



LE MAINTIEN DE L'ORDRE AU CANADA AU XXI^E SIÈCLE : UNE NOUVELLE POLICE POUR DE NOUVEAUX DÉFIS

Comité d'experts sur l'avenir des modèles
canadiens de maintien de l'ordre



**LE MAINTIEN DE L'ORDRE AU CANADA AU XXI^E SIÈCLE :
UNE NOUVELLE POLICE POUR DE NOUVEAUX DÉFIS**

Comité d'experts sur l'avenir des modèles canadiens
de maintien de l'ordre

LE CONSEIL DES ACADÉMIES CANADIENNES

180, rue Elgin, bureau 1401, Ottawa (Ontario) Canada K2P 2K3

Avis : Le projet sur lequel porte ce rapport a été entrepris avec l'approbation du conseil des gouverneurs du Conseil des académies canadiennes (CAC). Les membres du conseil des gouverneurs sont issus de la Société royale du Canada (SRC), de l'Académie canadienne du génie (ACG) et de l'Académie canadienne des sciences de la santé (ACSS), ainsi que du grand public. Les membres du comité d'experts responsable du rapport ont été choisis par le CAC en raison de leurs compétences spécifiques et dans le but d'obtenir un éventail équilibré de points de vue.

Ce rapport a été préparé pour le gouvernement du Canada, en réponse à la demande du ministre de la Sécurité publique. Les opinions, constatations et conclusions présentées dans cette publication sont celles des auteurs, à savoir les membres du comité d'experts sur l'avenir des modèles canadiens de maintien de l'ordre, et ne reflètent pas nécessairement les points de vue des organisations où ils travaillent ou auxquelles ils sont affiliés.

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Le maintien de l'ordre au Canada au XXI^e siècle : une nouvelle police pour de nouveaux défis / Comité d'experts sur l'avenir des modèles canadiens de maintien de l'ordre.

Publié aussi en anglais sous le titre : Policing Canada in the 21st century.

Comprend des références bibliographiques et un index.

Publié en formats imprimé(s) et électronique(s).

ISBN 978-1-926558-98-1 (relié).-ISBN 978-1-926522-00-5 (pdf)

1. Police-Canada. 2. Lois-Application-Canada. I. Conseil des académies canadiennes. Comité d'experts sur l'avenir des modèles canadiens de maintien de l'ordre auteur

HV8157.P6914 2014

363.20971

C2014-906933-2

C2014-906934-0

Ce rapport peut être cité comme suit : Conseil des académies canadiennes, 2014. *Le maintien de l'ordre au Canada au XXI^e siècle : Une nouvelle police pour de nouveaux défis.* Ottawa, ON : Le comité d'experts sur l'avenir des modèles canadiens de maintien de l'ordre, Conseil des académies canadiennes.

Avis de non-responsabilité : Au meilleur de la connaissance du CAC, les données et les informations tirées d'Internet qui figurent dans le présent rapport étaient exactes à la date de publication du rapport. En raison de la nature dynamique d'Internet, des ressources gratuites et accessibles au public peuvent subséquemment faire l'objet de restrictions ou de frais d'accès, et l'emplacement des éléments d'information peut changer lorsque les menus et les pages Web sont modifiés.

© 2014 Conseil des académies canadiennes

Imprimé à Ottawa, Canada



Le Conseil des académies canadiennes

Le savoir au service du public

Le Conseil des académies canadiennes (CAC) est un organisme indépendant à but non lucratif qui soutient des évaluations spécialisées indépendantes, étayées scientifiquement et faisant autorité, qui alimentent l'élaboration de politiques publiques au Canada. Dirigé par un conseil de 12 gouverneurs et conseillé par un comité consultatif scientifique de 16 membres, le CAC a pour champ d'action la « science » au sens large, ce qui englobe les sciences naturelles, les sciences humaines et sociales, les sciences de la santé, le génie et les lettres. Les évaluations du CAC sont effectuées par des comités pluridisciplinaires indépendants d'experts provenant du Canada et de l'étranger. Ces évaluations visent à cerner des problèmes nouveaux, des lacunes de nos connaissances, les atouts du Canada, ainsi que les tendances et les pratiques internationales. Ces études fournissent aux décideurs gouvernementaux, aux universitaires et aux parties prenantes l'information de grande qualité dont ils ont besoin pour élaborer des politiques publiques éclairées et innovatrices.

Tous les rapports d'évaluation du CAC sont soumis à un examen formel. Ils sont publiés en français et en anglais, et mis à la disposition du public sans frais. Des fondations, des organisations non gouvernementales, le secteur privé et tout palier de gouvernement peuvent soumettre au CAC des questions susceptibles de faire l'objet d'une évaluation. Le CAC bénéficie aussi du soutien de ses trois académies membres fondatrices :

La Société royale du Canada (SRC) est le principal organisme national regroupant d'éminents scientifiques, chercheurs et gens de lettres au Canada. La SRC a pour objectif premier de promouvoir l'acquisition du savoir et la recherche en arts et en sciences. La Société est composée de près de 2 000 membres, hommes et femmes, choisis par leurs pairs pour leurs réalisations exceptionnelles en sciences naturelles, en sciences sociales, en sciences humaines et dans les arts. La SRC s'attache à reconnaître l'excellence universitaire, à conseiller les gouvernements et les organisations, ainsi qu'à promouvoir la culture canadienne.

L'Académie canadienne du génie (ACG) est l'organisme national par l'entremise duquel les ingénieurs les plus chevronnés et expérimentés du Canada offrent au pays des conseils stratégiques sur des enjeux d'importance primordiale. Fondée en 1987, l'ACG est un organisme indépendant, autonome et à but non lucratif. Les membres de l'ACG sont nommés et élus par leurs pairs en reconnaissance de leurs réalisations exceptionnelles et de leurs longs états de service au sein

de la profession d'ingénieur. Au nombre d'environ 600, les membres de l'ACG s'engagent à faire en sorte que les connaissances expertes en génie du Canada soient appliquées pour le plus grand bien de tous les Canadiens.

L'Académie canadienne des sciences de la santé (ACSS) reconnaît les personnes qui ont à leur actif de grandes réalisations dans le domaine des sciences de la santé au Canada. Fondée en 2004, l'ACSS compte quelque 400 membres et en élit de nouveaux chaque année. L'organisation est dirigée par un conseil d'administration et un comité exécutif bénévoles. La première fonction de l'ACSS consiste à fournir en temps opportun des évaluations éclairées et impartiales sur des questions urgentes qui touchent la santé des Canadiens et des Canadiennes. L'ACSS surveille également les événements mondiaux reliés à la santé, afin d'améliorer l'état de préparation du Canada en la matière, et assure une représentation du pays en sciences de la santé sur le plan international. L'ACSS fait autorité au nom de la collectivité multidisciplinaire des sciences de la santé.

www.sciencepourlepublic.ca

@scienceadvice

Le comité d'experts sur l'avenir des modèles canadiens de maintien de l'ordre

L'honorable juge Stephen T. Goudge, c.r., président du comité d'experts

Margaret E. Beare, professeure, École de droit Osgoode Hall, Université York (Toronto, Ont.)

Benoît Dupont, professeur, École de criminologie, et directeur, Centre international de criminologie comparée, Université de Montréal, (Montréal, Qc); titulaire de la chaire de recherche du Canada sur la sécurité, l'identité et la technologie (Montréal, Qc)

Linda Duxbury, professeure, Sprott School of Business, Université Carleton (Ottawa, Ont.)

Laura Huey, professeure agrégée, Département de sociologie, Université Western (London, Ont.)

Ian Mackenzie, professeur agrégé, Criminologie et justice pénale, Université Fraser Valley (Abbotsford, C.-B.)

Christopher Murphy, professeur, Département de sociologie et d'anthropologie sociale, Université Dalhousie (Halifax, N.-É.)

Peter Neyroud, chercheur-résident, Jerry Lee Centre for Experimental Criminology, Université de Cambridge (Cambridge, Royaume-Uni); associé de recherche, Centre for Criminology, Université d'Oxford (Oxford, Royaume-Uni)

Kent Roach, MSRC, professeur et titulaire de la chaire Prichard Wilson en droit et en politiques publiques, Faculté de droit, Université de Toronto (Toronto, Ont.)

Clifford Shearing, professeur, Institute for Humanities in Africa (HUMA), Faculté de droit, Université de Cape Town (Le Cap, Afrique du Sud); professeur, École de criminologie et de justice pénale, Université Griffith (Brisbane, Australie); titulaire de la chaire de recherche de l'Afrique du Sud sur la sécurité et de la Justice (Le Cap, Afrique du Sud)

Darrel Stephens, directeur administratif, Major Cities Chiefs Association (Charlotte, NC); membre du corps professoral, Programme de direction en sécurité publique, School of Education, Université Johns Hopkins (Baltimore, MD)

Irvin Waller, professeur de criminologie, Université d'Ottawa (Ottawa, Ont.)

Message du président

Ce comité d'experts a été constitué à un moment où la hausse des coûts de la police au Canada suscite une inquiétude croissante, des coûts qui, selon beaucoup, sont de plus en plus difficiles à assumer. Pourtant, la police reste un service public précieux, indispensable au bon fonctionnement de la société. Le défi consiste à trouver de nouvelles façons pour qu'elle puisse jouer efficacement d'aujourd'hui comme demain son rôle essentiel : assurer la sécurité de la population.

Bien qu'il s'agisse d'une question importante, il est devenu évident tôt dans les discussions du comité que les coûts du maintien de l'ordre n'étaient aucunement le seul problème auquel la police fait face. Comme d'autres institutions gouvernementales créées à une autre époque, cette dernière est fondamentalement bousculée par une société en évolution rapide et de plus en plus complexe, qui lui demande de s'adapter continuellement. Ce rapport propose une voie à suivre fondée sur le diagnostic de l'état actuel du maintien de l'ordre et sur l'évaluation des possibilités d'accroître l'efficacité et l'efficacités avec lesquelles il est assuré au Canada.

Présider le comité d'experts sur l'avenir des modèles canadiens de maintien de l'ordre a été pour moi un plaisir et un privilège. L'étude des données probantes sur la manière d'améliorer les services de police a donné lieu à des délibérations rigoureuses et riches en idées. Je suis extrêmement reconnaissant envers mes collègues du comité qui ont mis temps et énergie pour garantir la profondeur et la qualité de ce rapport. Nous espérons que nos travaux serviront à éclairer les discussions, débats et actions futurs sur le maintien de l'ordre canadien au XXI^e siècle.

Au nom du comité d'experts, je remercie Sécurité publique Canada, Justice Canada et la Gendarmerie royale du Canada d'avoir demandé au Conseil des académies canadiennes (CAC) de réaliser cette évaluation et aux pairs qui ont pris le temps de réviser de manière critique ce rapport afin de faire en sorte qu'il soit exhaustif, exact et équilibré. Enfin, je ne voudrais surtout pas oublier de remercier l'équipe de projet du CAC pour son excellent travail et son soutien tout au long de l'évaluation.



Juge Stephen T. Goudge, c.r.

Président du comité d'experts sur l'avenir
des modèles canadiens de maintien de l'ordre

Personnel responsable du projet au Conseil des académies canadiennes

Équipe de l'évaluation : Tijds Creutzberg, directeur de programmes
Suzanne Loney, associée de recherche
Emily Maddocks, associée de recherche
Kori St. Cyr, associé de recherche
Michelle Auger, coordonnatrice de programmes
Andrea Hopkins, coordonnatrice de programmes
Rachel Savidge, stagiaire

Avec la participation de : Clare Walker, révision du texte anglais
Aria Laskin, consultante
Debora Holmes, révision du texte anglais
François Abraham, traducteur agréé,
Communications Léon inc.,
traduction anglais-français.
Accurate Design & Communication,
conception graphique

Examen du rapport

Ce rapport a été examiné, à l'état d'ébauche, par les personnes mentionnées ci-dessous. Celles-ci ont été choisies par le Conseil des académies canadiennes pour refléter une diversité de points de vue, de domaines de spécialisation et d'origines, dans les secteurs des établissements universitaires, de l'entreprise privée, des politiques et des organisations non gouvernementales.

Ces examinateurs ont évalué l'objectivité et la qualité du rapport. Leurs avis — qui demeureront confidentiels — ont été pleinement pris en considération par le comité d'experts, et un grand nombre de leurs suggestions ont été incorporées dans le rapport. Nous n'avons pas demandé à ces personnes d'approuver les conclusions du rapport, et elles n'ont pas vu la version définitive du rapport avant sa publication. Le comité d'experts qui a effectué l'évaluation et le Conseil des académies canadiennes assument l'entière responsabilité du contenu définitif de ce rapport.

Le CAC tient à remercier les personnes suivantes d'avoir bien voulu examiner le rapport :

David H. Bayley, professeur distingué (émérite), École de Justice criminelle, Université d'État de New York (Feura Bush, NY).

Melina Buckley, avocate et conseillère en politiques juridiques (Vancouver, C.-B.)

Jim Chu, constable chef, Service de police de Vancouver (Vancouver, C.-B.)

Cal Corley, président de CorStrat Solutions Inc. (Ottawa, Ont.)

Jennifer Evans, chef de la Police régionale de Peel (Brampton, Ont.)

Curt Taylor Griffiths, professeur de criminologie, Université Simon Fraser (Surrey, C.-B.)

Stéphane Leman-Langlois, professeur agrégé, Université Laval (Québec, Qc)

Peter K. Manning, professeur, Université Northeastern (Boston, Mass.)

Paul F. McKenna, professeur auxiliaire, École des études supérieures, Université Dalhousie (Halifax, N.-É.)

Bernard Richard, c.r., avocat; ancien ombudsman et avocat en droit des enfants et des adolescents (Cap Pelé, N.-B.)

Philip C. Stenning, professeur de criminologie et de justice pénale, Université Griffith (Queensland, Australie)

La procédure d'examen du rapport a été supervisée, au nom du conseil des gouverneurs et du comité consultatif scientifique du CAC, par **Clarissa Desjardins**, présidente-directrice générale, Clementia Pharmaceuticals inc. (Montréal, Qc). Son rôle était de veiller à ce que le comité d'experts prenne en considération de façon entière et équitable les avis des examinateurs. Le conseil des gouverneurs du CAC n'autorise la publication du rapport d'un comité d'experts qu'une fois que la personne chargée de superviser l'examen du rapport confirme que le rapport satisfait bien aux exigences du CAC. Le CAC remercie M^{me} Desjardins d'avoir supervisé consciencieusement l'examen du rapport.

Sommaire

La police canadienne fait actuellement face à des défis internes et externes sans précédent, dont bon nombre découlent de la transformation du contexte dans lequel elle intervient. En même temps, d'importantes possibilités s'offrent pour aider les services de police à mieux s'ajuster pour, en fin de compte, prospérer dans un paysage de la sécurité en évolution. Afin de mieux comprendre comment le maintien de l'ordre peut être exécuté avec plus d'efficacité et d'efficacités à l'avenir, le gouvernement du Canada, par l'intermédiaire de Sécurité publique Canada (le commanditaire) appuyé par Justice Canada et la Gendarmerie royale du Canada, a demandé au Conseil des académies canadiennes (CAC) de réaliser au moyen d'un comité d'experts une évaluation des données probantes disponibles au Canada et ailleurs dans le monde.

La question posée au comité d'experts était la suivante :

Compte tenu de l'évolution de la criminalité, du système juridique et de la société, que pouvons-nous conclure des données et connaissances actuelles en ce qui concerne l'avenir des modèles de maintien de l'ordre public au Canada?

Le comité devait également répondre à trois sous-questions :

- *Parmi les problèmes anciens et récents, lesquels représentent les principaux défis interterritoriaux pour les modèles canadiens de maintien de l'ordre (p. ex. modèles de fourniture des services, confiance du public, mesures de rendement)?*
- *Quelles sont certaines des meilleures pratiques adoptées par d'autres pays et certains des changements apportés à leurs modèles de maintien de l'ordre pour améliorer l'efficacité et l'efficience de la police et favoriser la confiance de la population à son endroit? Quelles sont leur pertinence et leur applicabilité pour le Canada?*
- *Quelles sont les lacunes en matière de recherche et de connaissances reliées aux défis relevés? Quelles sont les communautés d'expertise et autres ressources qui pourraient être les plus utiles pour la recherche continue sur le maintien de l'ordre?*

Afin de répondre à ces questions, le CAC a constitué un comité interdisciplinaire de 12 experts du Canada et de l'étranger. La composition de ce comité d'experts réalise un équilibre entre expertise, expérience et leadership éprouvé dans un certain nombre de secteurs correspondant au mandat, dont la réforme policière, l'administration et la gouvernance policières, la criminologie et le

droit. Au sein du comité, chacun des membres a agi comme personne avertie et non comme représentant d'une discipline, d'un parrain, d'une organisation, d'une région ou d'un ensemble de valeurs donné.

Pour rédiger ce rapport, le comité d'experts a travaillé à partir de l'examen détaillé de publications révisées par des pairs, de rapports officiels et de statistiques provenant du Canada et d'autres pays, particulièrement des États-Unis et du Royaume-Uni, dont les importantes similitudes avec le Canada permettent des comparaisons instructives. Bien que le comité reconnaisse les limites de l'applicabilité au Canada des enseignements tirés de la recherche internationale, il s'en est fortement inspiré en raison de la disponibilité limitée des recherches canadiennes.

PRINCIPALES CONSTATATIONS

La structure actuelle des organisations policières doit s'adapter entièrement au contexte changeant dans lequel la police intervient désormais et mieux refléter un ensemble de connaissances sur le maintien de l'ordre qui évolue rapidement. L'adaptation et l'application réussies de ces connaissances aideraient la police à atténuer nombre des problèmes qu'elle rencontre.

Les demandes à l'égard de la police et le contexte dans lequel elle œuvre ont considérablement changé depuis que l'institution policière a été fondée pour assurer la sécurité au Canada. Le plus éminent de ces changements a été l'essor du réseau de la sécurité. Un réseau qui comprend de plus en plus d'organisations non policières — dont les sociétés de sécurité privées, les professionnels de la santé locaux et des groupes communautaires et municipaux et d'autres organismes gouvernementaux —, qui interagissent désormais les uns avec les autres et avec la police pour assurer la protection. Le réseau de la sécurité à la fois pose un défi crucial et offre des possibilités essentielles à la police canadienne du XXI^e siècle. Travailler efficacement à l'intérieur de ce réseau et par son intermédiaire — plutôt que comme des entités isolées — permettra aux organisations de maintien de l'ordre de mieux répondre aux problèmes anciens et nouveaux.

Parmi les autres changements contextuels importants, citons la transformation de la nature des menaces et de la criminalité, la demande pour un meilleur rapport coût-efficacité et l'émergence d'un corpus de connaissances sur les pratiques de maintien de l'ordre les plus efficaces. Bien que la police ait commencé à s'adapter à ce contexte évolutif, elle doit apporter bien d'autres changements si elle veut surmonter ses nombreux défis organisationnels et opérationnels, notamment celui de l'augmentation des coûts du maintien de l'ordre.

Les modèles de maintien de l'ordre fructueux nécessitent que la police tienne compte des capacités et ressources spécialisées du réseau de la sécurité, s'y adapte et en tire parti.

Le rôle de la police doit être en adéquation avec les tendances du réseau de la sécurité et prendre en considération le fait que les autres acteurs peuvent posséder des qualités uniques face à certains problèmes. Les contours de ce rôle au sein du réseau de la sécurité peuvent varier. Dans certains cas, les policiers assumeront la direction, alors que dans d'autres, ils agiront en soutien ou se reporteront entièrement sur d'autres intervenants peut-être mieux placés pour guider la réponse. Pour s'adapter efficacement au maintien de l'ordre en réseau, la police doit avoir des fonctions claires afin de pouvoir décider du moment le plus propice pour faire appel aux moyens uniques des autres intervenants et pour exploiter les occasions d'encourager les partenariats. Une adaptation efficace requiert également de comprendre que le réseau de la sécurité constitue un ensemble géographiquement variable — sa structure est déterminée par les conditions locales, par les fournisseurs de sécurité disponibles et par les capacités et les initiatives de la communauté. Les modèles de maintien de l'ordre doivent donc être conçus pour une situation locale et posséder suffisamment de souplesse pour être adaptés par la suite, car le réseau de la sécurité est en constante évolution.

Une professionnalisation accrue de la police et un maintien de l'ordre fondé sur les données probantes permettraient aux policiers de jouer un rôle optimal dans le réseau de la sécurité.

Améliorer la professionnalisation de la police permettrait à ses employés d'être systématiquement prêts à se concentrer sur les tâches les mieux adaptées à leurs pouvoirs uniques. En pratique, cela demanderait de plus grands investissements dans les données probantes et dans les meilleures pratiques de maintien de l'ordre et une meilleure utilisation de ces dernières. Cela exigerait aussi des organisations policières qu'elles différencient les rôles et comptent moins sur l'agent de police généraliste — qui demeure cependant nécessaire pour le travail de premier intervenant — et plus sur les spécialistes agréés qui disposent du savoir-faire nécessaire pour s'attaquer aux nouvelles menaces telles que le cybercrime et pour gérer les partenariats dans le réseau de la sécurité. Ce niveau de professionnalisation requiert un consensus plus large au sein de la communauté policière sur une pratique policière fondée sur les données probantes, la participation à la recherche policière et l'établissement de critères de performance judicieux.

La diversité des acteurs dans le réseau de la sécurité crée des problèmes de reddition de comptes sur lesquels on ne s'est pas encore penché.

Lorsque les policiers transgressent la loi, ils sont responsables devant les tribunaux et le *Code criminel*. Quand la loi est respectée, mais que la confiance de la population est rompue, ils sont soumis à de multiples mécanismes de reddition de comptes relative au bien-fondé. Cependant, il n'existe pas encore de processus de ce type pour les entreprises de sécurité privées et pour les autres acteurs du réseau de la sécurité. Comme ces intervenants non policiers en arrivent à jouer des rôles plus étendus et à participer à des partenariats plus pointus, on s'attend à ce que le besoin de mettre sur pied des structures de reddition de comptes pour tous les acteurs du réseau s'amplifie. Les commissions de sécurité publique proposées sont une solution prometteuse. Dotées de pouvoirs s'étendant sur plusieurs territoires géographiques, elles pourraient surveiller le bien-fondé et l'efficacité de l'ensemble des fournisseurs de sécurité.

Bien qu'on dispose d'un corpus substantiel et croissant de renseignements sur l'exercice policier dans le réseau de la sécurité, l'optimisation du fonctionnement en réseau se heurte aux grandes lacunes des données probantes disponibles.

Les données dont on dispose sur la criminalité et la victimisation et sur les coûts et les activités de la police sont inadéquates pour évaluer les résultats dans le réseau de la sécurité. Sans ces renseignements, il est difficile de réunir les connaissances permettant d'optimiser le fonctionnement du réseau. Comme l'expérimentation des mécanismes de reddition démocratique de comptes s'effectue à un rythme plus rapide que la recherche, la police peut avoir avantage à documenter les options d'amélioration et à partager les connaissances à son sujet. La police intervient partout dans le réseau de la sécurité, bien qu'avec des variantes notables en fonction du contexte local. La connaissance de ces différences et des pratiques du réseau prometteuses sur le plan de l'augmentation de la sécurité dans différentes situations est importante pour bien déterminer les possibilités et les difficultés propres au Canada, ainsi que la transférabilité des initiatives encourageantes.

Les gouvernements, de leur côté, doivent être des habilitants de la sécurité et doivent remplir leur rôle en veillant à ce que le réseau de la sécurité serve l'intérêt public.

La sécurité est l'affaire de toute la société et inclut plusieurs gouvernements et de nombreuses fonctions dépassant le système de maintien de l'ordre. La police ne peut pas lancer la métamorphose toute seule et si les institutions et les organisations du réseau de la sécurité ne font pas preuve de souplesse. Pour qu'elle effectue une transition efficace vers de nouveaux modèles, il faut donc que le mouvement s'exécute de concert avec les autres acteurs du réseau et avec l'appui des gouvernements. La gouvernance du réseau de la sécurité doit aussi continuer à refléter l'objectif global, soit prémunir contre les préjudices et servir l'intérêt public. S'il faut encourager la diffusion des modèles efficaces, on doit aussi reconnaître qu'aucun de ces modèles n'est universellement applicable en raison de la diversité des contextes de la criminalité et des efforts communautaires de sécurité.

Le comité d'experts a recensé diverses options qui permettraient aux gouvernements à tous les paliers de façonner l'avenir d'un réseau de la sécurité efficace : une réglementation et des politiques favorisant des environnements sûrs et optimisant la reddition de comptes dans tout le réseau; des stratégies combinant de multiples approches de la sécurité dans les domaines traditionnels; un appui adéquat à tous les acteurs du réseau de la sécurité; et des structures de gouvernance qui coordonnent l'action de la police et des autres fournisseurs et qui les incitent à assurer la sécurité d'une manière tenant compte de leurs rôles uniques.

AMENER LE MAINTIEN DE L'ORDRE AU XXI^E SIÈCLE

Bien que la dynamique de changement au Canada soit claire, la mise en œuvre de cette transformation est compliquée par la décentralisation des pouvoirs de maintien de l'ordre entre les différents paliers de gouvernement. Jusqu'ici, l'évolution du maintien de l'ordre s'est généralement produite à la suite d'enquêtes publiques et surtout graduellement. Les commissions d'enquête ont préparé le terrain pour la réforme, mais celle-ci a porté sur les problèmes particuliers d'un domaine donné et non sur la totalité du système policier. Le changement transformationnel requis aujourd'hui nécessitera l'engagement des intervenants canadiens à tous les paliers de gouvernement et dans tout le secteur policier.

L'évaluation réalisée par le comité fait apparaître trois principes dominants qui, s'ils sont adoptés par tous les intervenants, permettraient d'amorcer le changement. Le premier est l'*adaptation*. Aucun modèle de maintien de l'ordre n'est applicable seul à tout le Canada. Les modèles doivent plutôt être souples et adaptés au contexte, pas seulement à l'environnement criminel, mais aussi aux capacités locales des divers fournisseurs pouvant être mobilisées vers de meilleurs résultats en matière de sécurité.

Le second principe est l'*interdépendance*. Comme la complexité des interventions policières contre le crime augmente, on devra aussi faire plus confiance aux ressources, aux connaissances et aux capacités extérieures à la plupart des services de police. Cette interdépendance des ressources exige de la police qu'elle acquiert de l'expertise en gestion de partenariats à visées stratégiques et qu'elle s'ouvre davantage au partage des rôles pour assurer la sécurité de manière économique.

Enfin, le troisième principe est la *connaissance* elle-même. L'approfondissement et l'application du corpus croissant de connaissances sur la police et sur la sécurité publique permettront au maintien de l'ordre du XXI^e siècle d'être plus efficace et plus en harmonie avec l'environnement sans cesse changeant dans lequel la police intervient aujourd'hui.

Table des matières

1	Introduction.....	1
1.1	Mandat du comité d'experts	3
1.2	Aperçu du système policier canadien	6
1.3	Comparaison entre des systèmes policiers étrangers et le système canadien	9
1.4	Le réseau de la sécurité : un prisme à travers lequel évaluer les modèles de maintien de l'ordre	10
1.5	Le défi du changement.....	11
1.6	Structure du rapport.....	12
2	Les défis externes de la police canadienne.....	14
2.1	La nature évolutive du crime	16
2.2	Impact des tendances sociales sur la demande d'intervention policière.....	30
2.3	Adaptation au réseau de la sécurité	36
2.4	Conclusion	47
3	Les défis internes de la police canadienne	48
3.1	Ressources humaines.....	50
3.2	Les coûts du maintien de l'ordre	55
3.3	Devoir de reddition de comptes et légitimité.....	66
3.4	Conclusion	78
4	Les possibilités d'améliorer la reddition de comptes et la légitimité	79
4.1	Reddition de comptes pour le bien-fondé de la police	81
4.2	La reddition de comptes gage d'efficacité grâce à la mesure de la performance.....	87
4.3	Améliorer la reddition de comptes au sein du réseau de la sécurité	90
4.4	Accroissement de la légitimité de la police	93
4.5	Conclusion	96

5	Les possibilités de tirer parti des changements dans les organisations policières	98
5.1	Les pratiques de gestion des ressources humaines pour une nouvelle culture de la main-d'œuvre	100
5.2	Aller au-delà du modèle généraliste de maintien de l'ordre	104
5.3	L'intégration de la police dans le réseau de la sécurité	111
5.4	Conclusion	119
6	Les possibilités d'appuyer la transition vers le réseau de la sécurité	122
6.1	Vers le professionnel de la police agréé.....	124
6.2	Pratique policière basée sur les données probantes	132
6.3	La redéfinition du rôle de la police dans un réseau de la sécurité	141
6.4	Une approche pansociétale.....	148
6.5	Conclusion	153
7	Conclusions	155
7.1	Réponse à la question principale	156
7.2	Réponse aux sous-questions	157
7.3	Amener le maintien de l'ordre au XXI ^e siècle	168
	Références	170

Liste des figures

Figure 2.1	Conceptualisation de l'univers des préjugés.....	17
Figure 2.2	Incidents déclarés à la police au Canada, 2003–2013.....	21
Figure 2.3	Gravité de la criminalité et taux de classement au Canada, 2003–2013	21
Figure 2.4	Indice de gravité de la criminalité par province ou territoire canadien, 2013	22
Figure 2.5	Distribution spatiale des crimes violents à Toronto, 2006	32
Figure 2.6	La diversité des acteurs du réseau de la sécurité	40
Figure 3.1	Proportion d'agents de police féminins par grade au Canada, 1986–2013	52
Figure 3.2	Tendances en matière de dépenses de police par rapport au PIB au Canada, 2000–2011	57
Figure 3.3	Dépenses par compétence au Canada, 2003–2012	58
Figure 3.4	Perception de la population à l'égard de la police locale au Canada, 2004 et 2009.....	72
Figure 3.5	Confiance de la population dans la police, par pays 2005–2008	73
Figure 5.1	Personnel civil dans les organisations policières canadiennes, 1962–2012	105
Figure 5.2	Intégration de civils dans les organisations policières aux États-Unis	108

Liste des tableaux

Tableau 1.1 Services de police au Canada par type de fournisseur.....	7
Tableau 1.2 Les trois types idéaux de modèles policiers ayant influencé le maintien de l'ordre au Canada	8
Tableau 2.1 Incidents de victimisation déclarés à la police au Canada, par type d'infraction, en 1999, 2004 et 2009.....	18
Tableau 3.1 Rémunération annuelle des policiers pour neuf services canadiens, 2012	59
Tableau 3.2 Sélection d'enquêtes réalisées au Canada à la suite des sommets du G8 et du G20	77
Tableau 5.1 Types de fonction dans les organisations policières, Angleterre et Pays de Galles.....	106
Tableau 6.1 Études systématiques des interventions de maintien de l'ordre fondées sur les données probantes	134

1

Introduction

- **Mandat du comité d'experts**
- **Aperçu du système policier canadien**
- **Comparaison entre des systèmes policiers étrangers et le système canadien**
- **Le réseau de la sécurité : un prisme à travers lequel évaluer les modèles de maintien de l'ordre**
- **Le défi du changement**
- **Structure du rapport**

1 Introduction

Partout dans le monde, les services de police sont entrés dans une période de changements dont l'ampleur a connu peu d'équivalents depuis la création des services de police modernes, au XIX^e siècle. On assiste actuellement à une conjonction de facteurs — certains très anciens, d'autres plus récents, mais tous importants — qui modifie radicalement la façon dont les services de police assuraient traditionnellement la sécurité de la population. Parmi les plus notables se trouve la restructuration subtile, mais fondamentale, de la fourniture de la sécurité entreprise il y a plusieurs décennies. Les forces policières ne sont désormais qu'un des nombreux acteurs du domaine de la sécurité et se questionnent sur leur rôle et leur objectif essentiels, ainsi que sur la préservation de la prédominance du modèle classique de maintien de l'ordre, lequel est réactif, concentré géographiquement, lié à un territoire et structuré autour d'agents formés (au moins à l'origine) pour des tâches constabulaires générales. Ces caractéristiques sont de plus en plus perçues comme un obstacle, à une époque où la police est appelée à s'engager dans des partenariats pour prévenir le crime et pour répondre aux considérables défis posés par le terrorisme international et le crime organisé transfrontalier, ainsi que par le caractère virtuel du cybercrime.

Autre fait important, les principaux investissements effectués dans la police ces dernières décennies arrivent à terme dans de nombreux pays développés. En cette ère d'austérité budgétaire, nombre d'entre eux, dont le Canada, se voient donc contraints de réexaminer la viabilité de leurs modèles de maintien de l'ordre alors que la population s'inquiète toujours autant du crime et que la demande de sécurité ne décroît pas, malgré le déclin des crimes signalés à la police.

Ces problèmes touchent les grandes nations de manière subtilement différente, selon leur structure organisationnelle, leur cadre constitutionnel, leur histoire et leur culture en matière de maintien de l'ordre. Mais même si l'économie canadienne n'a pas subi une récession aussi grave que celle vécue aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Europe, la pression budgétaire causée par l'inflation permanente des coûts de police a un impact notable à l'échelle municipale, où s'effectue la majeure partie du maintien de l'ordre. La structure à trois niveaux — municipal, provincial, fédéral — de la police canadienne crée des difficultés supplémentaires au chapitre de la coordination de la lutte contre les crimes transfrontaliers et transnationaux, en nombre croissant. Tout comme dans d'autres pays, cette situation commence à donner lieu à un large débat public et professionnel au Canada quant à la viabilité et à l'efficacité des modèles actuels de maintien de l'ordre.

1.1 MANDAT DU COMITÉ D'EXPERTS

Afin d'éclairer le débat, Sécurité publique Canada (le commanditaire), avec le soutien de Justice Canada et de la Gendarmerie royale du Canada, a demandé au Conseil des académies canadiennes (CAC) de réaliser une évaluation au moyen d'un comité d'experts afin de réunir les données probantes disponibles sur des façons d'améliorer le maintien de l'ordre.

La question posée au comité d'experts était la suivante :

Compte tenu de l'évolution de la criminalité, du système juridique et de la société, que pouvons-nous conclure des données et connaissances actuelles en ce qui concerne l'avenir des modèles de maintien de l'ordre public au Canada?

Le comité devait également répondre à trois sous-questions :

- *Parmi les problèmes anciens et récents, lesquels représentent les principaux défis interterritoriaux pour les modèles canadiens de maintien de l'ordre (p. ex. modèles de fourniture des services, confiance du public, mesures de rendement)?*
- *Quelles sont certaines des meilleures pratiques adoptées par d'autres pays et certains des changements apportés à leurs modèles de maintien de l'ordre pour améliorer l'efficacité et l'efficience de la police et favoriser la confiance de la population à son endroit? Quelles sont leur pertinence et leur applicabilité pour le Canada?*
- *Quelles sont les lacunes en matière de recherche et de connaissances reliées aux défis relevés? Quelles sont les communautés d'expertise et autres ressources qui pourraient être les plus utiles pour la recherche continue sur le maintien de l'ordre?*

Afin de répondre à ces questions, le CAC a constitué un comité interdisciplinaire de 12 experts originaires du Canada et de l'étranger. La composition de ce comité réalise un équilibre entre expertise, expérience et leadership éprouvé dans un certain nombre de secteurs correspondant au mandat, dont la réforme policière, l'administration et la gouvernance policières, la criminologie et le droit. Au sein du comité, chacun des membres a agi comme personne avertie et non comme représentant d'une discipline, d'un parrain, d'une organisation, d'une région ou d'un ensemble de valeurs donné.

Le comité a travaillé à partir de l'examen détaillé de publications révisées par des pairs, de rapports officiels et de statistiques. Son rapport s'appuie donc sur les travaux de recherche sur le maintien de l'ordre effectués au Canada et dans d'autres pays, particulièrement aux États-Unis et au Royaume-Uni, dont les importantes similitudes avec le Canada permettent des comparaisons instructives (voir la section 1.3). Bien que le comité reconnaisse les limites de l'applicabilité au Canada des enseignements tirés de la recherche internationale, il s'en est fortement inspiré en raison de la disponibilité limitée de la recherche canadienne.

Le Royaume-Uni et les États-Unis sont également des pays intéressants parce qu'ils ont introduit des changements radicaux dans leur système policier ces dernières années, principalement en raison de contraintes budgétaires.

Le comité croit toutefois bon de mettre le lecteur en garde quant à l'état de la recherche sur le maintien de l'ordre en général. Même si certaines nouvelles pratiques sont bien documentées et ont été reprises dans les services de police, leur efficacité face à leurs objectifs peut ne pas avoir été officiellement évaluée. C'est particulièrement vrai pour les nouvelles pratiques organisationnelles, dont la plupart n'ont pas fait l'objet de la même étude empirique approfondie que les interventions de lutte contre le crime. En l'absence de telles données, il est difficile d'affirmer de façon certaine quels sont les meilleurs modèles de maintien de l'ordre. Cette difficulté est accentuée par la quantité généralement faible de données disponibles sur la police et le maintien de l'ordre au Canada.

1.1.1 Évaluation axée sur la police publique et sur les modèles de maintien de l'ordre connexes

Dans l'exécution de son mandat, le comité d'experts a généralement mis l'accent sur les données expliquant pourquoi le maintien de l'ordre public doit être amélioré au Canada et comment il peut l'être. Par conséquent, l'expression *modèles de maintien de l'ordre* inclut toute entente à des fins de protection de la population dans laquelle la police publique est directement ou indirectement incluse. Ces ententes peuvent porter sur l'organisation des services de police et de la profession et le soutien dont ils bénéficient et comprendre tout accord de maintien de l'ordre conclu avec d'autres acteurs — comme les agents de sécurité privés et les agents de la paix non policiers —, qui sont une caractéristique de plus en plus légitime et institutionnalisée du paysage de la sécurité publique (voir la section 1.4). La *police publique*, qui est au cœur de l'évaluation des modèles de maintien de l'ordre, est définie dans ce rapport comme l'ensemble des agents de la paix en uniforme (appelés dans d'autres pays « agents assermentés ») et des services policiers qui les emploient. Par souci de simplicité, le comité utilise le terme *police* pour *police publique*.

1.1.2 Domaines sortant du cadre de l'évaluation

Devant l'étendue de son mandat, le comité d'experts a dû décider de prioriser certains volets des modèles de maintien de l'ordre. En se basant sur les domaines où il pouvait avoir le plus d'impact et sur l'adéquation au domaine de la méthode d'examen de la documentation, il a choisi de ne pas se pencher sur les quatre champs suivants des modèles de maintien de l'ordre, malgré leur importance.

Premièrement, le comité admet que la sécurité est influencée par un vaste éventail d'institutions et d'organisations gouvernementales et non gouvernementales. Le système juridique, le système éducatif et le système correctionnel, par exemple, ont tous trois prouvé leur capacité à réduire et à prévenir le crime (Waller, 2014). Axée principalement sur la police, la présente évaluation tient compte de ces institutions et organisations seulement quand elles touchent directement les défis posés et les possibilités offertes à la police.

Deuxièmement, l'évaluation porte principalement sur le maintien de l'ordre en zone urbaine, et non sur la police en secteur rural ou éloigné, car la majorité de la population canadienne est desservie par des corps policiers municipaux et la majeure partie de la recherche accessible a été réalisée en milieu urbain.

Troisièmement, si l'évaluation prend en considération certains problèmes de maintien de l'ordre chez les Autochtones, la plupart du temps en milieu urbain, elle ne couvre pas le maintien de l'ordre à l'intérieur des réserves. Le caractère unique du contexte policier de cet important domaine limite la transférabilité des conclusions des recherches effectuées sur la documentation sur la police au sens large. Le maintien de l'ordre dans les réserves ou dans les communautés autochtones est distinct et présente ses propres problèmes et défis historiques, territoriaux, culturels et opérationnels (Lithopoulos et Ruddell, 2011). Pour traiter plus efficacement ces questions, le gouvernement fédéral a créé le Programme des services de police des Premières Nations géré, au sein de Sécurité publique Canada, par la Direction générale de la police des Autochtones, laquelle est responsable du financement et de l'élaboration des politiques pour les services policiers des communautés des Premières Nations et inuites. Le Programme a fait l'objet en 2014 d'un audit de performance de la part du vérificateur général du Canada (VG, 2014)¹.

Enfin, bien que le comité admette qu'il est possible que la structure actuelle du système policier canadien ait une incidence négative sur l'efficacité du maintien de l'ordre, la recherche visant à évaluer ce système dans son ensemble est trop rare pour que cette question soit incluse dans l'évaluation. Par conséquent, le comité a estimé qu'il fallait accepter la complexité du système et son organisation sur plusieurs niveaux — décrite dans la section suivante — et chercher plutôt à cerner les possibilités qu'il offre.

1 D'autres rapports et renseignements sur le maintien de l'ordre chez les Autochtones sont accessibles sur le site Web de Sécurité publique Canada (<http://www.securitepublique.gc.ca/cnt/entrng-crm/plcng/brgnl-plcng/index-fra.aspx>).

1.2 APERÇU DU SYSTÈME POLICIER CANADIEN

En raison de sa complexité et son asymétrie géométrique, le système policier canadien est unique parmi les pays pairs. Comme trois paliers de gouvernement assurent le maintien de l'ordre, plusieurs types de services de police servent les Canadiens, avec des variantes selon le lieu géographique.

À l'échelle municipale, le maintien de l'ordre est assuré en Ontario et au Québec par des corps policiers municipaux ou provinciaux, alors que dans les provinces de l'Ouest et des Maritimes, la tâche incombe à des corps policiers municipaux ou à la Gendarmerie royale du Canada (GRC) par l'intermédiaire de services municipaux, provinciaux ou territoriaux qu'elle fournit en vertu d'un contrat. Le cas de Terre-Neuve-et-Labrador est encore différent. Ne disposant pas de services policiers municipaux, la province a chargé son corps policier provincial, la Force constabulaire royale de Terre-Neuve, de desservir les principales municipalités, tandis que la GRC est responsable du maintien de l'ordre en zone rurale. Les communautés des Premières Nations possèdent leur propre police municipale, conformément à la Politique de la police des Premières Nations du gouvernement fédéral. Celle-ci gère divers types d'ententes, dont celle sur la police autoadministrée et celle sur l'usage d'agents de services policiers existants, comme la GRC, spécialement affectés (SPC, 2010).

Par conséquent, la majorité des Canadiens (environ les deux tiers) vivent dans des régions desservies par des corps policiers municipaux autonomes. Une proportion de 11 % vit dans des municipalités desservies par la GRC — un pourcentage toutefois plus grand dans des provinces telles que la Colombie-Britannique (56 %) et l'Alberta (21 %) et plus faible au Manitoba (9 %) et en Nouvelle-Écosse (3 %) (SC, 2012b). Comme indiqué, l'Ontario et le Québec ne confient pas de contrat de police municipale à la GRC.

En 2011, il y avait 491 services policiers municipaux au Canada (voir le tableau 1.1). Ce chiffre comprend les services municipaux impartis à la GRC, à la Police provinciale de l'Ontario (O.P.P.) et à la Force constabulaire royale de Terre-Neuve, chacun d'eux étant dirigé conjointement avec les autorités locales. Il représente une baisse de 4 % par rapport à 2002, conséquence de la restructuration — autrement dit, du choix de municipalités d'être desservies par un nouveau service régional ou d'impartir le service à la police provinciale ou à la GRC.

Tableau 1.1

Services de police au Canada par type de fournisseur

Fournisseur de services de police municipaux	2002	2011	Variation en % (2002–2011)
Service de police municipal	216	190	-12
Police provinciale de l'Ontario	96	117	22
Gendarmerie royale du Canada	198	181	-9
Force constablaire royale de Terre-Neuve	3	3	0
Total	513	491	4

Source des données : SC, 2013b

D'après Statistique Canada, le nombre de services policiers municipaux au Canada a globalement baissé de 4 % entre 2002 et 2011. La chute la plus marquée a été enregistrée dans les municipalités disposant de leurs propres services de police qui ont décidé d'être desservies par un nouveau service régional ou d'impartir le service à la police provinciale ou à la GRC. La hausse du nombre de municipalités desservies par l'O.P.P. reflète la décision des municipalités ontariennes de confier ce service à la police provinciale.

La GRC vient encore complexifier le système canadien de maintien de l'ordre en raison de son importance comme institution nationale et de son rôle de service de police fédéral. Profondément ancrée dans l'histoire du Canada, elle a acquis un statut d'icône qui a renforcé la perception qu'elle était un corps d'élite unique et concentré sur les intérêts nationaux (Perrott et Kelloway, 2011). Elle est aussi le plus gros service policier au pays et joue un rôle influent aux trois niveaux de police, ce qui ajoute au caractère distinctif du contexte dans lequel s'effectue le maintien de l'ordre au Canada. En tant que service de police fédéral, la GRC assume une fonction entièrement distincte de ses activités de maintien de l'ordre offertes à forfait à l'échelle locale et régionale. Dans cette fonction, la GRC emploie dans les provinces plus de 4 400 agents (SC, 2013e), dont les responsabilités comprennent la prestation d'un certain nombre de services d'appui centralisés à l'intention des corps policiers municipaux et provinciaux. Ces services de police nationaux sont l'analyse médico-légale des preuves criminelles, la tenue à jour des casiers judiciaires, l'identification, le soutien technologique, l'administration du Collège canadien de police et le recueil et l'analyse des dénonciations et du renseignement criminel (GRC, 2012a). Une des conséquences du rôle multiple de la GRC en matière de maintien de l'ordre est que, bien qu'elle desserve tous les Canadiens, ses responsabilités varient d'un endroit à l'autre.

Qu'est-ce qui explique la complexité du maintien de l'ordre au Canada? Une des réponses est l'histoire. Durant son développement colonial, le Canada a adopté plusieurs modèles de police d'origine britannique et française (Brodeur, 2010a).

En fait, Emsley (1999) recense trois types idéaux distincts ayant émergé dans la Grande-Bretagne et la France du XIX^e siècle et qui ont été par la suite adoptés à divers degrés partout en Europe, dans l'Empire britannique et aux États-Unis. Ces types idéaux — police d'État civile, police municipale civile et police d'État militaire — diffèrent dans leur chaîne de commandement, dans leur devoir de reddition de comptes et dans la façon dont leur personnel est recruté, équipé et déployé (tableau 1.2). Au Canada, ces trois types sont représentés au niveau fédéral, provincial ou municipal, et peuvent justifier les différences qui existent depuis longtemps entre les services policiers.

Tableau 1.2

Les trois types idéaux de modèles policiers ayant influencé le maintien de l'ordre au Canada

Type idéal	Caractéristiques	Exemple canadien
Police d'État civile	<ul style="list-style-type: none"> • Commandée par des personnes nommées par le gouvernement • Généralement indépendante des autorités locales 	Police provinciale de l'Ontario
Police municipale civile	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigée localement • Recrutement local 	Services de police municipaux
Police d'État militaire	<ul style="list-style-type: none"> • Relève d'un ministère central • Armée et équipée comme les forces militaires • Stationnée dans des casernements 	Gendarmerie royale du Canada

Source des données : Emsley, 1999

Ce tableau énumère les trois types idéaux de modèles policiers qui ont émergé dans la Grande-Bretagne et la France du XIX^e siècle et qui ont été par la suite adoptés partout en Europe, dans l'Empire britannique et aux États-Unis. Si tous les pays n'ont pas adopté la totalité de ces trois types, on retrouve au Canada des exemples de chacun d'eux. La police d'État civile, qui est caractérisée par un commandement assuré par des personnes nommées par le gouvernement et une indépendance des autorités locales, ressemble à l'O.P.P. La police municipale civile, dont la direction et le recrutement s'effectuent à l'échelle locale, est le modèle des services policiers municipaux. Enfin, la police d'État militaire, qui relève d'un ministère central et possède des caractéristiques militaires, est illustrée par la GRC.

Un autre facteur de la complexité du maintien de l'ordre au Canada est le fédéralisme, qui répartit les responsabilités entre les trois paliers de gouvernement, comme le décrit la section 1.3. Cependant, le maintien de l'ordre et l'élaboration des politiques dans ce domaine au Canada demeure du ressort provincial, les provinces déléguant la responsabilité en matière de budget et de gouvernance aux grosses administrations municipales urbaines.

Le maintien de l'ordre au Canada est encore complexifié par le fait que les rôles policiers peuvent varier d'un territoire géographique à l'autre. Bien que les rôles fondamentaux des divers services policiers, définis par la législation, soient

essentiellement semblables — afin de pouvoir préserver la paix et appliquer le *Code criminel* et les autres textes législatifs, comme les lois fédérales, les règlements provinciaux et les arrêtés municipaux —, la législation attribue aux agents des tâches qui varient d'une province à l'autre. Ces tâches peuvent comprendre le maintien de la paix publique, la prévention du crime, l'application de la loi, l'exécution de mandats, l'appréhension de criminels et l'aide aux victimes. Une importante discrétion est également accordée aux divers acteurs, comme les ministères et les chefs et agents de police, en ce qui a trait à la détermination des tâches des services provinciaux et municipaux et à la façon dont elles doivent être assumées (Robertson, 2012). La *Loi sur la Gendarmerie royale du Canada* (1985), par exemple, permet la désignation d'autres tâches, tout comme les lois provinciales sur les services de police, comme la *Loi sur les services de police au Manitoba* (2009). Par conséquent, les fonctions énoncées dans les lois ne sont qu'une exigence de base — elles forment le cadre de référence du rôle de la police au Canada.

1.3 COMPARAISON ENTRE DES SYSTÈMES POLICIERS ÉTRANGERS ET LE SYSTÈME CANADIEN

Si l'on considère la transférabilité des pratiques policières et des structures organisationnelles étrangères au Canada, plusieurs différences importantes sont à noter. Bayley (1985) évalue trois dimensions de comparaison, qui sont encore valables aujourd'hui : le degré de centralisation, le degré de coordination et le nombre de corps policiers. Selon cette typologie, le Canada, avec sa multitude de services policiers municipaux de types divers et dépourvus de commandement centralisé unique, possède un « système multiple » extrêmement décentralisé, mais soigneusement coordonné de façon que lorsqu'une division territoriale choisit d'assumer elle-même sa police et non de l'impartir à la GRC ou à la police provinciale, il n'y a plus de couverture par une force plus inclusive — comme la police provinciale.

Le système canadien est différent de celui de deux pays couramment comparés, les États-Unis et le Royaume-Uni. Bien que les États-Unis possèdent de multiples services policiers — et plus de forces de police que tout autre pays — décentralisés de manière similaire au Canada, Bayley (1985) souligne que leurs services fonctionnent de façon très peu coordonnée. L'autorité policière est conférée « à presque tous les niveaux et toutes les unités de gouvernement » [traduction] et les pouvoirs des services de police peuvent se chevaucher sur un territoire donné. Le Federal Bureau of Investigation (FBI), la police d'État, la patrouille routière, le bureau du shérif de comté et la police municipale, par exemple, peuvent tous procéder à des arrestations à un endroit géographique particulier.

