à être mieux définies et encadrées dans la Loi sur la police. Les dispositions actuelles laissent un vide et la possibilité à plusieurs interprétations.

Pour assurer l'indépendance, le personnel politique ne peut et ne doit pas intervenir dans les actions policières, mais il est nécessaire que les élus puissent communiquer leurs besoins et leurs attentes.

À la Ville de Québec, le modèle actuel fonctionne bien et pourrait être un exemple à reproduire. Porte-parole des préoccupations citoyennes, le maire de Québec exprime au chef de police ses orientations sur les enjeux de sécurité publique et ce dernier est responsable de définir les stratégies opérationnelles à mettre en place pour répondre aux besoins de la population. Le chef de police ou un représentant de la direction est aussi mis à contribution par les élus ou l'administration municipale lorsque des impacts pour le Service de police sont à prévoir, par exemple, en cas de nouvelles réglementations ou d'aménagements d'espaces publics. Pour les deux autres villes de l'agglomération desservies par le SPVQ, les maires et les membres des directions générales s'adressent au commandant et au commandant-adjoint responsables de leurs territoires.

Un autre avantage indéniable du modèle de la Ville de Québec réside dans le fait que le SPVQ possède son propre budget d'opérations. Cela lui permet d'avoir l'autonomie requise pour mener à bien ses activités.

Le SPVQ a mis en place des mécanismes de communication clairs. Il n'y a pas de pression politique et la reddition de comptes s'effectue d'abord auprès des directions générales qui font le lien avec les élus lorsque requis. Pour la direction du SPVQ, il est toutefois important que les élus puissent lui communiquer leurs préoccupations puisque cela vise à bien représenter l'intérêt des citoyens et ne constitue pas de l'ingérence dans la prestation de services.

Les processus de sélection et les qualités recherchées pour occuper un poste de direction au sein d'une organisation policière sont-ils adéquats? Les plans de relève des corps de police ciblent-ils et préparent-ils correctement les gestionnaires de la police de demain?

Le processus de sélection du chef de police appliqué actuellement à la Ville de Québec assure l'indépendance de la fonction envers la structure politique. Soutenu par une firme externe qui valide le profil de compétences recherchées, le comité de sélection est administratif et inclut aussi un représentant de l'Association des directeurs de police du Québec. Le comité est chargé de faire une recommandation qui doit ensuite, comme pour toutes les nominations des gestionnaires des unités administratives de la Ville, faire l'objet d'une approbation politique. Ce modèle de sélection devrait être étendu à l'échelle de la province.

Pour les cadres supérieurs, il y aurait lieu de rendre obligatoire l'appréciation des candidats par le Centre d'évaluation des compétences et des aptitudes professionnelles (CECAP) situé à l'ENPQ depuis plus de 30 ans. Il offre des services d'évaluation et de recrutement. Il s'agirait d'une bonne méthode pour standardiser provincialement le processus de dotation. Des comités de sélection où siègeraient des représentants de d'autres organisations permettraient aussi d'obtenir une vision externe et différente de la culture organisationnelle du service qui recrute. Un profil type avec des qualités et compétences essentielles et similaires pourrait être étendu provincialement tout en permettant l'ajout de variantes selon les caractéristiques sociologiques et territoriales de la région concernée.

Pour assurer la continuité des services dans le contexte actuel de départs massifs à la retraite, des plans de main-d'œuvre et de relève doivent être développés en collaboration avec les services des ressources humaines impliqués.

Finalement, la formation continue, le mentorat et le coaching sont des voies à développer davantage dans les organisations. Il faut faciliter l'accessibilité à des leaders inspirants pour les futurs gestionnaires. Des programmes plus officiels doivent être établis et, encore une fois, pourraient être interservices. La croissance de l'utilisation des réunions virtuelles facilitera cette transversalité.

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

Le métier de policier comporte son lot de caractéristiques particulières. Jour après jour, les policiers opèrent dans des situations difficiles, interviennent avec des clientèles vulnérables, ont à prendre des décisions importantes en peu de temps et doivent connaître une multitude de lois et règlements. En plus d'exposer l'effectif à des poursuites criminelles et civiles, c'est aussi l'une des professions qui comporte le plus d'instances de surveillance. Le Bureau des enquêtes indépendantes (BEI), le Commissaire à la déontologie policière, les comités de discipline, les unités internes de normes professionnelles sont quelques exemples d'entités impliquées dans le contrôle de l'exercice de la fonction policière. Leur existence en trop grande quantité fait en sorte que les rôles et responsabilités de chacun sont complexes et peuvent s'entrecroiser. La modernisation du fonctionnement est devenue nécessaire pour le maintien de la crédibilité des enquêtes qui sont effectuées.

En matière d'allégations criminelles et disciplinaires, il y aurait lieu de reproduire le principe des équipes mixtes expliqué précédemment. Encore une fois sous une gouvernance mixte, tous les nouveaux services de police devraient pouvoir participer aux enquêtes qui visent une autre organisation.

Une partie de la population pense à tort que les enquêtes ne sont pas réalisées de façon impartiale et ont l'impression que les policiers se protègent entre eux. Il faut réfléchir à une façon de démontrer l'intégrité du travail effectué.

D'autres moyens doivent aussi être mis en place parallèlement pour regagner la confiance du public. La participation des autres acteurs du milieu comme les médias et les partenaires du système judiciaire est indispensable pour assurer le succès de cette campagne. Tout autant que la transparence et la proactivité des organisations à communiquer, l'objectivité et la neutralité des informations véhiculées et le poids accordé aux différentes parties sont des éléments essentiels pour éviter la désinformation et les biais cognitifs.

CONCLUSION

En conclusion, le SPVQ est convaincu de l'utilité d'une réforme policière au Québec. Il est aussi d'avis que cette transformation doit s'appuyer inévitablement sur les éléments suivants, pour ne nommer que ceux-ci :

- L'élimination du dédoublement des structures de gestion;
- La régionalisation des organisations policières pour offrir minimalement les services de niveau 4;
- Une desserte régionale de services spécialisés et autoroutière;
- La création d'équipes mixtes sous une gouverne partagée basées sur le modèle actuel des ERM;
- L'intégration de ressources civiles spécialisées;
- La collaboration avec la SQ pour offrir des services spécialisés à d'autres régions;
- La transversalité des expertises et des ressources humaines et matérielles;
- La collaboration avec la SQ pour certains cas particuliers d'homicides où la vision provinciale est requise, comme les meurtres en lien avec le crime organisé;
- L'accessibilité et le partage de renseignements entre les services de police et les divers partenaires et organismes publics;
- Le financement des organismes communautaires et le maintien du travail en partenariat avec eux.

En plus de cette liste non exhaustive, le SPVQ souhaite que les autres opportunités énoncées dans le document soient considérées de façon tout aussi importante par le Comité puisqu'elles sont également des facteurs de succès incontournables dans cette transformation.

En terminant, le SPVQ réitère qu'il est fier d'avoir pu contribuer à cet exercice de réflexion indispensable à la réalisation de gains importants pour la population québécoise. Nous sommes convaincus que la mise en œuvre de nos recommandations permettrait aux contribuables de bénéficier, entre autres, de plus d'équité, d'efficacité et d'agilité dans la prestation des services de sécurité publique.