En vertu de la topologie de Bailey, le Royaume-Uni (l'Angleterre et le Pays de Galles, particulièrement) appartient à la même catégorie que le Canada. Il dispose d'innombrables services de police décentralisés de façon coordonnée à l'échelle locale. Il présente cependant d'importantes différences quant à la façon dont la police est régie et financée. Chacun des 43 services policiers régionaux d'Angleterre et du Pays de Galles (depuis 2010) est dirigé par un commissaire de police et de lutte contre le crime (Police and Crime Commissioner) élu par la population, qui nomme son chef de police (*chief constable*) (Van Sluis et Ringeling, 2013). Les structures de gouvernance au Royaume-Uni sont donc semblables à celles des États-Unis, où les shérifs de comté sont également élus. Cela contraste avec la situation au Canada, dont les dirigeants policiers sont, eux, nommés. Les services de police y sont responsables devant la population, par l'intermédiaire d'une commission des services de police, comme dans le cas de la police municipale, ou d'un procureur général, comme pour la GRC et la police provinciale.

Pour ce qui est du financement au Royaume-Uni, le gouvernement central assume la majorité des frais relatifs aux forces policières par l'entremise d'une subvention. La police municipale, qui utilise une formule spéciale pour répartir ses ressources en fonction des besoins, dépend de la contribution financière du gouvernement central à divers degrés. Par exemple, en 2010–2011, la dépendance à l'égard du financement central s'étendait de 52 à 85 % des dépenses brutes (HMIC, 2013b). Au Canada, les municipalités assument la majeure partie de leurs dépenses de police, à partir de l'assiette fiscale locale.

1.4 LE RÉSEAU DE LA SÉCURITÉ : UN PRISME À TRAVERS LEQUEL ÉVALUER LES MODÈLES DE MAINTIEN DE L'ORDRE

Malgré leurs différences, les systèmes policiers canadien et étrangers se ressemblent en ce qu'ils sont structurés pour des époques qui étaient plus simples et pour un environnement de risque bien différent de celui d'aujourd'hui. La police est généralement efficace quand il s'agit de répondre aux crimes locaux et urbains et qui perturbent l'ordre local — soit les types de crime les plus fréquents au moment de la création des services de police (Wall, 2007; Brodeur, 2010a). Par contre, elle l'est moins quand vient le temps de répondre aux crimes plus complexes auxquels elle fait souvent face aujourd'hui : crimes s'étendant sur plusieurs territoires, cybercrimes et risques pour la sécurité propre au milieu. Ces crimes dépassent souvent les capacités d'un seul service de police et leur résolution est gênée, en partie, par une dépendance excessive aux agents de police généralistes formés pour répondre à une grande variété de situations, de l'incident de la circulation au règlement de conflit, en passant par les crimes contre la propriété et les crimes violents. Toutefois, même si les services de

police peuvent ne plus être autosuffisants en matière de connaissances, de compétences et de ressources pour composer de manière efficace et efficiente avec les nouveaux risques, il est possible de faire appel à un large ensemble d'organisations, de professionnels et d'industries à cette fin. D'autres agents de la paix, des sociétés de sécurité privées, des professionnels de la santé, des sociétés Internet et même les assureurs, par exemple, peuvent avoir à jouer un rôle important aux côtés de la police pour répondre aux attentes de la population en matière de protection.

Afin de prendre en considération l'importance de ce paysage changeant et de ses multiples acteurs, le comité a décidé d'utiliser le « réseau de la sécurité » comme prisme méthodologique principal pour examiner les modèles de maintien de l'ordre pour le XXI^e siècle. Ce terme s'inspire de *The Policing Web*, ouvrage publié par Jean-Paul Brodeur en 2010. Tout comme Brodeur, le comité emploie l'expression pour rendre compte des nombreux éléments formant l'« appareil de maintien de l'ordre ». Ces éléments sont parfois reliés, mais rarement; ils peuvent être coordonnés, mais ne le sont généralement pas (Brodeur, 2010a). En tant que prisme méthodologique, le réseau de la sécurité ne vise donc qu'à traduire le fait que la police intervient maintenant au sein d'un large éventail d'acteurs responsables de la sécurité. Ce prisme est axé sur les relations entre la police et ces autres intervenants et sur la façon dont ces relations peuvent façonner les futurs modèles de maintien de l'ordre au Canada. Pour représenter ces ententes de partenariat en matière de sécurité, ce rapport utilise le terme « maintien de l'ordre en réseau ».

Il est important de comprendre que le réseau de la sécurité n'est pas un système ou un réseau au sens conventionnel, c'est-à-dire un ensemble d'éléments organisés et liés. Il n'est pas non plus un regroupement géographiquement cohérent et uniformément accessible partout au Canada. Cependant, il présente un défi crucial et une possibilité essentielle pour la police canadienne du XXI^e siècle. En effet, c'est la capacité à adapter les pratiques et les structures policières pour exploiter cette nouvelle réalité qui définira en fin de compte l'efficacité de la police à répondre aux nouveaux crimes et aux menaces qui se profilent.

1.5 LE DÉFI DU CHANGEMENT

Un des obstacles à cette adaptation au réseau de la sécurité est, bien entendu, l'ensemble des difficultés associées à l'implantation du changement en général — des difficultés qui ne se limitent en rien à la police. Ce qui est propre à la police, cependant, c'est le défi qu'elle a d'améliorer son efficacité face aux nouveaux crimes tout en maintenant sa capacité à répondre adéquatement aux crimes et aux demandes d'intervention classiques.

L'implantation du changement au sein du contexte policier canadien pose aussi des problèmes uniques. À l'inverse de pays tels que l'Angleterre ou le Pays de Galles, qui ont récemment procédé à une révision majeure de leur système de maintien de l'ordre, laquelle a mené à sa refonte (Police Reform and Social Responsibility Act, 2011), le changement dans ce domaine au Canada s'est toujours effectué graduellement, à cause de la décentralisation des pouvoirs policiers entre les différents paliers de gouvernement. En fait, il n'y a jamais eu d'évaluation exhaustive ayant entraîné une réforme majeure. L'évolution a généralement découlé d'enquêtes publiques, qui ont ouvert la porte à des réformes sur des points particuliers d'un champ donné du système policier : Commission d'enquête sur les femmes disparues en Colombie-Britannique (Oppal, 2012), Commission d'enquête relative aux mesures d'investigation prises à la suite de l'attentat à la bombe commis contre le vol 182 d'Air India (Major, 2010), Commission d'enquête sur Ipperwash en Ontario (Linden, 2007), Groupe de travail sur la gouvernance et le changement culturel à la GRC (Brown, 2007), Commission d'enquête sur le maintien de l'ordre en Colombie-Britannique (Oppal, 1994) et, avant cela, Commission d'enquête chargée de faire enquête sur la Sûreté du Québec (Poitras, 1990), Commission d'enquête sur certaines activités de la GRC (McDonald, 1981) et Commission d'enquête sur les plaintes du public, la discipline interne et le règlement des griefs au sein de la Gendarmerie royale du Canada (Marin, 1976), ainsi que de nombreuses enquêtes sur l'innocence² qui ont effectué une évaluation critique des méthodes de maintien de l'ordre.

Pourtant, comme le décrivent les chapitres 2 et 3, il est clair qu'un changement est impératif. Les parties prenantes, à tous les paliers de gouvernement, et la population demandent une discussion sur la viabilité des modèles actuels de maintien de l'ordre en cette ère de grandes préoccupations budgétaires. Ce rapport contribue à cette conversation, grâce à une analyse des données sur les pratiques et modèles policiers appropriés au paysage du maintien de l'ordre du XXI^e siècle.

1.6 STRUCTURE DU RAPPORT

Le rapport est globalement structuré autour des défis que doit relever la police canadienne (chapitres 2 et 3) et des possibilités d'adaptation à ces défis (chapitres 4, 5 et 6). Le chapitre 2 présente les principaux problèmes externes auxquels font face les forces policières au Canada. En effet, le crime change dans plusieurs de ses aspects principaux et ce changement n'est pas toujours reflété dans les statistiques criminelles ou efficacement pris en considération par le maintien de l'ordre conventionnel. De son côté, la société se transforme

2 Examens indépendants de protestations d'innocence après condamnation.

également, tout comme ses exigences et ses attentes à l'égard de la police. Un élément aussi important est la reconnaissance grandissante du fait que la police n'a plus le monopole de la sécurité de la population parce qu'elle n'est plus qu'un des nombreux acteurs évoluant actuellement dans cet espace. Il est essentiel de tenir compte du vaste réseau de la sécurité et de le comprendre si l'on veut définir les futurs rôles de la police, déterminer les ententes de collaboration à conclure avec les autres parties prenantes et cerner les possibilités prometteuses d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de la protection de la population canadienne.

Bien qu'elle soit extérieure aux organismes de police, cette évolution peut compliquer de façon significative le fonctionnement interne des services de police et du secteur dans son ensemble. Le chapitre 3 explore certains des principaux défis auxquels font face les organismes, dont la gestion efficace des ressources humaines afin d'offrir une protection correspondant aux attentes de la société. De plus, à une époque de transparence croissante, le secteur policier est aussi confronté à la nécessité d'expliquer la hausse de ses coûts et d'atténuer les doutes en matière de reddition de comptes. Ces problèmes, considérés dans leur totalité, donnent à penser que de nombreux organismes policiers doivent avoir de la difficulté à s'adapter à la transformation du paysage de sécurité, mais l'analyse de ces questions met également en lumière d'importants leviers permettant à la police de mieux répondre à leur environnement en perpétuelle transformation.

Les chapitres 4, 5 et 6 étudient plus attentivement les pratiques, approches ou mécanismes fructueux ou prometteurs, qui ont été adoptés ou envisagés par la police au Canada et à l'étranger pour composer avec la réalité du réseau de la sécurité et avec les autres tendances décrites dans les chapitres 2 et 3. Les divers processus visant à renforcer la reddition de comptes par la police et à maintenir la confiance du public à leur égard sont le sujet du chapitre 4. Le chapitre 5 résume la recherche sur les pratiques permettant d'améliorer l'organisation et l'exécution des services de police, alors que le chapitre 6 présente les possibilités d'améliorer la police à l'échelle du système ou à l'échelle nationale.

Enfin, le chapitre 7 résume les principales constatations du comité en ce qui concerne chacune des questions de son mandat, à partir des données présentées dans les chapitres précédents. Le rapport se conclut par des réflexions sur la meilleure façon de positionner la police au XXI^e siècle.

2

Les défis externes de la police canadienne

- **La nature évolutive du crime**
- **Impact des tendances sociales sur la demande d'intervention policière**
- **Adaptation au réseau de la sécurité**
- **Conclusion**

2 Les défis externes de la police canadienne

Principales constatations

Le réseau de la sécurité représente pour la police le plus gros défi externe, dans la mesure où il englobe les changements fondamentaux du paysage du maintien de l'ordre auxquels elle doit encore s'adapter. Les questions de l'interopérabilité, de l'équité, de l'appui policier et de la dynamique interpersonnelle se posent toutes dans un contexte de maintien de l'ordre en réseau dans lequel œuvrent de multiples acteurs de la sécurité. Comprendre comment la police peut mieux fonctionner au sein du réseau de la sécurité est crucial pour améliorer son efficacité et son efficience.

La nature de la criminalité est en train de changer, souvent d'une manière que ne révèlent pas les statistiques officielles. En effet, comme celles-ci mettent l'accent sur les crimes signalés à la police, elles ne représentent ni les nouveaux types de crime ni toute l'étendue de la victimisation. Bien que le nombre de crimes déclarés continue de chuter au Canada, les données indiquent que le taux de victimisation est resté plutôt stable au cours de la dernière décennie.

Sous l'effet des technologies de l'information et de la mobilité croissante des personnes, des marchandises et des connaissances, les crimes deviennent plus complexes, plus virtuels et possiblement plus dommageables. On assiste à un creusement de l'écart entre l'augmentation de la menace et la réalité des crimes virtuels, d'une part, et une structure qui continue à se concentrer sur une réponse fondée sur la division territoriale, de l'autre.

Les services de police répondent de plus en plus à des problèmes sociaux pour lesquels ils sont peu formés et disposent de ressources limitées. La demande est influencée par une population plus âgée, plus diversifiée et plus versée en électronique. En outre, le nombre croissant d'interventions face à des personnes atteintes de maladie mentale ou en crise est reconnu comme un problème partout au pays.

Ces dernières années, la police au Canada a vécu d'importants changements sur de multiples fronts, ce qui a mis de la pression à la fois sur l'organisation et sur la fourniture des services. En fait, l'espace public dans lequel la police exécute ses tâches quotidiennes a été, et continue à être, le lieu d'une profonde transformation, avec la conjonction de l'innovation technologique et des développements socioéconomiques qui révolutionnent la société canadienne pour le meilleur et, parfois, pour le pire. Pour le meilleur, car le volume et la gravité des crimes signalés ont chuté et la police a profité d'outils technologiques et de pratiques toujours plus évolués pour prévenir le crime et préserver la paix. Pour le pire, car de nouveaux types de crimes ont fait leur apparition – des crimes souvent complexes, commis sur plusieurs divisions

territoriales et dépassant généralement les compétences d'un seul agent ou même la portée d'un service de police local. Les policiers accomplissent à présent leur mandat dans un espace public transformé doté d'importantes particularités, comme la surveillance communautaire qui est en croissance, et entourée des réseaux sociaux. De plus, elle se trouve désormais au sein d'un réseau de fournisseurs de sécurité auquel elle doit s'adapter pour garantir sa pertinence et son efficacité dans l'exécution des tâches. Ce chapitre explore notamment ces défis cruciaux inhérents à la métamorphose de l'environnement dans lequel elle intervient et, lorsque les données sont disponibles, en cerne les conséquences pour la police.

2.1 LA NATURE ÉVOLUTIVE DU CRIME

Un des défis essentiels pour la police est le fait que le crime évolue en permanence. De nouveaux crimes et de nouvelles menaces apparaissent constamment et viennent s'ajouter à la multitude de préjudices auxquels les policiers doivent déjà répondre, comme la violence interpersonnelle et le vol de biens. La difficulté pour la police ne vient pas seulement du fait qu'elle a à composer avec un éventail plus large de délits, mais également de la modification du caractère de ces derniers, qui peut miner l'efficacité des interventions policières classiques.

Malgré la nature évolutive du crime, il est important de noter que la vaste majorité des incidents auxquels la police répond concernent la criminalité interpersonnelle (crimes violents et crimes contre les biens), comme le démontrent les statistiques sur les crimes déclarés par la police. En 2012, la police canadienne a signalé environ 2,2 millions d'infractions, dont 72 % étaient reliées au crime interpersonnel (Perreault, 2013).

2.1.1 Les statistiques sur les crimes ne donnent pas une image exacte de la situation au Canada

Chaque année, la une des médias nationaux annonce ce qui est depuis de nombreuses années une bonne nouvelle : la chute du taux de criminalité. Des titres comme « En 2011, le taux de criminalité au Canada a atteint son niveau le plus bas depuis 1972 » [traduction] (CBC News, 2012) ou « Le taux de criminalité au Canada est le plus bas en 40 ans et Toronto mène le bal » [traduction] (Mahoney, 2013) ne sont que deux exemples qui soulignent une réelle baisse du nombre de crimes signalés à la police. Mais derrière ces manchettes, cependant, se trouvent des données que l'on doit bien interpréter.

Les chiffres sur les crimes présentés le plus souvent dans les journaux proviennent du Programme de déclaration uniforme de la criminalité (DUC), une enquête annuelle réalisée par Statistique Canada depuis 1962 et qui recense les crimes déclarés par la police (SC, 2012a). Pour le comité, toutefois, ces données ne

reflètent qu'un sous-ensemble de l'univers des préjudices qui inquiètent la population. La figure 2.1 souligne les limites des données : tous les préjudices ne sont pas des crimes et tous les crimes ne sont pas signalés.

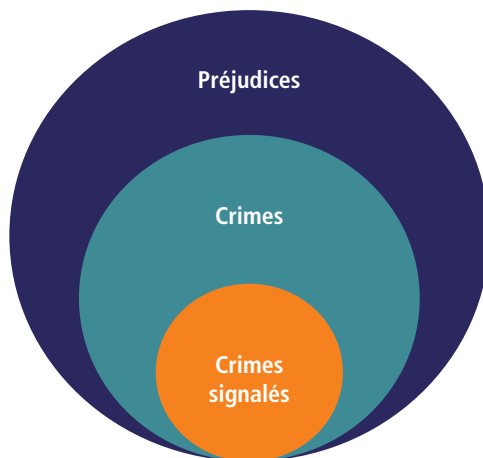


Figure 2.1

Conceptualisation de l'univers des préjudices

Bien que la population et les gouvernements qu'elle élit soient préoccupés par une grande variété de préjudices qui ont un effet néfaste sur le bien-être social et individuel, la police intervient principalement dans le sous-ensemble des préjudices identifiés comme *infractions criminelles*. Ces dernières peuvent comprendre, par exemple, la victimisation avec violence (p. ex. agression sexuelle, vol qualifié et voies de fait) et la victimisation sans violence (p. ex. victimisation des ménages, vol de biens). Les préjudices non criminels peuvent inclure les violations morales ou éthiques, la violation de la confiance, l'iniquité en matière d'accès aux soins médicaux et certains types de pollution environnementale. Comme la police n'est pas informée de toutes les infractions criminelles, elle est principalement préoccupée par les crimes signalés, un sous-ensemble de l'univers des préjudices. Selon une estimation, environ 30 % des crimes totaux sont déclarés à la police (Perreault et Brennan, 2010).

Statistique Canada fournit un autre ensemble de données qui couvre une plus grande étendue de la victimisation criminelle et qui est tiré de l'Enquête sociale générale (ESG) sur la victimisation. Cette enquête est menée tous les cinq ans et sa dernière édition date de 2009³. L'ESG révèle un écart entre le taux de victimisation et le nombre de crimes signalés. Contrairement à la réduction des crimes déclarés par la police ces dix dernières années, l'Enquête constate que depuis 1999, le taux de victimisation s'est accru pour le vol de biens personnels, tout en demeurant stable pour la victimisation avec violence et la victimisation

3 Cette enquête menée dans les dix provinces porte sur huit types de crime touchant en général la victimisation avec violence, la victimisation des ménages et le vol. Elle exclut les crimes contre les entreprises.

des domiciles. En 2009, un quart de la population canadienne a indiqué avoir été victime d'un incident criminel au cours de l'année précédente (Perreault et Brennan, 2010).

S'appuyant sur les résultats de l'ESG, Perreault et Brennan (2010) estiment que seulement 30 % des crimes en général sont signalés à la police et sont capturés par le DUC⁴. De plus, le taux de déclaration des crimes à la police a chuté de 37 à 31 % entre 1999 et 2009, à cause de la réduction des signalements d'introduction par effraction et de vol de biens (voir le tableau 2.1).

Tableau 2.1

Incidents de victimisation déclarés à la police au Canada, par type d'infraction, en 1999, 2004 et 2009

	1999	2004	2009
Victimisation avec violence	%	%	%
Agression sexuelle	Non disponible	8	Non disponible
Vol qualifié	46	46	43
Voies de fait	37	39	34
Victimisation avec violence totale	31	33	29
Victimisation des ménages			
Introduction par effraction	62	54	54
Vol de véhicules à moteur ou de leurs pièces	60	49	50
Vol de biens du ménage	32	29	23
Vandalisme	34	31	35
Vol de biens personnels	35	31	28
Victimisation des ménages totale	44	37	36
Victimisation totale	37	34	31

Source des données : Besserer et Trainor, 2000; Gannon et Mihorean, 2005; Perreault et Brennan, 2010

Ces chiffres représentent le pourcentage d'incidents déclarés à la police, par type d'infraction. Par exemple, en 2009, seules 34 % des voies de fait déclarées par les répondants à une enquête ont été signalées à la police. Depuis 1999, la proportion de victimes de crime ayant déclaré un incident a décliné. Cette baisse est largement attribuable à la réduction du nombre de signalements de victimisation des ménages, plutôt qu'à une baisse de la victimisation proprement dite. Les données proviennent de l'ESG sur la victimisation et révèlent les tendances en matière d'autodéclaration des incidents de victimisation.

4 L'homicide ressort comme un domaine où l'écart est limité : la grande majorité des homicides au Canada sont connus de la police et sont donc inclus dans les données sur les crimes signalés (Perreault, 2012). Le taux d'homicides a continué à chuter au Canada en 2012 pour atteindre son plus bas niveau depuis 1966 (Perreault, 2013).

Facteurs influençant les statistiques sur les crimes

Moulton (2013) explique la divergence entre le nombre de crimes enregistrés et le taux de victimisation par le principe de l'entonnoir. Il suggère que comme le système de justice pénale ne peut traiter qu'une certaine charge de travail chaque année, les processus criminels et judiciaires donnent au système une forme conique, qui ne laisse passer qu'un certain nombre d'infractions et de délinquants. Les processus de justice pénale ont ainsi une forte incidence sur les statistiques sur les crimes — la sortie de l'entonnoir. En effet, l'extrémité resserrée de ce dernier offre une capacité plus limitée que son extrémité évasée; moins d'incidents sont donc comptabilisés dans les statistiques sur les crimes que ce qui se produit en réalité. Par exemple, si les agents de police doivent passer de plus en plus de temps à rédiger des comptes rendus d'incident, le nombre de ces comptes rendus pouvant être traités diminue.

De même, la hausse de la demande d'intervention face aux crimes déclarés laisse moins de temps pour la prévention, comme les programmes de dépistage de la conduite avec facultés affaiblies, ce qui peut accroître le nombre de causes pénales. Cet entonnoir peut aussi décourager la population de déclarer des délits, car elle s'aperçoit des déficiences des ressources policières ou de l'inefficacité du système de justice pénale à traiter certains types de crimes (Moulton, 2013).

Les méthodes utilisées pour enregistrer et pour mesurer les données sur les crimes déclarés par la police influencent aussi les conclusions qu'on peut en tirer. Maguire (2012) décrit quatre facteurs importants ayant une incidence sur les chiffres relatifs aux crimes enregistrés : les types de crime figurant dans les statistiques, les méthodes employées pour comptabiliser et classifier les infractions, les pratiques d'enregistrement de la police et les pratiques de déclaration des gens. Dans une ancienne étude, Black (1970) note de plus que le taux de crimes déclarés peut dépendre de la gravité judiciaire de l'incident, du degré de respect du plaignant à l'égard de la police, de la distance relationnelle entre le plaignant et le suspect et de la préférence identifiable du plaignant pour l'action policière.

La disponibilité des ressources de la police pour des initiatives particulières, comme les programmes sur la conduite avec facultés affaiblies ou les activités criminelles liées à la drogue, et le temps qu'elle peut y consacrer peuvent aussi avoir un impact sur les statistiques d'une année à l'autre sans refléter obligatoirement un changement dans la fréquence globale d'un crime (Perreault, 2013). Enfin, le degré de criminalité varie avec l'évolution de la définition des crimes; le taux de criminalité change à mesure que les gouvernements criminalisent ou décriminalisent des préjudices sociaux (Mihorean *et al.*, 2001). Statistique Canada publie d'ailleurs un indice de gravité de la criminalité qui traduit le

volume et la gravité des infractions par habitant et qui est calculé à partir des peines prononcées par les tribunaux (Brennan, 2011). Newark (2013) relève toutefois que les sentences sur lesquelles se base cet indice sont en fin de compte une mesure subjective de la gravité des crimes. En outre, quand un incident comprend plusieurs crimes, seul le plus grave est inclus dans le compte rendu, ce qui entraîne une sous-estimation de la criminalité totale.

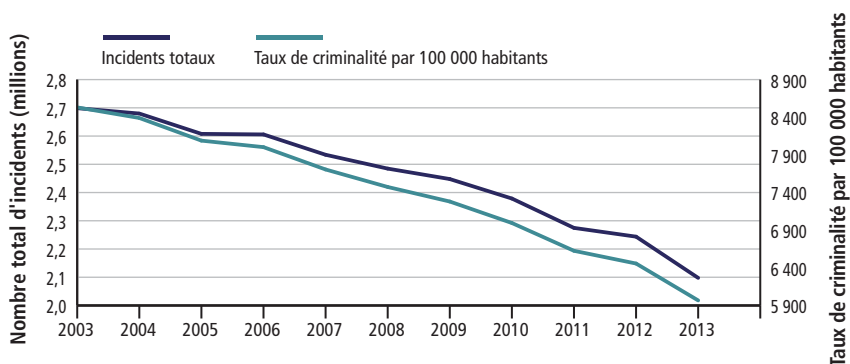
D'importantes considérations conditionnent la façon dont les données sur la victimisation devraient être interprétées. Maguire (2012) recense certains des problèmes récurrents des enquêtes sur la population, notamment « les erreurs d'échantillonnage, les non-réponses, l'imprécision du souvenir des événements chez les répondants, la méthode de pondération, la classification des réponses et ainsi de suite » [traduction]. Il indique également que certains types d'infraction, comme la violence familiale, ont moins de probabilité d'être déclarés dans ces sondages.

Tendances en matière de crimes déclarés à la police

Malgré les limites des statistiques que l'on vient d'exposer, les données quantitatives sur la criminalité à l'échelle de la population sont utiles pour marquer les tendances et évaluer de façon générale la criminalité. Les données sur les crimes signalés tirées du DUC révèlent que la fréquence des crimes déclarés à la police au Canada a généralement augmenté jusqu'au début des années 1990, époque à laquelle une baisse constante s'est amorcée, baisse qui se poursuit. Cette diminution, illustrée sur une période de 10 ans sur la figure 2.2, est principalement associée au Canada à la chute du crime non violent (Perreault, 2013) et est observable aussi bien en proportion de la population qu'en chiffres absolus.

La baisse de la gravité des crimes au Canada est aussi significative. Selon l'indice de gravité de la criminalité, l'ampleur des crimes a chuté d'environ 30 % ces dix dernières années (voir la figure 2.3). Fait également notable, l'amélioration correspondante du nombre de crimes résolus durant la même période (taux de classement des affaires) vient renforcer un message global sur le crime au Canada déjà positif.

Cependant, les moyennes nationales peuvent masquer des variations importantes entre sous-groupes de population. Au Canada, l'indice de gravité de la criminalité fluctue d'une région à l'autre; il est particulièrement élevé en Saskatchewan et au Manitoba et dans les trois territoires (voir la figure 2.4).

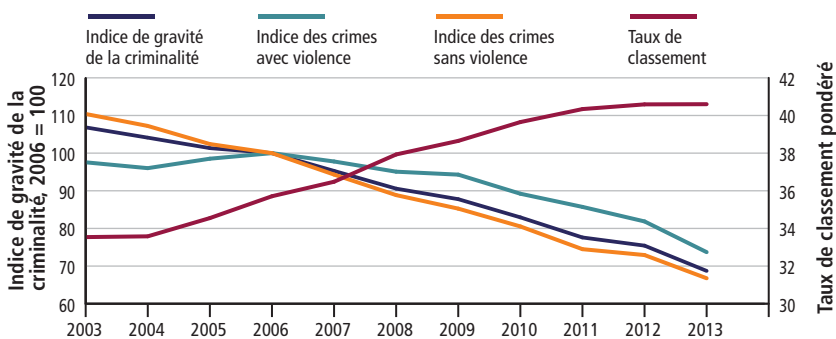


Source des données : Statistique Canada, 2014b

Figure 2.2

Incidents déclarés à la police au Canada, 2003–2013

Depuis 2003, le taux de criminalité et le nombre total d'incidents signalés à la police au Canada ont constamment baissé. Le nombre total d'incidents a chuté de 22 % entre 2003 et 2013, alors que le taux de criminalité a, lui, diminué de 30 %. Les données proviennent du DUC et correspondent aux violations du *Code criminel* et des lois fédérales.

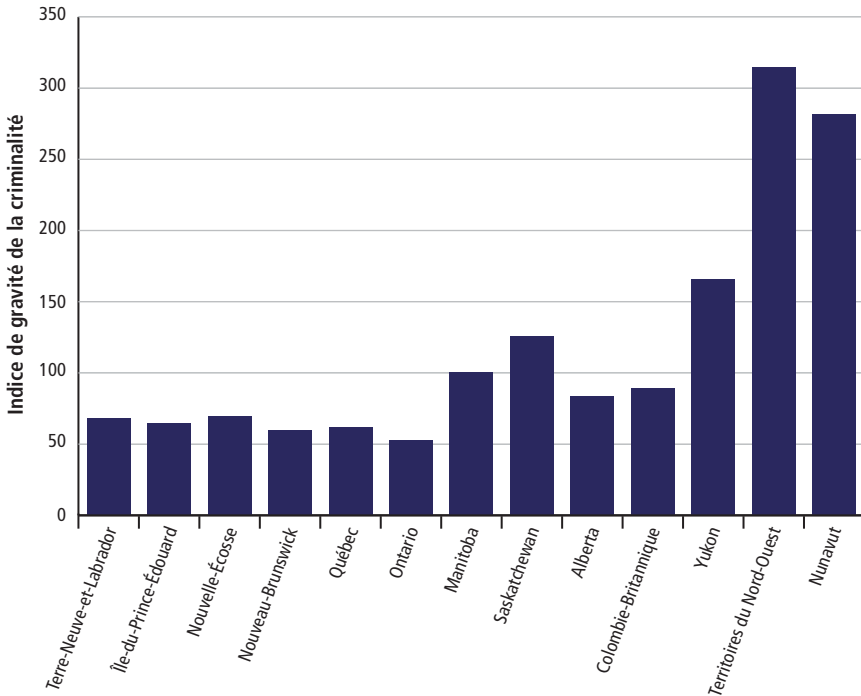


Source des données : Statistique Canada, 2014c

Figure 2.3

Gravité de la criminalité et taux de classement au Canada, 2003–2013

L'indice de gravité de la criminalité est un instrument permettant de mesurer l'évolution de la gravité des crimes sur une période et sur un territoire donnés. Il traduit le volume et la portée des crimes à partir des peines prononcées par les tribunaux. Selon cet indice, la gravité de la criminalité au Canada a chuté entre 2003 et 2013, particulièrement pour les crimes non violents. Cela coïncide avec la hausse du taux de classement des affaires, qui représente la proportion de crimes résolus par la police et attribue un poids plus élevé au classement des crimes les plus sérieux. L'indice de gravité de la criminalité s'exprime sous forme de mesure standardisée, c'est-à-dire qu'il a été ajusté pour être égal à 100 pour l'année de référence (2006).



Source des données : Statistique Canada, 2014c

Figure 2.4

Indice de gravité de la criminalité par province ou territoire canadien, 2013

L'indice de gravité de la criminalité facilite les comparaisons relatives à la portée des crimes par territoire géographique. La fréquence et la gravité des crimes varient d'une province ou d'un territoire à l'autre. Parmi les provinces, c'est la Saskatchewan qui affiche l'indice le plus élevé avec 125 (2013). Ce chiffre indique que la gravité des crimes déclarés par la police en Saskatchewan est environ deux fois supérieure à la moyenne nationale. C'est en Ontario que l'indice est le plus bas.

Les moyennes peuvent aussi occulter des tendances pour certains types de crimes. Depuis 2002, les infractions relatives à la drogue et à la pornographie infantile et les infractions aux dispositions sur la circulation du *Code criminel* (hormis la conduite avec facultés affaiblies) ont augmenté, alors que la plupart des autres catégories d'incidents criminels enregistrés par la police, dont les homicides, les autres infractions ayant causé la mort (p. ex. la négligence criminelle) et les délits contre les biens, ont chuté (Perreault, 2013).

Le Canada n'est aucunement le seul pays à connaître ces tendances. En fait, la baisse des crimes déclarés est aujourd'hui courante dans les pays occidentaux industrialisés. Le déclin s'est par exemple amorcé en 1991 aux États-Unis, en 1995 au Royaume-Uni et en 2001 en France (The Economist, 2013). La cause de cette chute de la criminalité a fait l'objet d'un grand débat dans les publications, comme le résume l'encadré 2.1.

Encadré 2.1

Explications de la baisse des taux de criminalité

Les taux de crimes déclarés dans les pays occidentaux industrialisés ont affiché une baisse prononcée dans les années 1990, ce qui a déclenché des recherches et un débat intenses sur les éléments à l'origine des délits. Les recherches ont permis de formuler une multitude de théories sur la raison de ce déclin. Elles ont désigné des facteurs tels que la fin de l'« épidémie de crack » aux États-Unis et de la guerre des gangs qui lui était rattachée, l'augmentation des effectifs policiers et du nombre d'incarcérations (Levitt, 2004), l'utilisation de CompStat, les changements démographiques ou la fin de l'explosion démographique des jeunes, plus enclins à la délinquance, qui a suivi la hausse de la natalité après la guerre. Le cycle économique a également été cité comme explication des tendances en matière de taux de criminalité. Rosenfeld et Messner (2009), par exemple, avancent qu'en Europe et aux États-Unis, le niveau de prospérité économique durant les années 1990 a contribué à la baisse des délits contre les biens. Autre explication, la modification des pratiques d'enregistrement de la police, conséquence de l'augmentation de la charge de travail des policiers (Waller, 2014).

Toutefois, un examen détaillé des publications effectué par Van Dijk *et al.* (2012) montre que nombre de ces théories ne tiennent pas devant les comparaisons internationales ou temporelles. Cette constatation a ouvert la porte à de nouvelles perspectives qui désignent des tendances plus larges dans le paysage sécuritaire qui ont modifié les « structures de possibilités » de la criminalité. L'une de celles-ci est l'intensification de certains efforts de sécurité connus sous l'appellation de *prévention situationnelle* (Van Dijk *et al.*, 2012), qui ont vu le jour à la suite de la hausse de la criminalité et qui ont joué un rôle important dans la réduction des incitations au crime. Le recours aux gardes de sécurité, ainsi qu'aux nouveaux dispositifs de sécurité à la maison, dans les véhicules, dans les magasins, sur les lieux de travail et dans les aéroports, par exemple, est désormais généralisé. On assiste également à une participation croissante des fournisseurs de services sociaux (Chanmugam, 2014) et des travailleurs de la santé (Taket, 2004), qui sont engagés dans la préservation de la paix et la prévention du crime.

La législation a également aidé à réduire les incitations au crime, comme le documente Waller (2014), entre autres. Dans un exemple, Van Dijk et Vollaard (2012) montrent qu'aux Pays-Bas, la législation sur les mesures de sécurité obligatoires dans toutes les maisons construites après 1999 est une des raisons expliquant la diminution significative des cambriolages. Ils font observer que plus le degré de sécurité augmente, plus la tendance à la baisse des cambriolages s'accroît.

2.1.2 Les crimes sont plus complexes et de plus en plus virtuels

Même si les données sur les niveaux de criminalité globale peuvent ne pas être concluantes, il est clair que le crime lui-même change. Sous l'effet des technologies de l'information et de la mondialisation, il se complexifie, peut s'étendre sur plusieurs territoires et peut être plus préjudiciable. En fait, la fréquence croissante des crimes transfrontaliers est à présent une tendance bien établie et largement documentée. Aidés par la rapide croissance de la connectivité et des nouvelles technologies et par l'augmentation de la circulation des personnes, des capitaux et des marchandises dans une économie mondiale maquée par la hausse des écarts de revenus, des gens et des groupes cherchent à exploiter les nombreuses failles des frontières internationales pour trouver des occasions illicites de profit. Selon les Nations Unies (2012), en 2009, le crime organisé transnational était devenu une industrie de 870 milliards de \$US englobant le blanchiment d'argent et le trafic de toute sorte, dont celui des humains, de la drogue, des armes à feu, des produits de contrefaçon, des animaux sauvages et des biens culturels. La cybercriminalité est aussi une caractéristique croissante du crime organisé transnational (UNODC, 2012).

Le cybercrime et les technologies de réseau, en particulier, ont accentué le problème de la délimitation territoriale en facilitant la perpétration de crimes graves par des personnes résidant à l'extérieur de la région. Un observateur note d'ailleurs que « comme jamais avant et à un coût minime, un délinquant seul peut infliger des pertes ou des dommages catastrophiques à d'autres personnes, à des entreprises ou à des gouvernements depuis l'autre bout du monde » [traduction] (Broadhurst, 2006). Interrogés par les Nations Unies dans le cadre d'un sondage réalisé auprès de ses États membres, des représentants de pays d'Europe de l'Est non identifiés ont indiqué qu'environ 80 % des actes de cybercriminalité analysés par leurs autorités de maintien de l'ordre étaient transnationaux (UNODC, 2013). Extrapolant des données concernant le Royaume-Uni, Anderson *et al.* (2012) ont réalisé une estimation des coûts mondiaux des divers types de cybercrimes véritables, tout en admettant que les statistiques disponibles sont « déficientes et fragmentaires et que délits font l'objet de déclarations insuffisantes ou excessives » [traduction] et que les généralisations effectuées à partir des chiffres britanniques devraient être interprétées avec une extrême prudence. Ces précautions établies, ils dressent une estimation de la fraude bancaire électronique (1,7 milliard de \$US), de la contrefaçon de brevets pharmaceutiques (288 millions de \$US), de la violation du droit d'auteur musical (150 millions de \$US), de la distribution de faux antivirus (97 millions de \$US) et de la vente de logiciels violant le droit d'auteur (22 millions de \$US).

Malgré ces tendances marquées, la géographie demeure un déterminant essentiel des modèles de réaction policière face au crime au Canada et dans la plupart des pays du monde. Constituée à l'origine pour « garder les classes dangereuses hors des rues » par « le maintien de l'ordre local et l'application de la loi » [traduction] (Wall, 2007), la police reste aujourd'hui principalement axée sur la dimension locale. Cette orientation géographique se reflète non seulement dans la représentation régionalisée des services de police, mais aussi dans la structure de commandement spatialement décentralisée des postes de police locaux, dans l'accent mis sur les stratégies de maintien de l'ordre fondées sur les communautés locales et sur les points chauds, dans les façons dont les crimes sont signalés et, dernier et non le moindre, dans la manière dont les services de police sont financés au Canada, où les municipalités assument généralement la plus grosse part des dépenses (Bayley, 1992).

Selon les affirmations, le résultat en est un fossé grandissant entre l'intensification de la menace et la réalité de la criminalité virtuelle, d'une part, et le fait que la police continue d'insister sur la réaction territoriale, d'autre part (Treverton *et al.*, 2011).

2.1.3 La nature des menaces à la sécurité change

Au Canada, la menace terroriste est une des caractéristiques notables de son paysage sécuritaire depuis les actions du Front de libération du Québec dans les années 1960; récemment, elle s'est accrue avec les attaques du 11 septembre 2001 aux États-Unis. Depuis, les gouvernements et les médias canadiens ont sans arrêt insisté sur le fait que « les menaces à la sécurité demeurent imminentes [et que] la vigilance permanente et des mesures de sécurité extraordinaires sont toujours de mise » [traduction] (Murphy, 2007). Dans un rapport publié en 2013, Sécurité publique Canada déclare que le terrorisme est une menace persistante pour la population et pour les intérêts canadiens alimentée par les conflits mondiaux évolutifs et par les « extrémistes violents mondiaux » (SPC, 2013d). Les Canadiens impliqués dans les actes terroristes à l'étranger, comme ceux perpétrés en Algérie, et la découverte continue de complots terroristes au pays (dont celui visant VIA Rail en 2013 et celui touchant l'Ontario en 2006) nous rappellent ces menaces et l'ampleur des dégâts que le terrorisme peut produire au Canada.

Ces situations, qui ont une forte dimension transfrontalière, soulignent toutes un besoin croissant de collaboration interterritoriale, laquelle est elle-même une tendance en hausse. Bien que des structures transnationales conçues pour faciliter cette collaboration, comme Interpol, existent depuis plusieurs décennies,

les recherches récentes insistent sur le fait qu'elles diffèrent de façon importante des ententes contemporaines de lutte contre le crime international. Il s'agit d'une différence d'ampleur, car les organismes internationaux de maintien de l'ordre ont atteint une complexité, un perfectionnement et une exhaustivité sans précédent dans l'histoire (Andreas et Nadelmann, 2006).

Andreas et Nadelmann (2006) identifient deux évolutions influençant la complexité du système international de lutte contre le crime. Premièrement, les organismes d'application de la loi et de sécurité nationale interviennent de concert dans le cadre de la réponse antiterroriste. Deuxièmement, on a assisté la naissance d'une communauté transatlantique de la sécurité, qui s'appuie sur des alliances luttant contre les acteurs non étatiques et qui comprend un ensemble de plus en plus dense de réseaux transgouvernementaux de maintien de l'ordre et d'accords internationaux. Ces alliances, qui ont été « mises sur pied en toute discrétion et qui sont largement négligées » [traduction], sont extrêmement différentes des pactes de sécurité traditionnels, comme le Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord (NORAD), lesquels se concentrent sur les menaces militaires étatiques (Andreas et Nadelmann, 2006). Les ententes de sécurité multilatérales et bilatérales viennent renforcer cette complexité. Par exemple, le Canada a conclu avec les États-Unis seulement 11 ententes de collaboration, qui sont appelées à prendre encore plus d'importance en vertu du récent renforcement de la sécurité frontalière (Gouvernement des États-Unis, 2012).

De graves menaces environnementales émergent également. L'augmentation de la densité de la population, l'intensification de l'établissement humain dans les zones vulnérables et les changements climatiques convergent tous pour exacerber les risques à la sécurité humaine posés par l'environnement (Scheffran et Battaglini, 2011). Des organisations telles que le Service de police de Toronto ont d'ailleurs conçu des plans d'intervention en cas d'urgence ou de catastrophe naturelle (TPS, 2013). On prévoit que ces risques augmenteront (Scheffran et Battaglini, 2011); les services de police peuvent donc être de plus en plus fréquemment appelés à participer aux interventions d'urgence, tout en maintenant l'ordre dans des situations potentiellement chaotiques. L'ouragan Sandy (voir l'encadré 2.2) n'est qu'un des événements mettant en lumière l'impact des catastrophes naturelles sur la sécurité humaine et le rôle important joué par les services de police face à ces menaces.

Encadré 2.2**L'ouragan Sandy et le rôle de la police**

En octobre 2012, l'ouragan Sandy, le plus gros ouragan de l'Atlantique de tous les temps, frappait les États-Unis, engloutissant tout le littoral maritime de l'est du pays et de l'est du Canada. Si les dommages ont été extrêmement étendus, Manhattan, à New York, a été particulièrement touchée. Elle a dû composer avec la fermeture des transports en commun, des pannes d'électricité, de téléphone et de courriel, la chute de débris et l'inondation de nombreuses rues à la suite d'une onde de tempête majeure (Fishell, 2013). Le New York Police Department a activement participé à l'intervention d'urgence, œuvrant aux côtés d'organisations comme l'autorité portuaire et la Metropolitan Transportation Authority. Les agents de police ont contribué à l'évacuation de personnes des secteurs de faible altitude (Saul, 2012), ont appliqué la réglementation temporaire en matière de transport, y compris celle obligeant les véhicules pénétrant dans Manhattan par un tunnel ou un pont d'avoir à leur bord au moins trois passagers, et ont maintenu l'ordre et dissuadé les escarmouches durant les pénuries de carburant en étant présents à toutes les stations-service de la ville (Kaufman *et al.*, 2012). Les agents d'application de la loi ont aussi aidé à pomper l'eau des tunnels et à enlever les débris des routes (Kaufman *et al.*, 2012).

2.1.4 La technologie transforme le crime et la façon de le combattre et de le percevoir

La technologie métamorphose également la nature du crime; elle constitue un important élément dissuasif contre certains crimes relatifs aux biens en réduisant la disponibilité de cibles intéressantes, mais crée en même temps de nouvelles possibilités de délits. Sur le plan de la dissuasion, par exemple, Farrell *et al.* (2011) démontrent le fort lien qui existe entre l'association des systèmes antidémarrage électroniques et du verrouillage centralisé et la réduction des vols de véhicules au Royaume-Uni. À partir de leurs constatations, ils présument que la baisse de deux tiers de ce type de vol observée dans les années 1990 dans ce pays est attribuable à l'amélioration de la sécurité des véhicules.

Si la documentation montre que la technologie peut réduire les possibilités de crime, elle souligne aussi l'effet inverse. Certains types de préjudices courants dans l'espace physique sont également présents dans l'univers virtuel. La fraude d'identité et la cyberintimidation sont des exemples de menaces à la sécurité publique dans le cyberspace (Rosenfeld et Messner, 2009; Addington, 2013). Autre constatation notable, le degré auquel la technologie a accru la gamme des larcins. Les dirigeants policiers aux États-Unis ont d'ailleurs attiré l'attention

sur l'accroissement des délits reliés au vol de matériel électronique, qui figure désormais parmi les biens les plus volés (MCCA, 2012). Les vols de téléphones cellulaires sont parmi les délits qui connaissent la croissance la plus rapide dans ce pays (Winkler, 2012). Les chefs de police des principales villes des États-Unis et du Canada réclament donc des mesures qui obligeraient les compagnies de téléphone à inclure des systèmes technologiques désactivant les appareils volés (Winkler, 2012). Une dynamique semblable est à l'œuvre dans la lutte contre le vol de matériel protégé par le droit d'auteur, les entreprises de création de contenu cherchant à concevoir un éventail de dispositifs technologiques réduisant les possibilités de copie illégale (Mueller *et al.*, 2012).

La majeure partie des publications récentes traitant de la relation entre la technologie et la perpétration de délits portent cependant sur la cybercriminalité. Avec l'arrivée d'Internet et des technologies de réseau en général s'est produite une explosion des crimes dans le cyberspace, dont la plupart n'apparaissent pas dans les statistiques sur la criminalité classique (Ryan *et al.*, 2011; Smyth et Carleton, 2011). Les chercheurs avancent qu'une définition plus cohérente des catégories de cybercrimes et une collecte plus systématique des données leur faciliteraient l'observation des tendances à long terme (Dupont et Gagnon, 2008).

Le rôle de la police face au cybercrime évolue. Combattre les délits sur Internet est difficile à cause de leur nature évolutive, de leur ampleur et de leur caractère virtuel. Les problèmes posés par la cybercriminalité sont aggravés par le fait que la population n'est pas pleinement consciente de son étendue réelle et donc du risque qu'elle représente (Dupont et Gagnon, 2008). Il est difficile de s'attaquer aux cybercrimes parce que souvent « ils provoquent une victimisation globale à faible impact et causent des pertes cumulatives considérables, mais sont répartis mondialement sur une multitude de territoires » [traduction] (Wall, 2007; Waller, 2010).

2.1.5 Les nouvelles connaissances transforment l'intervention face au crime

L'émergence du crime évolutif coïncide avec une augmentation des données probantes sur la meilleure façon d'y répondre. Alors que la police continue à réagir face au crime, souvent avec des stratégies qui n'ont montré qu'une faible efficacité (Santos, 2012), les recherches donnent à penser que les mesures de prévention sont souvent plus durables et plus efficaces pour la réduction des délits interpersonnels. Les chercheurs estiment qu'à cet égard, diverses stratégies proactives et préventives mettant en scène divers acteurs, dont — mais pas toujours — la police, s'avèrent plus efficaces et moins coûteuses que le maintien

de l'ordre réactif seul (Waller, 2014) (voir aussi la section 6.2). D'ailleurs, au Canada, la police est souvent incitée à passer d'un modèle réactif à un modèle proactif (Henry, 2002).

2.1.6 Plus de données sont nécessaires sur le crime, la victimisation et les demandes d'intervention

Les statistiques sur la criminalité et la recherche ont permis aux services de police d'en savoir plus sur la nature évolutive du crime. Mais des lacunes sur le plan des connaissances empêchent de saisir l'entière portée de la victimisation et de mieux comprendre la demande en services de police. La présente section examine les conséquences des limites des statistiques sur la criminalité et de la rareté des données publiques disponibles sur les demandes d'intervention policière.

Lacunes en matière de statistiques sur la criminalité et sur la victimisation

Comme le comité l'a noté précédemment, le Canada dispose de deux sources de données nationales sur la criminalité : le DUC et l'ESG sur la victimisation. Un des avantages de cette dernière est qu'elle vise à saisir les crimes non déclarés à la police. Cette caractéristique est particulièrement utile puisque seuls environ 30 % des délits totaux sont signalés et donc inclus dans le DUC (Perreault et Brennan, 2010).

Bien que l'ESG sur la victimisation apporte des informations essentielles sur les caractéristiques de l'activité criminelle, quelques améliorations peuvent être apportées à la méthodologie. Actuellement, l'enquête ne recueille qu'un sous-ensemble d'infractions, soit l'agression sexuelle, le vol qualifié, les voies de fait, l'introduction par effraction, le vol de véhicules à moteur ou de leurs pièces, le vol de biens du ménage et le vandalisme, et exclut les crimes contre les entreprises. De plus, elle est également limitée du fait qu'elle ne comprend pas de données sur les Canadiens de 15 ans et moins et sur ceux vivant en institution. Comme on a observé que les crimes tels que la violence conjugale et la violence sexuelle pouvaient se produire dans des groupes démographiques susceptibles de résider dans des institutions (voir par exemple Stein, 2009), une enquête les excluant peut ne pas donner une image exacte de l'étendue de la victimisation.

Nécessité de meilleures données sur les demandes d'intervention

Déterminer si la criminalité est en hausse ou en baisse a d'importantes répercussions pour la fourniture de services de police. La réduction des crimes déclarés s'accompagne de la réduction de la demande en services traditionnels (toutes choses étant égales par ailleurs). Comme pour les délits non signalés, celle-ci peut avoir des effets indirects sur la demande d'intervention policière par des activités de prévention et entraîner une plus grande peur des crimes.

Le non-signalement d'un crime peut, par exemple, nuire à la perception que la population a de la police et la pousser à ne pas coopérer en ne signalant pas des délits ou en ne témoignant pas lorsqu'on en a besoin. Alors que les données sur les demandes d'intervention peuvent jeter un éclairage supplémentaire sur les besoins en services de police, leur qualité et leur disponibilité sont limitées au Canada. Peu d'organisations policières rendent publics des rapports sur les demandes d'intervention et chez celles qui le font, les demandes sont rarement réparties par types d'incident. Une étude indique que les demandes d'intervention auprès de la Police provinciale de l'Ontario (O.P.P.) ont été relativement stables ces cinq dernières années (BVGO, 2012) et qu'entre 2009 et 2011, environ 15 % des appels portaient sur des infractions au *Code criminel* et 41 % sur des infractions à la circulation, les 44 % restants étant classés comme « autres » (O.P.P., 2012).

2.2 IMPACT DES TENDANCES SOCIALES SUR LA DEMANDE D'INTERVENTION POLICIÈRE

Outre la nature évolutive du crime, la police au Canada doit aussi nécessairement réagir à l'évolution de la société, laquelle a des répercussions sur la demande de services policiers. Les changements démographiques, les nouvelles attentes sociales placées sur la police et l'utilisation par la société de la police comme un premier intervenant ont transformé le travail que les policiers sont amenés à accomplir. Les organisations policières sont donc appelées à s'attaquer à des problèmes de plus en plus diversifiés, et les demandes de maintien de l'ordre sont par conséquent de plus en plus complexes.

2.2.1 Le vieillissement et la diversification de la population modifient les exigences à l'égard de la police

À mesure que la population canadienne vieillit et se diversifie, les demandes de police changent. Le vieillissement de la population peut, par exemple, entraîner la chute du taux de criminalité, puisque les jeunes sont de façon disproportionnée plus enclins à commettre des crimes (Wallace, 2004). Cette transformation démographique peut aussi être associée à une augmentation d'autres types de préjudices généralement non déclarés, comme les mauvais traitements infligés aux personnes âgées, couramment appelés *abus à l'égard des aînés* (Gibson, 2013). Dans une analyse chronologique de la fréquence des crimes au Canada entre 1962 et 2003, Pottie-Bunge *et al.* (2005) ont découvert une corrélation significative entre la croissance de la proportion de la population âgée de 15 à 24 ans et l'augmentation du nombre d'introductions par effraction, mais pas avec les taux d'homicide, de vol qualifié ou de vol de

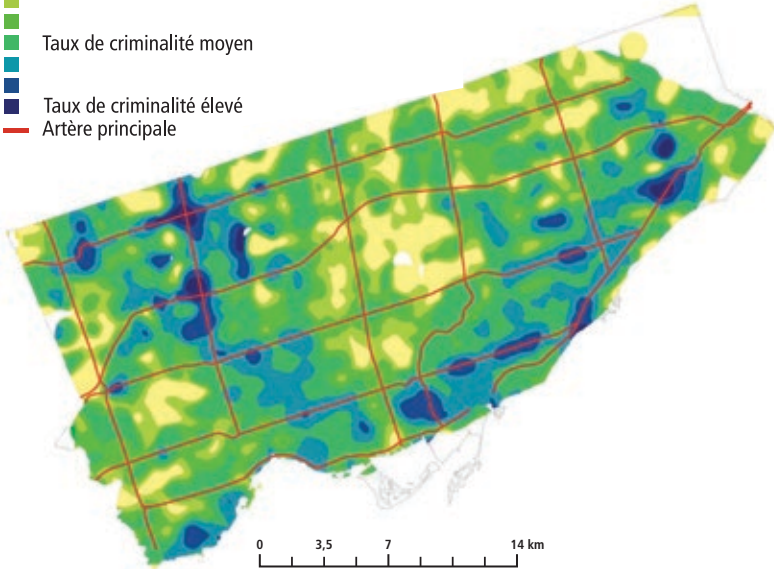
véhicules à moteur. Les jeunes Canadiens ont également une probabilité plus grande d'être victimes de crimes que les plus âgés, mais une probabilité plus faible de déclarer ces crimes à la police (Perreault et Brennan, 2010). La peur du crime est plus élevée chez les Canadiens âgés (Hayman, 2011), ce qui peut avoir des répercussions sur les demandes d'intervention policières. Ceux-ci sont également moins portés à prendre des précautions pour prévenir les crimes, comme changer de numéro de téléphone ou éviter les quartiers dangereux (Mihorean *et al.*, 2001). Les chercheurs avertissement cependant que les tendances dans les groupes d'âge ne sont pas statiques, mais varient avec le temps et selon la situation économique et sociale (Levitt, 1999; Ouimet, 2002).

La population canadienne est de plus en plus diversifiée et cette évolution devrait se poursuivre dans le futur (Malenfant *et al.*, 2010). Selon Stenning (2003), comme le Canada est devenu de plus en plus multiculturel ces 50 dernières années, les services de police, traditionnellement dominés par les hommes blancs, ont eu de la difficulté à intervenir efficacement auprès d'une population de diversité croissante, qui suit des normes sociales variées et qui exige souvent des communications dans plusieurs langues. De nombreux cas retentissants d'interactions controversées entre la police et des citoyens ont mis ces changements en lumière et déclenché des enquêtes visant à définir des mesures correctives.

Les caractéristiques sociales des quartiers urbains au Canada peuvent aussi avoir des effets sur la police. Plusieurs recherches donnent à penser que le crime ne se produit pas aléatoirement (Fitzgerald *et al.*, 2004; Savoie *et al.*, 2006; Charron, 2008, 2009; Savoie et Entreprise nationale relative à la statistique juridique, 2008); la prévalence de la criminalité est plutôt associée à divers facteurs socioéconomiques. Au début des années 2000, Statistique Canada a effectué une analyse spatiale des données sur la criminalité dans plusieurs régions métropolitaines canadiennes : Edmonton, Halifax, Montréal, Regina, Saskatoon, Thunder Bay, Toronto et Winnipeg. Si chaque ville présentait des particularités uniques, les quartiers à forte criminalité affichaient plusieurs attributs sociaux universels, comme une grande proportion de familles monoparentales, de faibles niveaux de revenus et d'éducation et une forte instabilité résidentielle. Ces observations peuvent avoir des répercussions sur la manière dont la police répond au crime et, par conséquent, sur les statistiques relatives aux crimes déclarés. En effet, si les policiers ciblaient ces quartiers, leur activité s'intensifierait et donc, le nombre d'incidents criminels enregistrés pourrait augmenter. La figure 2.5 présente une carte de la criminalité violente à Toronto en 2006. Celle-ci montre que dans les points chauds criminels, le taux de criminalité violente est 18 fois supérieur à ce qu'il est dans les points froids, mais que ces secteurs ne constituent qu'une petite portion de la ville (Charron, 2009).

Taux de criminalité locale
(par 100 000 habitants et travailleurs)

- Densité de population faible
- Taux de criminalité faible
- Taux de criminalité moyen
- Taux de criminalité élevé
- Artère principale



Basée sur 26 040 crimes violents.

Sources : Statistique Canada, Programme de déclaration uniforme de la criminalité, base de données géocodée, 2006, et recensement de 2006.

Reproduite avec la permission de Charron, 2009

Figure 2.5

Distribution spatiale des crimes violents à Toronto, 2006

Les cartes de la criminalité sont des outils de visualisation de la distribution spatiale des données sur le crime. Sur cette carte concernant Toronto, les crimes violents déclarés à la police ne sont pas répartis aléatoirement. Ils sont plutôt concentrés dans certaines zones géographiques. Ces zones, ou points chauds, dans lesquelles le taux de criminalité violente est élevé sont associées à de faibles revenus familiaux, sont « plus densément peuplées, présentent une forte proportion de résidents vivant dans des unités à logements multiples et affichent le plus haut pourcentage d'enfants (moins de 15 ans), de locataires, de familles monoparentales et de minorités visibles » [traduction] (Charron, 2009).

2.2.2 L'urbanisation des Autochtones crée des demandes supplémentaires d'intervention policière

En 1961, 13 % de la population autochtone du Canada vivait en secteur urbain (Norris et Clatworthy, 2011). En 2011, cette proportion avait quadruplé pour s'élever à plus de 56 %, les personnes sans statut de Première Nation ou de Métis, en particulier, étant plus représentées dans les agglomérations urbaines. Cette urbanisation croissante des Autochtones a créé un défi unique pour le maintien de l'ordre. Dans une enquête réalisée en 2009 sur 2 614 membres des Premières Nations, Métis et Inuits vivant dans 11 grandes villes canadiennes, environ 52 % des répondants ont indiqué avoir eu affaire au système judiciaire pour des raisons graves, soit comme victime ou témoin d'un crime soit parce qu'elles ont été arrêtées ou inculpées pour infraction criminelle. Lors de cette enquête menée dans le cadre de l'Étude sur les Autochtones vivant en milieu urbain (Urban Aboriginal People Study), 27 % des répondants ont également déclaré avoir été arrêté au cours des 10 dernières années, tandis que 23 % ont été inculpés pour infraction criminelle (Environics, 2010). Ces chiffres sont étayés par une analyse de Perrault et Brennan (2010), qui souligne qu'en 2009, le taux de victimisation violente autodéclarée était deux fois plus élevé chez les Autochtones que chez les non-Autochtones (Perreault et Brennan, 2010). Cette situation a entraîné un certain nombre de problèmes en matière de maintien de l'ordre : crise sociale croissante se manifestant par la violence dans les rues, dans laquelle les gangs de jeunes autochtones jouent un rôle important (Christmas, 2013), sous-représentation des Autochtones au sein des services de police urbains (Jain *et al.*, 2000) et nécessité d'élaborer des stratégies de maintien de l'ordre sensibles à la culture et efficaces dans les communautés autochtones urbaines (Stenning, 2003).

2.2.3 La technologie numérique modifie la relation entre la population et la police

À mesure qu'Internet et que le numérique sont plus enchevêtrés avec le tissu sociétal, la relation entre la population et la police devient plus complexe, comme le prouve un certain nombre de cas dans lesquels des incidents criminels ou des actions policières ont été captés sur vidéo ou sur photo, puis largement diffusés sur les réseaux sociaux. De tels enregistrements peuvent être utiles aux policiers, comme lorsque la police de Vancouver a fait appel au public pour obtenir des images de vandales dans le cadre de son enquête sur les émeutes survenues en 2011 dans la ville (Schneider et Trotter, 2012). Ils peuvent également servir à la population quand elle cherche à accuser la police d'éventuelles pratiques répréhensibles. Les prises de vues effectuées par des spectateurs, par exemple, peuvent être utilisées pour confirmer ou remettre en question les comptes rendus policiers officiels sur un événement. Dans l'affaire Robert Dziekański,

décédé à la suite d'une altercation avec la GRC à l'aéroport de Vancouver en 2007, des vidéos prises par des témoins ont servi dans l'enquête et dans l'instruction qui ont suivi (Braidwood, 2010).

Toutefois, cette nouvelle relation avec le public pose certains défis. Les incohérences entre les comptes rendus officiels et ce que révèlent les vidéos peuvent en fin de compte miner la confiance que la population a en la police (Braidwood, 2010). La mort de Sammy Yatim, abattu dans un tramway au centre-ville de Toronto par des policiers en 2013, filmée par des caméras vidéo amateurs et diffusée sur les réseaux sociaux en est un exemple. Ce type d'incident extrêmement publicisé est une des nombreuses causes de l'apparente tendance à la baisse de la confiance du public à l'égard de la police (voir la section 4.1 pour en savoir plus).

2.2.4 La police répond à un nombre croissant d'incidents impliquant des personnes atteintes de maladie mentale

La police canadienne répond depuis longtemps à des appels concernant des personnes atteintes de troubles mentaux ou à des cas de maladie mentale, comme les comportements suicidaires (Matheson *et al.*, 2005), et cela continue à lui poser un grand problème. En 2007, par exemple, les services de police ontariens ont déclaré plus de 40 000 interventions reliées à la maladie mentale, dont 16 000 se sont traduites par une arrestation en vertu de la *Loi sur la santé mentale* et 12 000 concernaient un suicide (Durbin, 2010). Brink *et al.* (2011) ont examiné 20 études portant sur la proportion d'interventions ou de déploiements policiers ayant eu à composer avec une personne atteinte de maladie mentale. La majorité de ces études avaient été réalisées aux États-Unis, cinq au Canada et le reste au Royaume-Uni et en Australie. En moyenne, 5 % du travail de la police (interventions ou déploiements policiers) concernait des personnes souffrant de troubles mentaux (Brink *et al.*, 2011). Ce pourcentage, cependant, variait d'un service à l'autre. À Vancouver, on estime que les incidents de santé mentale représentent 21 % de tous les incidents traités par le Service de police de Vancouver et 25 % du temps total consacré aux interventions ayant donné lieu à des rapports écrits (SPV, 2013).

Les preuves que ces incidents sont en croissance sont également de plus en plus nombreuses. Le nombre d'interventions de la police ontarienne face à des personnes atteintes de maladie mentale en proportion de la population a augmenté de 38 % entre 2003 et 2007 et de 35 % entre 2004 et 2007 pour les

arrestations en vertu de la Loi sur la santé mentale (Durbin, 2010)⁵. Sur ces interactions, environ 60 % étaient reliées à des comportements prétendument criminels, violents ou non violents; les 40 % restants ne correspondaient pas à des activités criminelles et comprenaient les comportements bizarres ou les appels à l'aide de personnes atteintes de maladie mentale ou d'intervenants en santé mentale (Brink *et al.*, 2011). À Vancouver, les arrestations effectuées en vertu de la *Mental Health Act* (loi sur la santé mentale de la Colombie-Britannique) ont augmenté de 16 % entre 2010 et 2012. Résultat, 17 employés à temps plein du Service de police de Vancouver sont désormais affectés à ces cas, contre 1,5 employé au maximum dans les années 1990 (SPV, 2013).

Une étude antérieure réalisée sur les demandes d'intervention policière à Vancouver a également révélé un nombre élevé de demandes touchant la santé mentale et a attribué ce fait à un manque de capacité en matière de soins de santé mentale à la suite de la désinstitutionnalisation des traitements et à cause du peu d'informations partagées entre les fournisseurs de soins et de la faible mise en application de la *Mental Health Act* (Wilson-Bates, 2008). Des constatations similaires pour l'Ontario ont été tirées d'un examen indépendant des interventions policières face à des personnes en crise effectué pour le compte du Service de police de Toronto (Iacobucci, 2014). L'Association canadienne des policiers fait également remarquer que les agents sont « appelés à jouer des rôles aussi divers que ceux de conseiller en toxicomanie, d'intervenant en santé mentale, de conseiller matrimonial et d'intervenant auprès des jeunes, tout en continuant à assumer leur principale responsabilité, soit la sécurité de la communauté » [traduction] (Stamatakis, 2013).

Bien que la police soit maintenant considérée comme le « premier intervenant officieux du système de santé mentale » [traduction], il lui manque le soutien ou les ressources nécessaires pour accomplir ce mandat avec efficacité (Adelman, 2003). Ce constat est appuyé par le jury d'un coroner dans une enquête sur un triple meurtre par arme à feu en Ontario, qui a mis en lumière plusieurs faiblesses de l'intervention policière face aux personnes atteintes de maladie mentale, dont l'absence de pratiques cohérentes basées sur des preuves dans la réaction face à des personnes perturbées affectivement et la faible interopérabilité des systèmes de communication de la police et des services médicaux d'urgence (BCC, 2014).

5 Les appels liés à des troubles mentaux sont passés de 287 par 100 000 habitants en 2003 à 397 par 100 000 habitants en 2007. Les arrestations en vertu de la *Mental Health Act* sont, elles, passées de 172 par 100 000 habitants en 2004 à 232 par 100 000 habitants en 2007 (Brink *et al.*, 2011).

2.3 ADAPTATION AU RÉSEAU DE LA SÉCURITÉ

Le réseau de la sécurité (présenté à la section 1.4) représente le plus grand défi externe pour la police, dans la mesure où il englobe des changements fondamentaux au paysage du maintien de l'ordre auquel la police doit encore s'adapter complètement. La police n'est toutefois pas la seule à être confrontée à ce problème; les grandes institutions régissant plus généralement la fourniture de services de sécurité, et qui peuvent freiner la capacité de la police à évoluer, doivent également s'adapter à ce réseau (voir l'encadré 2.3).

Encadré 2.3

Le réseau de la sécurité comme métaphore du maintien de l'ordre contemporain

Le réseau de la sécurité constitue une métaphore et représente la nouvelle façon de percevoir la police par rapport à l'environnement externe dans lequel tout corps policier intervient à présent comme un des divers organismes protégeant la population. Considérer le maintien de l'ordre canadien contemporain dans ce vaste contexte de sécurité policière revient à admettre la nouvelle réalité d'un réseau formé de multiples agences et acteurs publics et privés, qui agissent et collaborent de diverses manières pour assurer constamment la sécurité publique et privée. Le vieux paradigme consistant à conceptualiser la police comme le fournisseur principal et dominant de sécurité publique ne correspond pas à la réalité d'un paysage du maintien de l'ordre et de la sécurité sans cesse plus mondial, dynamique et complexe et dans lequel une multitude d'acteurs interviennent comme fournisseurs, partenaires et concurrents.

Cette section cherche à examiner les données probantes sur le réseau de la sécurité afin de comprendre sa complexité et les défis qu'il pose à la police. Savoir comment mieux intervenir dans ce réseau aux multiples acteurs est crucial pour l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de la police. Elle soulève aussi un certain nombre de questions visant à déterminer si la police est, en fait, la mieux qualifiée pour servir de premier intervenant dans toutes les situations — et, si ce n'est pas le cas, à définir quels devraient être ses rôles dans le cadre du maintien de l'ordre en réseau. Il est aussi important de circonscrire le rôle le plus approprié pour les gouvernements en ce qui concerne la gestion du réseau de la sécurité.

Encadré 2.4**Le réseau de la sécurité aux Jeux olympiques de Vancouver en 2010**

Décrits à l'époque comme « la plus grande opération de sécurité de temps de paix de l'histoire du Canada » [traduction] (Molnar et Snider, 2011), les Jeux olympiques de Vancouver 2010 ont nécessité une sécurité de tous les instants pour 30 sites et 27 réceptions (Kaluzny et Hill, 2011). Plus de 15 000 professionnels de la sécurité ont été engagés, dont quelque 6 000 agents d'application de la loi, 4 500 militaires et 5 000 gardes de sécurité privés (CBC News, 2009; GC, 2010). Le NORAD a assuré la surveillance aérienne et maritime, les plongeurs militaires ont dressé des barrages de sécurité flottants autour du village des athlètes, au ras de l'eau, et autour des navires de croisière hébergeant le personnel de sécurité, et un contre-torpilleur et une frégate navals ont effectué des patrouilles de surveillance (Murphy, 2010). Au centre-ville et autour des sites, près de 1 000 caméras de sécurité ont été installées dans le cadre d'un système de surveillance télévisée en circuit fermé.

La direction des opérations de sécurité avait été confiée à la GRC, qui avait formé le groupe intégré de la sécurité de Vancouver 2010 dont le mandat était de coordonner les ressources entre les divers acteurs responsables de la protection (GC, 2010). Outre la GRC elle-même, ces acteurs comprenaient les services de police municipale, les ministères fédéraux, le Comité organisateur des Jeux olympiques, l'armée, les sociétés de transport en commun et le service de renseignement (Molnar et Snider, 2011). On a également fait appel à des firmes de sécurité privées pour fournir non seulement du personnel, mais aussi des outils technologiques de filtrage de sécurité, comme les détecteurs de métal et de l'équipement de surveillance perfectionné pour la coordination (Molnar et Snider, 2011). Les gardes de sécurité privés ont joué un rôle crucial dans le filtrage des visiteurs sur les sites de compétition et des véhicules autorisés (CPVP, 2011). Les sociétés de transport en commun, et particulièrement le South Coast British Columbia Transportation Authority Police Service, ont également été un acteur important de la sécurité et ont été appelées à travailler étroitement avec les 21 autorités policières pour réduire les risques pour les usagers des transports en commun. La police des transports a effectué des patrouilles extrêmement visibles, a déployé des chiens détecteurs d'explosifs, des appareils à rayons X portatifs, des détecteurs de métal et des caméras thermiques (Clapham, 2010).

Pour commencer, et afin d'avoir une idée de ce à quoi ce réseau de la sécurité peut ressembler au Canada et du rôle que la police peut jouer — et joue souvent —, il existe peu de meilleures illustrations qu'un gigantesque événement sportif comme les Jeux olympiques de Vancouver en 2010. Ainsi que le soulignent Boyle et Haggerty (2012), les Jeux modernes sont autant un spectacle sécuritaire qu'un spectacle sportif, car ils requièrent la mobilisation de milliers de spécialistes de la sécurité, l'utilisation ostensible de l'équipement militaire et le déploiement de nouvelles technologies de maintien de l'ordre et de surveillance. Bien que l'échelle même de l'événement soit particulière aux Jeux olympiques, l'encadré 2.4 attire l'attention sur une caractéristique distinctive du maintien de l'ordre contemporain largement établie, mais pas aussi reconnue dans la sphère publique : la sécurité et la paix sont toujours la conséquence de la coordination et de l'intégration réussies d'un vaste éventail de ressources et d'acteurs policiers et non policiers. Loin de lutter contre le crime de manière isolée, les services de police interviennent, pour assurer la sécurité, au sein d'un large réseau.

2.3.1 Le réseau de la sécurité a pris de l'importance au Canada

Ces dernières décennies, on a publié un nombre considérable de recherches sur la montée de la sécurité privée et sur ses répercussions sur la police, sur la société et sur le gouvernement (p. ex. Stenning et Shearing, 1979; Shearing et Stenning, 1983; Swol, 1998; CDC, 2002). Longtemps considérés comme détenant le monopole de l'exercice de la force dans la société, les États ont historiquement été tenus comme les décideurs légitimes en matière de protection, fixant son étendue et sa nécessité dans une région donnée et déterminant les questions touchant ses principaux fournisseurs. Mais la croissance de la sécurité privée vient directement remettre en question ce principe et est donc d'un grand intérêt pour les chercheurs.

La sécurité privée est devenue plus intéressante parce qu'elle fait désormais partie des acteurs non policiers assurant la protection. Les fournisseurs de services sociaux, l'industrie de la sécurité, les autres types d'agent de la paix et les travailleurs de la santé interviennent tous désormais à divers degrés pour préserver la paix et prévenir le crime. Il en est de même pour les assureurs qui, grâce aux basses primes qu'ils offrent, incitent depuis longtemps les détenteurs de police à se montrer plus responsables en ce qui concerne la sécurité de leurs biens (Lemaître, 1995).

La tendance à la diversité croissante des fournisseurs de sécurité a été décrite de divers points de vue et conceptualisée au moyen de termes variés, chacun d'eux mettant en évidence un aspect différent. Pour Loader (2000), ce maintien de l'ordre s'effectue par l'intermédiaire du gouvernement et au-delà, au-dessus et au-dessous de lui. Bayley et Shearing (2001) le caractérisent comme une

« multilatéralisation » ayant entraîné « (a) la séparation entre ceux qui autorisent le maintien de l'ordre et ceux qui l'exécutent et (b) le transfert des deux rôles loin du gouvernement » [traduction]. D'autres ont utilisé le terme « réseau de sécurité » (Dupont, 2004) ou « sécurité nodale » (Shearing, 2005) pour traduire la complexité de ce paysage et pour insister sur les organisations qui agissent comme des nœuds, ou plutôt des points de connexion, à l'intérieur du réseau.

Le concept de réseau du maintien de l'ordre est particulièrement utile parce qu'il met l'accent sur « la gestion des nœuds d'infrastructure nationaux et mondiaux où des flots de gens et de marchandises s'entrecroisent » [traduction] (Van Steden *et al.*, 2013). Van Steden *et al.* ajoutent que les « nœuds d'infrastructure, comme les aéroports, les ports maritimes, les voies ferrées, les routes et autoroutes et les serveurs Internet, constituent des lieux cruciaux pour l'intervention policière, car ils procurent aux gens, à l'information et aux produits les moyens de voyager dans le temps et l'espace » [traduction]. Ce concept permet également de reconnaître que les organisations non policières sont elles aussi des nœuds essentiels de la sécurité.

Les statistiques sur la sécurité privée donnent une idée de l'importance qu'a prise au Canada ce réseau de la sécurité aux acteurs multiples. Le recensement canadien de 2006 révèle qu'il y a trois agents de la sécurité privés pour deux agents de police et que leur nombre augmente à un rythme plus élevé que celui des policiers (Li, 2008). Cette évolution est également de mieux en mieux acceptée. Les chercheurs avancent que le public (Sheptycki, 2004) et la police (Murphy, 2002) s'entendent pour dire que les acteurs non policiers ont en fait un rôle à jouer dans la protection. Se servant de l'exemple de la cybercriminalité, Dupont (2013) note que l'impératif de la participation du secteur privé peut varier selon le problème et le préjudice perçu; étant donné le degré d'intégration dans la vie quotidienne d'outils technologiques détenus par des intérêts privés, les cybercrimes sont vus comme des menaces critiques et donc les stratégies de cybersécurité mettent l'accent sur les partenariats.

Les rôles variés des acteurs de la sécurité

Dans ce cadre élargi que représente le réseau de la sécurité, la plupart des acteurs assument des rôles relativement distincts. La figure 2.6 énumère les principaux acteurs assurant la protection dans les domaines public et privé. Elle fait la distinction entre ceux qui ont principalement une fonction de mise en application, comme les agents d'application de la loi, et ceux qui assurent principalement la dissuasion ou la prévention. Elle admet également que certains de ces intervenants ont plus d'un rôle. Le système judiciaire dans son ensemble, par exemple, assume à la fois des fonctions de mise en application et de dissuasion. Sur l'axe vertical, cette figure effectue la distinction entre les acteurs intervenant à l'échelle de la société et ceux qui œuvrent à l'échelle

des individus. Par exemple, les concepteurs urbains, qui apparaissent dans la partie supérieure de la figure, peuvent intégrer des caractéristiques renforçant la protection dans les nouveaux quartiers et qui ont aussi pour effet d'améliorer la sécurité dans toute la communauté. De leur côté, les travailleurs sociaux, placés dans la partie inférieure du graphique, peuvent être chargés d'intervenir auprès de personnes à problème par l'intermédiaire de programmes de réadaptation, dans les écoles et autres milieux, ou conjointement avec les familles.

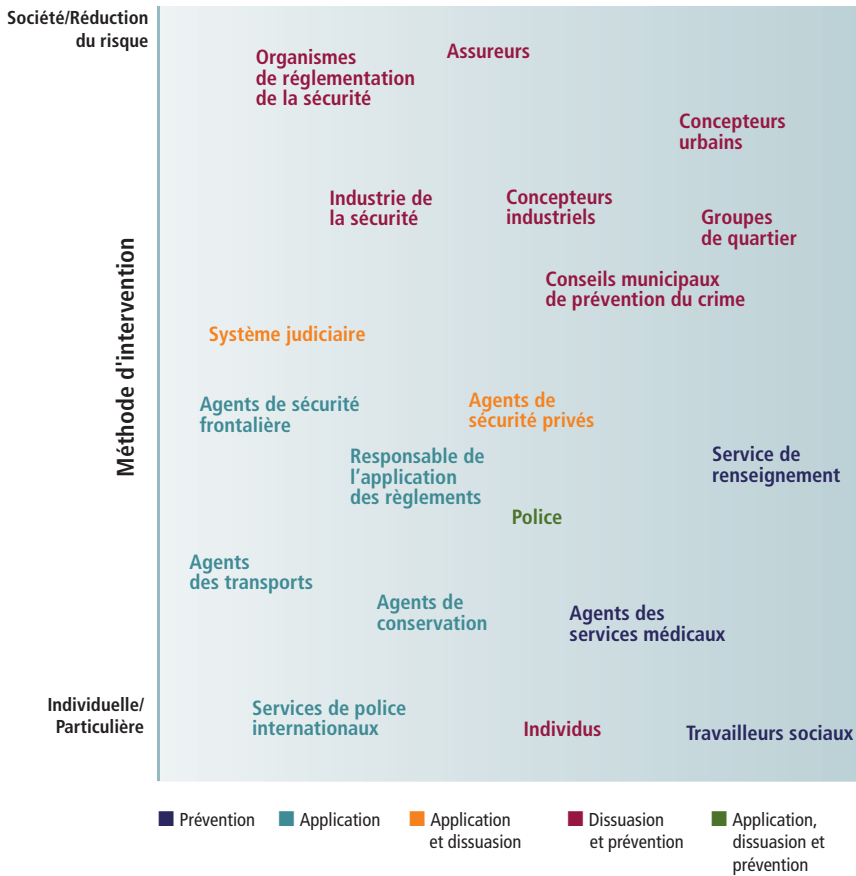


Figure 2.6
La diversité des acteurs du réseau de la sécurité

Bien qu'elle soit un bien public, la sécurité de la population est assurée par de nombreux genres de fournisseurs, à la fois publics et privés. Certains acteurs se concentrent sur la réduction du risque par des interventions à l'échelle de la société, alors que d'autres sont axés sur l'intervention auprès des individus. Les interventions que ces acteurs effectuent s'étendent de la prévention du crime à l'application de la loi, en passant par la dissuasion. La police a pour tâche principale la gestion du risque à l'échelle individuelle et ses activités sont axées sur l'ensemble de ces trois domaines.

Les divers rôles au sein du réseau de la sécurité sont influencés en partie par les différences en matière de pouvoirs législatifs de certains des acteurs. L'encadré 2.5 fait ressortir les pouvoirs légaux des policiers en tant qu'agents de la paix, des agents de sécurité privés et des individus.

Encadré 2.5

Rôles et pouvoirs des divers acteurs du réseau de la sécurité

Les personnes disposant des pouvoirs les plus étendus sont les policiers, dont le statut légal d'agents de la paix leur accorde certains droits, autrement interdits, pour assumer leur mandat. En vertu du *Code criminel* du Canada, les policiers ont, par exemple, le droit de posséder une arme à feu pour l'exécution de leurs tâches policières et d'utiliser une force raisonnable dans l'application de la loi (*Code criminel*, 1985). Les policiers assument un autre rôle unique, celui de contrôleur de l'accès au système de justice pénale (Siegel, 2009), en vertu duquel ils déterminent si les contrevenants doivent être traduits dans le système de justice pénale ou envoyés dans une autre filière.

Les policiers ne sont pas les seuls à être désignés agents de la paix; les membres des Forces canadiennes, les pilotes de ligne, les maires et les officiers désignés ou autorisés par la réglementation gouvernementale le sont aussi. Toutefois, les pouvoirs conférés par ce statut s'accompagnent généralement de restrictions temporelles et spatiales correspondant à l'exécution des tâches exigées par le poste et définies par la législation concernée. Par exemple, les policiers des chemins de fer détiennent des pouvoirs reliés uniquement aux biens ferroviaires, alors que les pilotes d'avion disposent des pouvoirs d'agents de la paix uniquement lorsque leur appareil est en vol (*Code criminel*, 1985).

De leur côté, les agents de sécurité privés, dont le principal rôle est la protection des biens privés, sont habilités en vertu du droit à la propriété (Stenning et Shearing, 1979) et disposent parfois de pouvoirs constabulaires spéciaux. Cette législation permet aux détenteurs ou aux occupants de propriétés d'autoriser une agence privée à faire respecter des conditions d'entrée, de bannir les contrevenants, d'interdire l'accès à la propriété et d'arrêter les intrus. En Ontario, par exemple, la *Loi sur l'entrée sans autorisation* stipule qu'« une personne que ce dernier [le propriétaire des lieux] a autorisée à cet effet, peut arrêter sans mandat une personne qu'il croit, pour des motifs raisonnables et probables, être sur les lieux en contravention de l'article 2 » (Gouvernement de l'Ontario, 1990). Les agents de sécurité privés détiennent également les pouvoirs conférés aux citoyens en vertu de la *Loi sur l'arrestation par des citoyens et la légitime défense* (IÉSI, 2012; Justice Canada, 2013). Ces pouvoirs autorisent les agents de sécurité privés et les citoyens à arrêter d'autres citoyens dans un délai et avec une force raisonnables.

La protection n'a pas du tout besoin de la police, ni pour sa fourniture ni pour son encadrement. En fait, des exemples d'organisations communautaires, de sociétés légales et d'entreprises illégales et d'individus recourant aux services de firmes de sécurité montrent l'absence de participation policière. Les fournisseurs de sécurité comprennent tout un éventail d'individus, d'organismes gouvernementaux, d'entreprises privées et d'organismes non gouvernementaux (Bayley et Shearing, 2001). Les Vancouver Ambassadors, par exemple, effectuent des patrouilles de sécurité bien visibles dans des secteurs du centre-ville, sans toutefois posséder de pouvoir officiel d'application de la loi (Sleiman et Lippert, 2010). Ils sont financés par des entreprises locales et seulement autorisés à décourager les comportements illicites et le désordre et à faire des comptes rendus à la police.

L'irrégularité géographique du réseau de la sécurité

Une des caractéristiques du réseau de la sécurité est qu'il est composé de divers éléments ou « assemblages » qui ne sont ni uniformément présents sur un territoire donné ni toujours coordonnés. Comme le souligne Brodeur (2010a), si certains des nombreux composants des assemblages du maintien de l'ordre agissent parfois sous forme de réseaux intégrés l'échelle locale, dans lesquels la police assure presque toujours la coordination, le plus souvent, cette coordination ne peut être assurée. La sécurité est le produit d'une vaste gamme d'acteurs intervenant dans différentes fonctions, dans différentes régions et selon différentes initiatives adaptées à des types de problèmes particuliers.

Plusieurs exemples illustrent cette variabilité. Les communautés situées le long des frontières sont desservies par une toile d'organisations de sécurité différente de celle des communautés situées plus à l'intérieur du pays. En fait, le Canada compte aujourd'hui 15 régions dotées d'une équipe intégrée de la police des frontières regroupant des organisations d'application de la loi canadiennes et américaines. En collaboration avec les organismes policiers municipaux, provinciaux, d'État, fédéraux et des Premières Nations, ainsi qu'avec d'autres organes gouvernementaux concernés, ces équipes ciblent les activités criminelles transfrontalières (GRC, 2012d).

Autre exemple de l'irrégularité du réseau de la sécurité, le problème des accidents de la route, qui continuent à être une source majeure de décès au Canada et dans les pays pairs (Waller, 2014) et qui accaparent énormément les ressources policières. En lieu et place d'un intervenant unique, les décès de la circulation relèvent d'acteurs et de centres de décision multiples. Comme le fait remarquer Waller, il est possible d'employer une grande variété de mesures, à la fois préventives et réactives, pour réduire ces décès, y compris ceux dus à l'alcool. Ces mesures ne font pas seulement appel à la police, mais

aussi aux constructeurs automobiles, qui continuent d'améliorer la conception et les dispositifs de sécurité de leurs véhicules, les moniteurs de conduite, les groupes de la société civile comme Les mères contre l'alcool au volant (MADD) et, derniers mais non les moindres, les législateurs, qui peuvent légiférer sur des éléments comme le taux d'alcool dans le sang, la révocation des permis de conduire et le traitement des récidivistes. Le degré auquel ces mesures sont mises en pratique peut varier considérablement d'une région à l'autre. Une étude menée en 2002 aux États-Unis a, par exemple, constaté que les écarts entre les États en ce qui concerne la mise sur pied de programmes pour décourager la conduite en état d'ivresse a une incidence directe sur signalement des situations de conduite en état d'ivresse : les résidents des États qui ont lancé des initiatives peu étendues présentent 60 % moins de probabilité de signaler les cas d'alcool au volant que les personnes vivant dans des États offrant des programmes complets (Shults *et al.*, 2002; Waller, 2014).

Le leadership dans le réseau de la sécurité

Géographiquement diversifié, le réseau de la sécurité se caractérise par une multiplicité de nœuds de leadership qui mobilisent la réponse à des crimes particuliers, parfois dans des régions particulières, ou qui lancent des initiatives de prévention. Ces nœuds ne sont pas toujours guidés par la police. Par exemple, les municipalités dirigent souvent les entreprises de collaboration pour réduire la criminalité, alors que la police municipale agit comme l'un des nombreux partenaires. Le Conseil de prévention du crime de la Municipalité régionale de Waterloo, fondé en 1993, est un exemple de tel nœud (IPC, 2009). Fondé dans le but de soutenir les actions communautaires de réduction et de prévention du crime, de la victimisation et de la peur du crime, le Conseil réunit la police locale et plus de 30 représentants d'organismes régionaux, notamment du secteur de l'éducation, d'organismes de services sociaux, de groupes de planification municipale et des services correctionnels. Ces mesures se traduisent par une série de priorités et d'initiatives coordonnées et mises en œuvre par le secrétariat du Conseil (Region of Waterloo, s.d.). De leur côté, les gouvernements peuvent contribuer à la fourniture, à la supervision ou à la coordination de services de sécurité (Loader, 2000).

2.3.2 Les défis du maintien de l'ordre à l'intérieur du réseau de la sécurité

La documentation cerne plusieurs défis que doit relever la fourniture de la sécurité dans un environnement de réseau et qui concernent l'interopérabilité, l'équité et l'appui à la police. Le sommet du G20 tenu au Canada en 2010 est un exemple de piètre résultat que ce genre d'entente peut donner (voir l'encadré 2.6). Et même si l'échelle et la complexité de la sécurité lors des grands événements font du G20 un cas à part, il rappelle néanmoins à quel point la coordination efficace et la clarté des pouvoirs peuvent être difficiles à réaliser.

Encadré 2.6**Comment la collaboration peut échouer à assurer la sécurité : l'exemple du sommet du G20 en 2010**

En juin 2010, le Canada a accueilli les sommets du G8 et du G20 l'un à la suite de l'autre dans deux villes de l'Ontario, Huntsville et Toronto. Combinés, ces événements ont surpassé les Jeux olympiques à titre de plus gros déploiement sécuritaire de l'histoire du Canada, mais ils ont aussi mis en lumière un certain nombre de difficultés inhérentes au fait de se charger de la sécurité avec de multiples partenaires. Pour les sommets comme pour les Jeux olympiques, la sécurité avait été confiée à la GRC avec les pouvoirs accordés par le même cadre juridique, la *Loi sur les missions étrangères et les organisations internationales* (L.C. 1991, ch. 41) (Morden, 2012; GRC, 2012c). Mais contrairement aux Jeux tenus quelques mois auparavant, la sécurité du sommet du G20 a mal répondu aux défis de planification et d'exécution et s'est soldée par des actes de violence et de vandalisme, par l'usage excessif de la force par la police et par des arrestations massives (OIPRD, 2012).

En tout, les sommets ont mobilisé 20 974 agents de sécurité provenant de la GRC, de sociétés de sécurité privées, des Forces canadiennes, de l'O.P.P. et des services de police de Toronto et de Peel (Morden, 2012). Tout comme aux Jeux olympiques, un groupe intégré de la sécurité centralisait la coordination du personnel et des opérations. Mais à l'inverse de ce qui s'était passé durant les Jeux, de nombreux problèmes de planification et de mise en œuvre sont survenus, dont plusieurs touchant la nature collaborative et en réseau des ententes de sécurité. Les diverses enquêtes menées sur les problèmes de sécurité au sommet du G20 ont, entre autres, relevé des erreurs de coordination, de leadership et de clarté des pouvoirs parmi les groupes de maintien de l'ordre (Morden, 2012).

L'interopérabilité et la coordination de la sécurité sont une affaire complexe

Comme l'illustre l'encadré 2.6, le maintien de l'ordre lors du G20 a mis en relief le vaste problème de l'interopérabilité et de la coordination dans un paysage du maintien de l'ordre de plus en plus en réseau. L'efficacité des relations dans un réseau de la sécurité dépend de l'efficacité de la communication entre les organisations, laquelle a manqué dans le cas du G20.

Dans un exemple notable de manque de coordination documenté par l'examen civil indépendant au sujet du sommet de G20 (*Independent Civilian Review into Matters Relating to the G20 Summit*), les commandants de la GRC et de l'O.P.P.

affectés au périmètre extérieur de Toronto ont déclaré qu'il était difficile de déterminer qui était responsable. D'ailleurs, selon l'examen, des lacunes dans un document clé sur le commandement et contrôle de la sécurité au sommet offraient la possibilité à plusieurs chaînes de commandement de fonctionner simultanément, et c'est en fait ce qui s'est produit durant un court laps de temps (Morden, 2012). En résumé, « plus une opération est complexe, plus il est essentiel que tous les services de police participants connaissent bien l'étendue de leurs pouvoirs » [traduction] (Morden, 2012).

Déjà, relier les gens au sein d'une même organisation exige un effort concerté de communication. L'interopérabilité offre une solution technologique, mais elle exige des priorités et des besoins de configuration communs; les organisations, et même leurs employés, peuvent avoir à sacrifier des plateformes ou des façons de travailler qui leur sont familières au profit d'outils matériels et logiciels partagés (Sanders et Henderson, 2012).

Sheptycki (2004) explique que certains processus de l'exercice du maintien de l'ordre sont suffisamment dysfonctionnels pour être qualifiés de « pathologies ». Systémiques de nature, ces dysfonctions peuvent compromettre l'aptitude des organisations policières à lutter contre le crime. Parmi les « problèmes qui font souffrir la structure du système d'information de la police » [traduction] se trouvent les différentes catégories de crime, la surcharge de données ou de renseignement et la médiocrité de la mise en relation qui entraîne une circulation d'information inadéquate.

La sécurité peut être inéquitable au sein de la société

L'influence croissante du secteur privé et des autres organismes non policiers sur l'étendue des services offerts aux différents individus et groupes soulève également des inquiétudes quant à l'équité. Bayley et Shearing (1996) préviennent que « la pluralisation actuelle sous les auspices du marché n'améliore pas la sécurité de manière égale partout dans la société » [traduction], mais favorise plutôt les gens aisés :

Si la police se concentre sur l'application de la loi, le dualisme entre les riches et les pauvres s'exacerbera. Les riches bénéficieront de plus en plus de services policiers de prévention assurés par des sociétés de sécurité commerciales, alors que les pauvres auront droit à une police publique, réactive et axée sur l'application de la loi. De plus, comme il semble y avoir une différence qualitative d'efficacité entre ces approches — entre la dissuasion et la prévention — les pauvres seront aussi relativement moins en sécurité.

Une des préoccupations sur le plan de l'équité est que la police doit rendre compte à toute la société, alors que les agences de sécurité privées sont principalement responsables envers ceux qui les financent (Bayley et Shearing, 1996). On peut aussi s'inquiéter quand la police vend ses services au secteur privé, car elle peut alors avoir de la difficulté à prioriser le bien public, en particulier si les ressources, liées par une entente privée, ne sont plus disponibles pour répondre aux demandes d'intervention de la population (Ayling *et al.*, 2009). L'achat et la fourniture privés peuvent également donner l'impression de procurer des privilèges en matière d'influence sur la police ou d'utilisation de celle-ci, même si on reconnaît que la police a les moyens de contrer cette perception (Murphy, 2002; Cukier et Thomlinson, 2005; Ayling *et al.*, 2009).

Mais selon une opinion concurrente, lorsque ces relations entraînent des affectations en dehors des heures de service ou en heures supplémentaires, elles ne nuisent pas aux ressources allouées au maintien de l'ordre durant cette période et peuvent contribuer à une plus grande sécurité publique, financée par le privé (Brunet, 2008). On peut toutefois craindre que les agents qui vendent leur temps hors service puissent souffrir de problèmes de santé et de sécurité en raison de la fatigue causée par de longues journées de travail (Vila, 1996).

2.3.3 Plus de recherches sont nécessaires sur le réseau de la sécurité

Il manque de recherches sur le réseau de la sécurité tel qu'il existe au Canada et sur la façon dont la police peut intervenir efficacement et de manière plus efficiente dans cet environnement. Le réseau de la sécurité peut prendre plusieurs formes, différents groupes d'acteurs s'attaquant à différents problèmes de criminalité et de prévention sur divers territoires. Ainsi, les entreprises de détail et les banques sont mieux positionnées pour répondre efficacement au cybercrime financier, alors qu'on a vu que la réaction face à la criminalité de rue classique exigeait la participation d'organismes communautaires locaux en liaison régulière avec la police. De plus, des pratiques de maintien de l'ordre en réseau prometteuses sur certains territoires ne fonctionnent pas nécessairement sur d'autres, à cause des écarts nationaux et régionaux relatifs aux acteurs susceptibles d'intervenir face au crime et aux facteurs distinctifs internes des services de police. La connaissance de ces différences sera importante pour déterminer les possibilités et les difficultés propres au Canada, ainsi que la transférabilité des initiatives encourageantes.

2.4 CONCLUSION

Les défis externes exposés dans ce chapitre transforment le cadre dans lequel la police agit au Canada. Si certains d'entre eux sont connus depuis longtemps, comme le fait que les policiers doivent répondre à une variété d'appels (dont ceux concernant des personnes atteintes de maladie mentale), d'autres sont plus récents, tels que les soucis posés par les outils numériques. Considérés ensemble, toutefois, ils soulignent l'obligation que la totalité du système policier continue à s'adapter à eux. Le leadership sera important à cet égard, maintenant que la police admet la multiplicité des nœuds de mobilisation à l'intérieur du réseau de la sécurité — une toile qui peut être mieux placée que la police pour mener la lutte à certains problèmes.

Comme le prouve le prochain chapitre, plusieurs défis externes sont, en fait, liés à des questions internes cruciales que la police doit désormais affronter, dans le domaine des ressources humaines, des coûts et de la reddition de comptes. Réagir aux difficultés externes nécessitera donc aussi des organisations policières qu'elles apportent des changements internes si elles veulent offrir des services de sécurité plus efficaces et plus efficaces dans l'environnement de réseau.

3

Les défis internes de la police canadienne

- **Ressources humaines**
- **Les coûts du maintien de l'ordre**
- **Devoir de reddition de comptes et légitimité**
- **Conclusion**

3 Les défis internes de la police canadienne

Principales constatations

Les organisations policières font face à plusieurs défis sur le plan de l'effectif : nombreux employés en âge de la retraite, sous-représentation des femmes et des minorités, nouvelles attentes chez les recrues et absence des compétences nécessaires pour tirer le meilleur parti des technologies et pour composer avec les nouveaux types de crime.

Ces dix dernières années, les coûts policiers ont augmenté en moyenne à un rythme plus élevé que l'ensemble des dépenses publiques et que le produit intérieur brut (PIB), alimentant les préoccupations sur l'abordabilité de la police. Parmi les raisons de la hausse des coûts, les changements législatifs, le besoin d'acquiescer les tout derniers outils technologiques et, plus important, l'augmentation des salaires et des avantages sociaux. La nature de ces raisons laisse penser que les coûts s'accroissent sans donner lieu à des améliorations visibles du niveau ou de la qualité des services offerts à la population.

Les changements que subit le paysage du maintien de l'ordre imposent une forte pression sur les structures actuelles de reddition des comptes, à mesure que les nouvelles technologies, l'évolution des tendances criminelles et la croissance des mandats, entre autres, exigent que la police modifie sa façon de faire et d'intervenir. La confiance de la population à l'égard de la police, qui était forte depuis des années, commence à s'effriter.

La plupart des mécanismes de reddition des comptes destinés à surveiller le travail de la police sont inconnus des sociétés de sécurité privées et des opérations en collaboration, qui façonnent le réseau de la sécurité; une situation préoccupante étant donné l'importance croissante de ces dernières.

L'environnement évolutif décrit au chapitre 2 a plusieurs répercussions sur le fonctionnement interne de la police canadienne, qui doit suivre le rythme du changement. Ce chapitre examine trois défis internes auxquels font face les services de police et l'organisation policière dans son ensemble : la gestion de la main-d'œuvre, la hausse des coûts policiers et la reddition de comptes.

Ces défis sont complexes et souvent liés à la manière dont les services de police ont été créés et organisés par des institutions externes. Comme le note un observateur, « l'environnement a changé à une vitesse plus grande que

le rythme auquel les services de police ont pu évoluer » [traduction]. Cet observateur ajoute que la police est aujourd'hui confrontée au fait que « son modèle de financement date du XIX^e siècle, son cadre juridique du XX^e siècle et ses problèmes du XXI^e siècle » [traduction] (Duxbury *et al.*, 2013).

3.1 RESSOURCES HUMAINES

Plusieurs des tendances externes touchant la demande en matière de maintien de l'ordre au Canada, et recensées au chapitre 2, ont aussi une incidence sur ses ressources — c'est-à-dire son effectif. Les changements démographiques et sociaux entraînent des problèmes de rétention et de recrutement, alors que la complexité croissante de l'environnement opérationnel, notamment de la criminalité, met en lumière la nécessité d'acquérir des connaissances approfondies, de faire plus preuve de jugement et de développer des compétences techniques avancées. Combinés, ces changements posent un énorme problème à la fourniture de services policiers efficaces et du niveau auquel s'attend la population.

3.1.1 Les services de police sont aux prises avec un effectif vieillissant et une sous-représentation des femmes et des minorités

Les services de police canadiens se caractérisent par un effectif vieillissant et une sous-représentation des femmes et des minorités, qui pourrait limiter leur efficacité dans le futur. En 2011, 10 % des agents de police au Canada étaient admissibles à la retraite, mais seulement 2 % sont partis (CCSJ, 2013b). D'un côté, si les agents ayant beaucoup d'ancienneté demeurent dans la police, ils peuvent contribuer à la formation, à l'encadrement et à la direction des organisations. De l'autre côté, s'ils restent en service, leurs postes ne pourront pas être pourvus par de nouveaux diplômés ou par des agents en milieu de carrière. Cette situation peut entraîner le gonflement du nombre de policiers ayant droit à la retraite et retarder le lancement d'efforts de recrutement de grande envergure. Un nombre qui varie d'un service de police à l'autre et qui peut être extrêmement élevé dans certains cas. Par exemple, près de 20 % des agents de la GRC auraient pu partir en 2011.

Au pays, 14 % des agents de police ont moins de 30 ans, 35 % ont entre 30 et 39 ans, 35 % ont entre 40 et 49 ans et 15 % ont plus de 50 ans. La situation est assez similaire dans les grandes provinces, mais dans les Territoires du Nord-Ouest et au Nunavut, la proportion de jeunes est plus grande, alors qu'à la Direction générale et à l'École de la GRC, le pourcentage d'agents plus âgés est supérieur (CCSJ, 2013a).

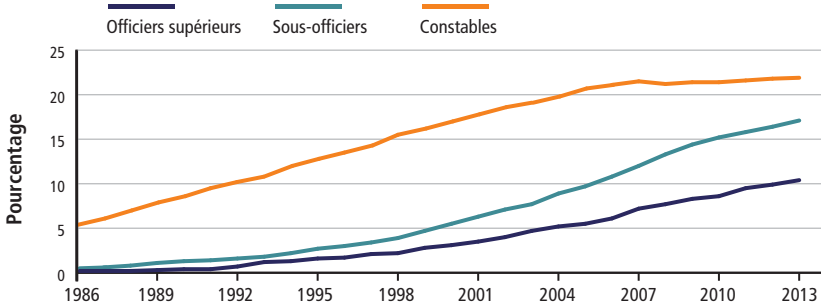
On pense généralement que le départ à la retraite d'un vaste contingent de policiers de forte ancienneté créera un problème de formation et de direction (notamment pour la dotation de postes de cadre supérieur) d'un effectif policier

extrêmement qualifié (CCSJ, 2013b). Le problème de planification des effectifs est amplifié par la résistance au recrutement latéral (la nomination à un rang autre que celui de constable), qui permettrait de diversifier la spécialisation des services de police et de leur procurer une expérience supplémentaire dans des disciplines variées (CDC, 2006).

Malgré une tendance à l'amélioration, les femmes continuent à être sous-représentées dans les organismes policiers. Cet état de fait peut avoir des répercussions sur la capacité de réaction de la police face à des incidents comme la violence contre les femmes ou au problème de l'accès à la justice des femmes (Waller, 2010; ONU Femmes, 2011). La figure 3.1 montre que le nombre d'agentes a augmenté dans tous les grades des services de police canadiens depuis plusieurs décennies. Cependant, en 2013 encore, les femmes représentaient à peine plus de 20 % de tous les agents de police (CCSJ, 2014). Elles sont particulièrement sous-représentées au sommet de la hiérarchie compte tenu de leur proportion dans la population globale, puisqu'elles n'occupent que 10 % des postes de cadre supérieur.

Cette sous-représentation est effective alors que les femmes sont généralement plus éduquées que leurs collègues hommes aux grades de constable et de sergent/sergent d'état-major (Duxbury et Higgins, 2012). Les recherches donnent à penser que les agentes de police ne visent pas la promotion autant que leurs homologues hommes (Archbold *et al.*, 2010) et ressentent davantage la barrière du sexe en matière de recrutement et de rétention que les agents (Cordner et Cordner, 2011). Certaines agentes ont de la difficulté à tirer profit de possibilités de développement professionnel qui leur donnent l'impression d'être inéquitables et de favoriser les hommes (PricewaterhouseCoopers, 2000). Et ce, même s'il semble à certains policiers hommes qu'on applique deux poids deux mesures en ce qui concerne les exigences pour la promotion, à leur désavantage (Archbold *et al.*, 2010). La recherche permet également de constater que les homosexuels dans les organismes policiers aux États-Unis ont le sentiment de faire constamment face à des obstacles (Colvin, 2009). Les iniquités perçues dans les structures de promotion peuvent signifier que les services de police ne disposent pas d'un bassin de candidats à la promotion aussi grand qu'ils le devraient.

Bien que les organismes policiers au Canada aient fait des tentatives pour accroître la diversité de leur effectif (PricewaterhouseCoopers, 2000), la proportion d'employés de la police appartenant aux minorités visibles est bien inférieure à ce qu'elle est en moyenne dans la main-d'œuvre nationale. Alors que les minorités visibles représentent près de 20 % de la population (SC, 2013a), elles apparaissent sous-représentées chez les agents de police, dont



Sources des données : CCSJ, 2014

Figure 3.1

Proportion d'agents de police féminins par grade au Canada, 1986–2013

La proportion d'agentes de police a grandement augmenté ces dernières décennies. D'environ 1 sur 20 chez les constables en 1986, elle est passée à 1 sur 5 aujourd'hui. En ce qui concerne les officiers supérieurs, elle est passée de 1 sur 500 à 1 sur 10. Par contre, la proportion de constables féminins stagne depuis quelques années.

elles ne constituent qu'environ 8 % de l'effectif total (CCSJ, 2013a). Par contre, les données recueillies lors de la toute dernière Enquête sur l'administration policière laissent, elles, penser que l'emploi global des agents autochtones correspond en gros à leur proportion dans la population canadienne (environ 4%). La sous-représentation des minorités visibles dans les services de police, dont la raison n'est pas claire, porte à croire que les organisations policières ont de la difficulté à recruter ou à garder du personnel issu de ces groupes de population. Un service de service représentatif de la population peut être perçu comme plus efficace et plus légitime par la communauté. La section 4.4 analyse les données probantes sur l'emploi de la représentativité comme moyen de bâtir un effectif efficace.

3.1.2 Le faible taux de satisfaction au travail est symptomatique du fait que la structure actuelle des services policiers n'a pas suivi l'évolution des attentes de leurs employés

Les services de police modernes sont confrontés à une faible satisfaction au travail et à la nécessité de s'adapter à une nouvelle génération d'agents de police qui peuvent ne pas partager les sentiments et les priorités de plus anciens. Les corps policiers doivent réfléchir à la meilleure façon de relever ce défi pour maximiser l'efficacité de leurs forces.

Le travail policier s'accompagne d'une immense responsabilité et d'une multitude de sources potentielles de stress. D'après des sondages effectués sur les services de police dans le nord des États-Unis, Shane (2010) distingue

le contenu du travail policier (les tâches), de ses caractéristiques structurelles dans lesquelles les policiers œuvrent (le contexte). Selon lui, ces dernières sont la source du plus grand stress. Ceci est cohérent avec le manque de soutien organisationnel constaté par certaines enquêtes sur la conciliation travail-vie personnelle au Canada (Dick et Metcalfe, 2001; Maguire et Dyke, 2012).

Les enquêtes réalisées auprès des agents de police canadiens indiquent que pour ces derniers, le stress provient de la multiplicité des exigences conflictuelles, d'une charge de travail ingérable et du conflit travail-vie personnelle (Duxbury, 2007; Duxbury et Higgins, 2012). Bien que les deux tiers des agents de police canadiens affirment être satisfaits de leur travail, les données révèlent que la conciliation travail-vie personnelle est perfectible dans les organisations policières. Les points particulièrement problématiques sont l'insatisfaction à l'égard de la charge de travail actuelle et les attentes irréalistes, la difficulté de réaliser ses objectifs de carrière et ses aspirations et le manque de possibilités de perfectionnement offertes par les employeurs (Duxbury et Higgins, 2012). Ces sources de mécontentement, ainsi que l'impression d'un manque de soutien organisationnel, sont suffisantes pour décourager les policiers de viser des promotions (Murphy, 2006) et ont un impact sur la performance policière (Shane, 2010; Perrott et Kelloway, 2011).

Globalement, les employés de la police canadienne ont le sentiment que le soutien organisationnel est déficient et révèlent que les valeurs organisationnelles sont faiblement internalisées (Maguire et Dyke, 2012). Quand on étudie les résultats par grade, on constate un attachement à l'organisation plus grand chez les superviseurs que chez les non-superviseurs. Ces observations confirment les résultats d'une étude menée précédemment, qui signalent une plus grande identification organisationnelle chez les cadres, aussi bien parmi les agents de police que parmi le personnel civil (Dick et Metcalfe, 2001). Cette enquête porte à croire que la faiblesse de l'attachement à l'organisation pourrait entraîner une baisse de la volonté de s'investir dans son travail et pourrait également représenter un problème pour la rétention des employés non cadres.

L'impact sur le moral des agents d'événement très médiatisés donnant une image négative de la police est aussi évident. Un agent de police sur cinq indique que composer avec les attentes de la population est une source de stress (Duxbury et Higgins, 2012). Cette proportion augmente avec le grade pour atteindre 30 % chez les hauts dirigeants. En plus de dépendre du grade, l'impact varie avec l'organisme. Dans une étude sur l'équilibre travail-vie personnelle, Perrott et Kelloway (2011) ont découvert des différences entre les agents de la GRC et ceux d'un service municipal. Les policiers municipaux indiquaient bénéficier d'un contrôle, d'une autonomie et d'un soutien social au travail bien plus élevés que les agents de la GRC, et affichaient une moins

grande détresse psychologique. Les auteurs avancent l'hypothèse que le moral dans la GRC est « en berne » à cause des scandales survenus il y a quelques années et qui ont nui à la perception que la population a d'elle (la confiance de la population dans la police est examinée à la section 3.3.3.).

Certains auteurs ont résumé ce recueil d'observations en déclarant qu'il reflète une nouvelle génération d'employés de police canadiens (Conseil sectoriel de la police, 2006; Batts *et al.*, 2012; Duxbury et Higgins, 2012). Les attentes de cette génération — en matière d'autonomie, de soutien, de flexibilité et de conciliation travail-vie personnelle — peuvent ne pas coïncider avec les conditions traditionnellement offertes par les organisations policières. Les pratiques de gestion des ressources humaines des corps policiers ont peut-être besoin d'être adaptées au nouveau marché du travail pour attirer des employés fortement qualifiés et retenir les employés expérimentés dévoués (Duxbury, 2007). Bâtir des effectifs efficaces peut demander une étude plus approfondie de certains de ces problèmes et l'évaluation des pratiques prometteuses pour le renforcement de la satisfaction au travail.

3.1.3 La structure actuelle des effectifs policiers rend difficile l'acquisition de compétences spécialisées et techniques

Satisfaire l'exigence consistant à offrir des réponses routinières aux demandes d'intervention nécessitera toujours des généralistes de l'application de la loi. Les structures actuelles des effectifs policiers sont principalement bâties autour de l'agent de police généraliste; cependant, cette structuration représente un obstacle face aux défis posés par la nouvelle criminalité, comme le cybercrime et le crime transfrontalier. Ces crimes exigent des compétences spécialisées en analyse et en maintien de l'ordre proactif qui sont difficiles à acquérir avec ce modèle basé sur l'agent polyvalent et sur l'ancienneté. De même, les professionnels possédant ces compétences et qui sont recrutés à titre d'employé civil peuvent être difficiles à conserver au sein de structures de promotions axées sur les agents de police. La Commission Arar (O'Connor, 2006) a insisté sur la nécessité d'une formation spécialisée pour les personnes travaillant dans le maintien de l'ordre appliqué à la sécurité nationale. Ce besoin en spécialisation doit être considéré dans la planification des ressources humaines.

Les problèmes de mise en œuvre de la technologie mettent en lumière ce qu'on a déjà décrit comme une « déconnexion » entre les compétences nécessaires pour accomplir les tâches informatiques essentielles et celles requises pour être agent de police. Selon un observateur, cette situation « fera probablement en sorte que les civils prendront plus d'importance, au détriment des agents assermentés » [traduction] (Treverton *et al.*, 2011). La technologie est aussi un élément moteur de la formation dans les organisations policières. Une plus grande implantation des technologies de l'information (TI) est généralement

associée à des exigences supérieures en matière d'éducation pour les recrues, à davantage de formation en cours d'emploi et à une plus grande spécialisation au sein de l'organisation (Garicano et Heaton, 2006, 2010). L'utilisation des TI dans le travail policier de première ligne nécessite certaines aptitudes pour tirer le meilleur parti du potentiel de l'équipement (Sanders et Henderson, 2012). Les nouvelles technologies peuvent aussi introduire le besoin d'autres compétences spécialisées, par exemple en analyse des données sur la criminalité (Byrne et Buzawa, 2005).

Un des obstacles à l'implantation de la technologie est la structure hiérarchique. L'utilisation efficace des outils technologiques de maintien de l'ordre exige du personnel qualifié pour les opérations générales et des unités spécialisées, mais de nombreux employés de la police indiquent ne pas être correctement formés à l'usage de la toute dernière technologie ou même simplement de ne pas y avoir accès (PricewaterhouseCoopers, 2000). Une autre difficulté est le taux de roulement qui résulte, en partie, du fait que les employés civils, moins payés mais qualifiés, partent dans le secteur privé à la recherche de meilleures possibilités de carrière.

La police n'est cependant pas la seule à faire face à des problèmes d'application technologique. La diffusion de la technologie et les obstacles organisationnels à son adoption efficace sont un problème étendu auquel se heurtent de nombreux secteurs de l'économie (Hall, 2007). Une des révélations essentielles de la recherche sur la dissémination de la technologie est que la transformation organisationnelle requise pour utiliser efficacement ces outils prend du temps (Hekkert *et al.*, 2007).

3.2 LES COÛTS DU MAINTIEN DE L'ORDRE

L'inflation des coûts de maintien de l'ordre inquiète partout au Canada et à tous les paliers de gouvernement. La Fédération canadienne des municipalités note que près de 20 % des budgets de fonctionnement municipaux sont à présent consacrés à la sécurité et affirme que les services de police et d'incendie sont la source de dépense connaissant la plus forte croissance dans les municipalités (FCM, 2008). En janvier 2013, Sécurité publique Canada a réuni des ministres, des représentants gouvernementaux, des chefs et des agents de police, des chercheurs et d'autres parties intéressées pour « accroître la connaissance des défis auxquels doivent faire face les services de police et des possibilités dont ils peuvent tirer profit, fournir de l'information tactique en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficacités et renforcer la base de l'innovation et de la réforme en matière de services de police au Canada » (SPC, 2013a). Cette section présente des données probantes qui confirment l'augmentation des coûts policiers et

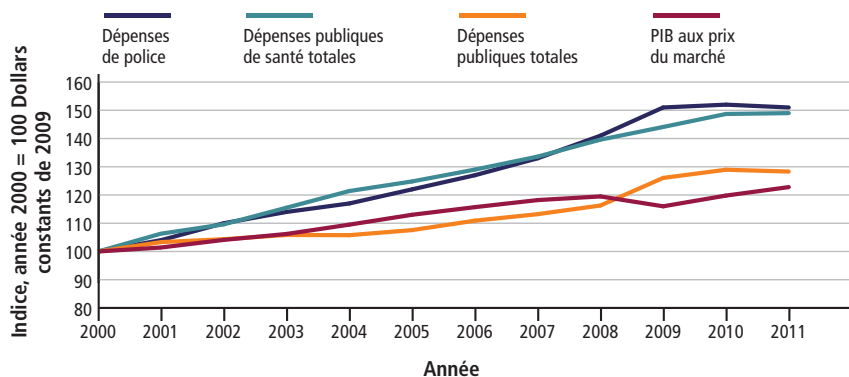
étudie plusieurs facteurs à l'origine de cette tendance. Ils indiquent tous que les dépenses additionnelles peuvent ne pas entraîner d'améliorations visibles de la qualité du service.

3.2.1 Les coûts de maintien de l'ordre ont augmenté plus rapidement que l'ensemble des dépenses publiques et que le PIB, mais à un rythme semblable à celui des dépenses de soins de santé

En 2011, les coûts de maintien de l'ordre au Canada étaient estimés à 12,9 milliards de dollars, soit une baisse de moins de 1 % par rapport à l'année précédente (CCSJ, 2013b). Toutefois, avant 2010, les dépenses de police ajustées en fonction de l'inflation avaient connu 14 années consécutives de hausse (CCSJ, 2011). La figure 3.2 montre que les dépenses de police au Canada ont gonflé à un rythme plus élevé que l'ensemble des dépenses publiques et que le PIB, justifiant ainsi les inquiétudes que le maintien de l'ordre devienne de moins en moins abordable. En outre, pendant que les dépenses de police s'accroissaient, le coût total de la criminalité atteignait un montant estimé à 99,6 milliards de dollars en 2008, dont 83 % assumés par les victimes, le restant étant supporté par le système de justice pénale et les tiers. Ce chiffre comprend 31,4 milliards de dollars de coûts socioéconomiques tangibles dus à des infractions au *Code criminel* et 68,2 milliards de dollars de coûts intangibles associés à la douleur, à la souffrance et à la perte de vie (Zhang, 2011).

La hausse des dépenses de police correspond toutefois à celle des dépenses publiques de soins de santé, ce qui souligne l'augmentation des dépenses publiques survenue dans d'autres secteurs. Quand on compare les dépenses de police en pourcentage du PIB entre des pays comparables régis par la common law, on constate qu'elles sont supérieures au Canada par rapport à la Nouvelle-Zélande, aux États-Unis et à l'Australie; seul le Royaume-Uni fait pire (Boyd *et al.*, 2011).

L'augmentation à long terme des coûts de maintien de l'ordre a été définie par Van Reenan (1999) comme un exemple de la *Loi de Baumol*, ou loi de la fatalité des coûts croissants, une théorie économique qui propose qu'une industrie qui compte fortement sur la main-d'œuvre et ne peut pas appliquer la technologie pour améliorer notablement la productivité continuera à voir ses coûts augmenter. Dans le cas du maintien de l'ordre, Van Reenan affirme que la société n'acceptera pas une plus grande automatisation dans nombre d'aspects fondamentaux de la police. D'autre part, si les évolutions technologiques sont utiles dans certaines enquêtes, elles ont également complexifié le crime. Cette théorie est évaluée à l'aide de données tirées des Pays-Bas, mais les résultats ne sont pas entièrement concluants en raison de la faible disponibilité des données sur la productivité de la police. Van Reenan note également d'autres



Source des données : CCSJ, 2013b; SC, 2013c, 2013d

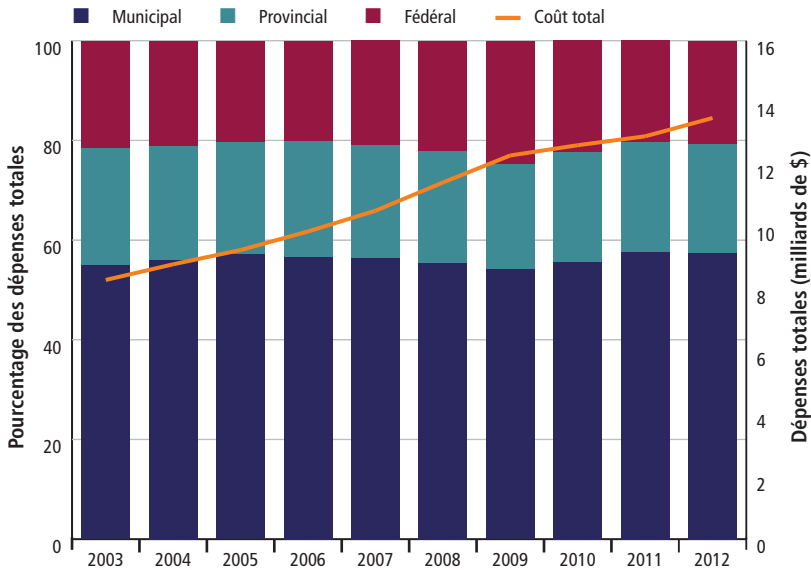
Figure 3.2

Tendances en matière de dépenses de police par rapport au PIB au Canada, 2000–2011

Cette figure présente les dépenses indicées, afin de montrer l'augmentation relative survenue dans divers secteurs de dépenses publiques par rapport à l'année de référence 2000. Bien que les coûts policiers aient augmenté à un rythme plus élevé que l'ensemble des dépenses publiques, le rythme de la hausse est semblable à celui des dépenses publiques de soins de santé. La croissance relative du PIB est un indicateur de l'évolution de l'abordabilité du maintien de l'ordre au Canada. Depuis le début des années 2000, les dépenses de police ont crû plus vite que le PIB, ce qui rend le maintien de l'ordre relativement plus coûteux. La tendance s'est inversée en 2009, quand le PIB a recommencé à augmenter plus vite que les coûts policiers. Les chiffres sont indiqués en dollars constants de 2009. Initialement exprimé en dollars constants de 2007, le PIB a été abaissé au moyen de l'indice de prix pour le PIB aux prix du marché de Statistique Canada (tableau 380-0066).

caractéristiques du maintien de l'ordre qui favorisent la hausse des salaires malgré l'absence d'amélioration de la productivité. Il s'agit de la nature monopolistique de la police, du caractère essentiel du service et de l'impossibilité de faire la grève, qui font que les salaires sont établis par rapport à d'autres secteurs, dans lesquels la productivité s'accroît.

Bien que les coûts totaux de police aient augmenté, la part payée par chaque palier de gouvernement au Canada est restée stable. Les municipalités supportent la majeure partie des dépenses, tandis que les provinces et territoires et le fédéral couvrent chacun un peu plus de 20 % du total (voir la figure 3.3). En ce qui concerne le maintien de l'ordre à forfait, où les municipalités choisissent d'impartir à la GRC la fourniture des services de police réglementaires (*Loi sur la Gendarmerie royale du Canada*, 1985), la répartition des coûts peut différer selon la formule utilisée pour tenir compte de la taille de la population et de la date à laquelle la municipalité a signé sa première entente de maintien de l'ordre avec la GRC (VG, 2005; GRC, 2013b).



Source des données : CCSJ, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2013b, 2014

Figure 3.3

Dépenses par compétence au Canada, 2003–2012

Les dépenses relatives de maintien de l'ordre des paliers municipal, provincial et fédéral au Canada sont restées plutôt stables depuis 2003. Les municipalités supportent entre 50 et 60 % des coûts et les gouvernements provincial et fédéral, légèrement plus de 20 % chacun. Durant la période 2003–2012, les frais de police ont augmenté à tous les paliers de gouvernement, comme l'indiquent les valeurs nominales.

3.2.2 Les salaires et les avantages sociaux sont les sources les plus importantes de hausse des coûts de maintien de l'ordre

L'augmentation des salaires et des avantages sociaux des policiers sont la principale source de pression sur les budgets de police, les salaires pouvant représenter aujourd'hui plus de 85 % de ces budgets, comme dans le cas de l'O.P.P. (O.P.P.-MPB *et al.*, 2012). La rémunération annuelle des policiers varie selon le corps, mais elle est en moyenne de 105 000 \$ — y compris la cotisation au régime de retraite et les avantages sociaux, qui représentent en moyenne 20 % de la rémunération totale (voir le tableau 3.1). Ce montant contraste avec le salaire des employés des services de sécurité privés, dont la moyenne annuelle est de 29 782 \$ (2012)⁶.

6 D'après les revenus hebdomadaires moyens non ajustés en fonction des variations saisonnières, selon la classification *Services d'enquêtes et de sécurité* (5616) du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) (SC, 2014a).

Tableau 3.1

Rémunération annuelle des policiers pour neuf services canadiens, 2012

Élément de rémunération	Moyenne (\$)	Pourcentage de la rémunération totale
Rémunération totale	104 607	100,0
Rémunération en argent	83 305	79,6
Retraite et avantages sociaux	21 302	20,4
Pension/Épargne	12 614	12,1
Avantages collectifs	8 689	8,3
Rémunération horaire totale nette (selon le nombre d'heures annuelles net)	64	–

Source des données : GRC, 2013c

Ce tableau illustre la rémunération des policiers moyennée sur neuf services (Edmonton, Halifax, Montréal, O.P.P., Sûreté du Québec, GRC, Toronto, Vancouver et Winnipeg), à partir de données tirées du *Rapport sur la rémunération globale, décembre 2012*. Ces montants s'appuient sur les profils démographiques et actuariels de la GRC au 1^{er} janvier 2012 et correspondent au grade de constable. Ils reflètent aussi la moyenne de l'effectif pondérée entre l'entrée en service et 35 années de service. La rémunération horaire nette est fondée sur le nombre d'heures annuelles net, qui est calculé en soustrayant les vacances, les jours fériés payés et les pauses-repas payées du nombre d'heures annuelles brut. Ce rapport ne comprend pas l'analyse de la rémunération des heures supplémentaires; mais selon l'O.P.P., le taux d'heures supplémentaires payées par les municipalités en Ontario varie entre 0,8 et 15,7 % des salaires et avantages sociaux uniformes totaux (O.P.P.-MPB *et al.*, 2012).

Bien que le comité d'experts n'ait trouvé aucune preuve du rôle de l'arbitrage sur le l'établissement des salaires et avantages sociaux dans la police, il peut néanmoins constituer un facteur important. Plusieurs reportages récents ont relaté des ententes conclues entre les services de police et leurs employés et souligné la tendance des salaires des policiers à être ajustés à la hausse à partir des hausses salariales accordées à d'autres services de police (Leslie, 2011; Macdonald, 2013; Schmidt, 2013). Par exemple, une entente entre le gouvernement provincial et l'O.P.P. garantit que ses employés seront les mieux payés de tous les policiers en Ontario. De plus, les régimes de retraite représentent pour les services de police des coûts arrêtés, qui créent une inertie significative sur le budget global du ministère (Boyd *et al.*, 2011).

Il est à noter que le salaire des policiers a augmenté en même temps que ceux du secteur public dans son ensemble. Une étude réalisée en 2012 sur la hausse salariale dans quatre domaines du secteur public canadien, en dehors du fédéral, a constaté une hausse moyenne de 63 % des salaires totaux entre 2000 et 2010, l'Alberta ayant connu l'augmentation la plus forte, avec 119 %. Ces hausses sont principalement attribuables aux augmentations salariales par

employé dans les quatre domaines : gouvernements provinciaux en général, établissements de soins de santé et de services sociaux, collèges et universités et commissions scolaires (Boessenkool et Eisen, 2012).

3.2.3 Les changements législatifs ont accru les ressources nécessaires pour répondre aux incidents

De nombreux chercheurs ont noté les conséquences extrêmes de la *Charte canadienne des droits et libertés* sur le maintien de l'ordre (Malm *et al.*, 2005; CDC, 2006; Rosenberg, 2009). Malm *et al.* (2005) ont découvert qu'elle avait ouvert la voie à de nombreux recours juridiques fructueux qui se sont conclus par des décisions judiciaires ayant eu de profonds impacts sur le maintien de l'ordre. *R. c. Stinchcombe*, [1991] 3 R.C.S. 326 est considérée comme la décision qui a eu les plus grandes répercussions sur la police, la cour ayant statué que les accusés devaient obtenir l'ensemble de la preuve accumulée contre eux, ce qui a ajouté un énorme fardeau en matière de divulgation sur les services de police (Malm *et al.*, 2005). Toujours selon Malm *et al.* (2005), « les coûts causés par la divulgation, même pour une seule fraude à grande échelle, peuvent facilement atteindre plusieurs dizaines de milliers de dollars et englober la totalité du budget de fonctionnement d'une unité ou d'un service d'enquête, limitant ainsi la capacité de mener d'autres investigations » [traduction]. Le précédent créé par ce jugement a également été utilisé pour exiger la divulgation des décisions disciplinaires prises à l'encontre de policiers (CSC, 2009).

D'autres décisions juridiques ont aussi mené à d'importants changements dans les procédures. Par exemple, *R. c. Feeney*, [1997] 2 R.C.S. 13 a déterminé que la police a besoin d'un mandat spécial pour pénétrer dans une maison afin d'arrêter un suspect si ce dernier refuse de la quitter de son plein gré. Le temps et les étapes nécessaires pour obtenir ce mandat ont quadruplé les ressources requises pour effectuer une arrestation dans ces circonstances (Malm *et al.*, 2005). Rosenberg (2009) souligne que *R. c. Therens*, [1985] 1 R.C.S. 613 est un important indicateur de l'impact de la *Charte* sur les tribunaux. Dans sa décision, la cour reconnaît son rôle de protectrice des droits individuels et montre sa volonté d'exclure une partie de la preuve au profit de l'application de la *Charte*. Dans un même temps, Rosenberg prévient contre une surévaluation de l'impact de cette dernière, remarquant que la plupart des affaires continuent à se régler à l'amiable, ce qui limite ses répercussions (Rosenberg, 2009).

Malm *et al.* (2005) ont examiné l'évolution des besoins en ressources policières dans trois régions de Colombie-Britannique (Prince George, Nanaimo et Surrey) et ont découvert que les décisions rendues par les tribunaux ces dernières décennies ont constamment entraîné une augmentation de ces besoins pour répondre au crime et pour traiter les incidents reliés à la criminalité. Le résultat imprévu a été l'érosion de la capacité de la police.

Par exemple, on estime que le délai d'intervention est approximativement passé de 5 à 10 heures pour les introductions par effraction, de 1 à 5 heures pour la conduite avec facultés affaiblies et de 1 à 12 heures pour les voies de fait contre un membre de la famille. Une partie considérable de cette hausse est liée à l'augmentation du temps nécessaire pour rédiger des rapports en vue de leur acceptation par les avocats de la Couronne (Malm *et al.*, 2005).

Le *Code de pratique de la police* — un ensemble de lignes directrices destinées aux agents canadiens et élaborées par l'ancien Groupe de prospective policière — prouve l'omniprésence des décisions judiciaires dans la construction de tout un éventail de procédures policières. La méthode de prise de notes, à la fois dans le contenu et dans la forme, et d'intervention dans divers types d'affaires est déterminée par la nécessité d'agir et de produire des preuves d'une façon que les tribunaux jugent équitable et recevable (ACCP, 1999). Malm *et al.* (2005) notent que la complexité de nombreuses décisions judiciaires fait en sorte que le policier moyen a de plus en plus de difficulté à les comprendre et à les appliquer.

Outre la *Charte*, d'autres changements législatifs ont eu des répercussions sur la police, comme les nouvelles dispositions sur l'accès à l'information ou sur les comptes rendus sur la preuve saisie, tout comme la complexité des mandats relatifs à la preuve ADN (Malm *et al.*, 2005). En vertu de la *Loi sur les services policiers*, le gouvernement de l'Ontario a introduit en 1999 des « normes relatives au caractère convenable » qui exigent que tous les services de police de la province satisfassent un ensemble d'exigences touchant le cœur de leur fonction de maintien de l'ordre (Blandford, 2004). Ces normes ont créé une certaine uniformité entre les services de police, mais elles ont aussi fait en sorte que ceux-ci doivent consacrer des ressources déjà maigres à des tâches supplémentaires. Blandford note que « le gouvernement provincial continue à régir, par les normes relatives au caractère convenable, le niveau et la qualité des services policiers que les municipalités doivent assurer, mais ne finance pas la formation et les dépenses en capital nécessaires pour les assurer » [traduction]. La législation récente, comme la *Charte canadienne des droits des victimes*, qui inscrit le droit des victimes d'actes criminels à la protection, au dédommagement, à l'information et à la participation, pourrait aussi avoir des conséquences sur les coûts (Fine, 2014).

D'autres pays semblent aux prises avec les mêmes difficultés. Selon l'Inspection royale de la force constabulaire (Her Majesty's Inspectorate of the Constabulary — HMIC) au Royaume-Uni, les organismes policiers sont devenus extrêmement craintifs et ont accru le recours aux lignes directrices et pratiques pour contrôler la conduite de leurs employés. Le résultat est que les ressources sont davantage dirigées vers les rôles et les mécanismes de supervision

et moins de maintien de l'ordre de première ligne (HMIC, 2010). Dans une étude de cas réalisée aux États-Unis, à Mesa en Arizona, on a découvert que la hausse des coûts policiers était partiellement attribuable à la complexité croissante des procédures (Gascon et Foglesong, 2010).

Une des principales inquiétudes provoquées par cette tendance à apporter des modifications législatives et judiciaires est l'absence d'évaluation et de gestion des impacts des jugements sur la police au Canada (Malm *et al.*, 2005). Les commissions de police ont relevé les contraintes que ces changements imposent sur les ressources (CAPB, 2011; OAPSB, s.d.), mais les tribunaux n'ont pas l'obligation de peser les coûts et les bénéfices de leurs décisions ou de tenir compte des répercussions de ces dernières sur les priorités de la police.

3.2.4 La technologie offre des possibilités d'économies de coûts, mais crée de nouvelles exigences en matière de ressources

Les agents de police utilisent une gamme de plus en plus large d'outils technologiques — ou y ont un accès facile —, qui les aident dans les domaines de la gestion de l'information et des ressources, des communications et des enquêtes criminelles. Si elle est impérative pour des services de police efficaces et efficients, la technologie peut créer de nombreuses difficultés. Les données probantes soulignent certaines de ses caractéristiques susceptibles de libérer des ressources policières et d'autres pouvant créer de nouveaux besoins.

Parmi les outils technologiques permettant un gain évident d'efficacité et d'efficience, citons les systèmes de gestion de l'information criminelle utilisés pour l'identification des suspects, les systèmes d'accès aux mandats et d'identification des personnes disparues et les systèmes de communication, qui peuvent réduire les délais de réaction et de coordination entre les premiers intervenants (VG, 2000). De plus, la police peut être plus productive hors de ses bases grâce aux téléphones intelligents, aux ordinateurs portables avec connexion sans fil, à la radio et aux systèmes de positionnement mondial, qui ont transformé les véhicules de police modernes en véritables postes de travail (Casady, 2011).

Dans un même temps, la technologie crée de nouveaux besoins en ressources. Un rapport sur le cybercrime au Canada indique que les crimes classiques, comme le trafic de drogue, demandent fréquemment l'examen des appareils mobiles des individus arrêtés (Deloitte, 2008). Aux États-Unis, les gros fournisseurs de services Internet, les fournisseurs de téléphonie et même les gestionnaires de réseaux sociaux ou de courriels reçoivent des demandes d'information du gouvernement ou de la police (Mueller *et al.*, 2012). Comme le note Leistert (2012) « les métadonnées produites automatiquement par la téléphonie

mobile sont au moins aussi importantes pour l'application de la loi que le contenu des appels » [traduction]. Au Royaume-Uni, l'usage de la télévision en circuit fermé (CCTV) est courant, même si les études réalisées sur ce système donnent des résultats mitigés quant à son aptitude à réduire la criminalité (Welsh et Farrington, 2008). Si ces ressources relativement nouvelles peuvent être précieuses dans la prévention et la résolution des crimes, le traitement des données qu'elles produisent pourrait demander plus de temps à la police ou lui imposer un fardeau exagéré (Deloitte, 2008).

3.2.5 Les preuves de l'impact des coupes budgétaires sur le taux de criminalité sont mitigées

Le comité d'experts a observé l'absence de données probantes permettant de fixer le niveau « idéal » de dépenses de police. L'acceptabilité sociale de l'ampleur des coûts policiers dépend des priorités sociales et de la conjoncture économique. Cependant, il se peut que les corps policiers canadiens aient à réduire leur budget dans les prochaines années en raison de l'augmentation des contraintes imposées aux budgets municipaux, dont le maintien de l'ordre est un des postes les plus imposants (SPC, 2012, 2013e; Leuprecht, 2014). Depuis la crise économique de 2008, les dépenses publiques sont de plus en plus scrutées à la loupe et les dépenses de police dans certains territoires ont considérablement chuté. Le gouvernement britannique est en train de procéder à une réduction de 20 % du financement central de tous les services de police (HMIC, 2013b), mais les projections effectuées à partir des plus récents règlements de financement laissent croire que ce chiffre augmentera d'ici à 2020 (HM Treasury, 2013).

Les compressions imposées aux budgets des services de police peuvent avoir de multiples impacts sur la fourniture de services (HMIC, 2013b). Les mises à pied peuvent entraîner une perte de compétences et d'expertise et la réduction des ressources peut nuire au moral du personnel et donc à son ardeur au travail. Les fermetures de postes et licenciements peuvent aussi diminuer la visibilité des patrouilles, faisant en sorte que la population trouve la police moins accessible, et le maintien de l'ordre préventif peut être abandonné au profit du maintien de l'ordre réactif (HMIC, 2013b).

Les données concernant les effets de la visibilité de la police sur la criminalité donnent des résultats nuancés, certaines indiquant même que la réduction des ressources de première ligne peut avoir des effets négatifs sur la criminalité. À l'inverse, après l'augmentation de 30 % de la présence policière au centre-ville de Londres à la suite des attentats commis dans le métro en 2005, la criminalité y a chuté notablement comparée à d'autres secteurs où le déploiement est resté le même. Les statistiques portent à croire qu'une augmentation

de 10 % de l'effectif policier réduit le crime de 3 % (Draca *et al.*, 2008). Les auteurs de l'étude précisent cependant bien que c'est la visibilité de la police, plutôt qu'une dotation globale en effectifs policiers, qui est responsable de cette évolution.

Aux États-Unis, les Community Oriented Police Services ont injecté de l'argent dans les services de police aux États-Unis sans égard au taux de criminalité, ce qui leur a permis d'embaucher davantage d'agents. Résultat, les cambriolages, les vols qualifiés, les vols de véhicules et les voies de fait ont diminué (Evans et Owens, 2007). Dans une méta-analyse d'études sur le sujet, Heaton (2010) conclut qu'une augmentation de 1 % des effectifs policiers provoque une réduction de 0,93 % des homicides, de 0,59 % des vols qualifiés, de 0,29 % des voies de fait graves, de 0,4 % des cambriolages et de 0,44 % des vols de véhicules. Il note que « ces estimations sont surtout utiles pour effectuer des projections des effets des changements faibles à modérés du nombre de policiers, mais qu'elles peuvent être moins instructives en ce qui concerne les changements de grande ampleur, comme une baisse de 50 % du nombre d'agents » [traduction].

Bradford (2011) fait, lui, remarquer que des problèmes méthodologiques limitent la capacité à tirer des conclusions définitives de ces rapports. Par exemple, la nature et l'échelle de l'intensification à court terme de la présence policière après un attentat terroriste peuvent produire des résultats qui ne correspondent pas à ceux des pratiques normales d'embauche et de déploiement. Il note également que ces études quasi expérimentales portent sur l'augmentation de la présence policière, plutôt que sur sa réduction (Bradford, 2011). De leur côté, Lafleur et Newman (2013) avertissent des limites de l'applicabilité des conclusions américaines au Canada, où les taux de criminalité de référence sont bien plus faibles. De plus, les réductions des dépenses effectuées en Angleterre et au Pays de Galles ne se sont pas traduites par une hausse des crimes (HMIC, 2013b). Ces données probantes mitigées donnent à penser que les répercussions de la baisse des ressources policière, en particulier sur la criminalité, ne sont toujours pas claires.

3.2.6 D'autres recherches et de meilleures données sur les coûts du maintien de l'ordre sont nécessaires

Le manque de renseignements et de recherche sur le coût du maintien de l'ordre au Canada nuit à la qualité de l'analyse du sujet au pays. On dispose de plusieurs sources de données sur les dépenses, mais ces données sont souvent incomplètes ou difficiles d'accès. Les chiffres de l'Enquête sur l'administration policière de Statistique Canada sont largement accessibles, mais excluent les dépenses en capital, n'offrent pas de renseignements à l'échelle des services de police et ne permettent

pas les comparaisons entre les provinces (CCSJ, 2010). Les dépenses locales figurent dans le système de gestion financière du gouvernement fédéral, mais seulement sous forme agrégée par province ou territoire. Les dépenses provinciales sont incluses dans les comptes publics, mais elles ne sont pas regroupées en un même endroit, ce qui peut poser des problèmes de comparaison, puisque les dépenses peuvent être évaluées différemment dans chaque région et chaque publication. En outre, extraire des données de sources multiples peut conduire à des problèmes de double comptage (DPB, 2013). Disposer de chiffres comparables sur les dépenses, à l'échelle des services de police et désagrégés par type offrirait aux chercheurs et aux dirigeants policiers un moyen de comparer les divers corps policiers et d'étudier les pratiques des services de police dont les coûts sont moindres.

Les informations sur la manière dont la police utilise son temps et ses ressources sont essentielles pour déterminer les raisons de la hausse des dépenses. L'établissement des coûts à l'activité est un outil précieux qui peut servir à produire ces données. Il est utilisé au Royaume-Uni pour déterminer le coût de la fourniture de services particuliers et guider la prise de décision (ce principe est examiné plus en détail à la section 4.2).

Le budget des services de police canadiens est généralement présenté sous forme de sommes allouées plutôt que de dépenses réelles. Le Bureau du vérificateur général a effectué plusieurs audits sur diverses activités de la GRC depuis 2000. Il note que celle-ci ne possède pas les systèmes d'information requis pour fournir le coût détaillé des services qu'il offre aux autres corps policiers (p. ex. banque de données d'ADN, dépôt d'empreintes digitales et d'informations sur les casiers judiciaires). Or, le coût de ces services a augmenté avec le perfectionnement technologique. Pour les financer, la GRC a utilisé des ressources consacrées à d'autres champs. De meilleurs renseignements sur les coûts lui auraient permis de recouvrer les coûts, mais également d'évaluer les coûts et les avantages d'autres méthodes de prestation (AG, 2011a).

Dans le cadre d'un problème connexe, le comité d'experts a trouvé un nombre limité d'études canadiennes sur la manière dont les agents de police employaient leur temps. Peu de services de police publient des données et des analyses sur le temps consacré aux tâches et chez ceux qui le font, il y a des différences dans la répartition par catégorie. Par exemple, en 2012, les unités de patrouille et de première intervention de la police régionale de York ont passé 40 % de leur temps en patrouilles préventives, 38 % à répondre à des demandes d'intervention et 22 % à des tâches autres, comme du travail administratif (Bellmio, 2013). Par comparaison, en 2005 et 2006, le Service de police d'Edmonton a, lui, consacré 49 % de son temps à répondre à des demandes d'intervention, 28 % en patrouilles

préventives et 23 % à des tâches autres (EPS, 2007). Sans une compréhension claire de ce que les services policiers sont amenés à faire au pays, il est difficile aux décideurs de prioriser les secteurs à réformer.

Le comité a également relevé le peu de recherches récentes réalisées, au Canada comme à l'étranger, sur l'impact des syndicats policiers — non seulement sur l'évolution des coûts, mais aussi sur les structures organisationnelles et sur les possibilités de réforme (Walker, 2008) (les syndicats de policiers sont étudiés plus en détail à la section 5.2.1).

3.3 DEVOIR DE REDDITION DE COMPTES ET LÉGITIMITÉ

La police détenant les pouvoirs nécessaires pour prévenir le crime, le préjudice et le désordre — des pouvoirs dont la population est dépourvue —, elle doit absolument rendre des comptes pour gagner la confiance du public (Morden, 2012). Le devoir de reddition de comptes fait référence à la capacité à demander des explications et des justifications à la police sur ces actions; elle n'inclut pas nécessairement le pouvoir de contrôler le comportement de la police (Stenning, 1995). C'est un principe particulièrement important dans une démocratie libérale comme le Canada, où la population attend de la police qu'elle soit responsable devant les lois nationales et qu'en fin de compte, elle réponde aux préoccupations et aux besoins en matière de sécurité publique (Manning, 2010). La reddition de comptes contribue également à la légitimité de la police, laquelle est la base de l'appui de la population à la police et de sa volonté à coopérer avec elle (Tyler et Fagan, 2008).

Pour cette raison, on a mis sur pied divers mécanismes tenant la police responsable devant la population, les organes dirigeants, les organes responsables des enquêtes ou d'examen, les ministres et les tribunaux. Ces mécanismes sont régulièrement revus et améliorés lorsque des pressions ou des problèmes surviennent. Les travaux de la Commission Marin, qui a produit en 1976 le *Rapport de la Commission d'enquête sur les plaintes du public, la discipline interne et le règlement des griefs au sein de la Gendarmerie royale du Canada*, sont un exemple notable d'examen qui a conduit à des améliorations des procédures de traitement des plaintes et des griefs de la GRC (GRC, 2009).

Les structures et les processus à l'intérieur des organisations policières encouragent également les agents à respecter les lois et les politiques et procédures ministérielles. Ces mécanismes internes, qui concernent la direction et la surveillance, la discipline et la formation avant l'arrivée en service, portent généralement sur le devoir de reddition de comptes des individus (Kelling *et al.*, 1988; Murphy et McKenna, 2008); la transparence des sanctions disciplinaires est, dans le meilleur des cas, limitée (Murphy et McKenna, 2008). Pour respecter le droit

à la vie privée des agents, les dossiers disciplinaires sont divulgués qu'après une étude approfondie. Il se peut donc que la population n'ait jamais connaissance de mesures prises au sein d'une organisation pour renforcer la reddition de comptes (CSC, 2009).

Le devoir de reddition de comptes de la haute direction est souvent fixé par les lois sur la police provinciale, qui, dans de nombreuses provinces, rendent les chefs de police responsables devant la commission des services de police. Cet organe directeur civil participe à l'embauche et au licenciement des chefs de police canadiens, à la gestion de leur rendement et à l'établissement de leurs orientations stratégiques (voir, par exemple, la *Loi sur les services de police* (2009) du Manitoba). On s'inquiète cependant du fait que certaines de ces commissions ne s'acquitteraient pas convenablement de leurs tâches d'élaboration des politiques (Morden, 2012). Enfin, les appareils photo et caméras utilisés par la police et par le public servent de plus en plus de couche supplémentaire de reddition de comptes à l'échelle individuelle (Goldsmith, 2010).

Pourtant, malgré ces structures étendues et malgré les efforts déployés pour les améliorer, des problèmes de responsabilisation persistent au sein du maintien de l'ordre au Canada et surgissent très fréquemment. Que ce soit dans les discussions sur le déploiement approprié de la force, l'aptitude des commissions de police à contenir les budgets de la police, le maintien de l'ordre lors de grands événements comme le sommet du G20 ou les Jeux olympiques, le maintien de la confiance du public dans la police, le fait de tenir responsable les agents de sécurité privés ou l'utilisation croissante par le public et le gouvernement de la vidéo, les problèmes de reddition de comptes continuent à être au cœur des préoccupations de la population. Les paragraphes qui suivent examinent les principaux défis à ce sujet.

3.3.1 Les critères de rendement ne permettent pas de mesurer l'efficacité et l'efficacé

Si la valeur des services offerts par les organisations policières au Canada ne fait pas de doute, la mesure du rendement de ces organisations est actuellement largement une initiative individuelle et les critères sont peu comparables. Sécurité publique Canada a récemment commandé une étude des efforts des organisations policières en la matière. Kiedrowski *et al.* (2013) ont relevé un large éventail d'indicateurs de performance dépourvu de cadre commun. De nombreux organismes utilisent des critères non normalisés, se concentrent souvent sur les intrants et les extrants, mais n'incluent pas de mesures de l'efficacité et de l'efficacé des résultats (Kiedrowski *et al.*, 2013). Le choix des indicateurs n'est pas simple; d'importantes dimensions du rendement de la

police ne se prêtent pas à la mesure, comme le taux de criminalité, l'éthique des agents, la qualité du service, les limites de l'usage de la force ou le traitement des délinquants (Gascon et Foglesong, 2010).

Il peut être difficile de mesurer adéquatement la performance; l'opération peut créer des incitatifs imprévus ou alourdir la tâche de production de rapports. Certains administrateurs policiers confondent les statistiques qui traduisent les intrants du maintien de l'ordre (p. ex. le nombre d'agents) ou les extrants facilement comptabilisables (p. ex. le nombre d'arrestations) avec les critères de performance. Ceci est dû à la logique sans fondement selon laquelle ces chiffres peuvent d'une manière ou d'une autre évaluer avec précision la performance de la police par rapport aux objectifs de l'organisation (Gorby, 2013).

Outre cette incohérence en matière de mesure, il y a aussi le problème de la non-publication des évaluations qui permettraient de déterminer si les pratiques policières permettent de répondre aux objectifs avec efficacité et efficience. Peu de services de police réalisent de telles évaluations, ce qui empêche le partage de connaissances sur les pratiques fructueuses entre les corps policiers. C'est le cas même pour la GRC, que le gouvernement fédéral oblige pourtant à évaluer les dépenses de programmes directes. Dans son analyse des pratiques de gestion de la GRC, le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) constate que la GRC ne se conforme pas à la *Politique sur l'évaluation* du SCT, car elle évalue moins de 5 % de ses dépenses de programmes chaque année et elle ne lui a pas présenté d'évaluation pour 2010–2011 et 2011–2012 (SCT, 2011, 2013).

3.3.2 Les mécanismes démocratiques de reddition des comptes ne fonctionnent pas

La gouvernance démocratique requiert la représentation de la communauté et la production de rapports à son intention. Une gouvernance appropriée est essentielle à l'exécution du maintien de l'ordre conformément aux valeurs sociales. Une des principales inquiétudes est le respect du devoir démocratique de reddition des comptes, souvent assuré sur le plan de la surveillance et de l'orientation par des représentants élus. La Commission d'enquête sur Ipperwash (Linden, 2007) a apporté son soutien à un modèle de maintien de l'ordre démocratique qui insiste sur la légitimité des représentants élus pour ce qui a trait à la fourniture de directives⁷. Le devoir démocratique de reddition de comptes a toutefois une limite : l'indépendance de la police. Dans l'exécution des activités d'application de la loi que sont les enquêtes et les arrestations, la police ne doit pas suivre une

7 Manning (2010) a élaboré un ensemble de principes de maintien de l'ordre démocratique, qui, en plus du devoir de reddition de comptes, comprend l'obligation de répondre aux plaintes et aux préoccupations de la communauté locale et des citoyens et d'être équitable aussi bien dans la gestion des agents de police que dans la prestation des services.

orientation politique (O'Connor, 2006). La Commission affirme l'importance d'une indépendance limitée du maintien de l'ordre par rapport aux orientations politiques, tout en notant le besoin d'une responsabilité et d'une transparence accrues dans la façon dont les ministres responsables fournissent ces directives aux organisations policières (Linden, 2007). Une étude réalisée par la suite a cependant révélé que le ministre responsable avait été réticent à donner des directives à l'O.P.P. en ce qui concerne le maintien de l'ordre lors d'une manifestation autochtone à Caledonia en 2006 (Sancton, 2012).

Ces enquêtes ont apporté une certaine clarté dans l'interprétation de l'indépendance de la police au Canada. Ce principe est toutefois compris de diverses manières et Roach (2007), par exemple, propose quatre types de relation police-gouvernement reflétant cette variance. Mais si la question de l'indépendance policière au Canada est, dans une certaine mesure, réglée, dans d'autres pays, le débat sur la manière d'assurer la séparation entre les fonctions et les orientations partisans se poursuit (Sossin, 2004). L'indépendance de la police est souvent caractérisée par la protection de l'indépendance opérationnelle, qui donne aux dirigeants policiers le pouvoir de prendre des décisions concernant le déploiement et l'administration au quotidien (Murphy et McKenna, 2007). La Commission sur le maintien de l'ordre en Irlande du Nord a toutefois formulé une proposition intéressante, remplacer le concept d'indépendance opérationnelle par celui de *responsabilité opérationnelle* (Patten *et al.*, 1999), lequel a récemment été adopté par la Commission sur la police indépendante dans son *Report of the Independent Police Commission* (Stevens, 2013).

En ce qui concerne la gouvernance, le Canada a mis sur pied divers mécanismes. La GRC et la police provinciale relèvent généralement d'un ministre responsable, alors que les forces municipales relèvent, elles, généralement de commissions de police. La gouvernance par l'intermédiaire de commissions atténue certaines des craintes quant au contrôle direct des représentants élus, tout en permettant une certaine orientation politique en matière de politiques de la police (Morden, 2012). L'indépendance et le devoir de reddition de comptes peuvent ainsi coexister.

Au Canada, le devoir démocratique de reddition des comptes peut — en théorie — être assuré par l'orientation et la surveillance des représentants élus, qui doivent eux-mêmes rendre des comptes à leurs électeurs. Dans de nombreux corps policiers municipaux, le chef est nommé par le conseil municipal ou par un comité ou une commission duquel ou de laquelle il relève (Hann *et al.*, 1985). Le nom apposé à ce modèle de gouvernance municipale peut varier (Kiedrowski *et al.*, 2013). Ces organismes déterminent l'orientation stratégique et, en définissant

les objectifs et les priorités des services de police, peuvent également créer un lien avec les valeurs de la communauté dans laquelle l'organisation intervient (CDC, 2006).

Un récent rapport a soulevé des inquiétudes selon lesquelles les commissions ne seraient pas suffisamment proactives dans l'élaboration de politiques sur le maintien de l'ordre lors des manifestations (Morden, 2012). Ces commissions peuvent cependant être un moyen d'améliorer la transparence des organisations policières et de les rapprocher des communautés qu'elles desservent, soit pour obtenir des directives soit pour répondre à leurs besoins. La Commission du droit du Canada (2006) a mis en lumière la nécessité pour les commissions de refléter la communauté en étant composée de personnes sélectionnées à l'issue d'un processus ouvert et transparent. Ceci fait écho aux préoccupations soulevées par la Commission Oppal (1994) sur la nomination et la représentativité des membres des commissions. Toutefois, aucune communauté n'a défini objectivement la représentativité, que ce soit sur le plan géographique ou par ses caractéristiques sociales ou démographiques. Cette exigence peut être particulièrement problématique pour les organisations policières comme les services provinciaux et fédéraux, qui ne sont pas régis en consultation avec les constituants locaux, ce qui pose des difficultés de reddition de comptes.

Les commissions ne sont qu'un des mécanismes de gouvernance garantissant le contrôle et la reddition des comptes démocratiques de la police. Même si les contrats stipulent des exigences améliorant la transparence et la mesure de la performance, les demandes de renouvellement de la gouvernance de la GRC ont traduit la relative absence d'influence locale dans un environnement de maintien de l'ordre contrôlé centralement. Le devoir de reddition de comptes de la GRC et à l'intention de la GRC est le sujet du plus récent amendement à la *Loi sur la Gendarmerie royale du Canada*, qui introduit des changements à la surveillance interne et externe de l'organisme, notamment l'amélioration de l'apport des municipalités et des provinces en ce qui concerne l'adaptation des contrats (Justice Canada, 2013). La *Loi visant à accroître la responsabilité de la Gendarmerie royale du Canada* ne précise cependant aucun moyen de gouvernance civile de la GRC comme le recommande la Commission Brown (2007) (la section 4.2 examine plus en détail la responsabilité par la mesure de la performance.)

3.3.3 La confiance de la population dans la police au Canada est forte, mais montre des signes d'affaiblissement

Un des objectifs primordiaux de l'amélioration de la reddition de comptes est de renforcer la confiance de la population et, par extension, la légitimité de la police. À cause de cette relation, la confiance de la population devient une mesure significative de la perception de la police comme autorité légitime.

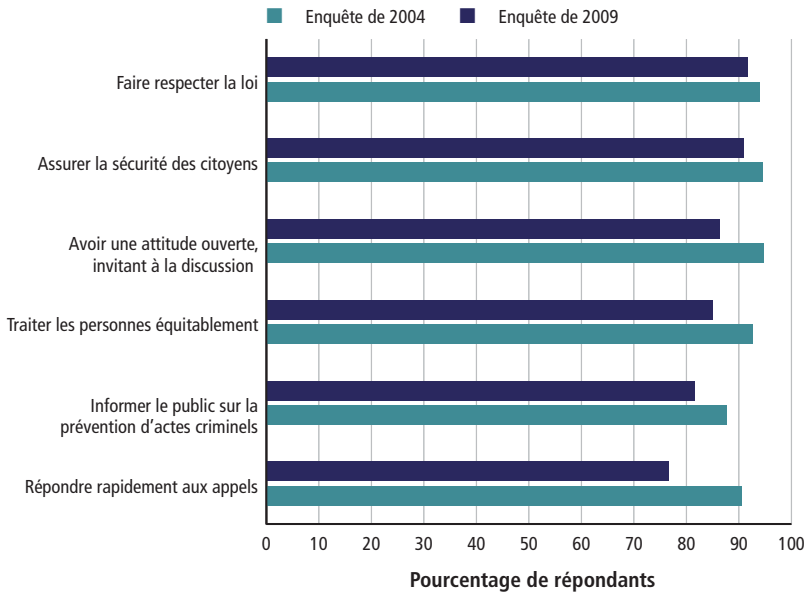
Elle vient compléter les méthodes classiques de mesure de la performance policière qui reposent sur les extrants comme le taux de criminalité ou de dépistage. Bien que la confiance de la population dans la police canadienne soit traditionnellement forte, les enquêtes réalisées ces dix dernières années montrent un certain affaiblissement.

Les Canadiens ont une confiance relativement élevée dans la police. L'ESG de 2009 sur la victimisation comprenait six questions sur la perception que les répondants avaient de leur corps policier local, dans six dimensions : faire respecter la loi, répondre rapidement aux appels, avoir une attitude ouverte invitant à la discussion, informer le public sur la prévention d'actes criminels, assurer la sécurité des citoyens et traiter les personnes équitablement. Pour ces six dimensions, la majorité des personnes interrogées ont indiqué que selon elles, la police faisait un bon travail. Plus de 80 % des répondants ont répondu « Bon » ou « Passable » à toutes les questions sauf une (informer le public sur la prévention d'actes criminels), ce qui laisse penser que la population évalue globalement positivement les dimensions de la confiance à l'égard de la police. Néanmoins, les réponses indiquent une baisse de cette confiance dans les agents de police par rapport à l'ESG de 2004 (voir la figure 3.4). Pour chaque élément sondé, moins de répondants ont indiqué que la police avait fait un travail bon ou passable au cours de la période précédente. La baisse la plus marquée concernait la capacité de la police à répondre rapidement aux appels, pour laquelle seulement 76 % des répondants ont choisi « Bon » ou « Passable », comparé à 91 % en 2004 (voir ci-dessous)⁸.

Dans une analyse des données de l'enquête de 2004, Cao (2011) avance que plusieurs facteurs démographiques, lorsqu'ils sont considérés comme des variables isolées, ont une association significative avec la réponse de la population au maintien de l'ordre. Les personnes âgées et les femmes ont plus de probabilité de répondre favorablement aux questions sur leur satisfaction à l'égard de la police (par rapport, respectivement, aux jeunes et aux hommes), alors que les minorités visibles ont tendance à montrer une confiance plus faible que le reste de la population (Cao, 2011).

Les données de tendance tirées des sondages d'opinion publique indiquent que la confiance envers les agents de police diminue au Canada. Ipsos Reid a analysé la confiance de la population l'égard d'un éventail de professions. Entre 2003 et 2011, elle a chuté pour certaines d'entre elles, notamment les pharmaciens (-12 %), les enseignants (-14 %) et les médecins (-10 %). La chute la plus marquée concerne

8 Le comité d'experts note que ce résultat aurait pu être différent si la question avait été axée sur les appels d'urgence. En raison des politiques relatives à la gestion des appels, les services de police répondent plus rapidement aux urgences qu'aux appels non urgents.



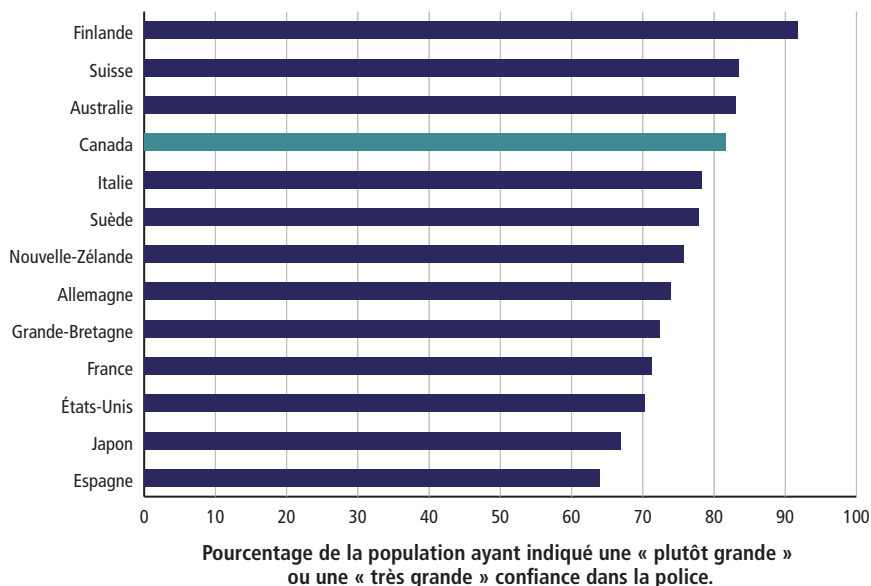
Source des données : Cao, 2011; SC, 2011

Figure 3.4

Perception de la population à l'égard de la police locale au Canada, 2004 et 2009

L'ESG sur la victimisation visait à évaluer la confiance de la population à l'égard de la police. On demandait aux répondants d'évaluer la performance de leur police locale selon six dimensions. Les choix de réponse étaient : Bon, Passable, Mauvais et Ne se prononce pas. Les réponses recueillies lors de l'enquête de 2009 indiquent une baisse de la confiance du public.

toutefois les agents de police (-16 %). En 2003, 73 % des répondants évaluaient leur confiance dans les agents de police à 5 ou plus sur une échelle de 7; en 2011, cette proportion avait chuté à 57 % (Ipsos Reid, 2011). Ces chiffres signalent une tendance à la baisse de la confiance de la population dans la police, même si celle-ci est difficile à confirmer sans valeurs comparables supplémentaires. Un sondage réalisé en 2010 par EKOS met également le doigt sur une certaine fragilité dans la confiance envers la police, révélant une baisse de cette dernière par rapport aux années précédentes (EKOS, 2010). Le sondage dénote une variation de la confiance de la population entre les régions et les groupes d'âge, les personnes âgées ayant tendance à démontrer une confiance plus forte. Néanmoins, la confiance des Canadiens dans la police est élevée si on la compare aux pays pairs (voir la figure 3.5). Lors d'un sondage mené entre 2005 et 2008 par le World Values Survey, plus de 80 % des Canadiens ont répondu avoir une « très grande » ou une « plutôt grande » confiance dans la police. Il s'agit d'une forte proportion comparée aux résultats obtenus pour le Royaume-Uni et les États-Unis; elle correspond à la confiance affichée en Australie et en Suisse.



Source des données : WWSA, 2009

Figure 3.5

Confiance de la population dans la police, par pays 2005–2008

La confiance à l'égard de la police est élevée au Canada par rapport à d'autres pays, comme le Royaume-Uni et les États-Unis. Les données recueillies par le World Values Survey (entre 2005 et 2008) montrent que plus de 80 % des Canadiens indiquent avoir une « très grande » ou une « plutôt grande » confiance dans la police.

3.3.4 Les fournisseurs de services de sécurité privés sont soumis à des mécanismes de reddition de comptes plus lâches et moins uniformes que la police

Il existe un certain nombre de mécanismes pour engager la responsabilité des fournisseurs de services de sécurité privés, dont la détention de permis, l'obligation d'être assurable, la législation du travail et les modalités des contrats (Stenning et Shearing, 1979; Lewis et Wood, 2006). Comme les policiers, les agents de sécurité privés sont également responsables devant leur employeur et soumis aux contraintes du droit criminel, qui, selon une opinion, tient responsables les acteurs du secteur privé plus efficacement que les acteurs du secteur public (Stenning, 2000; CDC, 2006).

Cependant, les fournisseurs de services de sécurité privés ne sont pas assujettis au même degré de surveillance civile que la police. En réalité, il n'existe aucun mécanisme de transparence exigeant des fournisseurs privés qu'ils prennent en considération les plaintes de la population (Stenning et Shearing, 1979).

Les écarts de responsabilité proviennent des incohérences d'une province à l'autre en matière de collaboration entre les fournisseurs privés et publics et de la diversité des types de sécurité privée, dont le niveau de formation et de permis peut être différent.

De leur côté, les provinces ont abordé la question de la réglementation de la sécurité privée de manières diverses, sans rechercher de consensus sur des normes réglementaires pour les employeurs et leur personnel. Ce sujet est décrit en détail par ailleurs (CDC, 2006). Les attentes, et par conséquent les compétences et la formation élémentaires du personnel, ne sont pas les mêmes d'un territoire géographique à l'autre au Canada et ne sont pas définies par rapport à une norme minimale.

Au Canada, le personnel de sécurité privé suit également une formation moins étoffée que les agents de police (Swol, 1998). De plus, tous les agents ne nécessitent pas la même formation, mais une formation correspondant à leur rôle. L'objectif n'est donc pas que tous les acteurs du réseau de la sécurité aient la même qualification, mais d'établir des moyens de faire en sorte que la formation soit suffisante pour la fonction remplie. Dans ce domaine, tous les fournisseurs privés ne sont pas employés et autorisés en vertu des mêmes dispositions et en fait, tous les agents portant un uniforme et assumant un poste de garde ne détiennent pas un permis ou une qualification minimale.

En outre, les employés d'entreprises de sécurité privées et les personnes intervenant à forfait sont soumis à des normes différentes. Les personnes employées par des sociétés offrant des services à plusieurs clients de manière contractuelle (c.-à-d. de maintien de l'ordre à forfait) doivent satisfaire à des exigences officielles et réglementaires de permis, même si elles sont bien moins rigoureuses que les qualifications nécessaires pour agir comme agent de police. Ils doivent notamment avoir une bonne moralité et ne pas posséder d'antécédents criminels (voir, par exemple, *Loi de 2005 sur les services privés de sécurité et d'enquête*, 2005; Gouvernement de la Colombie-Britannique, 2007). Cela contraste avec la situation des personnes embauchées par des sociétés privées pour intervenir à l'interne et qui ne sont pas obligées de détenir un permis, seulement de respecter les normes de qualification de leur employeur (Stenning et Shearing, 1979; Button, 2007).

Un autre problème surgit quand des organisations policières engagent à forfait des fournisseurs privés. Bien que la police puisse externaliser des fonctions de sécurité à des entreprises privées, elle ne peut pas leur déléguer le devoir de reddition de comptes. Les organisations policières, ou leur organe directeur, doivent donc toujours satisfaire les exigences et les responsabilités de reddition

démocratique des comptes, même si la tâche de maintien de l'ordre a été privatisée. Ayling *et al.* (2009) suggèrent que cela peut atténuer le gain global d'efficacité de la privatisation de la sécurité.

La conséquence est une structure de responsabilité complexe, variable et facilement confuse pour la sécurité privée. L'encadré 3.1 prouve à quel point la reddition de comptes peut être problématique, surtout quand l'entreprise privée interagit avec la police.

Encadré 3.1

Les problèmes de reddition de comptes au point de raccordement entre les sociétés de sécurité privées et la police

Brown et Lippert (2007) décrivent une situation dans laquelle un quartier d'une ville de l'Ontario a décidé d'embaucher une société de sécurité privée pour renforcer les patrouilles dans ses rues*. Cette entreprise a pour mandat de surveiller les maisons des abonnés, mais dans les faits, elle patrouille dans tout le quartier. Une patrouille privée peut faire respecter les droits des propriétaires sur ces terrains privés, mais leurs pouvoirs se limitent à ceux des citoyens pour ce qui est de l'espace public entre les limites des propriétés des abonnés. Malgré leur présence dans l'espace public, les patrouilles privées n'ont pas de pouvoirs dans les rues et sur les trottoirs, même si elles utilisent leur autorité symbolique pour encourager les non-résidents à quitter le secteur. Il était convenu que les agents de sécurité privés complétaient les patrouilles policières et transmettraient à la police les problèmes concernant l'espace public.

Dans un tel cas, les patrouilles de sécurité privées sont responsables devant leur employeur qui, lui, est responsable par contrat devant les propriétaires abonnés. Le contrat témoigne que des propriétaires, à titre de représentants autoproclamés de la communauté, veulent une réactivité et une transparence différentes de celles précédemment offertes par les patrouilles policières. Cependant, cette ouverture et cette influence supplémentaires ne s'accompagnent pas d'une responsabilité plus grande en matière juridique, démocratique et interne pour les actions de patrouilles de sécurité privées dans l'espace public entre les propriétés privées. (Voir la section 5.3.1 pour en savoir plus sur la participation des entreprises de sécurité privées dans les activités policières.)

* La police a aussi présenté une offre (infructueuse) pour fournir les services demandés au moyen d'agents en service rémunérés (Brown et Lippert, 2007).

3.3.5 Le réseau de la sécurité remet en question les actuels mécanismes de reddition de comptes

Si certains éléments du réseau de la sécurité, comme les agents de sécurité privés, posent des problèmes particuliers de responsabilité, le réseau dans son ensemble et les partenariats sur lesquels il est basé remettent en question les actuels mécanismes de reddition de comptes. En fait, les gouvernements fournissent souvent des directives minimales en la matière pour les partenariats entre divers acteurs (Dupont, 2013). Par conséquent, le débat persiste sur qui est, et doit être, responsable des actions collectives du réseau de la sécurité (Loader, 2000; Ayling *et al.*, 2009).

Pour la police et, plus largement, pour le réseau de la sécurité, les exigences de surveillance externe sont satisfaites par une multitude de combinaisons d'ententes civiles, policières et hybrides d'autogouvernance et de réglementation. Certaines de ces ententes répondent convenablement aux besoins de contrôle et de responsabilité, alors que d'autres laissent des lacunes en matière de surveillance. Vu en tant que système, le réseau de la sécurité ne peut garantir que le devoir de reddition de comptes est uniformément satisfait parce que les mêmes mécanismes ne sont pas disponibles partout. Le problème est l'absence de normes claires à ce sujet dans tout le réseau et la crainte que l'on ait accru les pouvoirs des agents de sécurité privés sans insister en même temps sur l'accroissement de la responsabilité (Stenning et Shearing, 1979; Burbidge, 2005; Stenning, 2009).

La réaction déclenchée par les sommets du G8 et du G20 souligne l'absence de mécanisme de reddition de comptes coordonné du réseau de la sécurité. Après que les gouvernements fédéral et provincial ont refusé de lancer une enquête, les organes d'examen se sont mis à analyser les événements survenus autour de ces sommets, ainsi que les investigations menées par les diverses unités d'enquêtes spéciales et les actions intentées au civil et au criminel. Ils se sont aperçus qu'il y avait de multiples comptes rendus provenant de diverses sources, avec parfois des conclusions diffuses et divergentes (Roach, 2014) (voir le tableau 3.2). Est-ce qu'une enquête unique créant une responsabilité centralisée aurait assuré une surveillance plus efficace ou la diversité était-elle préférable? Certains prétendent qu'il vaudrait mieux disposer de plusieurs voies de reddition de comptes, même s'ils se chevauchent (Salter, 2014). Déterminer la façon de faire la plus efficace est un sujet qui se prête à une étude plus approfondie, mais cette approche doit être adaptée aux structures organisationnelles de sécurité.

Tableau 3.2

Sélection d'enquêtes réalisées au Canada à la suite des sommets du G8 et du G20

Date	Organisme ou agence	Rapport
Juin 2010	Bureau du directeur parlementaire du budget	<i>Évaluation des coûts prévus de la sécurité aux sommets du G8 et du G20 de 2010</i> (DPB, 2010)
Juin 2010	Association canadienne des libertés civiles (ACLC)	<i>Troubler la paix – Rapport préliminaire d'observations – Sommet du G20 – 29 juin 2010</i> (ACLC, 2010)
Octobre 2010	Organisation des États Américains	<i>Annual Report of the Inter-American Commission on Human Rights</i> (OAS, 2010)
Décembre 2010	Ombudsman Ontario	<i>Pris au piège de la Loi</i> (Ombudsman Ontario, 2010)
Février 2011	ACLC et Syndicat national des employées et employés généraux du secteur public	<i>Troubler la paix : Audiences publiques – Une enquête citoyenne sur le maintien de l'ordre public, les libertés civiles et la gouvernance lors du sommet de G20</i> (SNEGSP et ACLC, 2011)
Mars 2011	Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de la Chambre des communes	<i>Efficacité, administration et activités reliées aux dépenses effectuées pour la tenue des sommets G8/G20</i> (Parlement du Canada, 2011b)
Mars 2011	Comité permanent de la sécurité publique et nationale de la Chambre des communes	<i>Questions entourant la sécurité aux sommets du G8 et du G20</i> (Parlement du Canada, 2011a)
Avril 2011	Vérificateur général du Canada	<i>Les dépenses pour les sommets du G8 et du G20 de 2010</i> (VG, 2011b)
Avril 2011	Ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels de l'Ontario	<i>Rapport d'examen de la Loi sur la protection des ouvrages publics</i> (McMurtry, 2011)
Juin 2011	GRC	<i>Compte rendu après action</i> (GRC, 2011)
Juin 2011	Service de police de Toronto	<i>After Action Review</i> (TPS, 2011)
Novembre 2011	Police provinciale de l'Ontario	<i>Compte rendu après action consolidé</i> (O.P.P., 2011)
Mai 2012	Commission des plaintes du public contre la GRC	<i>Enquête d'intérêt public sur la conduite de membres de la GRC lors des sommets du G8 et du G20 de 2010</i> (McPhail, 2012)
Mai 2012	Bureau du directeur indépendant de l'examen de la police	<i>Droit de protestation et maintien de l'ordre</i> (BDIEP, 2012)
Juin 2012	Commission des services policiers de Toronto	<i>Independent Civilian Review into Matters Relating to the G20 Summit</i> (Morden, 2012)

À la suite des sommets du G8 et du G20, qui ont été marqués par de nombreux problèmes de planification et d'exécution de la sécurité, un nombre important d'organisations ont pris sur elles d'examiner le maintien de l'ordre lors de ces événements. La liste des rapports produits illustrée dans ce tableau souligne l'étendue de la fragmentation de la responsabilité pouvant survenir quand la sécurité est assurée par de multiples organisations.

3.4 CONCLUSION

Les défis internes que les organisations policières doivent affronter reflètent le faible degré général auquel elles sont parvenues à s'adapter aux transformations externes qui ont refaçonné l'environnement de sécurité. La police a réussi à conserver sa structure organisationnelle, son modèle de financement, ses normes d'embauche et ses systèmes de reddition de comptes traditionnels en dépit des changements importants dans les compétences requises par le maintien de l'ordre contemporain, de la gamme de préjudices auxquels elle est appelée à répondre, du grand nombre d'organes de surveillance et de la nécessité de collaborer et d'agir en partenariat lors des interventions de lutte contre le crime et de prévention. Trouver de meilleures façons de s'adapter à ce paysage externe lui permettra de relever ces défis internes. Les trois chapitres qui suivent décrivent les possibilités qui s'offrent dans le domaine de la responsabilisation de la police, de l'organisation policière et des programmes nationaux pour aider les services de police à participer plus efficacement au réseau de la sécurité.

4

Les possibilités d'améliorer la reddition de comptes et la légitimité

- **Reddition de comptes pour le bien-fondé de la police**
- **La reddition de comptes gage d'efficacité grâce à la mesure de la performance**
- **Améliorer la reddition de comptes au sein du réseau de la sécurité**
- **Accroissement de la légitimité de la police**
- **Conclusion**

4 Les possibilités d'améliorer la reddition de comptes et la légitimité

Principales constatations

La plupart des mécanismes établis au Canada pour assurer la reddition de comptes sont axés sur la correction des écarts de conduite de la police. Ces mécanismes continuent à évoluer par l'expérimentation et l'échange d'idées et sont souvent adaptés aux besoins particuliers des communautés constituantes. Bien qu'il soit possible de déterminer les caractéristiques essentielles des processus de surveillance efficaces, il n'existe pas un système meilleur que les autres dans ce domaine de la reddition des comptes.

Les mécanismes de reddition de comptes supervisant l'ensemble des acteurs et des partenariats du réseau de la sécurité sont sous-développés. Le comité d'expert juge prometteuse la proposition d'instaurer des commissions de sécurité publique, même s'il reconnaît qu'elles n'ont pas encore fait l'objet de tests pratiques. Non seulement ces commissions disposeraient de compétences régionales plus étendues, mais elles auraient aussi la responsabilité d'assurer la surveillance civile des multiples fournisseurs de sécurité publics et privés et pourraient modeler le bien-fondé et l'efficacité du réseau de la sécurité.

La recherche sur la légitimité de la police établit deux moyens de l'améliorer : en faisant en sorte que les forces policières soient culturellement représentatives des communautés qu'elles desservent et menant par la suite des actions positives comme des programmes d'approche communautaire.

Au Canada, la police est aujourd'hui soumise à de multiples structures de reddition de comptes pouvant servir plusieurs objectifs et qui ont été mises sur pied à différents niveaux et par différentes organisations. Elles peuvent viser, par exemple, à corriger les écarts de conduite des policiers (c.-à-d. le bien-fondé); elles analysent alors leurs agissements par rapport aux normes légales et éthiques. D'autres structures, comme les commissions municipales de police, se concentrent principalement sur l'efficacité; les services de police y sont étudiés en fonction des objectifs politiques par des organes de gouvernance (Whitaker et Farson, 2009).

Les structures sont également différenciées par le fait qu'elles sont principalement orientées soit vers la responsabilité individuelle, comme dans le cas de l'Unité des enquêtes spéciales (UES) en Ontario et des unités d'enquêtes indépendantes semblables instaurées dans les autres provinces, soit vers la responsabilité des institutions et des organisations, laquelle est reconnue dans le *Rapport de la Commission d'enquête sur les plaintes du public, la discipline interne et le règlement des griefs au sein de la Gendarmerie royale du Canada* de 1976. Les mécanismes de reddition des comptes peuvent s'intéresser particulièrement aux événements passés ou se concentrer sur les événements à venir par l'amélioration du système.

Ensemble, toutes ces dimensions et structures reflètent la combinaison des efforts déployés dans le cadre de réformes et d'examen divers effectués sur de nombreuses années et visant à régler les lacunes en matière de reddition de comptes de la police. Ce chapitre étudie la façon dont celle-ci pourrait être encore améliorée, non seulement pour la police, mais aussi pour les autres acteurs du réseau de la sécurité. Disposer d'un processus de reddition de comptes approprié et exhaustif est important pour accroître la légitimité des fournisseurs de sécurité et, par voie de conséquence, la volonté du public de coopérer avec l'ensemble du réseau de la sécurité et de lui apporter son appui.

4.1 REDDITION DE COMPTES POUR LE BIEN-FONDÉ DE LA POLICE

L'attention portée au devoir de reddition de comptes de la police et les expérimentations en la matière ont mené à la mise en place d'un éventail de structures adaptées aux préoccupations et aux contextes locaux. Les organisations de gouvernance qui permettent de modéliser les opérations policières, comme le décrit le chapitre 3, peuvent également intervenir dans l'examen des problèmes ou des incidents. De plus, le travail policier est supervisé par des organes internes et externes qui ont pour rôle d'examiner le fonctionnement de la police (voir l'encadré 4.1). Dans de nombreuses provinces, la loi fixe les structures d'examen civil. En Saskatchewan, par exemple, une personne peut déposer une plainte concernant un abus de pouvoir de la police (Police Act, 1990).

Prises ensemble, ces structures établies dans le but de répondre aux cas d'abus d'autorité, de déterminer les mesures disciplinaires à prendre, de garantir une reddition de comptes suffisante de la direction et d'apporter les changements appropriés aux niveaux organisationnels forment la responsabilité légale.

4.1.1 Les divers mécanismes de reddition de comptes assurant le bien-fondé sont basés sur des caractéristiques communes

En cas de transgression de la loi, la police doit rendre des comptes devant les tribunaux et en vertu du *Code criminel* (CDC, 2006; Murphy et McKenna, 2007). Des enquêtes publiques ont cependant soulevé des inquiétudes sur la façon dont la police est tenue responsable quand la loi est respectée, mais que la confiance de la population est rompue. Bien que cette confiance soit généralement forte au Canada (voir la figure 3.5), l'opinion publique montre que la police n'est pas estimée de manière égale par tous (Cao, 2011). Certaines pratiques policières particulières peuvent entraîner une réaction directe des personnes touchées. Par exemple, la collecte policière d'information sur des individus, également appelée *fichage* ou *contrôle de routine*, permet à la police de consigner des renseignements sur des personnes dans un rapport d'information sur le terrain ou sur une fiche d'intervention. On a constaté que les contrôles de routine ont un impact négatif sur les personnes et sur les communautés qui ont l'impression d'être ciblées (TPSB, 2013), une réaction semblable à celle documentée dans le projet de collecte de données raciales mené à Kingston, en Ontario (Closs et McKenna, 2006).

Encadré 4.1

Tenir les personnes responsables : l'exemple de l'UES en Ontario

L'UES a été mise sur pied en 1990. En vertu de la *Loi sur les services de police* de l'Ontario, le directeur de l'UES ou le solliciteur général déclenche les enquêtes sur les « circonstances à l'origine de blessures graves et de décès pouvant être imputables à des infractions criminelles de la part d'agents de police » (*Loi sur les services de police*, 1990). L'UES est un exemple de mécanisme dans lequel les personnes sont tenues responsables en vertu du droit criminel. Dotée d'enquêteurs à temps plein issus des rangs civils et de la police et d'une équipe médico-légale dédiée, l'UES mène des enquêtes avec la collaboration d'autres agents (Scott, 2013b). L'Alberta et la Colombie-Britannique disposent également de bureaux d'enquête fonctionnant selon un modèle similaire (ACSCMO, 2010). Certains commentateurs s'inquiètent cependant du fait que de nombreuses poursuites criminelles à l'encontre de policiers se traduisent par un acquittement et avancent que les infractions réglementaires, qui exigent des normes de preuve moins strictes, pourraient être un moyen plus approprié pour garantir la responsabilité face aux normes professionnelles de maintien de l'ordre (Scott, 2004).

Un élément crucial pour contrer la perception d'iniquité est de donner suite aux plaintes d'abus policier de la part du public et de tenir la police et les organisations policières responsables d'apprendre de leurs erreurs et de leur faux pas. Ceci afin d'apporter une réparation aux plaignants et de rétablir la confiance de la population dans les actions policières, mais également à dissuader de futurs abus de pouvoir par les agents grâce à l'imposition de mesures disciplinaires appropriées (Whitaker et Farson, 2009; Ferdik *et al.*, 2013).

Afin de faire contrepoids aux pouvoirs juridiques octroyés à la police pour faire respecter la loi, on a mis sur pied des organes de surveillance civile. En 2010, l'Association canadienne de surveillance civile du maintien de l'ordre (ACSCMO) a recensé 18 agences uniques de surveillance civile aux échelles fédérale, provinciale et municipale (ACSCMO, 2010). Si l'ACSCMO remarque que cette diversité structurelle peut être précieuse pour offrir une réponse souple aux diverses communautés constituantes, elle souligne que pour être efficaces, ces organes doivent posséder un certain nombre de caractéristiques essentielles communes (Tinsley, 2009)⁹. Ces caractéristiques, qui sont examinées ci-dessous, forment un cadre utile pour déterminer la façon dont les mécanismes de surveillance peuvent être améliorés au Canada.

Indépendance

On s'inquiète depuis les années 1980 de la légitimité du fait que la police « maintient l'ordre » dans ses propres rangs. Cette préoccupation a donné lieu à des demandes pour que les organismes de surveillance soient libres de toute influence politique inappropriée, réelle ou perçue. Pour être autonomes, les organes d'examen doivent aussi être suffisamment distants des chefs de police (Sossin, 2004). Lorsque des corps policiers enquêtent sur des plaintes concernant leurs propres membres, la tendance la plus récente est de confier le mandat à un organisme distinct et indépendant (Murphy et McKenna, 2008; Tinsley, 2009). Ce style de surveillance demande une « participation civile plus directe et plus étendue » [traduction] (Murphy et McKenna, 2008) parce que les personnes extérieures à la culture policière sont généralement perçues comme des enquêtrices plus indépendantes, ce qui accroît la perception de légitimité de l'examen. On appelle parfois ces systèmes *structures de surveillance civiles ou citoyennes*. Il faut toutefois faire attention à cette dénomination, car les recherches ont montré que dans la catégorie *civil* sont souvent inclus des gens ayant des antécédents policiers, même s'ils sont indépendants de l'organisation concernée (Savage, 2013). Au Canada, une des premières expériences de surveillance

9 Il existe d'autres façons de classer les mécanismes d'examen. Celle de Murphy et McKenna (2008), qui proposent cinq catégories se distinguant par le rôle et le degré de participation des civils et de la police, ou celle de Ferdik (2013), basée sur les responsabilités de l'agence.

civile a été menée à Toronto dans les années 1980, puis étendue à tout l'Ontario avant de se répandre graduellement dans les autres régions du pays (Murphy et McKenna, 2008).

Attribution de pouvoirs appropriés par la loi

Les organes de surveillance diffèrent de façon très importante sur le plan de leurs pouvoirs (Wortley, 2003), selon qu'ils visent à tenir la police responsable ou à la contrôler. Certaines agences de surveillance ont l'autorisation d'entreprendre des enquêtes, tandis que d'autres doivent attendre d'en recevoir l'ordre, et parfois pour un mandat à durée limitée. Dans l'exécution des enquêtes, certains organes disposent d'un accès aux renseignements et d'un pouvoir d'en faire usage étendus, alors que d'autres peuvent ne pas avoir la capacité de contraindre à participer et à répondre (Whitaker et Farson, 2009). Des organismes peuvent prononcer des décisions à la suite de leur enquête, d'autres doivent passer par une autre autorité (Wortley, 2003). Par exemple, en vertu de la nouvelle législation, la Commission civile d'examen et de traitement des plaintes relatives à la Gendarmerie royale du Canada peut proposer des mesures correctives au commissaire de la GRC (SIRP, 2012). Ce dernier a alors l'obligation de réagir, mais pas d'accepter ces mesures.

Lors d'une étude du processus de traitement des plaintes civiles relatives à la police de Colombie-Britannique, Wood (2007) a découvert que le modèle provincial de commission d'examen civile « impose une responsabilité sans octroyer de pouvoir » [traduction]. Dans les cas où les enquêteurs ne disposent pas du pouvoir d'obliger à répondre, ou même d'exiger la participation à une entrevue, ils doivent compter sur le rapport d'incident sur l'incident. Depuis cet examen, le gouvernement britanno-colombien a créé un bureau d'enquêtes indépendantes (Independent Investigations Office) dont le mandat est d'investiguer sur les incidents touchant la police et ayant entraîné un préjudice grave ou la mort. En vertu des amendements apportés à la *Police Act*, tous les corps policiers doivent coopérer aux enquêtes menées par le bureau (IIO, 2013). D'après son expérience avec l'UES de l'Ontario, Scott (2013a) postule de façon semblable que la réglementation devrait avoir pour rôle de définir la participation des agents témoins et d'assurer l'indépendance de leurs témoignages. La récente décision rendue dans l'affaire *Wood c. Schaeffer* (CSC, 2013) confirme l'importance que les policiers coopèrent avec l'Unité des enquêtes spéciales en rédigeant des notes contemporaines sur les incidents graves avant de consulter un avocat. Elle insiste également sur la nécessité d'appliquer la règle de la primauté du droit à la police et de maintenir la confiance de la population.

La *Loi visant à accroître la responsabilité de la Gendarmerie royale du Canada* est le tout dernier acte de plusieurs années de tension autour de la réforme de la gestion (voir Kempa, 2014, pour en savoir plus). Cette loi continue d'exiger un organe indépendant de traitement des plaintes contre la police détenant d'importants pouvoirs d'enquête, rebaptisé *Commission civile d'examen et de traitement des plaintes*. Elle prévoit également que cette commission fédérale peut procéder à des enquêtes et à des auditions conjointes avec divers organismes de traitement des plaintes contre des corps policiers provinciaux. Elle reconnaît ainsi le caractère intercompétences du maintien de l'ordre, mais ses dispositions sur les plaintes ne concernent pas l'ensemble des fournisseurs de services du réseau de la sécurité. La Commission octroie également au commissaire et aux gestionnaires les pouvoirs d'agir différemment en matière de discipline interne et donne aux provinces qui ont recours aux services de la GRC plus d'influence lors des examens sur les activités de cette dernière (SIRP, 2012; Justice Canada, 2013). Il est à noter que la Commission entend les plaintes et peut mener des enquêtes d'intérêt public sur tous les agents de la GRC, y compris ceux intervenant dans le maintien de l'ordre à forfait.

On a découvert que lors des enquêtes, la perception d'équité de la population reposait sur la distance séparant les organes d'examen des organisations policières (Murphy et McKenna, 2008; Prenzler *et al.*, 2013). Le modèle d'enquêtes et de poursuites indépendantes de l'UES de l'Ontario a d'ailleurs été repris dans d'autres provinces (Scott, 2013a).

Transparence du processus et équité pour tous

Bien que l'intégrité des enquêtes conduites par un autre organe de surveillance nécessite une certaine confidentialité, il est important que tous les renseignements existants soient mis à la disposition du plaignant et de l'agent faisant l'objet de la plainte (Tinsley, 2009). L'emploi d'appareils photo et de caméras numériques est d'une grande aide à cet égard. Les organisations policières au Canada étudient d'ailleurs une nouvelle manière d'utiliser la technologie pour accroître la transparence de leurs actions. Le Service de police de Calgary (CPS) est un des nombreux organismes ayant très tôt adopté ces dispositifs, qui sont portés par ses agents pour « capturer les preuves, améliorer la sécurité des agents et du public et garantir la transparence » [traduction] (Ville de Calgary, 2013). Les images enregistrées par les caméras, qui sont activées quand les agents répondent à un appel ou tombent sur un incident, servent à approfondir les enquêtes. Dans un programme pilote mené par le CPS, la vidéo prise par des caméras corporelles a accéléré la résolution d'affaires et la condamnation (Ville de Calgary, 2013).

Expertise et expérience de tous les intervenants suffisantes pour une prise de décision crédible

Les non-policiers sont perçus comme plus indépendants que les policiers de tout intérêt direct dans la préservation de la culture et de la structure policières. Par conséquent, on propose qu'ils participent aux enquêtes pour améliorer leur légitimité. Mais dans un même temps, un autre argument est avancé en faveur de la participation des policiers : ceux-ci possédant la légitimité nécessaire parmi les autres agents pour garantir l'acceptation des enquêtes et la participation à celles-ci, ils devraient clairement participer aux examens. De plus, les agents de police, et particulièrement ceux assumant un rôle d'enquêteur, possèdent les compétences requises pour investiguer efficacement sur les plaintes et problèmes (Murphy et McKenna, 2008). Dans une étude sur les processus officieux de règlement des plaintes, Young *et al.* (2005) soulignent cependant que ce sont plutôt les compétences en facilitation et en justice réparatrice, et non en enquêtes criminelles, qui permettent d'obtenir de bons résultats.

Communication et relations avec la communauté au sens large

Les mécanismes appropriés de réactivité à une communauté constituante figurent parmi les outils de la responsabilité policière insuffisamment développés, surtout si on les compare aux options affinées et réfléchies comme les commissions de gouvernance. La Commission d'enquête sur les femmes disparues a insisté sur la nécessité de transparence pour garantir que la police agit suffisamment et adéquatement pour répondre aux besoins des communautés susceptibles d'être marginalisées (Buckley, 2012). Cependant, comme certaines de ces communautés n'ont pas la capacité de participer aux consultations, les organisations policières peuvent se retrouver devant une faible assistance ou un fort taux de roulement quand elles tentent de mettre sur pied des partenariats.

La participation communautaire est un élément souvent cité de la reddition démocratique de comptes et on peut s'attendre à ce que les organisations policières établissent des relations collaboratives avec les communautés pour garantir cette responsabilité. La faiblesse de la participation citoyenne peut faire en sorte que les communautés ont peu d'influence sur les priorités locales de maintien de l'ordre (Jones et Van Steden, 2013). Il est alors possible que la reddition de comptes soit perçue comme moins importante ou moins assurée.

L'utilisation de caméras corporelles est un exemple de situation où la police a recours à la technologie à des fins préventives pour améliorer la reddition de comptes. Si le public utilise certains outils, comme les plates-formes de réseaux sociaux, pour braquer les projecteurs sur la police et sur ses actions, plusieurs autres canaux de communication n'ont pas encore été entièrement explorés ou employés par de nombreuses organisations policières. Il s'agit d'une transformation de la reddition de comptes, qui — à une époque — s'effectuait

par l'intermédiaire de médias plus structurés, vers une communication en temps réel (Huey et Broll, 2011). Sachant que le public peut prendre des images des interventions policières pour ensuite les partager, la police peut décider d'échanger de l'information avec lui. Les réseaux sociaux peuvent également offrir à la police un moyen de communiquer avec le public sur ses activités (Goldsmith, 2010; Stephens *et al.*, 2011).

4.1.2 L'examen par des tribunaux indépendants améliore la reddition de comptes sur le bien-fondé de l'action policière

La reddition de comptes sur le bien-fondé de l'action policière est encore renforcée par les tribunaux indépendants, qui examinent le travail de la police dans les cas de contentieux criminel et civil. La *Charte des droits et libertés* procure à un accusé de nombreuses possibilités de prétendre que la police a violé certains de ses droits durant une enquête et de chercher réparation auprès de tribunaux indépendants (Rosenberg, 2009). De plus, ces dix dernières années, la Cour suprême s'est penchée sur des affaires au civil touchant non seulement les droits garantis par la *Charte*, mais aussi la négligence et l'abus de pouvoir lors d'enquêtes (voir, par exemple, CSC, 2003, 2007, 2010). Des tentatives ont été faites à la suite du sommet du G20 à Toronto d'engager des recours collectifs fondés sur ces affaires. Toutefois, la recherche sur les effets de ces formes de reddition de comptes sur les organisations policières et sur le comportement des policiers est insuffisante.

4.2 LA REDDITION DE COMPTES GAGE D'EFFICACITÉ GRÂCE À LA MESURE DE LA PERFORMANCE

Si la plupart des structures de reddition de comptes accordent la priorité à la question du bien-fondé, les rapports d'efficacité, par le biais d'outils comme la mesure de la performance, sont tout aussi importants, car ils peuvent aider à composer avec des budgets en baisse et à élaborer des stratégies de maintien de l'ordre plus efficaces. Les examens fondés sur l'efficacité sont utiles et pourraient constituer un moyen de guider les investissements de façon à optimiser l'usage des ressources policières limitées (Spottiswoode, 2000). L'élément crucial de ces examens est la mesure de la performance, qui permet de déterminer si la police réalise ses objectifs et rentabilise les ressources publiques. Le recours aux critères de rendement s'est accru, suivant en cela la tendance en matière de gestion dans l'ensemble du secteur public, où ils visent à renforcer la motivation pour améliorer les résultats. C'est un élément particulièrement important étant donné que les gens ont peu d'autres options pour obtenir des services policiers; seuls les plus riches peuvent être en mesure de compléter des services inadéquats par diverses formes de sécurité privée (Bayley et Shearing, 1996). De plus, les structures de financement de la police peuvent ne pas créer d'incitatifs

suffisants pour l'amélioration continue. Le public peut également ne pas disposer des renseignements appropriés pour déterminer si l'agent des contribuables consacré au maintien de l'ordre offre un rendement optimal.

Il existe un ensemble de critères de performance axés sur les résultats dont on peut faire le suivi pour encourager le maintien de l'ordre efficace et efficient (Vollaard, 2006; Shane, 2009) — par exemple, le sentiment de sécurité des citoyens, le temps de réponse aux appels d'urgences ou le taux de règlement ou de dépistage. Ces critères peuvent servir aux dirigeants policiers, aux commissions des services de police et aux ministres responsables pour gérer les ressources. Ils peuvent compléter les toutes dernières données sur les tendances et sur les modèles de criminalité lors de l'examen opérationnel et de la mesure de la performance (le fameux processus CompStat de la police de New York) (De Maillard et Savage, 2012; HMIC, 2013a). Les critères de performance peuvent également être fournis à des organes externes de responsabilisation à des fins de prise de décision (Murphy et McKenna, 2007).

Actuellement, au Canada, la performance attendue et les critères pour la mesurer varient selon la province et, parfois, selon l'organisation. Les lois provinciales sur la police fixent des normes en matière de services de police et de structures de gouvernance, ainsi que des critères de gestion et de fonctionnement. Mais ces conditions minimales ne portent pas sur des mesures de rendement particulières, bien que certaines provinces aient fixé des exigences de rapport sur des indicateurs de rendement sélectionnés (Kiedrowski *et al.*, 2013). Malgré la ponctualité de la mesure de la performance, une certaine cohérence en ce qui concerne les éléments essentiels à une évaluation équilibrée du maintien de l'ordre ressort de l'examen des cadres effectués par Sécurité publique Canada (Kiedrowski *et al.*, 2013). Même si plusieurs textes de référence et ressources peuvent aider les organisations cherchant à implanter ou à améliorer leurs processus de mesure de la performance (Brady, 1997; Maguire, 2003; Shane, 2009), un consensus sur les approches et sur les critères pourrait être bénéfique au secteur.

Il existe toutefois des paramètres établis et généralement acceptés au sujet de la mesure de la performance dans les services de police :

- Elle doit comprendre un nombre déterminé d'indicateurs permettant d'évaluer un phénomène commun et qui sont donc comparables d'une organisation à l'autre;
- Les données nécessaires pour rendre compte des mesures ne demandent pas de ressources excessives pour leur collecte;
- La mesure s'intègre dans le domaine d'influence de l'organisation, correspond à ses moyens financiers et est liée aux objectifs organisationnels, afin que le service de police soit capable de l'effectuer (Vollaard, 2006; Shane, 2009; Kiedrowski *et al.*, 2013).

Un exemple de critères de performance actuellement utilisés pour la gestion des ressources policières est décrit dans l'encadré 4.2.

Encadré 4.2

Gérer ses ressources à l'aide de critères de performance

Le Service de police régional de Waterloo (WRPS) a mis en place un système de déploiement et d'administration des patrouilles à plusieurs volets, qui combine une approche du maintien de l'ordre fondée sur les quartiers et un logiciel de modélisation assurant le suivi de la prestation des services.

Les zones de patrouille ont été définies en fonction de la demande de service, afin de constituer des secteurs géographiques de demande équivalente. Les agents ont ensuite été affectés aux patrouilles dans ces quartiers pour encourager l'établissement de partenariats avec la communauté et favoriser l'appropriation locale des problèmes. Le logiciel de modélisation, appelé *Managing Patrol Performance*, permet au WRPS de mesurer des facteurs touchant les demandes d'intervention et reflétant l'ampleur du besoin dans la communauté. À partir de ces facteurs, il calcule le nombre d'agents de patrouille requis pour satisfaire ou pour améliorer les objectifs de performance. Des renseignements rétrospectifs sur la prestation des services policiers peuvent également être utilisés pour fournir aux superviseurs et aux gestionnaires de l'information sur le rendement des patrouilles (WRPS, 2009).

WRPS a utilisé l'information de suivi pour établir une référence d'utilisation du temps des policiers et, à partir de celle-ci, pour prévoir davantage de temps pour le maintien de l'ordre préventif et la résolution de problème durant les quarts. Les premiers résultats de ce système de gestion des ressources montrent un raccourcissement du délai d'intervention d'urgence, une centralisation des services spécialisés, une amélioration de l'équilibre de la charge de travail des agents et un maintien de l'ordre plus égal selon les besoins des quartiers (SPC, 2013b).

Comme dans d'autres domaines du maintien de l'ordre, les initiatives de mesure de la performance lancées ailleurs à l'étranger peuvent être utiles au Canada. La Commission australienne de productivité (Australian Productivity Commission) utilise une structure d'indicateurs de performance qui détermine les critères de sortie en matière d'équité, d'efficacité et d'efficacités (p. ex. dotation par sexe, dépenses par personne), puis des critères généraux de résultat (p. ex. sentiment de sécurité, nombre de décès durant la garde) (SCRGSP, 2012).

En Angleterre et au Pays de Galles, où le maintien de l'ordre municipal est financé centralement, on s'intéresse à l'évaluation et à l'amélioration des services par la mesure de la performance. Certaines des méthodes appliquées aux renseignements sur le rendement policier pour accroître la fiabilité des données comparatives sont présentées ci-dessous. Trois techniques peuvent être utilisées pour combiner les indicateurs de performance afin d'évaluer la performance relative entre les services :

- *L'établissement des coûts par activité* compare certains aspects de la performance entre les services de police. Il peut déceler les inefficacités des services quand les coûts d'exécution d'activités particulières sont élevés, mais ne fournit pas les données nécessaires pour évaluer l'efficacité des services en ce qui concerne la réalisation des objectifs (Spottiswoode, 2000).
- La *méthode des frontières stochastiques* tient compte des indicateurs de performance pour tous les services de police et ajuste des poids de performance pour déterminer les meilleurs rendements par rapport à l'ampleur des dépenses — la *frontière*. Pour chaque service de police, il est possible d'analyser l'écart entre la performance observée et la meilleure performance pour différencier les inefficacités des erreurs de mesure possibles.
- La *méthode d'enveloppement des données* étudie les services de police individuellement et détermine la meilleure performance pour chacun d'entre eux en ajustant le poids attribué à chaque indicateur (sans toutefois permettre à d'autres services de l'ensemble de dépasser la note de 100 %). Les services de police dont la performance est la meilleure définissent la frontière d'efficacité (Spottiswoode, 2000).

4.3 AMÉLIORER LA REDDITION DE COMPTES AU SEIN DU RÉSEAU DE LA SÉCURITÉ

Le réseau de la sécurité est une réalité du maintien de l'ordre contemporain. Pourtant, on a élaboré très peu de mécanismes appropriés et convenus pour les tenir responsables. Cette déconnexion indique qu'il est nécessaire de mettre sur pied des structures capables de régir tous les acteurs du réseau, dans le but d'assurer une couverture cohésive et cohérente par l'établissement de partenariats. Pour le moment, la majorité des structures de reddition de comptes sont axées sur des fonctions ou des organisations particulières du réseau, et mettent l'accent sur les préoccupations relatives au bien-fondé de l'action policière. Malgré que les recherches soient limitées, le comité a relevé des exemples et des propositions d'extension de la surveillance aux activités de la totalité du réseau de la sécurité, ainsi que d'accroissement du mandat de cette surveillance pour inclure l'efficacité.

Un exemple de structure de reddition de comptes dont la portée dépasse le bien-fondé de l'action policière est la Commission de l'intégrité de Nouvelle-Galles du Sud (New South Wales Police Integrity Commission — PIC), une commission permanente indépendante des services de police. Bien que son mandat soit d'enquêter sur les inconduites graves de policiers, la PIC a aussi le pouvoir de déclencher des enquêtes sur des agents administratifs de services de police et sur des agents de la commission de prévention de la criminalité. La PIC fait partie d'un réseau d'organes d'examen nationaux et d'État orientés sur la surveillance des activités dans tout le secteur public.

Ce modèle de commission anticorruption permanente, qui relève elle-même d'un comité parlementaire, peut aider à déceler et à régler des problèmes de corruption systémique. Une commission du secteur public peut aussi amener à aborder de manière plus cohérente la probité dans ce secteur; certains avancent qu'elle est un exemple d'utilisation efficace des ressources dans l'exécution du rôle d'examen. Dans d'autres initiatives similaires, comme la Commission sur le crime et l'inconduite du Queensland (Queensland Crime and Misconduct Commission), le même organe mène des examens ciblés en réponse aux plaintes du public, mais effectue aussi de la prévention et de la recherche, qui comprennent des volets d'éducation du personnel et d'évaluation du risque (Prenzler et Faulkner, 2010; Prenzler, 2011). Un autre exemple d'organe de surveillance détenant des compétences élargies est la Commission de police du Manitoba, décrite dans l'encadré 4.3. La Commission, dont les pouvoirs s'étendent à l'ensemble de la province, assure le soutien en matière de politique aux commissions de police municipales et l'appui aux enquêtes.

Encadré 4.3

La Commission de police du Manitoba : un leadership pour la province

Fondée en 2009 à la suite de la révision de la *Loi sur les services de police provinciale*, la Commission de police du Manitoba, est un exemple de structure de gouvernance régionale possédant un mandat plus vaste que les commissions de police municipales. Son rôle est décrit dans la législation et comprend trois fonctions principales : aider à l'élaboration des politiques et des règlements sur le maintien de l'ordre, assister les commissions de police municipales dans la formation et dans l'élaboration de politiques, de procédures et d'un code d'éthique et fournir des observateurs civils pour les enquêtes effectuées par la nouvelle unité d'enquêtes indépendante. La Commission de police du Manitoba, qui contribue à la conception des politiques et procédures de formation, de conduite et d'enquête, a des responsabilités qui dépassent l'examen rétrospectif des plaintes (*Loi sur les services de police*, 2009).

Ces exemples coïncident avec les recommandations récurrentes de mise sur pied de comités ou de commissions de sécurité publique. Ces commissions ont non seulement des compétences régionales, mais également la responsabilité s'assurer la surveillance civile de multiples fournisseurs de sécurité publics et privés, ce qui pourrait établir le bien-fondé et l'efficacité à l'intérieur du réseau de la sécurité. Le rapport de la Commission indépendante sur le maintien de l'ordre en Irlande du Nord (Patten *et al.*, 1999), par exemple, décrit une entité pouvant surveiller la performance, concevoir une stratégie à moyen terme et négocier et attribuer les budgets de maintien de l'ordre pour la meilleure combinaison déterminée d'acteurs et d'activités, et se charger des nominations et de la discipline. Au Canada, la Commission du droit du Canada (CDC, 2006) a suggéré la création de commissions de sécurité publique pour assurer la surveillance de la haute direction de la police et favoriser la coopération entre la police et les autres organismes. À cet égard, les commissions régionales ou municipales incluraient des représentants civils choisis à l'issue d'un processus transparent.

Stenning (2009) fournit plus de détails sur la manière dont on pourrait mettre sur pied des commissions de maintien de l'ordre au Canada. Elles ne remplaceraient pas le comité ou la commission des services de police, mais superviseraient et encourageraient le déploiement coordonné et auraient la capacité d'influer sur toutes les organisations policières. Plutôt que de contrôler les activités quotidiennes de la pluralité de fournisseurs, une commission de maintien de l'ordre déterminerait des solutions collectives encourageant la coopération opérationnelle et le partage d'expertise (Dupont, 2006). Dans ce rôle de surveillance, elle pourrait harmoniser des normes minimales de formation et de prestation de services (Dupont, 2006), et donc servir d'organe réglementaire pour le secteur du maintien de l'ordre privé. Une telle commission institutionnaliserait les partenariats afin de limiter au maximum les doublages, en affectant à chaque tâche le service le mieux adapté ou le mieux formé et celui possédant la meilleure capacité ou la plus grande autorité (CDC, 2006). Par le contrôle du budget global, la commission de maintien de l'ordre pourrait créer des incitatifs, par exemple, à la coopération ou à la transparence (Dupont, 2006). D'autres commissions d'enquête ont depuis proposé des commissions régionales de police dans le but d'assurer une plus grande intégration des services (Buckley, 2012).

Cette proposition se démarque par sa pertinence pour un environnement dans lequel évoluent de multiples acteurs comme le réseau de la sécurité, car elle offre un moyen de centraliser la gouvernance de partenariats diffus. De plus, la responsabilisation par commission est familière à beaucoup au Canada.

La diversité des communautés canadiennes et le degré d'expérimentation des mécanismes de reddition de comptes fournissent une occasion unique d'explorer la gouvernance du réseau de la sécurité.

4.4 ACCROISSEMENT DE LA LÉGITIMITÉ DE LA POLICE

Pour que la police puisse remplir son rôle avec le consentement et la coopération de la population, celle-ci doit pouvoir respecter celles et ceux qui assument le maintien de l'ordre (Morden, 2012). Comme le décrivent Tyler et Fagan (2008), une communauté donne à la police la permission d'agir sur la base d'un sentiment de légitimité. Si le rôle policier est perçu comme légitime et que les policiers sont vus comme intervenant avec justice pour la réalisation de leur objectif, les actions policières seront plus acceptées et plus appuyées par le public et donc, la police sera plus en mesure de prévenir le crime et le désordre et d'y répondre (Tyler et Fagan, 2008).

Les recherches cernent deux manières d'accroître la légitimité de la police : se doter d'un effectif plus représentatif culturellement et mettre sur pied des mesures précises ayant pour but de rehausser la légitimité.

4.4.1 Un effectif policier plus représentatif culturellement peut accroître la légitimité

On considère généralement que pour sa légitimité et son efficacité, un service de police doit être représentatif de la population qu'il dessert. En fait, on pense qu'une plus grande coopération de la communauté avec la police et une crainte plus faible à son égard améliorent l'impact des entreprises de maintien de l'ordre (Jaccoud et Felices, 1999; Donohue et Levitt, 2001; Sklansky, 2006; Ben-Porat, 2008). De nombreux corps policiers canadiens ont d'ailleurs appliqué le principe de la représentativité dans l'élaboration de leurs cibles et de leurs stratégies de recrutement parmi les minorités, tout en insistant sur les avantages de la diversité (CDC, 2006; Ben-Porat, 2008; Perry, 2010). Comme l'affirme Oppal (1994), « si les forces policières veulent avoir la confiance et l'appui de la population, elles doivent représenter la diversité culturelle, ethnique et sexuelle de l'ensemble de la communauté » [traduction].

Dans le cas des Autochtones, qui sont notablement surreprésentés à la fois chez les victimes de crimes et chez les personnes incarcérées pour des crimes, la non-représentativité des services de police pose problème lors des interactions. L'Enquête publique sur l'administration de la justice et les peuples autochtones au Manitoba a relevé de graves déficiences dans l'enquête policière sur le meurtre de jeunes femmes autochtones et aujourd'hui encore, on continue

de s'inquiéter de la réaction de la police face aux disparitions de femmes issues de ces peuples (Oppal, 2012). On se questionne aussi sur la manière dont la police interagit avec les Autochtones soupçonnés de crime. Dans certaines communautés, on a recours aux services de police autochtones et on a lancé des initiatives innovantes de justice réparatrice (Dickson-Gilmore et La Prairie, 2005). Mais dans les grandes agglomérations urbaines, l'attention doit être portée sur les relations police-Autochtones et sur la capacité de la police à agir en partenariat avec d'autres organismes publics et privés fournissant des services à une population autochtone de plus en plus citadine au Canada.

Bien qu'elle soit acceptée comme importante pour l'accroissement de la légitimité, la représentativité des effectifs n'a pas nécessairement de répercussions sur les résultats de la police. Une étude de l'impact du maintien de l'ordre commandée par la U.S. National Academies of Sciences, Skogan *et al.* (2004) n'a découvert aucune différence dans le comportement des policiers selon leur race. Ces constatations laissent penser que la relation entre la race et la perception qu'a le public de la police est imbriquée avec d'autres concepts et que les données probantes, qui sont limitées pour le Canada, sont insuffisantes pour tirer une conclusion à ce sujet.

Les conclusions sont les mêmes pour les recherches sur le sexe et le maintien de l'ordre, qui se sont largement concentrées sur l'expérience des agentes en tant que minorités à l'intérieur des organisations policières. La recherche est insuffisante pour conclure que la façon de faire des agentes de police donne des résultats différents de la manière d'agir de leurs collègues masculins (Skogan et Frydl, 2004). Même si les agentes et les agents ont de fortes probabilités de participer à des activités de police communautaire différentes, la raison de cette distinction n'est pas claire, pas plus que son importance pour l'exercice du maintien de l'ordre et ses résultats.

4.4.2 La police peut avoir une influence positive sur la légitimité par des actions justes et par l'engagement communautaire

Comme le comité l'a déjà noté, le postulat de la légitimité policière est que l'autorité des organisations de maintien de l'ordre et de leurs représentants soit appropriée et que ceux-ci agissent de façon juste aux yeux du public (Tyler et Fagan, 2008). Donc en principe, un service de police professionnel qui agit d'une manière qui accroît la confiance de la population renforce également l'impression du public que l'autorité policière est légitime.

Un récent examen systématique des recherches sur la légitimité dans le maintien de l'ordre vient étayer l'opinion selon laquelle la perception de la population est sensible aux efforts de la police pour accroître la satisfaction et la confiance à son égard (Mazerolle *et al.*, 2013). Cette revue porte sur des études des initiatives policières visant à améliorer l'impression de légitimité de la police au sein de la population, notamment dans le domaine de la formation des policiers, des patrouilles de routine et des enquêtes. Ces initiatives sont par exemple les patrouilles axées sur la communauté ou faites à pied ou l'établissement de façons de traiter les plaintes contre les policiers différentes des procédures traditionnelles. Les auteurs concluent que les efforts déployés pour améliorer la légitimité accroissent la satisfaction et la confiance de la population et peuvent également avoir un impact positif sur le respect de la police et sur la coopération avec elle.

Certaines données révèlent l'influence des interactions individuelles avec la police sur la perception de la population. Tyler et Fagan (2008) ont mené des recherches sur l'opinion publique au moyen d'une enquête réalisée auprès des résidents de New York. Ils ont découvert que les personnes qui avaient eu des interactions « justes sur le plan procédural » avec la police voyaient une plus forte légitimité de la police, même si le résultat de l'interaction leur avait été défavorable. Les auteurs avancent que les gens qui pensent que l'action policière est légitime se montrent plus coopératifs avec les policiers et dans la lutte contre le crime. Cela donne à penser qu'il est possible de distinguer la nature d'une interaction de la substance du résultat.

Quand l'intervention policière concerne un incident qui a eu un grand retentissement, et non une interaction interpersonnelle, on dispose de peu de données probantes sur l'impact à l'extérieur des organisations policières et certains postulent que les constatations sont mitigées (Hohl *et al.*, 2013). Certaines données indiquent qu'après un incident hautement publicisé, la confiance dans la police reste stable, alors que d'autres mettent en évidence une érosion de cette confiance. Dans un exemple de ces dernières, un sondage EKOS (2010) portant sur les perceptions de la population canadienne attribue les variations dans l'opinion publique à des événements locaux particuliers. Hohl *et al.* (2013) avancent cependant que dans les cas d'incidents négatifs, les expériences personnelles avec la police, et par procuration par l'intermédiaire de proches, viennent contrebalancer l'effet du portrait qu'en on fait les médias. Dans leur enquête sur l'impact des émeutes de Londres sur l'opinion publique, les auteurs notent que le désordre a eu un effet polarisant. La confiance à l'égard de la police avant et après les émeutes est restée à peu de choses

près la même (élevée ou faible) pour 75 % des répondants. Pour certains, la réponse policière a accru leur confiance dans la police, alors qu'elle l'a réduite chez d'autres. L'étude a aussi sondé l'opinion publique sur le traitement des personnes qui ont enfreint la loi; les points de vue « autoritaires » et « punitifs », selon les définitions qu'en ont faites les auteurs, semblent s'être renforcés après les incidents.

Comme seul un sous-ensemble de la population a un contact direct régulier avec la police, gérer les perceptions au sein d'un public plus vaste exige un plan d'information. Une étude examine l'effet des efforts de la police pour influencer la confiance de la population à son sujet. Le London Metropolitan Police Service a fait l'expérience, par la communication écrite directe (p. ex. par bulletins ou par dépliants), d'informer le public sur les initiatives locales de maintien de l'ordre (Hohl *et al.*, 2010). Il s'en est suivi une augmentation du nombre de citoyens déclarant se sentir renseignés sur les activités de la police locale. Dans les quartiers où les communications ont été diffusées, les résidents ont aussi indiqué une opinion plus favorable à l'égard de la police et ont perçu une amélioration de l'efficacité policière. Les auteurs avancent que la méthode « était efficace pour communiquer l'engagement contre les problèmes locaux » [traduction] et était, de plus, utile pour atténuer le développement de sentiments négatifs envers la police. Après des incidents fortement médiatisés impliquant les policiers, la confiance dans les forces de l'ordre chutait moins dans les quartiers où des efforts continus de communication étaient menés (Hohl *et al.*, 2010). Il est possible d'en déduire que des actions régulières d'information menées par les services de police peuvent contribuer à maintenir la confiance de la population, particulièrement en temps de crise.

4.5 CONCLUSION

Les possibilités d'accroître la responsabilisation du maintien de l'ordre résident principalement dans l'extension des mécanismes de reddition de comptes au-delà de la police, afin qu'ils couvrent l'ensemble des acteurs et des partenariats formant le réseau de la sécurité. Bien qu'elles n'aient pas encore été mises en pratique, les propositions de commissions de sécurité publique sont considérées comme prometteuses, car ces commissions auraient une portée régionale et seraient responsables d'assurer la surveillance civile des multiples fournisseurs de sécurité publics et privés. Ces commissions possèdent par conséquent le potentiel de régler la question du bien-fondé et de l'efficacité au sein du réseau de la sécurité.

Accroître la reddition de comptes au sein de la police et du réseau de la sécurité dans son ensemble est important pour la légitimité publique, qui s'exprime par la volonté de la population d'appuyer les forces de maintien de l'ordre et de coopérer avec elles. La légitimité de la police peut être encore améliorée par la mise sur pied d'effectifs culturellement représentatifs des communautés qu'ils desservent, suivie d'actions policières spécialement conçues pour accroître la légitimité publique de la police, comme des initiatives d'information de proximité.

5

Les possibilités de tirer parti des changements dans les organisations policières

- **Les pratiques de gestion des ressources humaines pour une nouvelle culture de la main-d'œuvre**
- **Aller au-delà du modèle généraliste de maintien de l'ordre**
- **L'intégration de la police dans le réseau de la sécurité**
- **Conclusion**

5 Les possibilités de tirer parti des changements dans les organisations policières

Principales constatations

Les organisations reconnaissent la nécessité de réaliser un équilibre entre les contraintes opérationnelles du travail policier et l'impératif de gérer le personnel comme un bien essentiel à l'aide de pratiques de gestion des ressources humaines plus adaptatives.

Les organisations policières efficaces recrutent et conservent une variété de personnes assumant des fonctions de soutien pour compléter le rôle de première ligne essentiel. Les données probantes tirées de la pratique montrent plusieurs façons d'ajuster la gestion courante des ressources humaines pour permettre la différenciation et la spécialisation des rôles.

Des pratiques organisationnelles prometteuses peuvent permettre à la police d'adapter ses structures et ses manières de travailler afin de mieux répondre aux demandes actuelles de protection. Dans l'actuel contexte de réseau, la police doit pouvoir travailler en partenariat avec d'autres organisations, souvent dans le cadre d'une relation d'égal à égal et pas toujours comme partenaire en chef.

Les agents et les organisations de police peuvent axer efficacement leurs contributions et tirer parti de la capacité et des ressources spécialisées d'autres acteurs du réseau de la sécurité. La police doit posséder des compétences favorisant les relations avec d'autres fournisseurs du réseau en parallèle avec ses capacités analytiques et administratives.

Un des problèmes persistants et répandus de la réponse et de l'adaptation aux tendances relevées aux chapitres 2 et 3 est l'architecture même de la plupart des organisations policières. Depuis longtemps, les recherches constatent que les caractéristiques structurelles, ainsi que la culture organisationnelle, constituent un obstacle au changement. Le comité note cependant que cette structure et cette culture sont également essentielles à la capacité des organisations policières à réagir face à des incidents critiques, un élément clé du rôle fondamental de la police. La réalité opérationnelle du travail policier, par exemple, limite le degré auquel les organisations policières peuvent adopter les stratégies de gestion des ressources humaines employées dans d'autres secteurs.

Les organisations policières peuvent néanmoins jouer un rôle essentiel pour contourner cet obstacle, par la mise sur pied d'effectifs engagés, autonomes et efficaces face à la nature évolutive de la criminalité et à la transformation des demandes de la population à l'endroit de la police. Les publications renferment de nombreuses propositions de changement organisationnel visant à répondre non seulement aux besoins des effectifs, mais aussi à la nécessité d'efficacité de la police en général face aux nombreux défis qu'elle doit à présent relever. Ce chapitre passe en revue ces propositions, en insistant sur celles axées sur l'amélioration de la gestion des ressources humaines au sein des organisations — par exemple, sur le plan du déploiement et de l'embauche —, ainsi que les pratiques de gestion des relations externes avec d'autres acteurs du réseau de la sécurité. Une constatation cruciale émerge : la police devra se diversifier et s'éloigner du modèle de l'agent généraliste « bon à tout faire » si elle veut s'adapter efficacement à la transformation de son environnement.

Le comité note que beaucoup de ces propositions de changement sont énoncées sous la forme de possibilités fondées sur une compréhension des défis éclairée par des données probantes, plutôt que sur des preuves claires d'efficacité. Cela est dû à un manque général de recherche évaluative de la part des organisations policières au Canada et au fait que l'expérimentation des nouveaux modèles organisationnels n'est pas documentée dans des publications.

5.1 LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES POUR UNE NOUVELLE CULTURE DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Les organisations policières doivent affronter plusieurs réalités démographiques qui complexifient la fourniture d'une main-d'œuvre professionnelle. Un effectif vieillissant et une nouvelle génération d'employés ayant des réserves quant à leurs futures possibilités de carrière laissent en effet présager des difficultés de dotation. En même temps, ces organisations doivent composer avec des réalités opérationnelles qui, à de nombreux égards, exigent un commandement et contrôle. Elles doivent conserver leur aptitude à déclencher une réaction opérationnelle rapide face aux incidents critiques. Un impératif qui s'est traduit par l'amointrissement de la souplesse de gestion des ressources humaines.

Ces défis peuvent compliquer l'implantation de nouvelles méthodes. Par exemple, le travail sur le terrain exige des agents qu'ils soient en mesure de répondre aux besoins et de réagir aux situations d'urgence. Par conséquent, il ne permet pas certains des arrangements accessibles aux employés d'autres métiers. Il existe cependant des options pour adapter même l'envoi de patrouilles.

Les textes recensent un certain nombre de transformations notables : permettre la spécialisation précoce au lieu d'exiger des recrues qu'elles commencent par des patrouilles (PricewaterhouseCoopers, 2000), adopter des semaines comprimées (Vila, 2006), partager des postes (Silvestri, 2006) ou offrir des modalités de travail souples aux employés (Charlesworth *et al.*, 2009; Duxbury et Higgins, 2012). Les organisations peuvent également mettre l'accent sur des systèmes de promotion transparents et véritablement équitables basés sur le mérite plutôt que sur l'ancienneté et encourager le déplacement latéral à l'intérieur des organisations et entre les organisations (Oppal, 1994). Un exemple de ce genre de transformation est le système à deux volets introduit par le bureau du shérif du comté de Los Angeles. Il s'agit d'un mécanisme de promotions qui permet à l'organisation de reconnaître les compétences des spécialistes, ici en matière de patrouille et de garde. Avant la mise en place de ce programme, les shérifs étaient promus à un poste vacant, quelle que soit la fonction; avec le nouveau système, les policiers ayant une expertise ou un intérêt particulier peuvent être promus dans leur spécialité (LACSD, 2013).

La nécessité de changer est réelle. Ces dernières années, les recherches ont confirmé l'effet direct et significatif des conditions exigeantes du travail policier sur la santé des employés et sur leur rendement professionnel et, fait important, ont également pointé des possibilités de changement aux modalités d'exercice susceptibles d'apporter des améliorations mesurables. Waggoner (2012) a montré les conséquences négatives sur la performance du fonctionnement par quarts, comme la réduction de la capacité de conduire, la baisse de la vigilance et l'affaiblissement de la prise de décision après des quarts de nuit consécutifs. Le travail de nuit est également associé à un plus grand risque de blessure — notamment de blessure de longue durée — que le service de jour et d'après-midi, surtout chez les moins expérimentés (Violanti *et al.*, 2013). On dispose de plus en plus d'information sur la longueur des quarts ayant un effet bénéfique optimal sur la santé des agents (Amendola *et al.*, 2011). Dans une étude en conditions contrôlées menée aux États-Unis, les agents servant en quarts de 10 heures ont indiqué une meilleure qualité de travail et un meilleur sommeil, ainsi qu'un moins grand nombre d'heures supplémentaires, que ceux œuvrant en quarts de 8 ou 12 heures (Amendola *et al.*, 2011).

Les organisations policières doivent impérativement s'attaquer à ces questions pour conserver leur capacité de recrutement et espérer répondre aux réalités opérationnelles d'une façon qui améliore les conditions des employés. Elles doivent également bien analyser cette recherche pour profiter de ses conclusions sur la longueur et la planification des quarts et sur l'accès aux facilités comme les pauses et les sommes programmés durant le service (Waggoner, 2012).

La nécessité d'offrir une couverture continue est une condition indiscutable du travail policier. Cette exigence peut conduire à gérer son personnel de façon opérationnelle. Or administrer ses effectifs stratégiquement requiert de les considérer comme des investissements, alors que dans l'approche opérationnelle, les ressources humaines sont considérées comme une dépense.

De récentes études montrent que — peut-être en raison même de cette orientation — les policiers au Canada sont heureux des récompenses matérielles que leur offre leur métier. Duxbury *et al.* (2012) ont sondé 4 500 agents de police employés par 25 corps partout au Canada et ont découvert qu'une grande majorité d'entre eux sont satisfaits de leur sécurité d'emploi (95 %) et de leur rémunération (80 %). Ce type de récompense extrinsèque est nécessaire, mais pas suffisante pour cultiver une main-d'œuvre engagée. Or, les policiers ont plus de probabilité de se montrer insatisfaits des récompenses intrinsèques offertes par leur employeur (p. ex. formation, perfectionnement, possibilités d'avancement) (Duxbury et Higgins, 2012). Ces constatations étayaient l'idée que les services de police au Canada pourraient envisager d'aborder la gestion des ressources humaines sous un angle plus stratégique. Dans des études sur la réduction des conflits travail-vie privée, les chercheurs soulignent le fort lien unissant le bien-être des employés et le comportement de leur supérieur immédiat (Higgins *et al.*, 2008). Lors d'une récente enquête sur la police canadienne, seule la moitié des répondants indiquaient un superviseur qui les soutient, 55 % déclaraient que leur supérieur reconnaissait lorsque le travail était bien fait et 50 % affirmaient qu'ils bénéficient de possibilités de carrières stimulantes (Duxbury et Higgins, 2012). Ces chiffres appuient l'intérêt pour les services de police au Canada de prioriser la gestion du personnel.

Ces résultats reflètent la manière dont les employés vivent la réalité de leur milieu de travail. Les organisations ont une certaine influence sur les tensions exposées au chapitre 3, car elles ont la latitude d'investir dans la formation et le perfectionnement, de permettre aux gestionnaires et aux superviseurs de fournir une rétroaction positive et de reconnaître les réussites, et de créer les conditions de mobilité professionnelle. Un corpus croissant de recherches prouve également l'importance pour les organisations policières de chercher à susciter l'intérêt de leur effectif et les possibilités qu'elles ont de le faire. Des données probantes produites par plusieurs études montrent que la motivation dépend de la perception que les agents ont de la justice des processus et des procédures au cœur de leurs interactions quotidiennes. Quand les policiers

ont l'impression que leur superviseur et leur organisation en général agit de façon juste et équitable, ils expriment une plus grande confiance quant à leur autorité et affichent un plus grand désir d'accepter des tâches supplémentaires (Bradford *et al.*, 2014). Ils ont également moins de probabilité de faire preuve d'une conduite répréhensible (Wolfe et Piquero, 2011).

Les gestionnaires de police à de nombreux niveaux doivent être également capables de réguler la tension créée par les demandes concurrentes — dont la moindre n'est pas le tiraillement entre les priorités opérationnelles et les priorités stratégiques (Duxbury et Higgins, 2012). Former des leaders dotés d'excellentes compétences en communications et aptes à susciter l'intérêt et à autonomiser leurs subalternes peut nécessiter une démarche globale comprenant un système de promotion des cadres prometteurs et la formation et le perfectionnement de celles et ceux détenant déjà un poste de supervision ou désirant en occuper un. Engel et Peterson (2013) mettent en lumière le rôle critique des superviseurs de première ligne dans l'orientation et la surveillance des agents et dans la communication des objectifs organisationnels. Bien qu'on s'entende sur le fait que le comportement, l'attitude et les préférences des superviseurs sont déterminants pour ce que les agents de première ligne pensent et disent de leur métier, Engel et Peterson (2013) remarquent qu'on sait peu de choses sur la manière de choisir des superviseurs ayant les capacités requises et de les former.

Pour résumer, la structure des organisations policières, qui ont évolué sous l'effet de pressions particulières, offre à la fois des avantages et des inconvénients. La solide fonction de commandement requise pour remplir son mandat en cas de désordre peut gêner les efforts visant à favoriser un environnement dans lequel le personnel représente un atout. Même si de nombreuses organisations policières se sont beaucoup transformées au cours des dernières décennies, l'adaptabilité n'est pas leur point fort à une époque où la situation leur demande d'adopter une manière différente de gérer leur personnel. Pour recruter et garder des employés hautement qualifiés, les elles doivent trouver des stratégies qui considèrent les ressources humaines comme un composant vital d'un maintien de l'ordre efficace.

La recherche sur la police propose des options permettant de réaliser l'équilibre entre ces exigences grâce à la modification des politiques et des pratiques organisationnelles de gestion des ressources humaines. L'adaptation des structures n'est pas un phénomène nouveau; en fait, les organisations policières poursuivent un mouvement amorcé il y a longtemps vers des effectifs encourageant la spécialisation, au lieu d'exiger que les agents fassent tout. Par le passé, cette tendance a été considérée comme un virage vers la civilisation, alors que de récentes études explorent l'idée d'un maintien de l'ordre à structure salariale à double échelle, soit une autre façon de diversifier les effectifs des organisations policières.

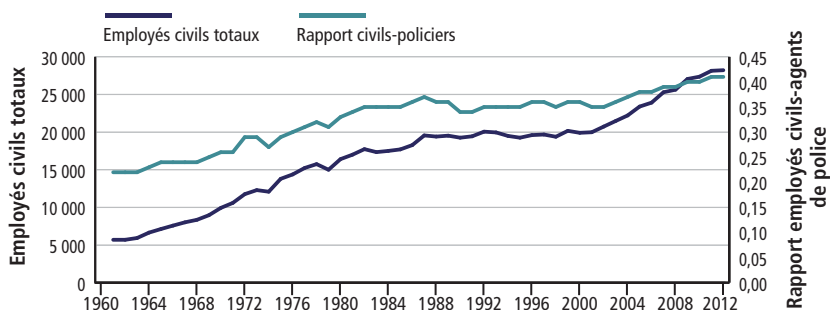
5.2 ALLER AU-DELÀ DU MODÈLE GÉNÉRALISTE DE MAINTIEN DE L'ORDRE

Pour mieux s'adapter à la transformation du paysage de la sécurité, les organisations policières peuvent profiter de réformes qui les éloignent du modèle du maintien de l'ordre généraliste. À cette fin, elles peuvent ajuster leur ensemble de compétences et de formations en incorporant un mélange de personnel civil et spécialisé pour s'attaquer à des problèmes en évolution.

5.2.1 L'impact de la civilisation des ressources de maintien de l'ordre s'intensifie

La civilisation est le transfert de tâches anciennement accomplies par les agents de police à d'autres employés. Il faudra toujours des agents en patrouille, quelle que soit leur description, pour assurer le rôle d'intervention propre à la police, mais attribuer des responsabilités de soutien à du personnel civil peut permettre aux agents de la paix de se concentrer sur les tâches de première ligne. Ainsi, la civilisation donne la possibilité d'optimiser l'utilisation de ces derniers dans des activités publiquement visibles (Kostelac, 2008). Libérés de responsabilités telles que les tâches administratives, ils peuvent assumer des fonctions correspondant à leur formation et à leurs pouvoirs. En outre, le personnel civil peut étoffer le « bassin de talents » du maintien de l'ordre avec des compétences spécialisées que ne possède pas nécessairement le corps des agents de police (Griffiths *et al.*, 2006)¹⁰.

10 À distinguer de la privatisation, ou de l'externalisation (impartition), qui est l'embauche d'entrepreneurs privés pour accomplir des tâches auparavant exécutées par des policiers. Les deux approches peuvent être suivies simultanément, lorsque la police engage à forfait une agence externe pour lui fournir du personnel civil (Mawby *et al.*, 2009), mais la civilisation peut aussi s'effectuer par l'embauche directe d'employés civils par un service de police. Diverses variantes de privatisation sont étudiées au chapitre 3.



Source des données : CCSJ, 2013b

Figure 5.1

Personnel civil dans les organisations policières canadiennes, 1962–2012

Le nombre d'employés civils dans les organisations policières canadiennes a augmenté avec le temps. En fait, leur proportion de l'effectif policier total s'est accrue; le rapport employés civils-agents de police a doublé depuis le début des années 1960. Cette figure illustre la hausse de la quantité d'employés civils, qui sont passés de 5 600 en 1962 à plus de 28 000 en 2012. Après une décennie de stabilité relative, le rapport employés civils-agents de police a recommencé à augmenter à un rythme constant à partir de 2002 environ, pour se solder par un accroissement de 17 % en 2012.

Au Canada, le nombre d'employés civils dans les organisations policières a augmenté avec le temps et leur proportion par rapport à l'ensemble de l'effectif policier s'est accrue. Les données sur les employés des organisations policières actuellement collectées et rapportées séparent les agents de police du personnel civil (voir la figure 5.1) sans toutefois indiquer le rôle de chacun. Or la distinction entre les employés civils et les policiers est un principe rigoriste qui trompe sur le caractère évolutif des fonctions policières, car les agents de police assument diverses tâches au cœur du travail policier (O.P.P.-MPB *et al.*, 2012).

Dans une approche différente et plus instructive de la classification de la main-d'œuvre, les rapports produits en Angleterre et au Pays de Galles distinguent le travail policier de première ligne des fonctions intermédiaires et administratives : « Le personnel policier de première ligne comprend les employés en contact quotidien avec le public et qui interviennent directement dans la protection et l'application de la loi » [traduction] (HMIC, 2011). Les responsabilités dans chaque catégorie sont illustrées dans le tableau 5.1.

Tableau 5.1
Types de fonction dans les organisations policières, Angleterre et Pays de Galles

Contact avec le public		Processus de soutien		
Visible	Spécialiste	Intermédiaire		Administratif
		Gestion des processus	Soutien aux processus	
<ul style="list-style-type: none"> • Intervention • Quartier • Sécurité/Relation avec la communauté • Stagiaires (agents en formation) • Circulation • Maîtres-chiens • Intervention armée (tactique) • Police montée 	<ul style="list-style-type: none"> • Air • Intervention armée (spécialistes) • Unité de surveillance maritime/sous-marine • Ports/Division spéciale/ Protection/ Immigration / Citoyenneté • Enfants/Sexe/ Conjugal/ Personnes disparues • Empreintes digitales/ Photographie • Scène de crime • Unité de soutien technique (80 %)* • Confiscation de biens (80 %)* • Cambriolages (80 %)* • Division des enquêtes criminelles (70%)* • Division des enquêtes criminelles — Unité des crimes spécialisés (70 %)* • Drogues (80 %)* • Fraudes (80 %)* • Crimes haineux (80 %)* • Vols de véhicules (60 %)* • Renseignement (40 %)* • Mœurs (70%)* 	<ul style="list-style-type: none"> • Garde • Enquêtes/Accueil • Agent de coroner • Planification opérationnelle • Commandant local • Agents de police supérieurs • Unité HOLMES (meurtres) (30 %)* • Poste de contrôle/ Traitement des appels (60 %)* • Gestion des crimes et des incidents (60 %)* • Unité des normes policières (50 %)* • Justice criminelle (30 %)* 	<ul style="list-style-type: none"> • Renseignement (60 %)* • Poste de contrôle/ Traitement des appels (40 %)* • Justice criminelle (70 %)* • Bureau des casiers judiciaires — Division des enquêtes criminelles (30 %)* • Division des enquêtes criminelles — Unité des crimes spécialisés (30 %)* • Vols de véhicules (40 %)* • Unité HOLMES (meurtres) (70 %) • Crime haineux (20 %) • Fraudes (20 %) • Cambriolages (20 %) • Confiscation de biens (20 %) • Unité de soutien technique (20 %) • Unité des normes policières (50 %) • Gestion des crimes et des incidents (40 %) • Drogues (20 %) • Mœurs (30 %) 	<ul style="list-style-type: none"> • TI/Audio/ Communications • Développement organisationnel • Finances • Personnel/RH • Médias et relations publiques • Associations d'employés • Bâtiments • Chauffeurs • Officiers d'état-major • Traiteurs • Approvisionnements • Formation • Autres administratifs • Véhicules • Ateliers/Parc • Santé et bien-être au travail

Source des données : HMIC, 2011

Comme l'illustre ce tableau, les organisations policières assument un vaste éventail de fonctions. Ces catégories créées en Angleterre et au Pays de Galles peuvent permettre les comparaisons entre les organisations sur le plan de l'allocation des ressources et de la priorisation des fonctions. Celles et ceux dont le travail sera probablement vu par le public sont considérés comme *visibles*, alors que s'ils peuvent aussi entrer en contact avec le public, les *spécialistes* effectuent généralement un travail qui ne lui est pas accessible. Les rôles *intermédiaires* comprennent les fonctions opérationnelles et de soutien propres aux processus policiers, alors que les rôles *administratifs* sont ceux nécessaires au fonctionnement général des grandes organisations. Quand les rôles correspondent à plusieurs catégories, un pourcentage de répartition est mentionné. Ces estimations peuvent varier d'une organisation policière à l'autre. Les astérisques indiquent les rôles appartenant à plus d'une catégorie.

Le fait de mettre l'accent sur la visibilité traduit l'importance de la présence policière pour dissuader les activités criminelles et pour la perception de sécurité de la population. En 2011, les deux tiers des effectifs policiers au Royaume-Uni étaient classés en première ligne. Ce chiffre a par la suite été utilisé dans les comptes rendus pour montrer l'impact des changements dans les ressources humaines sur la disponibilité générale des services de police (HMIC, 2011).

L'habitude prise au Canada de faire la distinction entre les agents de police et le personnel civil empêche ce genre d'analyse. Au contraire, le modèle canadien traditionnel, dominé par les agents de patrouille généralistes, est peut-être mal taillé pour les défis posés par la criminalité évolutive, la complexité du système juridique, la diversité de la société canadienne et l'environnement de réseau de la sécurité.

Les avantages de la dotation en personnel civil

Les recherches évaluant les économies de coûts définissent les postes qui pourraient être occupés par des civils et calculent les réductions des dépenses salariales qui pourraient s'ensuivre. Pour aider le Service de police de Vancouver (SPV) dans sa planification, Griffiths *et al.* (2006) ont réalisé un exercice prospectif qui fournit un instantané de l'étendue de la civilisation et qui analyse le potentiel de civilisation des postes au sein de l'organisme. Après évaluation, les auteurs recommandent de reclasser 19 postes d'agent de police en vue de leur dotation par des employés civils. Ils estiment les économies en salaires et en avantages sociaux à près de 600 000 \$ par an, soit 0,3 % des dépenses de fonctionnement.

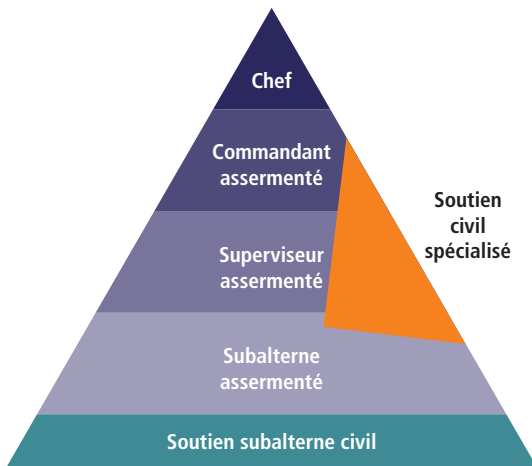
D'autres organisations ont mené des audits similaires. Par exemple, Boyd *et al.* (2011) ont examiné le rôle joué par les policiers dans cinq fonctions de maintien de l'ordre au Royaume-Uni : soutien opérationnel (p. ex. TI), poste de contrôle (p. ex. prise d'appels), justice criminelle (p. ex. administration des dossiers de poursuite), services médico-légaux (p. ex. empreintes digitales) et soutien (p. ex. gestion, entretien des bâtiments). Ils ont conclu que 58 % des personnes travaillant dans ces domaines n'avaient pas à être des agents de police pour accomplir leurs tâches. Les auteurs ont souligné que « ne pas faire en sorte que les agents assument des rôles à la hauteur des pouvoirs qui leur sont attribués signifie que 7 280 agents étaient payés plus que les employés civils pour assumer des fonctions civiles à des postes où ils étaient invisibles du public » [traduction].

Les difficultés de la différenciation

Boyd (2011) note que dans certains cas, les fonctions administratives peuvent fournir aux agents de police le moyen de continuer à travailler lorsqu'ils sont blessés. La nécessité d'accommoder les agents de police qui ne sont pas en

mesure d'exécuter leurs tâches de première ligne est une des préoccupations que crée la civilisation; si les postes administratifs sont occupés exclusivement par des civils, cet accommodement pourrait être plus difficile à réaliser. Dans leur examen de la civilisation au SPV, Griffiths *et al.* (2006) suggèrent de séparer l'étude de la civilisation du besoin d'« accommodation » des agents de police. Les auteurs postulent qu'il y aura toujours des places vacantes pouvant être temporairement pourvues par des agents qui ne sont pas en service de première ligne, même si elles sont classées comme appropriées aux employés civils. Lorsqu'ils seraient dotés de façon permanente, ces postes devraient être occupés par du personnel civil ou par des agents de police, selon ce qui est jugé convenable pour le rôle.

Kostelac (2008) a examiné l'étendue de la civilisation dans les organisations policières des États-Unis et a relevé une nouvelle évolution de l'embauche de civils. La figure 5.2 illustre cette transformation. À l'origine, le recrutement d'employés civils était limité aux postes administratifs et de soutien, alors que la tendance récente est de les affecter à des fonctions plus spécialisées et bien rémunérées en plus de postes de bas d'échelle; pour l'auteur, ce changement présente de fortes chances de poser problème au modèle hiérarchique traditionnel des organisations policières.



Reproduite avec la permission de Kostelac, 2008

Figure 5.2

Intégration de civils dans les organisations policières aux États-Unis

La figure distingue deux types d'employés civils de la police, dont aucun n'est entièrement intégré au personnel assermenté. Les civils occupants des postes de soutien sont regroupés au bas de la hiérarchie, alors que ceux qui possèdent des compétences et une formation spécialisées forment un sous-ensemble distinct de la hiérarchie organisationnelle. L'usage du terme *assermenté* est propre aux États-Unis; au Canada, on fait plutôt la distinction entre les agents de la paix et les employés civils.

Les constatations de Kostelac (2008) indiquent que bien que les employés civils puissent assumer une large gamme de fonctions — et le font dans les faits —, ils ne sont pas intégrés efficacement dans la structure de commandement de l'organisation policière. D'autres recherches soulignent également qu'ils perçoivent leurs possibilités d'avancement professionnel comme plus limitées que celles de leurs pairs (PricewaterhouseCoopers, 2000; Sheptycki, 2004). De plus, les données démographiques de la main-d'œuvre de la police traduisent également une distinction selon le sexe et la race. Les femmes et les minorités visibles sont surreprésentées chez les employés civils et sous-représentées chez les agents de police (Kostelac, 2008) par rapport à leur proportion dans la population en général. Une situation similaire se remarque dans les corps policiers canadiens (Fiedelej-Van Dijk, 2005; Duxbury et Higgins, 2012). Une enquête publique conduite en Angleterre et au Pays de Galles a révélé le sentiment que dans les décisions visant à réaliser des économies de coûts, le nombre actuel d'agents de police de première ligne devait être préservé (HMIC, 2011). Le corollaire est que les postes intermédiaires et administratifs pourraient être plus vulnérables aux cycles d'ajustement des effectifs.

Les recherches sur les syndicats policiers sont très limitées, mais quelques études reconnaissent que les policiers canadiens sont majoritairement membres d'une association (Duxbury et Higgins, 2012) et que les dirigeants des syndicats font généralement la promotion de la conception traditionnelle du rôle unique des policiers (Marks, 2007; Walker, 2008). Marks (2007) décrit l'opposition historique des associations à la structure salariale à double échelle dans les organisations policières, qui préfèrent insister sur la notion originale de professionnalisme.

5.2.2 La structure salariale à double échelle dans les organisations policières pourrait offrir de nouvelles possibilités de diversification des ressources

Dans le langage courant, le maintien de l'ordre à structure salariale à double échelle forme une catégorie distincte d'arrangements organisationnels qui tiennent compte de l'exécution de fonctions policières différentes par des personnes dotées des compétences correspondantes et rémunérées selon des niveaux salariaux différents. Cette proposition fait l'objet d'un débat parmi les administrateurs de police au Canada comme à l'étranger, souvent dans le contexte de la recherche d'économies de coûts. Il existe des exemples de dispositions qui possèdent les caractéristiques du maintien de l'ordre à structure salariale à double échelle, comme la nomination de constables spéciaux¹¹

11 Les constables spéciaux sont des employés d'organismes policiers qui détiennent des pouvoirs limités en matière d'application de la loi. Ils peuvent occuper divers postes, comme patrouilleur, garde ou responsable de l'application des règlements.

à des postes policiers sans qu'ils aient toutes les qualifications d'agent de la paix, même si le comité d'expert ne connaît aucun exemple d'agent de la paix ayant été affecté à des rôles à des échelons salariaux différents sous cette appellation.

Alors que la civilisation existe depuis longtemps au Canada, le maintien de l'ordre à structure salariale à double échelle est un concept relativement nouveau. Bien que les données probantes à son sujet soient rares, les expérimentations faites dans ce domaine dans d'autres pays et l'expérience de la civilisation peuvent donner une idée de la façon dont cette transformation de la gestion des ressources humaines peut être reçue dans les organisations policières canadiennes.

Les programmes de maintien de l'ordre à structure salariale à double échelle implantés au Royaume-Uni commencent à fournir des données. Les agents de soutien communautaire de la police (Police Community Support Officers — PCSO) font couramment partie des effectifs policiers en Angleterre et au Pays de Galles depuis environ dix ans. Employés par les forces policières locales, les PCSO en uniforme effectuent des patrouilles avec des pouvoirs limités de verbalisation et de détention (Crawford et Lister, 2004; Johnston, 2007). Les premières conclusions d'un essai aléatoire et contrôlé de patrouilles durant les heures de demande de pointe à Birmingham South montrent que les agents communautaires en uniforme, qui sont dotés de pouvoirs restreints et dont la tâche est de surveiller les comportements antisociaux à des endroits très précisément définis, peuvent contribuer à réduire dans des proportions importantes tous les types de crime¹² (College of Policing, 2013a). Une autre étude récente sur les PCSO laisse penser qu'ils peuvent aussi permettre à une organisation policière de réaliser des économies de coûts par leur travail de prévention, qui réduit la survenue de problèmes nécessitant l'intervention des policiers (O'Neill, 2014).

De modestes projets pilotes de maintien de l'ordre à structure salariale à double échelle ont été menés au Canada, comme les agents de sécurité communautaires (Community Safety Officers) de la police de Vancouver et les agents de la paix des services de transport de Calgary (Calgary Transit Peace Officers) (voir leur examen dans McKenna, 2014).

12 Ceci inclut le comportement antisocial, les déprédations criminelles, le vol et les infractions contre les véhicules. La conception de cet essai exclut les crimes qui ne se produisent pas dans la sphère publique (p. ex. violence domestique).

5.3 L'INTÉGRATION DE LA POLICE DANS LE RÉSEAU DE LA SÉCURITÉ

Dans le chapitre 2, le comité a décrit à quel point le rôle de la police est de plus en plus imbriqué dans un maillage de fournisseurs de sécurité. Le présent chapitre a jusqu'ici exploré les adaptations que les organisations policières peuvent exploiter au sein de leurs propres ressources humaines dans les initiatives de maintien de l'ordre en réseau. Cependant, pour répondre à certaines demandes de sécurité, il faut sortir du cadre de l'organisation policière unique. Dans ce contexte, les policiers collaborent donc avec d'autres organisations et agences policières pour atteindre leurs objectifs. Cette section se penche sur les partenariats au sein du réseau de la sécurité axés sur le rôle des corps policiers et sur les conséquences que ces partenariats ont sur la police et décrit quelques exemples d'organisations policières qui utilisent efficacement cette approche. Elle attire ensuite l'attention sur les principes fondamentaux des partenariats de sécurité fructueux. Chaque exemple constitue une pratique prometteuse qui démontre comment les organisations policières peuvent évoluer de manière proactive dans leur environnement.

5.3.1 Les organisations policières s'engagent dans différents types de partenariat au sein du réseau de la sécurité

Les organisations policières disposent de nombreux moyens d'entrer en relation avec les autres acteurs du réseau de la sécurité. Les structures collaboratives au Canada promettent l'accroissement des ressources policières par l'augmentation du personnel (policier ou autre) chargé de déceler les risques et les preuves de préjudice. La police ne peut pas être partout à la fois. Étant donné que les demandes de présence policière sont en expansion constante et que le budget pour la fourniture de ressources de sécurité est limité, les organisations policières doivent trouver une multitude de façons de travailler avec les autres acteurs et avec le grand public pour améliorer la sécurité pour tous. Des documents de recherche récents offrent de nombreux exemples de partenariats réussis, tous uniques dans leur contexte (Ayling *et al.*, 2009; Dupont, 2009). Dans une étude de différentes formes de collaboration, Ayling *et al.* (2009) notent que la prestation des services de sécurité incorpore efficacement une foule de structures, de relations et de manières de travailler dont la police ne peut pas facilement se dissocier. Toutefois, celle-ci peut et doit gérer les risques inhérents, comme les risques pour l'équité, l'argent des contribuables ou la légitimité (étudiée au chapitre 3), par exemple en étant transparente et responsable. L'important n'est pas tant le type du lien que la vivacité et la polyvalence dont la police fait preuve pour nouer le dialogue avec les ressources contribuant au maintien du réseau de la sécurité.

Transférer des fonctions

Une des méthodes pour se rapprocher des autres fournisseurs de sécurité est de leur transférer des fonctions traditionnellement assumées par la police. Les services policiers font appel au secteur privé pour assurer la sécurité depuis longtemps. Une des manières de procéder est d'externaliser certains volets du travail policier comme la répartition, la garde de prisonniers, la formation des recrues ou les enquêtes médico-légales (Ayling *et al.*, 2009; Mawby *et al.*, 2009; Sahota, 2009). Confier des responsabilités à d'autres agences peut apporter des économies de coûts à la police, car le délégataire peut assumer les dépenses de capital. Par exemple, Mawby (2009) a analysé les conséquences de l'impartition de la fonction d'agent de prison dans deux salles de détention policière au Royaume-Uni, dont 10 agents de police ont été réaffectés aux tâches de première ligne. Les économies de coûts annualisées ont été estimées à 250 000 £ (environ 430 000 \$CAN).

Dans un autre exemple significatif au Royaume-Uni, la police du Lincolnshire est même allée jusqu'à transférer 18 services opérationnels et organisationnels à la firme de sécurité privée G4S, ainsi que 575 employés civils, dans le cadre d'un contrat d'impartition de 10 ans qui pourrait lui permettre d'économiser annuellement jusqu'à 5 millions de £ (environ 7,8 millions de \$CAN) sur toute la durée de l'entente. En vertu de ce contrat, G4S et son personnel — qui comprend à présent le personnel civil transféré par la police du Lincolnshire — assument certains rôles visibles de la population, dont le transfert des personnes en détention, et exploitent les bureaux d'enquêtes publiques dans les communautés, en plus de remplir les fonctions administratives (G4S Lincolnshire, 2013).

Vendre des services

La police peut aussi collaborer par la vente de services de sécurité comme un bien de consommation. Les agents et les organisations policières peuvent participer au marché de la sécurité à titre de vendeurs. La police vend sa présence, mais conserve généralement ses fonctions et ses pouvoirs policiers, selon le principe du recouvrement des coûts (voir par exemple O.P.P.-MPB *et al.*, 2012), par exemple lors d'événements sportifs ou de célébrations communautaires. Un exemple familier au Canada est le maintien de l'ordre à forfait que la GRC et la police provinciale procurent aux municipalités (CCSJ, 2013b). À plus petite échelle, dans certains territoires, la police effectue des patrouilles de quartier à forfait (voir par exemple Brown et Lippert, 2007) ou assure une présence de sécurité lors d'événements spéciaux (voir par exemple Boyle et Haggerty, 2009). Ces ententes de services payés à la pièce peuvent cependant se traduire par diverses combinaisons de rémunération des policiers et de paiement des organisations et alourdir la tâche administrative de l'organisation policière, qui doit régler les questions d'assurance, de reddition de comptes et même d'arrangements de répartition pour les agents en service rémunéré (Lippert et Walby, 2013). Dans une étude portant sur

trois corps policiers de l'Ontario, Lippert et Walby (2013) ont constaté que le service rémunéré avait ajouté jusqu'à 64 000 heures travaillées en 2011 dans l'ensemble des trois organismes, le travail réparti entre plus de 550 employeurs.

L'obligation de consulter la police ou d'acheter des services de sécurité vise à inciter les organisateurs à prendre des mesures préventives de réduction des préjudices, afin de limiter le besoin de présence policière (Ayling *et al.*, 2009). À d'autres endroits, la police impose des frais pour l'usage superflu ou évitable de ses services; les règlements de la Municipalité régionale de Waterloo et du Grand Sudbury autorisent les services de police à facturer des frais en cas d'intervention pour de fausses alarmes déclenchées par les systèmes de sécurité domiciliaires (GSPS, 2013; WRPS, 2014).

Même si les compétences nécessaires sont également disponibles à l'interne, l'impartition apporte souvent des économies de coûts en raison des frais de main-d'œuvre plus concurrentiels des fournisseurs externes (Ayling *et al.*, 2009). Bayley et Shearing (1996) suggèrent que la sécurité augmente dans la mesure où toute présence de maintien de l'ordre (public ou privé) dissuade le crime.

Les autres acteurs du réseau de la sécurité peuvent également vendre leurs services. Il existe ainsi plusieurs exemples d'entreprises de sécurité privées engagées par un organisme public ou par un citoyen privé pour compléter les services de police disponibles (Brown et Lippert, 2007). Bien que ces situations n'aient pas d'incidence sur le budget de police aussi directement que les contrats avec des organisations policières, elles transforment le paysage dans lequel les policiers mènent à bien leurs rôles. En effet, la police doit alors nouer des relations avec ces autres fournisseurs une fois les modalités des contrats fixées.

Obtenir des cadeaux ou des dons

Les cadeaux et les dons aux organisations policières peuvent être motivés par un éventail d'intérêts et liés à diverses attentes. Les gens peuvent faire du bénévolat, par exemple pour augmenter la sécurité dans leur quartier; les entreprises peuvent fournir de l'espace aux organisations policières pour favoriser une présence plus étroite autour de leurs locaux; et un détaillant ou un fabricant peut offrir des produits pour améliorer la capacité de la police, tout en s'assurant d'un appui implicite (Ayling *et al.*, 2009). Dans un cas notable, la police régionale de Durham a reçu un véhicule d'intervention tactique blindé de 7 tonnes qui sera utilisé pour répondre aux interventions à haut risque, comme lors de prises d'otage, en guise de cadeau de la part d'un fabricant de véhicules militaires (DRPS, 2013).

Un champ d'intervention de la police qui compte beaucoup sur la contribution de bénévoles est l'identification et les enquêtes sur la pornographie infantile. Le Centre canadien de protection de l'enfance dispose de Cyberaide.ca, un portail

conçu pour le signalement de matériel et d'activités potentiellement illégales reliées à l'exploitation des enfants. Cyberaide.ca reçoit, au moyen de sa plateforme en ligne et d'appels téléphoniques, des renseignements provenant du public et des fournisseurs de services Internet, qui sont ensuite relayés aux forces de l'ordre et aux services de protection de l'enfance afin que ceux-ci puissent lancer des enquêtes ou prendre les autres mesures requises. L'organisation ne recherche pas elle-même du matériel illégal, mais compte sur la contribution des gens (Cyberaide.ca, 2013). Le site Web encourage la participation citoyenne, tout en canalisant l'enthousiasme des « policiers civils en ligne » (Huey *et al.* (2013).

Certaines organisations policières ont mis sur pied des structures facilitant les dons. C'est le cas par exemple de la Fondation de la GRC, qui administre plus de 9 millions de dollars en financement de projets (F-GRC, 2012) à partir de dons, de partenariats d'entreprise et privés et de la vente de produits avec l'autorisation de la GRC (F-GRC, s.d.). La Fondation appuie des initiatives de groupes communautaires destinées aux jeunes à risque, comme l'installation d'aires de jeu et d'équipements sportifs, des programmes de sensibilisation aux drogues et à l'alcool ou la formation à la sécurité par Internet (F-GRC, 2012). Étant donné que les corps policiers ont la possibilité de refuser un don, comme l'affirment Ayling *et al.* (2009), ils se servent de ce pouvoir pour n'entretenir que des relations qui accroissent la légitimité de la police et demeurer à l'écart d'échanges trop étroitement liés à des activités particulières.

Échanger des ressources

Les services de police échangent également des services non monétaires et en nature avec d'autres organisations. Ces échanges, qui peuvent comprendre le partage d'information, de connaissances, de ressources humaines et de matériel, peuvent faire l'objet soit d'ententes officielles soit de collaborations officieuses. Un domaine pour lequel les policiers se tournent souvent vers d'autres professionnels est la gestion des interventions face aux personnes atteintes de maladie mentale. Comme pour la gestion intégrée des délinquants (décrite plus en détail à la section 6.3.2), le traitement des demandes d'intervention auprès de ce genre de personnes requiert fréquemment l'utilisation d'outils autres que ceux du droit criminel (Wilson-Bates, 2008). Le problème peut être un besoin médical non satisfait, plutôt qu'une infraction criminelle, mais comme la police est le service le plus facilement disponible, c'est à elle qu'il est demandé de réagir.

Hormis cette situation, la police a adapté plusieurs façons de tirer parti de la formation et de l'expertise d'autres professionnels pour améliorer l'efficacité de ses interventions. Dans un des modèles, la première intervention est assurée conjointement par des policiers et par des professionnels en santé mentale, comme dans le cas des équipes d'intervention de crises mobiles (Mobile Crisis Intervention Teams — MCIT). Pendant que les agents de police assurent la sécurité de l'interaction,

leurs partenaires médicaux peuvent effectuer une évaluation précise et l'aiguillage selon le besoin, par exemple, demander l'appréhension par les policiers en vertu de la législation sur la santé mentale. Une autre approche consiste à confier la direction des opérations à des policiers spécialement qualifiés. Dans divers territoires, les agents formés par des spécialistes en santé mentale (Cotton et Coleman, 2008) sont les premiers intervenants privilégiés. Ils transfèrent ensuite la personne souffrant de troubles mentaux à un établissement médical qui, en vertu d'ententes, l'admet dans les plus brefs délais (Wood *et al.*, 2011). Les deux variantes nécessitent la conclusion préalable d'accords sur les rôles et responsabilités et la reconnaissance des fonctions spécialisées des différents organismes. On reconnaît de plus en plus que les ententes officialisées entre les services de police et d'autres organismes accélèrent l'accès aux services de santé nécessaires et sont susceptibles d'entraîner des économies de ressources lors des interventions face à des personnes en situation de crise (voir, par exemple, Gouvernement de la Colombie-Britannique, s.d.). Les collaborations dans le cadre du maintien de l'ordre comprennent aussi des partenariats avec d'autres organismes publics pour la fourniture de services de sécurité (voir l'encadré 5.1).

Encadré 5.1

Le maintien de l'ordre en réseau par l'entremise de collaborations multiorganismes et multiniveaux

À l'échelle fédérale, les services de police canadiens travaillent avec divers organismes publics. Sur les questions de sécurité nationale, par exemple, la police locale, provinciale et fédérale intervient aux côtés du Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS) pour l'identification et l'inculpation de personnes impliquées dans des actes de terrorisme et dans la prévention de tels actes. De même, les services de police, en particulier à l'échelle fédérale et provinciale, coopèrent avec l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC). Bien que le Service correctionnel du Canada (SCC), une autre agence fédérale, travaille principalement avec les organisations fédérales et provinciales de maintien de l'ordre, il a également établi des partenariats durables avec des services de police municipaux dans un but commun. Par exemple, l'Initiative intégrée de la police et des agents de libération conditionnelle, implantée pour la première fois à Regina et à Hamilton en 2005, désigne des agents de police précis qui interviendront comme agents de liaison avec les services correctionnels communautaires (ALSCC) avec la responsabilité de surveiller les délinquants à risque élevé ou à besoins importants libérés dans la communauté. Le rôle des ALSCC est d'accroître la sécurité de la population par l'amélioration de la collecte de connaissances et le partage d'information entre les agences. En fait, l'essentiel des interactions interorganismes consiste peut-être en des collaborations à petite échelle dans le cadre de groupes de travail mixtes sur de grands problèmes sociaux, constitués à l'échelle provinciale.

Encourager et exiger des pratiques sécuritaires

Les politiques gouvernementales peuvent aussi créer des obligations pour les organisations et les personnes qui travaillent avec la police, que ce soit par l'intermédiaire de règles de divulgation obligatoire à l'intention des fournisseurs de soins de santé (p. ex. en Ontario, les médecins doivent divulguer certaines de leurs observations, notamment les blessures par balle (Gouvernement de l'Ontario, 2005) ou de lois sur le bon Samaritain, pour le grand public (Ayling *et al.*, 2009). De même, les conditions d'assurabilité des propriétés résidentielles exigent dans certains cas de posséder un système d'alarme (Ayling *et al.*, 2009). Mazerolle *et al.* (2005) caractérisent le maintien de l'ordre tiers comme une formule en vertu de laquelle une entité collabore — volontairement ou pas — avec la police pour réaliser les objectifs de cette dernière et qui comprend des leviers juridiques imposant à cette entité des responsabilités dans la lutte contre la criminalité. La sécurité peut être améliorée par l'instauration d'obligations aux utilisateurs de biens ou de services particuliers et qui sont souvent intégrées aux règlements municipaux ou à la législation provinciale, territoriale ou fédérale (la manière dont les gouvernements peuvent tirer parti des ressources à cet effet est examinée au chapitre 6). Ne disposant pas du contrôle direct sur ces acteurs qui relèvent d'autres instances, les organisations policières interviennent et réagissent souvent face aux mêmes problèmes et aux mêmes préoccupations que leurs partenaires du réseau de la sécurité. Elles doivent donc au moins coopérer avec ceux que ce type de réglementation désigne pour accroître la sécurité.

5.3.2 Les organisations policières peuvent être guidées par les principes du partenariat

Le comité note que les principes particuliers d'un partenariat efficace demeurent valables, quels que soient les organismes ou le type de partenariat concernés. Il a élaboré les lignes directrices proposées plus bas en s'appuyant sur la théorie et sur l'expérience de ce qui fonctionne dans les alliances réussies. Comme le décrivent les exemples qui suivent, de nombreuses organisations policières exploitent déjà ces principes, qui peuvent être inclus lors de l'établissement de nouvelles relations ou dans les partenariats existants dans le but d'orienter l'interaction.

Clarté des rôles

Travailler en partenariat avec d'autres organisations crée des défis supplémentaires pour l'efficacité de la sécurité. On se rappelle le cas de la protection lors du sommet du G20 décrit à la section 2.3.2; un manque de clarté concernant les responsables avait semé la confusion chez les agents déployés dans le périmètre extérieur, ouvrant la porte à des ordres conflictuels (Morden, 2012). La clarté est aussi extrêmement importante pour les méthodes intégrées de gestion des délinquants. Dans ces processus, les policiers travaillent aux côtés des agents des services correctionnels et de libération conditionnelle et des travailleurs

des services de santé et sociaux pour élaborer un plan d'intervention global destiné aux délinquants prolifiques ou récidivistes qui présentent un fort risque de récidive. Les programmes intégrés de gestion des délinquants sont populaires à de nombreux endroits au Canada (voir, par exemple, BC Community Corrections, 2011; Yukon, 2013) et à l'étranger. Par exemple, l'unité de maintien de l'ordre local de Birmingham South (Royaume-Uni) partage ses bureaux avec des membres de l'équipe de gestion des délinquants (BSP, 2011). Quand les délinquants se rendent au poste de police pour leurs visites de probation, ils ont accès à du soutien pour le traitement contre la toxicomanie et à de l'aide à l'hébergement, à l'emploi et à la formation, et peuvent également entrer en relation avec les services de logement.

L'ampleur de l'intégration nécessaire à ces structures exige de déterminer clairement quelle agence fournit quel service. Elle demande aussi la transformation du rôle lui-même. Dans la gestion intégrée des délinquants, la police doit accepter qu'une intervention réactive à une infraction (p. ex. déposer des accusations et envoyer le délinquant devant le système de justice pénale et en prison) puisse n'avoir comme conséquence que l'aggravation du risque de récidive. Une approche plus préventive réclame que la police prenne des mesures exécutives à certains points du processus, comme contribuer à la surveillance des conditions de probation, mais aussi soit prête à appuyer les autres agences à d'autres moments (BCSP, 2013).

Un exemple d'initiative multiorganismes de grande ampleur est le Programme de mobilisation communautaire de Prince Albert (McFee, 2014). Cette initiative comprend un comité de coordination qui réunit quelque 15 agences, dont le Service de police de Prince Albert, la ville de Prince Albert, le service des incendies et le service des règlements, le ministère des Services sociaux et la GRC, ainsi que des agences des ministères de la Santé, de la Justice et de l'Éducation. Ce comité permet aux partenaires de discuter, deux fois par semaine, des situations à haut risque et des réactions immédiates à apporter pour réduire ce risque. Il bénéficie de l'appui d'un centre de responsabilité, un « centre permanent de recherche, d'analyse et d'élaboration de solutions à long terme sur les problèmes systémiques et sur les causes profondes des problèmes sociaux » [traduction]. En 2012-2013, 307 situations ont été discutées au comité. Durant cette période, les équipes d'intervention comprenaient en moyenne 4,8 agences pour chaque situation, l'organisme responsable étant déterminé par la nature du problème. Dans ce modèle, la police a participé aux initiatives plus souvent comme partenaire que comme leader. Le Service de police de Prince Albert est intervenu dans 69 % des situations, le plus fort taux de tous les partenaires du comité de coordination. Depuis le lancement

de l'initiative au début de 2011, Prince Albert a vu une réduction notable de son indice de gravité de la criminalité violente, qui a chuté de 25 % en 2012 seulement, sa plus grosse baisse depuis 1998 (CMPA, 2013).

Clarté des objectifs communs

Il est possible de simplifier et de renforcer les relations entre les agences en faisant en sorte que les partenaires partagent des objectifs sur lesquels ils se sont entendus. Ce principe a par exemple été important pour l'amélioration de l'efficacité de la lutte coordonnée contre la dépendance à la drogue à Vancouver pour laquelle, durant sept ans, la police s'était concentrée sur la réponse aux appels pour des surdoses. Elle se heurtait cependant à un problème : les témoins de surdose hésitaient à demander de l'aide, de peur d'être poursuivis pour toxicomanie; le nombre de décès évitables était donc excessivement élevé. La police a alors décidé de changer sa façon de faire pour mieux s'harmoniser avec l'approche globale employée par la ville et avec les rôles des autres agences. Elle s'est fixé pour objectif de réduire les décès et pour cela, elle a abordé la situation comme une demande de soins de santé, et non comme une situation criminelle (Wood *et al.*, 2013). À présent, la police n'intervient qu'en cas d'appel ayant pour objet la sécurité publique; elle transmet les autres demandes aux services médicaux d'urgence et attend leurs instructions (SPV, 2006; Vancouver, 2012).

La nature de plus en plus interterritoriale et virtuelle du crime exige que les services de police collaborent sur les principaux problèmes. La GRC possède des équipes intégrées de la sécurité nationale (EISN) autour de cinq grandes villes du Canada. Ces équipes ont pour but d'accroître la capacité de collecte, d'échange et d'analyse des renseignements parmi les services de police, d'améliorer la capacité d'enquête et d'accroître la capacité des organismes partenaires à assurer la sécurité nationale (GRC, 2012b). Elles comptent des représentants de la GRC, de l'ASFC, du SCRS et de services de police provinciaux et municipaux. Une méthode collaborative similaire est employée dans le Lower Mainland à Vancouver : « Depuis au moins dix ans, on s'est éloigné des opérations menées par des forces conjointes ponctuelles et par des équipes multiorganismes structurées officielles, comme l'équipe intégrée d'enquête sur les homicides (IHIT) » [traduction] (Buckley, 2012).

Afin d'améliorer les résultats globaux, les gouvernements associent également de plus en plus la police à des acteurs non policiers du secteur public. Des démarches pangouvernementales ont été suivies pour simplifier les processus administratifs, tels que les achats, ou pour tenir compte de la nécessité d'aborder de façon plus globale la réduction de la criminalité (Ayling *et al.*, 2009).

Le programme de réduction de la criminalité en Angleterre et au Pays de Galles utilise une approche semblable et fait appel à des ministères extérieurs au système de justice pénale pour s'attaquer aux contributeurs économiques et sociaux du crime (Homel, 2004). Aux États-Unis, des « centres de fusion » étatiques et municipaux regroupent des représentants fédéraux, d'État, municipaux, tribaux et territoriaux, ainsi que des fournisseurs de sécurité du secteur privé, pour regrouper, analyser et échanger du renseignement (DHS *et al.*, 2012).

Clarté dans l'évaluation du risque

On utilise des méthodes d'amélioration de la sécurité basées sur le risque, telles que les outils d'évaluation du risque lors d'événements particuliers, dans de nombreuses professions et dans diverses situations. Les outils d'évaluation du risque de violence familiale, dont certains on vu le jour au Canada, sont utilisés dans tout le système judiciaire, pour les recommandations avant les procès, dans la détermination de la peine et dans les décisions relatives au traitement et à la libération.

Il existe plusieurs catégories d'outils d'évaluation du risque. Chacune d'elles fournit un protocole normalisé — et donc transparent — d'estimation du risque de violence, laquelle est réalisée selon des critères reconnus et couramment accessibles. Cette cohérence peut contribuer à améliorer la priorisation des affaires, mais aussi à protéger la victime et l'accusé en faisant en sorte que les décisions sont fiables et basées sur la preuve, quelle que soit l'agence ou la profession. Dans chaque profession, la pratique a produit un outil d'évaluation du risque différent, qui est considéré comme l'outil le mieux adapté à la formation et aux capacités des professionnels concernés (Northcott, 2012). La police canadienne utilise plusieurs de ces outils, dont l'Évaluation du risque de violence familiale en Ontario, le bref questionnaire d'évaluation des risques en cas de violence conjugale (B-SAFER) et le Guide d'évaluation du risque de violence conjugale. Fait important, le besoin de coordination entre les évaluations du risque a été déterminé comme un préalable à la fourniture de services exhaustifs aux victimes de violence familiale; cependant, si l'utilisation d'approches fondées sur les données probantes est cohérente, elle reste fragmentée (Millar, 2009).

5.4 CONCLUSION

Dans ce contexte d'évolution des préjudices et de diversification du réseau, les organisations policières disposent de nombreux leviers pour influencer sur la sécurité. Elles peuvent réagir en s'adaptant à l'interne de façon à transformer les compétences qu'elles peuvent déployer. Dans certaines circonstances, les services de police peuvent aussi s'adapter par des actions tournées vers l'extérieur, par exemple en confiant la protection à d'autres acteurs. Ils peuvent également se

retrouver à intervenir aux côtés d'un service complémentaire autorisé en vertu d'un autre mandat. Ce ne sont pas toujours les policiers qui dirigent et mettent en œuvre les services de sécurité dans une communauté, mais ils continuent à jouer un rôle crucial. À ce titre, les organisations policières doivent être agiles et savoir utiliser diverses méthodes pour établir le dialogue. Dans leurs rangs, elles doivent posséder un vaste éventail de compétences, qui touchent les fonctions policières traditionnelles, mais aussi les tâches analytiques sans cesse changeantes. Elles doivent savoir jouer en équipe et être capables de diriger et de gérer des partenariats qui garantissent l'efficacité et la légitimité des entreprises de maintien de l'ordre.

Bien que la structure et la culture des organisations policières soient fortement influencées par une réalité opérationnelle immuable, les données probantes témoignent de façons dont certaines organisations répondent aux importantes pressions au changement par une gestion stratégique des ressources.

Depuis de nombreuses années, les organisations policières accordent de l'importance à une multitude de compétences dépassant la seule capacité à lutter contre le crime au moyen de patrouilles. Elles cherchent à exploiter les connaissances de plus en plus grandes sur la manière de gérer ses employés pour répondre aux attentes des spécialistes dont la formation et les intérêts professionnels sont variés. Dans ce but, ces organismes adaptent leurs systèmes de récompense et de reconnaissance et de promotion pour tenir compte des employés ayant suivi des parcours professionnels différents et les motiver, afin d'attirer et de retenir le personnel le plus qualifié et le plus dévoué.

Au sein de ce réseau de la sécurité qui est en train de s'imposer, les organisations policières favorisent de nombreux types de partenariats. Ces entreprises communes promettent l'accroissement des ressources policières par l'augmentation du personnel chargé de déceler les risques et les preuves de préjudice. La police ne peut pas être partout à la fois. Étant donné que les demandes de présence policière sont en expansion constante et que le budget pour la fourniture de ressources de sécurité est limité, elle doit continuer à exploiter le modèle consistant à enrôler d'autres acteurs ainsi que le grand public pour améliorer la sécurité de tous. Gérer les relations de travail entre des personnes de formation et d'expérience professionnelle différentes et améliorer la formation et les capacités professionnelles des employés de la police est essentiel à la poursuite de cette approche. Le chapitre qui suit présente les stratégies à l'échelle du système qui permettent cette professionnalisation continue de la

police et garantissent une gouvernance appropriée des partenariats. Comme le travail policier, ces partenariats ne sont pas des entreprises simples, mais elles permettent à la police et aux organisations policières de se concentrer sur leur rôle. Une police professionnelle et une gouvernance appropriée des partenariats sont cruciales pour garantir que le réseau de la sécurité peut, en fait, assurer la sécurité efficacement et en toute légitimité.

6

Les possibilités d'appuyer la transition vers le réseau de la sécurité

- **Vers le professionnel de la police agréé**
- **Pratique policière basée sur les données probantes**
- **La redéfinition du rôle de la police dans un réseau de la sécurité**
- **Une approche pansociétale**
- **Conclusion**

6 Les possibilités d'appuyer la transition vers le réseau de la sécurité

Principales constatations

L'avenir du maintien de l'ordre au Canada passe par une plus grande professionnalisation des pratiques policières, avec la normalisation des qualifications et de la formation, un maintien de l'ordre éprouvé et cohérent et une amélioration continue de ces pratiques. Si l'ensemble du système policier parvient à les satisfaire, ces conditions peuvent permettre d'autres changements au sein du système, qui aideront la police à mieux relever les défis et à exploiter plus facilement ses occasions de renforcer la sécurité.

Le maintien de l'ordre fondé sur les données probantes, un élément essentiel de la professionnalisation de la police, dépend de la robustesse de la capacité de recherche nationale, laquelle doit être soutenue par des liens entre la police et les instituts de recherche efficaces et propices au développement et au transfert de connaissances. L'intérêt pour l'amélioration de l'effectif de chercheurs au Canada est croissant et des exemples au pays et à l'étranger donnent des idées quant à la voie à suivre pour y parvenir.

Afin d'intervenir de façon optimale à l'intérieur du réseau de la sécurité, la police doit devrait comprendre qu'elle doit y assumer un rôle d'équipier, c'est-à-dire reconnaître les pouvoirs et de les capacités pour lesquelles elle est formée et le potentiel des autres fournisseurs de sécurité. Ce rôle lui permettrait de guider la sécurité et d'aider à coordonner l'action des divers fournisseurs, tout en libérant éventuellement des ressources pour se concentrer sur ses tâches essentielles, pour faire ce qu'elle fait de mieux et pour faire intrusion quand la force est requise.

Une gouvernance qui englobe tout le réseau de la sécurité, au-delà du seul secteur policier, peut contribuer à assurer une sécurité cohérente, efficace et légitime pour l'intérêt public.

Comme les possibilités de soutenir la transition vers le réseau de la sécurité sont, à un certain point, interreliées, l'efficacité de chacun dépendant de l'efficacité des autres, la réalisation de ces possibilités exige qu'elles ne soient pas poursuivies isolément. Un système d'agents de police agréés, par exemple, nécessite une capacité de recherche susceptible de constituer la base de connaissances de laquelle les professions dépendent pour remplir leurs fonctions uniques au sein du réseau.

Comme le comité l'a noté dans les chapitres précédents, l'adaptation des organisations policières aux nouvelles exigences d'un contexte évolutif se heurte à plusieurs obstacles. La réalité opérationnelle et les exigences législatives, par exemple, limitent l'ampleur du changement possible. Au Canada, ce changement est encore compliqué par la structure fédérale, qui répartit la responsabilité du maintien de l'ordre sur trois ordres de gouvernement. Néanmoins, et malgré ces freins, la police se reforme. Au Royaume-Uni, le gouvernement national peut provoquer d'importantes évolutions. Au Canada, toutefois, la structure actuelle du maintien de l'ordre peut exiger une démarche plus graduelle pour susciter l'adhésion des divers intervenants du réseau de la sécurité. Mais les possibilités décrites dans ce rapport, que ce soit dans le présent chapitre ou dans les chapitres précédents, demandent plus qu'un effort policier. Elles forment un tout nécessitant une transformation à l'échelle de la société entière, un mouvement qui requiert une coordination soignée et des rôles clairs.

Ces initiatives, qui permettent le changement global dans le système policier, peuvent aider la police canadienne à mieux gérer sa contribution à la sécurité et à profiter plus facilement des possibilités qui s'offrent à elle. Dans son travail de mise en évidence des possibilités, le comité a recherché celles qui sont le mieux étayées par des données probantes. Car même si les nouvelles pratiques sont bien documentées et ont été reprises dans tous les services de police, leur efficacité face aux objectifs peut ne pas avoir été officiellement évaluée. C'est particulièrement vrai pour les nouvelles pratiques organisationnelles, dont la plupart n'ont pas fait l'objet de la même étude empirique approfondie que les interventions de lutte contre le crime.

6.1 VERS LE PROFESSIONNEL DE LA POLICE AGRÉÉ

Répondre aux exigences d'un travail policier de plus en plus complexe dans un réseau de la sécurité qui se diversifie nécessite une sophistication professionnelle accrue, une éducation, une formation et une expérience plus poussées. Ce besoin crée une deuxième vague de professionnalisation policière, distincte de celle qui a suivi la Seconde Guerre mondiale et qui visait la formation d'une police professionnelle (Fyfe, 2013). Cette récente transformation demande aux policiers de passer de simples *professionnels* dans leur manière de travailler à *professionnels agréés*, des professionnels qui possèdent une formation et des compétences spécialisées, détiennent des titres de compétence pour l'exercice et acceptent le principe de la transparence dans la reddition de comptes (Sklansky, 2011; Stone et Travis, 2011). Afin de répondre aux attentes, ce nouveau professionnalisme met l'accent sur la pratique basée sur les données probantes, qui s'accompagne d'une formation et de normes, d'un devoir individuel et organisationnel de reddition de comptes. Face à une criminalité de complexité croissante et à l'impératif de travailler dans et avec le réseau de

la sécurité, les policiers doivent réagir en améliorant continuellement leurs compétences qui rendent unique leur contribution à la sécurité. La police professionnalisée moderne admet que les exigences minimales et l'agrément peuvent garantir l'impérative légitimité de la police, qui se traduira par la confiance de la population.

Un nouveau professionnalisme émerge dans un certain nombre de pays. Au Canada, il s'appuie sur les éléments clés suivants :

- Des attentes communes et claires au sujet des exigences de qualification des recrues;
- Une approche éducationnelle qui va au-delà de la confiance traditionnelle dans le droit et les compétences spécialisées pour englober le maintien de l'ordre fondé sur les données probantes et les compétences générales, comme la résolution de problème (passées en revue à la section 6.2);
- Un perfectionnement professionnel continu lié à l'agrément et aux récompenses, qui offre une filière parallèle aux systèmes de promotion traditionnels;
- Un accent renouvelé sur le leadership et le développement de dirigeants.

En Angleterre et au Pays de Galles, cette méthode est appuyée par le premier corps professionnel de maintien de l'ordre au monde, le College of Policing, dont les membres proviennent de tous les grades, rompant ainsi avec l'habitude de distinguer les employés de première ligne syndiqués des cadres. Les nouveaux agents de police professionnels agréés sont tenus de suivre les normes de pratique fixées par le corps professionnel et responsables de leur formation (ce concept est examiné en détail à la section 6.1.2).

6.1.1 Une formation et une qualification des policiers normalisée peuvent mieux répondre aux besoins communs des services de police

Les organisations policières partagent le besoin d'un effectif hautement qualifié dans tous les secteurs, mais la qualification de leurs employés ne fait actuellement l'objet d'aucune désignation commune. Dans une profession reconnue, les membres ont le droit exclusif d'exercer sous un titre dont l'accès est généralement restreint aux personnes possédant des connaissances et des compétences uniques. Cette qualification est évaluée au départ, durant l'éducation et la formation officielle. Les membres maintiennent ensuite leur statut dans la profession par le perfectionnement professionnel continu (Schultze, 2007). Actuellement, les exigences d'éducation et de formation des policiers au Canada sont fixées à l'échelle provinciale. Mais dans la pratique, les normes de formation policière varient grandement entre les organisations d'une même province (Johnson *et al.*, 2007).

La formation fait désormais l'objet d'une grande attention dans plusieurs provinces comme instrument d'impulsion des changements dans les pratiques policières. Par exemple, une initiative ontarienne a examiné en profondeur les possibilités d'un « système d'apprentissage policier en Ontario » [traduction] (Comité de la planification stratégique de la formation des policiers, 1992). Le Comité de la planification stratégique de la formation des policiers de l'Ontario a analysé les pratiques de développement des ressources humaines de l'époque dans les organisations policières au Canada et à l'étranger, ainsi que la situation dans le secteur privé et dans le secteur public. À partir de ses travaux, il a proposé un système d'apprentissage policier et, dans ses recommandations, a exposé certains des éléments de conception pratique nécessaires pour modifier la façon dont les policiers apprennent leur métier. Son rapport reconnaît les changements qui influent sur l'exécution des services de police et insiste sur le besoin de réponses organisationnelles et systémiques pour répondre aux exigences d'un apprentissage avancé. La proposition s'écarte de la formation initiale de généraliste au profit d'une formation continue axée sur les besoins de chaque rôle. Un employé pourrait être affecté à un autre poste seulement si son profil de compétences correspond, selon un système d'évaluation de la performance, aux tâches de la nouvelle fonction. Pour acquérir de nouvelles compétences, les employés pourraient suivre une formation modulaire portant sur des aptitudes particulières. Les compétences ainsi acquises auraient une validité limitée dans le temps; si elles ne sont pas appliquées dans un poste pertinent dans une certaine période, elles seraient périmées. Ainsi, la formation serait individualisée et établie selon les besoins de l'apprenant, afin d'éviter les cours génériques et inutiles (Comité de la planification stratégique de la formation des policiers de l'Ontario, 1992).

De même, la Commission d'enquête sur le maintien de l'ordre en Colombie-Britannique (Oppal, 1994), qui avait toutefois une portée plus vaste, a commenté les possibilités offertes dans plusieurs dimensions de la sélection et de la promotion des policiers. Elle a recommandé que le gouvernement provincial participe à la formation des recrues et donne des consignes sur la forme et le contenu du programme, sur des normes minimales et sur l'obligation de requalification.

En Ontario et en Colombie-Britannique (Gouvernement de l'Ontario, 2010; Gouvernement de la Colombie-Britannique, 2012), comme dans d'autres provinces (voir, par exemple, Gouvernement de la Nouvelle-Écosse, s.d.), nombre de ces attentes sont à présent exprimées dans des normes provinciales de maintien de l'ordre. Cependant, l'usage de ces normes varie entre les provinces. Certaines portent sur les programmes de formation (Gouvernement de l'Ontario, 2010; Gouvernement de la Colombie-Britannique, 2012) et sur l'évaluation des candidats agents (Gouvernement de l'Ontario, 2010), alors que d'autres précisent les responsabilités des organisations policières sur le plan de l'équité du processus

de sélection et de promotion (Gouvernement de la Nouvelle-Écosse, s.d.). Renforcer la cohérence des normes de formation au Canada pourrait être extrêmement utile pour créer des possibilités de mobilité du personnel.

Des exigences cohérentes en matière de qualification d'admission des policiers

Bien que les recherches laissent penser que les agents ayant suivi des études plus avancées font de meilleurs policiers (voir l'examen dans Murphy et McKenna, 2007), il n'y a pas de consensus sur le niveau scolaire nécessaire et suffisant. De plus, les qualifications énoncées diffèrent des attentes cachées des responsables de l'embauche des nouveaux agents de police. Alors que de nombreux corps au Canada n'exigent actuellement pas d'études postsecondaires, 95 % des répondants à une enquête réalisée en 2007 auprès des directeurs des ressources humaines d'organisations policières canadiennes ont indiqué qu'un diplôme collégial était « essentiel » pour les recrues (Murphy et McKenna, 2007). D'ailleurs, de nombreux candidats ont terminé l'un des nombreux programmes collégiaux ou universitaires connexes, par exemple en techniques policières, en droit et en administration de la sécurité ou en criminologie. Ces programmes peuvent offrir un contenu similaire — aussi bien d'un programme à l'autre que par rapport à la formation de base. Cependant, la matière couverte dans les programmes postsecondaires n'est pas évaluée par rapport à des normes. Comme les organisations policières disposent de peu d'éléments formels pour déterminer ce que contiennent ces programmes, la formation de base peut reprendre des cours déjà suivis. Tôt dans leur carrière, la plupart, si ce n'est la totalité, des employés de la police suivent en effet une formation élémentaire dans une académie de police — un établissement qui assure l'instruction initiale sur les connaissances et les compétences requises pour le maintien de l'ordre (Johnson *et al.*, 2007).

En Ontario, par exemple, les exigences officielles d'éducation pour un constable sont d'avoir terminé ses études secondaires ou posséder un niveau d'études équivalent (ATS, 2013), bien qu'il soit possible de se porter candidat après avoir suivi des études plus avancées. La formation au Collège de police de l'Ontario s'effectue après l'embauche et n'est donc accessible qu'aux employés à temps plein des organisations policières ontariennes; dans les faits, ces organisations n'offrent aux étudiants qu'une formation de base (C.P.O., 2013). Selon le règlement sur le caractère convenable et l'efficacité des services policiers (*Adequacy and Effectiveness of Police Services Regulation*), les chefs de police doivent veiller à ce que leurs employés satisfassent à des normes minimales de qualification correspondant à leurs rôles (Gouvernement de l'Ontario, 2001; O.P.P.-MPB *et al.*, 2012). Ce règlement attribue aux organisations la responsabilité — et souvent les coûts qui s'y rattachent — de veiller à ce que leurs employés soient convenablement formés pour leurs fonctions avant d'être affectés (Blandford, 2004).

Le Québec diffère des autres provinces du Canada, car il exige que les candidats réussissent une formation collégiale policière de trois ans à leurs frais avant d'entrer à l'académie de police, dont ils assument également les droits de scolarité (Dupont et Perez, 2011). Dans certains territoires géographiques, l'organisation assume, en totalité ou en partie, le coût de formation de ses recrues (Johnson *et al.*, 2007). Le coût de cette formation est perçu de façons diverses; certains considèrent le soutien de l'organisation aux qualifications initiales comme une mesure égalitaire, qui élimine les possibles obstacles aux candidatures, et comme un incitatif supplémentaire pour celles et ceux qui envisagent une carrière dans la police (Johnson *et al.*, 2007). D'autres en revanche voient le fait que les étudiants assument les coûts comme un indicateur de leur engagement à l'égard de la profession lors de la candidature (Dupont et Perez, 2011).

La qualification initiale peut établir les attentes de comportement professionnel et éthique à l'égard des policiers. C'est un élément important de la responsabilisation, car clairement exposées, les attentes du rôle policier jettent les bases d'une responsabilité appropriée des agents. L'Angleterre et le Pays de Galles élaborent actuellement, au moyen d'un processus consultatif, un code d'éthique du maintien de l'ordre (College of Policing, 2013f) et un système visant à s'assurer que les agents congédiés pour inconduite ne peuvent pas travailler dans d'autres services de police (College of Policing, 2013h). Aux États-Unis, les services de police utilisent un système de communications entre États au sujet de la certification des agents d'application de la loi, afin de garantir des normes minimales au sein de la profession (Atherley et Hickman, 2013). Les commissions sur les normes et la formation des agents de police (Police Officer Standards and Training — POST), qui établissent également les normes de comportement, reçoivent les rapports des services de police en cas de cessation d'emploi; les agences POST peuvent procéder à une enquête et suspendre ou annuler la certification de l'agent de police concerné. Grâce au National Decertification Index, un système de signalisation volontaire, ils peuvent rendre disponibles les renseignements sur la cessation d'emploi et le retrait de la certification de l'employé aux organisations policières d'autres États (Atherley et Hickman, 2013).

Formation continue et perfectionnement professionnel

Chaque organisation policière canadienne est un employeur autonome, mais les gouvernements provinciaux ont autorité sur le rôle de la police sur leur territoire (Johnson *et al.*, 2007). Quelles que soient les situations particulières, des exigences communes fixées à l'égard de la police partout au pays peuvent justifier l'examen attentif des investissements dans la formation — en particulier pour les possibilités de partager les ressources.

Au Royaume-Uni, le HMIC a insisté sur le fait qu'en période d'austérité, avec la diminution du nombre d'heures-personnes et la réduction des budgets de formation, le secteur peut faire des choix particulièrement judicieux pour ce qui est de l'usage des ressources (HMIC, 2013b). Au Canada, le secteur dans son ensemble dispose de plusieurs aides (voir, par exemple, CCP, 2013 et RCSP, 2013), mais il n'existe pas de norme minimale. Par exemple, de nombreuses organisations ont défini les compétences, les connaissances et les attitudes pour divers postes. En réponse à ces changements, le Conseil sectoriel de la police, qui a perdu son financement en 2013, a conçu un cadre de gestion axé sur les compétences gratuit et accessible à toutes les agences. Ce cadre comprend des descriptions types de poste et des suggestions de compétences, par grade (Conseil sectoriel de la police, s.d.). Fait également important, il est issu d'un consensus parmi des intervenants du maintien de l'ordre partout au Canada. On pourrait s'inspirer de ce cadre, et des caractéristiques de l'exercice qui a conduit à sa conception, pour la définition des autres attentes communes, si on parvient à faire correspondre les compétences convenues et les possibilités de formation désignées.

La formation peut représenter un investissement important pour une organisation policière. Lors d'une récente conférence coorganisée par Sécurité publique Canada, on a estimé que le coût de la formation des policiers au Canada est d'environ 1 milliard de dollars par an¹³. On a signalé que la majeure partie de l'investissement dans la formation au pays est consacrée à la satisfaction des normes minimales obligatoires plutôt qu'au perfectionnement de compétences spécialisées (Johnson *et al.*, 2007). De plus, cette formation aux compétences obligatoires n'est pas nécessairement reconnue dans les provinces autres que celle où elle a été suivie; elle doit alors être reprise. La situation donne lieu à un dédoublement du travail : les organisations doivent recréer un matériel didactique qui existe déjà dans d'autres programmes et les étudiants ont à réapprendre la même chose — parfois au collègue, puis lors de l'instruction de base, puis encore s'ils déménagent ou s'ils sont affectés dans une autre province. Même dans les meilleures conditions, les petites organisations ne sont pas en mesure d'assurer la formation au même niveau que les grosses disposant d'une capacité d'instruction (Johnson *et al.*, 2007).

Certains programmes et certains établissements de formation sont accessibles à tout le réseau de la sécurité. Par exemple, l'École nationale de police du Québec offre des programmes sur mesure aux employés des services correctionnels, ainsi qu'au personnel de la police de la circulation et des transports (ENPQ, 2013). Le Collège canadien de police de la GRC propose des cours

13 Le comité fait remarquer qu'il s'agit probablement d'un chiffre prudent.

dans des domaines technologiques et scientifiques spécialisés, comme en informatique légale ou sur les empreintes digitales, ainsi que des cours de gestion (VG, 2000). Le Réseau canadien du savoir policier donne une formation en ligne aux policiers et aux fournisseurs de sécurité du secteur public (RCSP, 2013). De nombreux services de police au Canada dispensent indépendamment des cours à l'interne pour la formation continue, et certaines organisations partagent leurs ressources et coopèrent dans ce domaine (Blandford, 2004). Le comité sait qu'il existe également des possibilités d'améliorer les compétences des policiers en dehors des salles de classe — pour les mutations latérales et les détachements —, même s'il n'a pas trouvé de preuves de leur efficacité dans la pratique. L'absence de normes nationales et l'influence de la situation locale peuvent créer des incohérences dans l'exercice professionnel de la police.

Développer un leadership policier

Les besoins en perfectionnement des cadres supérieurs de la police sont uniques. Dans la police canadienne, on nomme traditionnellement ses leaders supérieurs par promotion interne, à partir de ses propres rangs, plutôt par recrutement de personnes extérieures dotées de capacité en leadership et en gestion. À l'inverse, les services de police en Angleterre et au Pays de Galles ont pris l'habitude de sélectionner leurs dirigeants parmi les hauts gradés d'autres organisations policières (Hay Group, 2010); jusqu'à récemment, ces deux pays avaient aussi pour règle d'empêcher un agent d'occuper les trois plus hautes fonctions d'un même corps. Les leaders nommés à partir d'une autre unité de police municipale sont familiarisés avec les exigences et les possibilités du maintien de l'ordre, mais peuvent également apporter le point de vue particulier d'un contexte légèrement différent.

Certains prétendent que les compétences requises pour diriger une organisation policière n'incluent pas l'expérience d'agent de la paix (AG, 2000), mais plutôt la capacité à communiquer avec un ensemble d'intervenants et à gagner leur confiance. Cette exigence souligne une nuance quant aux compétences en gestion : l'aptitude au commandement est distincte de l'aptitude au leadership (Neyroud, 2011). Toutes deux sont également différentes de l'aptitude à être un superviseur souple et compréhensif — un superviseur qui aide ses employés à résoudre leurs problèmes de travail et qui encourage le développement des compétences (Maguire et Dyke, 2012). Les hauts dirigeants policiers requièrent une combinaison de ces capacités de gestion des relations.

Bien que les compétences spécialisées en leadership soient bien établies dans les publications sur la gestion professionnelle (voir l'examen effectué par Murphy et McKenna, 2007), les préalables et les compétences pour les cadres de la police canadienne ne sont ni définis ni appliqués avec constance.

Actuellement, ceux-ci ne disposent d'aucun programme d'études spécialisées avancées. Ils n'ont accès qu'à divers programmes conçus pour eux et destinés à un large éventail de disciplines, et qui sont offerts au Canada et à l'étranger¹⁴.

Un programme axé sur le contexte canadien pourrait fournir une norme de qualification uniforme pour les dirigeants policiers, tout en consolidant l'effort canadien d'étude et de compréhension des défis uniques du leadership policier. Pour la GRC, Murphy et McKenna (2007) notent « une possibilité immédiate d'investir dans la relève, la dotation et l'apprentissage » [traduction], au sommet de l'échelle hiérarchique, mais aussi dans toute l'organisation. Globalement, le maintien de l'ordre au Canada fait face une apparente absence de faculté désignée ou de programme d'apprentissage agréé, ou de lignes directrices relatives à la pratique communes.

6.1.2 Le College of Policing d'Angleterre et du Pays de Galles offre un modèle de professionnalisation de la police

Pour le comité, le tout nouveau College of Policing en Angleterre et au Pays de Galles constitue un exemple applicable au secteur policier canadien. En effet, le Home Office britannique, suivant les recommandations formulées à la suite d'un examen du leadership et de la formation policiers (Neyroud, 2011), a constitué un corps professionnel de maintien de l'ordre, dont le mandat englobe tous les services policiers et qui est « responsable du leadership, de l'apprentissage et des normes » [traduction] (Neyroud, 2011). Ces recommandations qui ont abouti à la fondation du collège font suite à un examen systématique des données probantes sur les connaissances relatives à la formation et au perfectionnement, ainsi que sur l'évolution du comportement professionnel dans d'autres secteurs. Cet examen a été complété par les commentaires de membres des services de police sur certaines des difficultés et des possibilités sur le plan de la formation et du leadership.

Proposé en tant que moteur d'intégration du maintien de l'ordre à l'échelle locale et nationale, le College of Policing élabore présentement un programme de formation qui fait le lien entre l'apprentissage par la pratique et la mise sur pied d'un cadre de qualification unique. Les policiers pourront satisfaire les exigences de qualifications initiales — d'admission au collège et d'embauche dans une organisation policière — par l'éducation, l'expérience ou une combinaison convenable des deux. Le cadre permettra une progression hiérarchique graduelle. Les compétences de spécialistes seront agréées par le même corps professionnel; les agents pourront ainsi faire des choix de

14 Voir, par exemple, Université Dalhousie, 2013; Rotman, 2013; Telfer, 2013, pour le Canada et, pour l'étranger, l'Australia's Institute of Police Management (Herrington, 2014).

carrière au sein de la profession policière et développer des champs d'expertise par une formation adaptée. Le développement des hauts dirigeants sera lui aussi différencié, avec la séparation des exigences de connaissances pour les gestionnaires de première ligne et pour les cadres supérieurs et la distinction entre les compétences de leadership pour le commandement et celles en gestion de la responsabilisation et des activités (Neyroud, 2011).

Le College of Policing, qui supervisera la formation par la délivrance de permis, tisse des liens avec les établissements d'enseignement supérieur dans ce but (College of Policing, 2013b). En plus d'assurer une formation spécialisée, il établira des cheminements de perfectionnement professionnel, notamment des moyens de favoriser le leadership supérieur (College of Policing, 2013e). Il offrira aussi des outils de gestion des talents portant sur le soutien à la planification du développement de carrière, sur les plans d'encadrement et de monitorat, sur la planification de la relève et sur la protection des groupes sous-représentés dans les effectifs policiers.

Le collège vise également à améliorer l'accès à la recherche (College of Policing, 2013d) et cherchera à définir des normes d'autorisation à la pratique professionnelle basées sur les données probantes en regroupant et en analysant les conseils disponibles (College of Policing, 2013g).

L'exemple du College of Policing montre qu'il existe plusieurs moyens de professionnaliser avec cohérence la police au Canada. En particulier, le cadre de qualification et d'agrément reconnaît et renforce la valeur des rôles différenciés, notamment en ce qui concerne les compétences en leadership et en gestion. Le système d'agrément permanent, qui englobe tous les grades, cadres supérieurs compris, pourrait transformer la culture d'apprentissage. On passerait d'une formation en classe dispensée par les organisations policières à un apprentissage par la pratique en partenariat avec les établissements d'enseignement supérieur. Le secteur policier au Canada pourrait explorer des normes communes de formation, afin d'améliorer l'uniformité et réduire les dédoublements.

6.2 PRATIQUE POLICIÈRE BASÉE SUR LES DONNÉES PROBANTES

Comme d'autres professions, la police qui intervient à l'intérieur du réseau de la sécurité doit être capable de s'appuyer sur un ensemble de pratiques basées sur les données probantes. Ces quarante dernières années, les chercheurs ont intensifié leurs publications sur la police et leurs constatations sont de plus en plus utilisées pour guider les interventions policières, et leur effet cumulatif est notable. Mais bien que les données probantes aient une influence directe

grandissante sur la gestion des ressources policières, le traditionnel modèle bon à tout faire constitué de patrouilles aléatoires, d'interventions rapides et d'enquêtes réactives (ce qu'on appelle en anglais le *3R model*) est, comme le fait remarquer Sherman (2013), « loin d'avoir disparu » [traduction]. Des données récentes mettent également en évidence la popularité croissante des interventions plus élaborées et différenciées qui, d'après les recherches, fonctionnent (Sherman, 2013).

6.2.1 Les pratiques basées sur les données probantes améliorent l'efficacité des Interventions policières et appuient le perfectionnement professionnel

Il y a un consensus croissant non seulement sur ce en quoi les interventions spécifiques se sont montrées efficaces, mais aussi sur le caractère général des interventions réussies. Dans un examen de 125 études sur diverses interventions policières dans différents pays, Lum *et al.* (2010) ont construit une matrice basée sur les données probantes qui met en évidence « les domaines d'efficacité » [traduction] de différents types d'interventions, selon qu'elles sont préventives ou réactives; générales ou ciblées; et appropriées au type de cible (p. ex. individu, endroit ou pays). Cette matrice est un cas évident d'utilisation des données probantes pour concevoir des interventions policières efficaces et pour évaluer ces interventions. « Le maintien de l'ordre dans les points chauds » [traduction] combine les techniques de résolution de problème avec les patrouilles et autres interventions dans divers domaines de la concentration criminelle.

Sherman (2013) affirme qu'on dispose désormais de suffisamment de preuves du passage du modèle 3R à un modèle CES (ciblage, test et suivi). Dans ce dernier, la recherche est intégrée à tous les stades de l'intervention :

1. La police doit effectuer des recherches de qualité et appliquer les résultats de celle-ci pour axer ses rares ressources sur des concentrations prévisibles de préjudices causés par la criminalité et le désordre;
2. Une fois que la police a établi ses cibles prioritaires, elle doit examiner ou tester ses méthodes pour déterminer celles qui permettent le mieux de réduire les préjudices;
3. Une fois que les services de police ont utilisé les recherches pour cerner les pratiques éprouvées, ils doivent produire et utiliser des données internes pour effectuer le suivi de l'exécution et des effets quotidiens de ces pratiques, notamment sur la perception qu'a la population de la légitimité policière (Sherman, 2013).

En consolidant les connaissances sur les façons de faire qui marchent, la recherche policière peut aider à transformer le perfectionnement professionnel des agents de police. En Angleterre et au Pays de Galles, le mouvement vers les

normes de pratique et l'agrément basés sur les données probantes, comme le comité le décrit plus haut, est intégralement lié à la recherche. Le College of Policing comprend une unité de recherche, d'analyse et d'information, qui synthétise et partage les données sur les méthodes efficaces de maintien de l'ordre, détecte les futures tendances, formule des conseils sur la recherche, gère une bibliothèque nationale de la police et tient à jour une carte de la recherche qui inventorie les recherches universitaires en cours sur le maintien de l'ordre partout en Angleterre et au Pays de Galles (College of Policing, 2013c). En outre, les agents de police de tous les territoires géographiques, ainsi que les responsables du développement de la formation policière, ont accès à un ensemble international croissant d'études systématiques de l'efficacité de diverses interventions de maintien de l'ordre fondées sur les données probantes (voir le tableau 6.1).

Tableau 6.1

Études systématiques des interventions de maintien de l'ordre fondées sur les données probantes

Interventions qui fonctionnent	Interventions prometteuses	Interventions qui ne fonctionnent pas
Maintien de l'ordre aux points chauds (Braga <i>et al.</i> , 2012)	Méthodes d'interrogation pour la collecte de renseignements (Meissner <i>et al.</i> , 2012)	Programmes de deuxième intervenant (Davis <i>et al.</i> , 2008)
Dissuasion ciblée (Braga et Weisburd, 2012)	Programmes d'accroissement de la justice procédurale et d'amélioration de la légitimité (Mazerolle <i>et al.</i> , 2013)	Programmes de gestion du stress (Patterson <i>et al.</i> , 2012)
Maintien de l'ordre axé sur les problèmes (Weisburd <i>et al.</i> , 2008)		Maintien de l'ordre communautaire pour réduire la criminalité (Gill <i>et al.</i> , 2014)
Patrouilles dirigées contre la violence par arme à feu (Goss <i>et al.</i> , 2008)		
Surveillance de quartier (Bennett <i>et al.</i> , 2008)		
ADN dans les enquêtes policières (Wilson <i>et al.</i> , 2011)		

Certaines interventions policières donnent de meilleurs résultats que d'autres. Ce tableau recense des interventions qui, selon une étude systématique de la recherche, ont démontré leur efficacité ou sont prometteuses. Il détermine également celles qui ne se sont pas révélées efficaces. Par exemple, Gill *et al.* (2014) notent que le maintien de l'ordre axé sur la communauté contribue à la satisfaction des citoyens et à la légitimité de la police, mais a un impact limité, de la façon dont il est exécuté, sur la réduction des crimes déclarés ou sur la crainte des crimes.

Telep et Weisburd (2012) proposent quelques idées sur les conséquences sommaires sur la pratique policière. La police peut accroître l'efficacité de ses efforts par le ciblage d'endroits et de personnes à haut risque et par la résolution de problème préventive, plutôt que par des démarches plus sélectives (p. ex. lutte contre la drogue) ou par des méthodes traditionnelles (p. ex. arrestations).

6.2.2 Le lien entre la recherche et les services de police peut être renforcé par plusieurs canaux

La façon dont la police et liée à la recherche est essentielle pour tirer les avantages du maintien de l'ordre fondé sur les données probantes. Les collaborations de recherche sont un d'entre eux. Les publications cernent un certain nombre d'avantages pour les deux parties qu'apporte la collaboration entre les chercheurs universitaires et les services de police. Pour ces derniers, elle peut produire des résultats crédibles et pertinents pour la communauté du maintien de l'ordre (Whalen, 2012) et même réduire les coûts de recherche policière grâce à la participation d'étudiants et aux bourses de recherche universitaire. Pour les universitaires, l'apport des services policiers peut aider à la diffusion des conclusions de leurs travaux parmi les praticiens et offrir aux étudiants des occasions d'ancrer leurs recherches dans des projets pratiques et d'acquérir de l'expérience (Whalen, 2012).

À l'étranger, plusieurs initiatives d'amélioration de la qualité et de l'intérêt de la recherche policière se tournent vers d'autres méthodes. Le Scottish Institute for Policing Research (SIPR), par exemple, s'emploie à promouvoir les échanges de connaissances entre les services policiers et le milieu universitaire, à grossir l'effectif de chercheurs en Écosse, à bâtir la capacité de recherche et à nouer des liens internationaux. Le SIPR regroupe 12 universités écossaises et le Police Service of Scotland pour effectuer des travaux sur trois grands sujets : les relations entre la police et la communauté, les preuves et les enquêtes et l'organisation policière (SIPR, 2013). Il est également membre d'une vaste coalition, la Society of Evidence Based Policing (SEBP) (SEBP, 2012). Cette alliance d'agents de police, de membres du personnel policier et d'universitaires encourage la production et l'utilisation de données probantes issues de la recherche. Grâce à des conférences, à un forum et à une bibliothèque en ligne et à des activités de perfectionnement professionnel, la SEBP vise à faciliter un réseau international de partenariats de recherche, afin de partager les travaux et les conclusions, dans le but de promouvoir la pratique policière fondée sur les données probantes.

Pour appuyer ce genre de pratique, le U.S. National Institute of Justice (NIJ) suit, lui, une autre direction, l'approche gouvernementale. Le NIJ est l'agence du Département de la justice axée sur le développement et l'évaluation de la recherche en justice criminelle. Ayant pour but d'inspirer la pratique, il soutient à la fois le financement et la diffusion de la recherche et dispose d'un bureau des partenariats de recherche dédié à la création de liens à l'intérieur et à l'extérieur du gouvernement sur la pratique relative à la justice criminelle (NIJ, 2012).

Les partenariats entre les universités et les services de police cherchent également à appuyer la formation postsecondaire additionnelle des agents de police. Par exemple, dans le cadre d'une vaste collaboration entre la police et l'Université de Cincinnati, des policiers sélectionnés peuvent suivre une maîtrise en justice criminelle à l'université sans avoir à déboursier de frais de scolarité. De plus, la Fulbright Commission accorde des bourses aux agents de police britanniques en activité qui souhaitent effectuer des recherches et poursuivre leur formation aux États-Unis (Fulbright Commission, s.d.). Punch (2007), qui a interrogé plusieurs agents britanniques ayant obtenu un diplôme après avoir intégré un service de police, a noté :

On peut voir les avantages d'une formation universitaire pour les agents en activité sur le plan du capital social (confiance et statut) et des compétences générales (capacité à analyser des documents, facilité à communiquer, rédaction de rapports), même si certains répondants pensaient plutôt qu'elle bénéficie à l'institution en introduisant la réflexion dans une organisation axée sur l'action ou en posant un regard tout à fait critique sur les hypothèses fondamentales des politiques. [traduction]

6.2.3 Le maintien de l'ordre fondé sur les données probantes nécessite un solide effectif de chercheurs lié à la police

Même s'il existe des exemples au Canada de services de police ayant adopté une approche plus fondée sur les données probantes du maintien de l'ordre, on peut faire considérablement plus. Comme Lum *et al.* (2010) le font remarquer, les organismes policiers, au moins aux États-Unis, « sont réputés pour *ne pas* utiliser les pratiques fondées sur les données probantes dans leurs patrouilles et dans leurs enquêtes courantes » [traduction]. Ils ajoutent que « la police continue aussi à faire grand usage d'autres stratégies que les chercheurs jugent inefficaces, comme le programme de sensibilisation aux dangers de la drogue (DARE), les arrestations réactives, la réaction rapide aux appels d'urgence (911) et le rachat d'arme » [traduction]. Cette constatation est corroborée par une enquête menée en 2011 auprès d'agents de police des États-Unis (Lum *et al.*, 2012). Cette étude relève que les croyances traditionnelles relatives à

la lutte contre le crime persistent, même si elles sont contraires aux preuves d'inefficacité dont on dispose, et a également défini des obstacles à l'emploi des données probantes issues de la recherche. Les agents ont indiqué utiliser les données diffusées par leur propre organisation plus souvent que celles provenant de sources externes. Ils ont également déclaré prendre des décisions d'intervention selon leur expérience personnelle, même quand ils savaient que ces décisions étaient en contradiction avec les conclusions des recherches.

En conséquence de leur recherche, Lum *et al.* (2012) avancent qu'il est nécessaire que les organisations policières transforment leur manière de fonctionner afin d'utiliser davantage les données probantes, par l'établissement de relations à long terme avec les chercheurs et par le soin porté à la réceptivité face à la recherche et à son exploitation. D'autres chercheurs proposent également de repenser l'intégration des praticiens et des chercheurs; Neyroud et Weisburd (2014) appellent à un changement radical de la façon dont la police interagit avec la science. Plutôt que de participer à la recherche comme utilisateurs finaux, les policiers pourraient assumer un rôle plus actif de leadership.

Les pratiques fondées sur les données probantes devraient également intéresser les services policiers et les ministères responsables, mais, comme le comité le relève au chapitre 3, certains observateurs ont noté un manque d'engagement politique actif de ces officiels (Morden, 2012; Sancton, 2012). Une partie du problème est l'absence de recherches pertinentes. Sur les 86 essais aléatoires contrôlés sur la police effectués jusque-là ou en cours, aucun ne se déroule au Canada. De même, les évaluations de l'efficacité des initiatives des services de police canadiens sont rares. Sécurité publique Canada a créé un index des initiatives de services de police pour dresser le profil des programmes ayant permis d'améliorer l'efficacité et l'efficacités (SPC, 2013c). Cette base de données a pour objectif d'évoluer et de s'étoffer avec le temps, mais il n'est pas clair si les initiatives qu'elle recense ont fait l'objet d'une évaluation ou non.

Sécurité publique Canada offre également d'autres formes d'encouragement de la recherche. En 2013, il a organisé un sommet sur les paramètres économiques des services de police, qui regroupait de nombreux orateurs et participants de la communauté de la recherche, procurant ainsi un forum d'échange de renseignements. Ce sommet a été suivi au printemps 2014 par un symposium au cours duquel un éventail similaire de participants a exploré les questions touchant la nécessité d'une plus forte coordination de la recherche. Le comité remarque cependant que plusieurs aides à la recherche sur le maintien de l'ordre, comme le *Journal du Collège canadien de police*, l'unité de recherche du Collège canadien de police et le Groupe de prospective policière de l'Association canadienne des chefs de police, des initiatives qui contribuaient aux relations entre la recherche sur le maintien de l'ordre et la pratique, n'existent plus.

Si les services de police canadiens veulent profiter de la recherche, le secteur aura besoin non seulement d'une solide capacité de recherche appliquée sur le maintien de l'ordre, mais également de meilleurs mécanismes de rapprochement des chercheurs et des policiers. Les paragraphes qui suivent dressent une brève observation de l'état de préparation du Canada pour un maintien de l'ordre plus fondé sur les données probantes. Cet état de préparation comporte deux volets : (i) la capacité des organisations policières à absorber la recherche et à être ouverts aux partenariats universitaires et à les soutenir; (ii) la capacité de la communauté universitaire à soutenir le maintien de l'ordre fondé sur les données probantes, déterminée par le volume de chercheurs et d'établissements, ainsi que du financement.

Exploiter la capacité de recherche de la police

Les services policiers possèdent souvent une capacité interne de recherche. Cette capacité peut assumer un ensemble de fonctions, notamment effectuer des recherches originales, collaborer avec les chercheurs universitaires, examiner les recherches existantes pour guider la prise de décision interne et diffuser les recherches au sein du service. Mais on dispose de peu de renseignements sur les groupes de recherche policiers; le comité note toutefois que la majeure partie de la recherche effectuée à l'interne est orientée vers les opérations et faiblement évaluative. Plusieurs services de police indiquent avoir une unité de recherche (un exemple de philosophie adoptée par la police est décrit dans l'encadré 6.1), mais proposent peu d'information sur son rôle précis ou sur ses résultats (p. ex. O.P.P., s.d.; SQ, 2012; SPV, s.d.).

Les organes de surveillance policière détiennent de précieux renseignements susceptibles d'aider la recherche. Par exemple, l'UES en Ontario publie un rapport annuel détaillé sur ses enquêtes et sur leurs résultats (UES, 2013). C'est un exemple de la manière dont les organes de surveillance publics peuvent adapter les données qu'ils ont agrégées pour permettre l'observation et l'analyse des tendances. Le comité note cependant qu'il n'existe souvent pas de mécanisme de transmission même des résultats de la recherche et de l'analyse internes à celles et ceux qui exercent le maintien de l'ordre. La mobilisation des connaissances internationales est un élément de la mise en pratique de la recherche.

Capacité des instituts de recherche publics

Au Canada, la recherche sur la police s'effectue dans bon nombre d'universités et d'instituts, ce qui indique l'existence d'une base raisonnablement solide permettant d'améliorer la capacité de recherche. En fait, les chercheurs travaillant à des questions policières appartiennent à tout un éventail de départements : sociologie, criminologie, droit ou affaires. La nature multidisciplinaire de ce champ rend donc difficile d'estimer le nombre de chercheurs qui se consacrent au maintien de l'ordre.

Encadré 6.1**La recherche au Service de police de Vancouver**

La section de planification, de recherche et d'audit du SPV a publié des rapports de recherche publique sur le déploiement des patrouilles et sur la civilisation. L'évaluation de cette dernière a servi à guider un examen effectué par le Service pour déterminer les postes pouvant être civilisés afin de réaffecter des policiers à des tâches de première ligne (Griffiths *et al.*, 2006), alors que l'étude sur le déploiement a permis d'évaluer les besoins en personnel et les options de déploiement les plus économiques (Demers *et al.*, 2007). Le Service a constaté les avantages de la collaboration avec les chercheurs externes et a mis en place un processus d'appel à propositions de recherche pour la communauté universitaire. Les chercheurs peuvent avoir accès aux données du SPV dans le cadre de leurs études (SPV, s.d.).

Néanmoins, plusieurs instituts spécialisés se concentrent sur la recherche pertinente pour la police et pour le travail policier, même si elle ne porte pas directement sur les activités policières. Les établissements canadiens menant des recherches liées au maintien de l'ordre sont les suivants :

- Centre international de criminologie comparée, Université de Montréal;
- Institute for Canadian Urban Research Studies, Université Simon Fraser;
- Institut pour la prévention de la criminalité, Université d'Ottawa;
- Police Research Lab, Université Carleton;
- Centre national de prévention du crime, Sécurité publique Canada;
- Programme canadien pour la sûreté et la sécurité, Recherche et développement pour la défense Canada;
- The Collaborative Centre for Justice and Safety, Université de Regina;
- Centres de criminologie universitaires partout au Canada.

Mais malgré le nombre d'établissements susceptibles de réaliser des travaux sur le domaine, les données sur le financement de la recherche consacrée au maintien de l'ordre laissent penser que la capacité de recherche du Canada est limitée. La plupart des recherches universitaires canadiennes sur la police sont principalement financées par le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH). Cependant, Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC) a aussi financé des recherches pertinentes touchant la santé de la population et le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG), des recherches sur les progrès technologiques. En dix ans, de 2003–2004 à 2012–2013, le CRSH a distribué 29,8 millions de dollars à des projets de recherche en criminologie, sur lesquels seulement 1,6 million a été alloué à la sous-discipline policière (CRSH, 2013). Lorsqu'on analyse les projets financés par cet organisme à l'aide

du mot-clé « police » dans le titre et dans la description, le montant total passe à 5,8 millions de dollars pour la période (CRSH, 2013). Toutefois, le CRSH finance cinq chaires de recherche du Canada en criminologie, dont une en sécurité, identité et technologie et une autre en surveillance et construction sociale du risque.

La GRC alloue également des fonds à la recherche portant sur la police. Elle subventionne actuellement trois chaires de recherche universitaire en Colombie-Britannique : criminologie computationnelle (Université Simon Fraser), analyse criminelle (Université Simon Fraser) et réduction de la criminalité (Université Fraser Valley). En 2013, la GRC et l'Université de Regina ont conclu un protocole d'entente en vertu duquel l'institution policière fournira jusqu'en 2017 315 000 \$ annuellement à l'université pour soutenir des projets de recherche collaborative dans des domaines d'intérêt qu'elle aura définis. En 2013, la GRC a ainsi déterminé six domaines de recherche, notamment la façon dont l'évolution de la situation économique et démographique en Saskatchewan peut influencer sur le maintien de l'ordre, comment la division de la Saskatchewan de la GRC peut améliorer l'organisation de ses détachements et la perception que la population a de la police (Université de Regina et GRC, 2013).

Les établissements de formation policière semblent avoir une capacité de recherche limitée, mais ils possèdent des bibliothèques pouvant être très intéressantes pour les chercheurs de la police. La grande collection de la bibliothèque du Collège canadien de police est accessible aux étudiants du Collège, aux employés de la GRC, aux employés des autres services de police canadiens et aux autres personnes, notamment aux chercheurs universitaires (CCP, 2011, 2013). Les collèges de police provinciaux, dont le Collège de police de l'Ontario, l'École nationale de police du Québec et le Justice Institute of British Columbia, disposent également d'une bibliothèque.

Les associations aident aussi à renforcer la capacité de recherche. Le Conseil sectoriel de la police, financé par le gouvernement fédéral, publiait des recherches visant à guider la gestion des ressources humaines et la planification; malheureusement, comme il est noté plus haut, le gouvernement a cessé de financer les conseils sectoriels en 2013. Les projets de recherche soutenus par le Conseil comprenaient l'élaboration d'un cadre de compétences (décrit à la section 6.1.1), l'évaluation du besoin en recertification dans la formation sur l'usage de la force et des enquêtes mesurant la perception des carrières policières au sein de la population (Conseil sectoriel de la police, s.d.). L'Association canadienne des chefs de police (ACCP) développe actuellement la capacité de sa Fondation de recherche. En consultation avec les membres de l'ACCP, la Fondation a défini cinq champs de recherche prioritaires : ressources humaines,

financement, engagement communautaire, opérations et modèles de maintien de l'ordre. Elle travaille actuellement à mettre sur pied un centre d'échange destiné à la recherche policière et au financement de la recherche originale (Chu, 2013).

En raison de la maigreur du financement et de la faiblesse de la collaboration entre les chercheurs universitaires et les policiers, peu de recherches sur la police au Canada ont été effectuées ces dix dernières années. Il ne reste aucun corpus fiable et exhaustif de connaissances fondées sur les données probantes au sujet du maintien de l'ordre canadien. Les faits montrent cependant que l'on reconnaît de plus en plus la nécessité de développer la recherche collaborative entre la police et les chercheurs pour produire ce genre de connaissances à des fins opérationnelles et de responsabilisation variées. Le comité note en particulier le besoin de coopérer et de créer un certain nombre d'incitations pour produire, à partir des données accumulées, des connaissances destinées à l'exercice du maintien de l'ordre.

En résumé, alors que la capacité de recherche du Canada peut sembler étendue, les efforts, souvent reliés à un projet et ponctuels, montrent encore des lacunes (résumés au chapitre 7). En l'absence de coordination nationale, la communauté de recherche sur le maintien de l'ordre demeure fragmentée et axée sur des questions localisées et particulières à un territoire géographique ou à une tâche.

6.3 LA REDÉFINITION DU RÔLE DE LA POLICE DANS UN RÉSEAU DE LA SÉCURITÉ

Pour intervenir avec autant d'efficacité et d'efficience que possible dans un réseau de la sécurité et surmonter les défis recensés dans les précédents chapitres, la police a besoin de clarté en ce qui concerne non seulement son objectif, mais aussi les rôles et les tâches nécessaires pour réaliser cet objectif. Mais il n'est pas facile de définir ces rôles et tâches. En fait, les demandes faites à la police de se réorienter sur ses rôles fondamentaux (p. ex. CRSP, 2012; Millie, 2013) ont posé un problème, car il n'existe pas de consensus clair sur ce que ces fonctions fondamentales pourraient inclure; et ce, pour trois raisons.

Premièrement, l'espace d'intervention exclusif de la police rétrécit. Tout comme Johnston (1992), Bayley et Shearing (2001) ont l'impression que les autres fournisseurs de sécurité exécutent aujourd'hui toutes les activités policières, selon les instructions données par ceux qui achètent et autorisent leurs services : « Ils patrouillent, gardent, enquêtent, répondent aux urgences, surveillent, recueillent du renseignement, travaillent à couvert, contraignent, s'opposent aux conditions propices au crime, formulent des conseils sur la prévision du crime et contrôlent le désordre » [traduction] (Bayley et Shearing, 2001).

Deuxièmement, l'autorisation de faire usage de la force — longtemps vue comme une des caractéristiques distinctives essentielles de la police par rapport aux autres acteurs (p. ex. Brodeur, 2010a; Reiner, 2013) — n'est plus l'apanage de la police au Canada. La *Loi sur l'arrestation par des citoyens et la légitime défense*, entrée en vigueur en 2013, élargit les situations dans lesquelles les agents de sécurité privés peuvent utiliser la force raisonnable. Cette loi, qui a modifié le *Code criminel*, a étendu les pouvoirs d'arrestation des citoyens au-delà d'un crime en cours, prévus par ce dernier, à l'arrestation d'un suspect dans un « délai raisonnable » après la perpétration d'un crime (Justice Canada, 2013).

Troisièmement, la police est amenée à remplir de nombreux rôles, comme le prouvent les tendances recensées au chapitre 2. Aujourd'hui, les policiers font davantage ce que les autres acteurs *ne font pas*, plutôt que ce qu'ils *ne peuvent pas* faire. Devant ces difficultés, le comité a cherché à délimiter les principaux contours de l'éventail de rôles et de tâches de la police au Canada. Ces limites définies, il a revisité le rôle de la police dans le but de déterminer les meilleures solutions de remplacement dans le contexte du réseau de la sécurité.

6.3.1 Trois principaux facteurs continueront à définir le rôle de la police à l'avenir

La couverture médiatique et politique tend à renforcer l'idée que la responsabilité des policiers est la lutte contre le crime, mais les faits prouvent que leur rôle est bien plus compliqué et bien plus large. Premièrement, la législation leur permet d'assumer de nombreuses fonctions et donne aux gouvernements la possibilité d'en définir d'autres. Deuxièmement, le public s'attend de la police qu'elle soit là pour s'attaquer à une vaste gamme de problèmes. Troisièmement, comme agents de la paix, les policiers tirent leurs pouvoirs de la législation, laquelle leur octroie une responsabilité unique qui est accrue par leur fonction de contrôleurs de l'accès au système de justice pénale et aux tribunaux. Ces trois facteurs continueront à définir le rôle de la police au Canada à l'avenir.

Pouvoirs légaux

Comme le comité l'a noté au chapitre 1, le rôle fondamental des diverses organisations policières canadiennes est fixé par la législation et est essentiellement similaire : préserver la paix et faire appliquer le *Code criminel* ainsi que les lois des autres territoires géographiques (lois fédérales, les règlements provinciaux et les arrêtés municipaux).

Si la plupart des forces policières ont une obligation législative de faire respecter le droit sur leur territoire, leurs autres tâches légalement requises varient selon les lois, certaines n'en précisant presque aucune, tandis que d'autres en énumèrent une assez grande quantité. Le volume de fonctions énoncées,

comme « préserver la paix », combiné à la discrétion accordée par la majeure partie de la législation pour ce qui concerne l'assignation de tâches, fait que les services de police canadiens peuvent être amenés à jouer une multitude de rôles.

Par exemple, en vertu de la *Police Act* de Colombie-Britannique, le service de police intervenant à l'échelle provinciale a pour mandat d'assumer les tâches de préservation de la paix, de prévention des crimes et des infractions à la loi et d'administration de la justice que lui attribuent le directeur des services de police, la loi provinciale sur le maintien de l'ordre ou toute législation pertinente (*Police Act*, 1996). À l'inverse, les responsabilités de l'O.P.P. en Ontario sont précisées de manière plus pratique et plus juridictionnelle et comprennent la fourniture de services de police dans certains domaines, de patrouilles de la circulation et de services d'enquête (*Loi sur les services de police*, 1990). Au Manitoba, la loi ne donne quasiment aucune indication quant aux tâches de la police provinciale, mais stipule que le ministre est responsable « de veiller à ce que des services de maintien de l'ordre convenables et efficaces soient fournis partout au Manitoba » (*Loi sur les services de police*, 2009).

La plupart des lois provinciales sur le maintien de l'ordre énumèrent les fonctions des agents, notamment la préservation de la paix publique, la prévention de la criminalité, le respect des lois pertinentes, l'exécution de mandats, l'appréhension des criminels et l'assistance aux victimes. Cependant, le détail de ces fonctions diffère d'une province à l'autre.

L'élément peut-être le plus important est la grande discrétion laissée aux divers acteurs, comme les ministres, les chefs de police et les agents de police, pour déterminer les tâches des forces provinciales et municipales et la façon dont elles doivent être exécutées (Robertson, 2012). La *Loi sur la Gendarmerie royale du Canada*, par exemple, permet au gouverneur en conseil ou au commissaire de préciser d'autres fonctions (*Loi sur la Gendarmerie royale du Canada*, 1985). De même, la *Loi sur les services de police* du Manitoba autorise les chefs de police à assigner des tâches autres que celles qu'elle stipule (*Loi sur les services de police*, 2009). Résultat, les tâches précisées dans la loi ne sont qu'une base, de vagues exigences, et sont développées par divers acteurs.

Même s'il n'y a pas d'entente sur les tâches fondamentales à l'échelle nationale ou provinciale, le présent examen vise à être une source d'inspiration cruciale pour le cheminement vers la professionnalisation. En Angleterre et au Pays de Galles, un programme de réforme du maintien de l'ordre en cours, baptisé *Workforce Modernisation*, a créé un espace de discussion sur la définition des rôles comme moteurs de performance. Grâce à lui, les organisations policières ont

changé les structures et les processus de façon à différencier les compétences requises des agents en uniforme et des policiers certifiés de celles correspondant aux autres membres du personnel policier (NPIA, 2010).

Attentes sociales

Les sondages d'opinion publique et les demandes d'intervention révèlent que les attentes de la population à l'égard du rôle de la police sont bien plus grandes que la simple lutte contre le crime; elles comprennent notamment la réponse à bon nombre de problèmes sociaux. Lorsqu'on l'interroge, la population place constamment le crime en haut des priorités pour la police (Beck *et al.*, 1999; Allen *et al.*, 2007; HAC, 2011). Toutefois, elle cite également d'autres responsabilités. Une enquête menée en 1998–1999 en Australie auprès de la population et des agents de police recense diverses fonctions policières, notamment la formulation de conseils, l'enquête sur les crimes, l'exécution de tâches administratives et l'aide non urgente. Les répondants jugeaient que la police devait mettre davantage l'accent sur toutes ses fonctions à l'exception de celles reliées à la circulation (Beck *et al.*, 1999).

L'analyse de l'enquête sur la criminalité en Angleterre et au Pays de Galles réalisée en 2004–2005, anciennement appelée *British Crime Survey* (un sondage portant sur environ 45 000 personnes), a révélé que parmi les interactions déclenchées avec la police, seulement la moitié visaient le signalement de crimes. Les autres motifs les plus fréquents étaient le signalement d'activités suspectes, de dérangements, d'accidents, d'urgences, de disparitions de personnes ou de biens ou la fourniture de renseignements (Allen *et al.*, 2007). Reiner (2013) demande une analyse plus actualisée des demandes d'intervention du public au Royaume-Uni : « Les politiques, la recherche et le débat politique public se sont concentrés sur le crime et sur son contrôle, sans tenir compte des données relatives à ce que la population souhaite dans les faits en matière de maintien de l'ordre (par opposition à l'imagerie générale qu'on en a) » [traduction].

Les médias populaires peuvent aussi influencer les attentes et l'attitude de la population à l'égard de la police. Au Royaume-Uni, les répondants à un sondage public ont cité les journaux locaux et les nouvelles télévisées ou radiophoniques comme leurs deux principales sources d'information sur la police en général et sur la police municipale en particulier (Allen *et al.*, 2007). Les séries de fiction peuvent également créer de fausses attentes. Selon Surette (2007), « le public est exposé à une abondance de récits sur la lutte contre le crime dans les journaux, les émissions de divertissement et les infodivertissements, la plupart contenant des faits considérablement distordus, voire complètement faux » [traduction]. Les drames policiers donnent l'impression que les crimes se résolvent

très facilement (Huey, 2010); « [Les enquêteurs] appellent ce phénomène 'l'effet CSI' : les enquêtes sont guidées par les attentes exprimées par les millions de gens qui regardent de faux polars à la télévision » [traduction] (Surette, 2007).

Ce que la police peut faire

Les rôles de la police sont également façonnés par la législation qui établit les pouvoirs des agents de la paix. Une de ces lois, le *Code criminel*, prévoit une exemption en ce qui a trait à la possession d'armes pour les agents de police, ainsi que pour les personnes exerçant d'autres activités liées aux armes à feu (Code criminel, 1985). Il stipule également que : « Quiconque est, par la loi, obligé ou autorisé à faire quoi que ce soit dans l'application ou l'exécution de la loi », ce qui inclut la police, est autorisé à faire usage d'une force raisonnable. Les moyens policiers sont également fixés par des instruments de politique et par des outils législatifs qui obligent les autres acteurs de la société à collaborer avec la police. Par exemple, les lois sur le bon Samaritain ou les dispositions sur la divulgation d'information par les médecins augmentent les ressources policières en contraignant certaines personnes à appuyer les objectifs des forces de l'ordre (Ayling *et al.*, 2009). Enfin, le rôle de la police est aussi influencé par sa fonction de contrôleur de l'accès au système de justice pénale (l'encadré 2.5 contient une explication de ce dernier rôle).

6.3.2 Assumer un rôle d'équipier permettra à la police de mieux interagir avec le réseau de la sécurité

Bien que la législation policière, les attentes de la population et les pouvoirs policiers décrits ci-dessus n'aident pas à établir des priorités dans les rôles, ils guident sur la direction que pourrait prendre la police dans la redéfinition de son rôle face au réseau de la sécurité. Les paragraphes qui suivent détaillent trois profils de rôle élémentaires formant un ensemble de fonctions d'étendue croissante : les policiers responsables de l'application de la loi, les policiers généralistes polyvalents et les policiers joueurs d'équipe.

Les policiers responsables de l'application de la loi

Ce profil de rôle est circonscrit de manière à correspondre à la lutte contre la criminalité par l'application de la loi. C'est un rôle conventionnel qui insiste sur la réaction rapide aux urgences et sur les enquêtes réactives et en vertu duquel les initiatives collaboratives orientées vers la prévention et la communauté demeurent hors du ressort de la police. Il représente également une conceptualisation étroite qui demande la réorientation des interventions vers les fonctions fondamentales de la police (p. ex. CRSPO, 2012) pour réduire les coûts. Du point de vue du réseau de la sécurité, dans ce rôle, la police aurait moins de ressources à consacrer à la promotion des partenariats.

C'est le choix qu'un certain nombre de services de police aux États-Unis ont récemment fait pour répondre à de grosses compressions budgétaires. Lors d'une enquête réalisée en 2011 auprès du service de police de 23 grandes villes du pays, 39 % des répondants qui avaient subi des réductions budgétaires ont indiqué que celles-ci avaient porté sur les efforts de maintien de l'ordre communautaire préventif (cité dans COPS, 2011). Par exemple, à Camden, au New Jersey, après la mise à pied de près de la moitié de ses agents, le chef de police a déclaré que ceux qui restent ne sont plus envoyés en intervention « si elle ne demande pas une arme à feu et un insigne » [traduction] (Goldstein, 2011).

Les publications empiriques sont toutefois fortement critiques à l'égard de ce profil de rôle parce qu'il marginalise les approches orientées sur la prévention qui ont fait leurs preuves en faveur de stratégies réactives et axées sur l'application de la loi, moins efficaces. Les recherches sur les interventions policières sont affirmatives, les interventions les plus fructueuses sont celles qui sont, au moins modérément, préventives plutôt que réactives et qui ciblent certains endroits au lieu d'être génériques ou aléatoires (Lum *et al.*, 2010).

La documentation montre aussi que les méthodes de prévention efficaces ne font pas toujours appel à la police. Un corpus croissant d'études insiste à présent sur les partenariats axés sur la prévention utilisés pour s'attaquer à de nombreuses catégories de crimes interpersonnels, comme la violence chez les jeunes et la violence avec arme à feu, les délits contre la propriété et la violence liée à l'alcool (Waller, 2014). Ces initiatives se déroulent souvent sans policiers; elles réunissent plutôt d'autres acteurs utiles pour la sécurité, comme les écoles, les groupes communautaires et les municipalités, pour se concentrer sur des programmes de prévention ciblant des groupes vulnérables.

Les policiers généralistes polyvalents

Ce profil de rôle tient compte du fait que les policiers sont bien placés pour être les premiers intervenants dans le cas d'un vaste ensemble d'appels d'urgence et de demandes du public et d'autres fournisseurs de sécurité. Il prend également en considération la diversité des rôles que la police est souvent appelée à assumer dans les domaines du travail social, de la lutte contre le crime, de la prévention et de la santé.

Le rôle le plus large est rattaché aux changements législatifs apportés par le projet de loi C-36 à la suite des attentats du 9 septembre 2001 et qui a donné à la police à tous les paliers au Canada de nouveaux pouvoirs légaux dans le cadre d'un mandat de sécurité élargi (Murphy, 2007). Comme le note Murphy (2007), ajouter la sécurité aux responsabilités de la police s'accompagne de l'obligation pour elle de « passer d'un mode de lutte contre le crime réactif et juridiquement

limité à un mode de maintien de l'ordre de sécurité plus anticipatif, plus proactif et plus préventif » [traduction]. D'une large portée, ce profil de rôle caractérise bien la composition de la plupart des services de police au Canada, qui compte toujours sur le modèle généraliste bon à tout faire du maintien de l'ordre décrit dans les chapitres précédents. Le service de police généraliste polyvalent fait respecter la loi, mais continue également à agir comme premier intervenant pour diverses demandes non reliées au crime. Ce modèle pose un défi fondamental, celui du rapport coût-efficacité. Assurer une formation adéquate de son personnel et allouer suffisamment de ressources pour répondre à l'immense variété de problèmes auxquels la police doit réagir est hors de prix dans un modèle de gestion des ressources humaines fondamentalement généraliste.

Les policiers joueurs d'équipe

Ce troisième profil de rôle correspond à une transformation au sein de certains services police dans le monde, qui doivent alors élaborer des stratégies pour tirer profit du soutien d'un grand nombre d'organisations pour la protection et la prévention du crime (Van Steden *et al.*, 2013). Il reconnaît à la police un rôle fondamental défini par les pouvoirs et les capacités pour lesquels elle est formée et la possibilité que d'autres fournisseurs assurent la sécurité. À cet égard, ce profil réalise un équilibre entre une orientation stricte sur l'application de la loi et un rôle plus large de généraliste. Il permettrait à la police de guider la sécurité et d'aider à coordonner l'action des divers fournisseurs, tout en libérant éventuellement des ressources pour se concentrer sur ses tâches essentielles, pour faire ce qu'elle fait de mieux et pour faire intrusion quand la force est requise.

Les Pays-Bas y sont parvenus en incorporant une certaine forme de maintien de l'ordre nodal qui a permis à la police de « définir, d'améliorer, de mobiliser et d'intégrer une grande variété de capacités — locale et nationales — pour gérer les risques de sécurité » [traduction] (Van Steden *et al.*, 2013). Cette intégration s'est effectuée dans un « environnement de travail en équipe », dans lequel la police noue et entretient des relations de collaboration au moyen de tout ce qui fonctionne, que ce soient des tactiques spécialisées ou générales, en fonction de la situation. Les auteurs de l'étude ajoutent : « Dans sa recherche pour devenir une organisation avec une orientation nodale, la police néerlandaise a non seulement continué à agir elle-même comme un nœud crucial, mais a aussi encouragé et orienté les assemblages nodaux » [traduction].

Ce profil de rôle tient compte du réseau de la sécurité et offre à la police la souplesse nécessaire pour être soit le premier intervenant soit un simple participant. Il commence également à s'affirmer dans le paysage canadien du maintien de l'ordre, notamment lorsque les policiers participent aux interventions face à des personnes atteintes de maladie mentale (voir aussi la

section 5.3.1). Les interventions conjointes leurs demandent d'agir aux côtés de professionnels possédant une formation et des capacités différentes; elles reconnaissent également que leur spécialité ne les prépare pas toujours à être les premiers intervenants, mais des membres de l'équipe. Parmi les exemples dans lesquels les policiers ont joué le rôle d'équipiers, citons le Programme de mobilisation communautaire de Prince Albert (voir la section 5.3.2); les initiatives communautaires, comme le Conseil de prévention du crime de la Municipalité régionale de Waterloo; et le partenariat entre le Service de police de Vancouver, la ville de Vancouver et la Régie de la santé Vancouver Coastal, qui répond aux incidents impliquant des personnes souffrant de troubles mentaux.

6.4 UNE APPROCHE PANSOCIÉTALE

La sécurité dépasse largement les responsabilités policières et est loin de se limiter au cadre traditionnel du monopole gouvernemental en la matière. Les gouvernements fédéral et provinciaux et les administrations municipales sont chargés de maintenir l'ordre, mais ils ne sont plus les seuls à fournir ce service. Dans cet environnement qui se diversifie sans cesse, le comité voit un besoin pour une gouvernance pancanadienne du paysage de la sécurité, compatible avec la structure actuelle de maintien de l'ordre du système fédéral et pouvant garantir la cohérence du réseau de la sécurité.

Le gouvernement ontarien a entrepris certaines démarches dans cette direction; en collaboration avec les dirigeants policiers, il a dressé un cadre de prévention du crime dans la province (Gouvernement de l'Ontario et OACP, 2012). Ce cadre, qui s'appuie sur les données probantes relatives aux méthodes efficaces de réduction de la criminalité et de la victimisation et d'amélioration de la santé et des conditions sociales, recommande une réponse multisectorielle et décrit les efforts permanents à déployer en Ontario pour faciliter la collaboration entre les différents organismes et la coordination des différents mandats.

Dans un contexte où les préjudices sont en constante évolution, il est aussi nécessaire d'évaluer l'environnement de risque et, en réponse, de mobiliser et d'exploiter l'étendue des nœuds et des connexions du réseau de la sécurité. Les risques et les moyens pouvant être engagés pour y répondre doivent être envisagés de façon plus large; l'efficacité de la protection dépend de plusieurs fournisseurs, mais une certaine architecture réglementaire permettra d'organiser les activités afin de garantir la constitution d'une combinaison adéquate d'organismes de protection qualifiés pour prémunir contre les préjudices.

6.4.1 La réglementation gouvernementale contribue à la sécurité

Dans le réseau de la sécurité, la police intervient aux côtés de personnes et d'organisations soumises à la réglementation ou à des exigences pour accroître la sécurité. Ce concept, qui fait appel à d'autres organismes et à leurs pouvoirs pour améliorer la sécurité publique, est aussi appelé *maintien de l'ordre tiers* (Mazerolle et Ransley, 2005); il souligne comment la réglementation contribue à la réduction des préjudices. Venant appuyer les mandats de la police, cette réglementation crée l'obligation pour la population de s'autopolicer. En effet, les règlements qui établissent des normes d'admission ou d'adhésion créent l'attente que les membres se conformeront à certaines règles.

Ce type d'incitation, qu'Ayling *et al.* (2009) ont baptisé « contrainte » [traduction], n'est pas toujours converti directement en ordres policiers, mais il peut être incorporé aux règlements municipaux ou à la législation provinciale, territoriale ou fédérale. Comme le respect de la réglementation est souvent contrôlé et que son non-respect peut entraîner certaines conséquences, les citoyens consciencieux assument la responsabilité d'améliorer la sécurité dans leur environnement. De plus, il est également possible de révoquer une adhésion professionnelle ou l'accès à des privilèges ou à des services.

Par exemple, comme il est noté à la section 5.3.1, les médecins ont le devoir professionnel de divulguer les cas de blessures par balle (Gouvernement de l'Ontario, 2005) et les conditions d'assurabilité des propriétés résidentielles peuvent exiger la possession d'un système d'alarme (Ayling *et al.*, 2009). Les médecins qui contreviennent à leur obligation de signalement peuvent perdre leur droit d'exercer et les propriétaires qui ne respectent pas les conditions peuvent ne pas pouvoir être assurés.

De nombreuses industries disposent de pouvoirs indirects pour améliorer la sécurité dans la société canadienne. En influençant les normes qui fixent les attentes pour les entreprises et les praticiens, les gouvernements peuvent efficacement tirer parti d'un ensemble de ressources extérieures au domaine policier traditionnel. La stratégie de prévention des vols d'auto à Winnipeg (Winnipeg Auto Theft Suppression Strategy), décrite dans l'encadré 6.2, est un exemple canadien notable de maintien de l'ordre en réseau reposant sur un partenariat entre des secteurs pour accroître la sécurité.

Encadré 6.2**La stratégie de prévention des vols d'auto à Winnipeg : une approche globale**

Entre 2003 et 2008, le taux de vol d'automobiles à Winnipeg était le plus élevé en Amérique du Nord (Linden et Koenig, 2012). En plus du coût de remplacement des véhicules, il fallait assumer le fardeau des blessures corporelles consécutives aux collisions impliquant des voitures volées. En 2004, le coût annuel d'assurance seul s'élevait à 40 millions de dollars (Waller, 2014). Les mesures de sécurité étaient inefficaces.

Pour résoudre ce qui semblait être une crise locale, il fallait bien comprendre le problème et élaborer une stratégie globale. La majorité des voleurs étaient des jeunes et nombre d'entre eux étant des récidivistes. Les véhicules ciblés étaient la plupart du temps de vieux modèles réputés faciles à voler. La réponse finalement mise sur pied, avec l'aide de nombreux contributeurs, visait de multiples facteurs situés derrière cette vulnérabilité.

La stratégie, qui s'est traduite par une réduction de 80 % des vols, s'est attaquée à l'élément humain du problème et aux paramètres situationnels favorables aux délits. Son volet développement social comprenait la mise sur pied de programmes dans des quartiers à haut risque pour dissuader les jeunes de choisir le chemin de la criminalité. Pour ceux déjà dans cette voie, la police, les services de probation et les procureurs ont collaboré dans le cadre d'une démarche progressive : on offrait à ceux qui en étaient à leur première infraction des programmes les détournant du crime et autres; les récidivistes, eux, étaient étroitement surveillés afin de s'assurer du respect de leurs conditions de probation; enfin, les individus à haut risque de récidive étaient soumis à une intense surveillance sans tolérance pour le non-respect de leurs conditions (Groupe d'intervention du Manitoba contre les vols d'automobiles, 2010). Un autre volet de la stratégie consistait pour la Société d'assurance publique du Manitoba, l'assureur automobile de la province, à fournir des systèmes antivol pour les modèles d'auto à risque. Tout d'abord facultative, la participation à ce programme devint par la suite une condition d'immatriculation (Linden et Koenig, 2012).

La stratégie de prévention des vols d'auto à Winnipeg était une réponse commune à un problème commun. Les programmes de développement social destinés aux jeunes, l'obligation d'avoir un système antivol et le renforcement des services de probation étaient un ensemble efficace d'initiatives exigeant un effort collectif de la part de la communauté. Les stratégies globales de ce genre peuvent servir à lancer plusieurs types d'intervention face à de nombreux problèmes, chacun d'eux unique à son contexte (Waller, 2014).

6.4.2 Un réseau de la sécurité efficace et fonctionnel passe par une coordination améliorée et des rôles clairs

Au Canada, il n'y a pas d'organisme chargé de coordonner centralement la coopération souvent rendue nécessaire par la complexité de la criminalité et de la sécurité. En l'absence d'une telle structure, le maintien de l'ordre canadien repose sur un réseau lâche de services fédéraux, provinciaux et municipaux pour négocier les partenariats requis. La sécurité est assurée par un réseau, mais les partenariats qui constituent ce dernier dépendent actuellement de l'initiative, de la créativité et de la capacité locales. Le comité remarque l'absence de structure nationale pour encourager et guider en permanence cette façon de travailler. Cette architecture doit être bâtie à partir de l'organisation du système actuel.

Un système décentralisé offre des avantages inhérents et pose des problèmes distincts. Un des intérêts de ce type d'approche est qu'il permet les variantes et l'innovation régionales et locales en ce qui a trait au maintien de l'ordre, lesquelles peuvent être plus difficile à réaliser dans un système centralisé. Un exemple est la mise sur pied d'une structure de coordination régionale du maintien de l'ordre pour le Vancouver Lower Mainland, au sein de laquelle plusieurs agences ont formalisé leur collaboration en une équipe intégrée d'enquête sur les homicides au lieu de compter sur des opérations conjointes ponctuelles (GRC, 2013a).

Toutefois un système décentralisé est aussi à l'origine de certains des plus gros problèmes de maintien de l'ordre au Canada. Les problèmes que le SCRS et la GRC connaissent depuis 40 ans en ce qui concerne leurs rôles respectifs et la communication et l'échange d'information entre eux en est un exemple notable (Brodeur, 2010b; Roach, 2010), tout comme la lutte pour l'obtention de contrats que se livrent la GRC et la police municipale dans de nombreuses régions, qui — comme le comité l'a observé — peut saper la motivation à coopérer. Les erreurs de coordination sont aussi montrées du doigt par deux commissions d'enquête (Oppal, 1994, 2012) en Colombie-Britannique. Constatant des lacunes majeures dans les enquêtes policières, ces commissions ont analysé les obstacles clés à des structures efficaces de collaboration interterritoriale et interorganisationnelle (Campbell, 1996; Gordon et Stewart, 2009; Buckley, 2012; Missing Women Commission of Inquiry, 2012). Enfin, on trouve également de nombreux cas de manque de coopération pour le maintien de l'ordre (p. ex. sommet du G20 à Toronto).

L'absence de coordination peut devenir encore plus préoccupante dans le futur. Étant donné le caractère de plus en plus interterritorial de la criminalité, la nécessité pour la police de s'engager dans un environnement de sécurité aux

multiples acteurs et le coût croissant du maintien de l'ordre, les organisations policières et les gouvernements ont de fortes raisons opérationnelles et budgétaires de collaborer et de coopérer de manière plus intégrée. Cela exige cependant une plus grande clarté des rôles respectifs de chacun des trois ordres de gouvernement, de la police et des autres fournisseurs.

C'est particulièrement évident pour un certain nombre d'accords de sécurité internationaux signés par le Canada, qui demandent à la police locale d'être en mesure de participer à un système national de maintien de l'ordre. L'échelle internationale complexifie la chose, puisque de plus nombreux joueurs sont à l'œuvre côté criminalité comme côté maintien de l'ordre. Jusqu'ici, les États ont cherché à étendre la portée de leur système national de lutte contre le crime par l'entremise d'ententes multilatérales et bilatérales, en s'appuyant sur des pratiques qui datent de plusieurs siècles (Andreas et Nadelmann, 2006; Bowling et Sheptycki, 2012). Mais la situation est différente aujourd'hui, car les institutions internationales de maintien de l'ordre ont atteint une complexité, un perfectionnement et une ampleur jamais vus au cours de l'histoire (Andreas et Nadelmann, 2006). Nombre de demandes de collaboration internationale sont « plutôt de nature générale et portées par des intentions vertueuses, comme l'appel à une meilleure coordination, à une coopération internationale plus intense, à un échange d'information accru, etc., mais contiennent peu de détails expliquant comment les stratégies seront efficacement mises en œuvre et comment leur succès sera évalué » [traduction] (Dupont, 2013).

Un survol des récentes politiques sur la sécurité aux frontières entre les États-Unis et le Canada, dont la National Northern Border Counternarcotics Strategy et le Plan d'action canado-américain sur la sécurité du périmètre et la compétitivité économique, montre l'impact potentiel de ces accords sur le maintien de l'ordre au Canada et l'échelle à laquelle les capacités nationales, régionales et locales doivent être exploitées. Dans la première, 41 nouvelles initiatives de collaboration ont été lancées. Une de ces initiatives vise à « réaliser la fusion opérationnelle avec les partenaires canadiens pour parvenir à l'interopérabilité des communications, de la technologie et des activités » [traduction]. Elle nécessitera l'aptitude à intégrer les technologies canadiennes et américaines, dont les capteurs, les moyens vidéo, les radiocommunications et les sources radar pour le partage automatisé et rapide de l'information. Une autre est d'« intégrer les capacités de recueil du renseignement technique et non technique relatives à la frontière Nord » [traduction], ce qui demande de déployer et de coordonner les capacités techniques de recueil, comme les caméras thermiques, les systèmes de reconnaissance des plaques d'immatriculation, les systèmes de surveillance mobile et les systèmes aériens sans pilote (Gouvernement des États-Unis, 2012).

Ces genres de mécanisme de coordination seront renforcés par la prochaine version terrestre de la *Loi sur les opérations transfrontalières intégrées de contrôle d'application de la loi* de 2012. Collectivement, ces mécanismes et les autres structures nationales et mondiales finiront par englober les services de police de tout le Canada et dans toutes les compétences — municipales, provinciales et fédérales (GRC).

Exploiter les capacités aux trois paliers de gouvernement dans cet environnement intégré nécessitera, au minimum, la clarté des rôles respectifs des différents services de police. Cela ne va pas, bien sûr, sans défis. Dans l'environnement actuel, l'insuffisance de la collaboration policière et des opérations interorganismes n'est pas due tant à un manque de compréhension des rôles et des responsabilités, mais plutôt, en partie, au refus de concéder des rôles et des responsabilités aux autres agences. Les gouvernements et les services de police protègent leur autonomie et ont une propension à souhaiter la collaboration, mais sans pour autant perdre cette autonomie ou leurs ressources au profit de leurs partenaires. En Colombie-Britannique, par exemple, la Commission d'enquête Oppal a recommandé de fusionner plusieurs services de police municipaux et détachements de la GRC en un service de police unique pour le Grand Vancouver. Cette consolidation a pour objectif de résoudre un certain nombre de problèmes de maintien de l'ordre, dont le besoin d'un recueil et d'une diffusion plus coordonnés du renseignement criminel et d'une réponse plus synchronisée dans la région, mais elle a été vigoureusement combattue par les maires des municipalités touchées (Gordon et Stewart, 2009).

Si la Commission Oppal recommande de combiner des services de police, des exemples comme le Programme de mobilisation communautaire de Prince Albert montrent qu'il est possible d'aller au-delà du secteur policier pour favoriser une réponse pansociétale. L'officialisation de partenariats entre secteurs, même lorsque les organismes conservent leur autonomie opérationnelle, témoigne du type de partenariats nécessaires à un réseau de la sécurité fonctionnel.

6.5 CONCLUSION

Ce chapitre a étudié les initiatives innovantes d'amélioration du maintien de l'ordre au Canada qui sont en phase avec les tendances actuelles auxquelles la police fait face et avec la réalité du réseau de la sécurité au sein duquel elle intervient. Ces initiatives ont une large portée et bénéficient d'une mise en œuvre nationale. Elles sont, jusqu'à un certain point, interreliées et l'efficacité de l'une dépend de l'efficacité des autres. Un système d'agents de police agréés, par exemple, exige une capacité de recherche apte à produire et à entretenir une base de connaissances sur laquelle les professions comptent pour remplir leur rôle unique dans le réseau de la sécurité.

Il s'agit de solutions intéressantes dans la mesure où elles favorisent les améliorations dans tout le système policier et cette vaste structure peut permettre les changements à d'autres échelles. Un système d'agrément des policiers, par exemple, peut procurer aux organisations une plus grande souplesse pour expérimenter la civilisation de leur service ou leur permettre d'introduire le maintien de l'ordre à structure salariale à double échelle, tandis qu'une capacité de recherche plus solide est essentielle à l'accroissement de l'utilisation des conclusions de la recherche dans le milieu policier. Une approche réglementaire plus large de la sécurité, qui tient compte des rôles uniques et qui officialise les responsabilités en la matière d'un éventail plus vaste d'acteurs, présente également de grandes chances de profiter aux services de police — et à leurs employés — qui interagissent avec ces autres acteurs.

Le comité note que l'intérêt de ces possibilités repose sur l'élaboration d'un cadre de maintien de l'ordre au Canada, dans lequel les attentes sont clairement énoncées, les rôles et les relations sont bien définis, les processus opérationnels sont uniformes et l'éducation et la formation sont liées à l'agrément. Un tel système reconnaîtrait les forces des variantes et de l'innovation en matière de maintien de l'ordre local et les intégrerait à l'intérieur d'une structure nationale décentralisée, quoique coordonnée, de normes cohérentes.

Ces options forment également une solide base de départ pour comprendre comment le secteur policier peut réaliser avec plus d'efficacité et plus d'efficacé la vision de la sécurité au XXI^e siècle. Elles créent les conditions propices à un modèle de maintien de l'ordre adapté à un environnement criminel plus complexe et pourraient rendre la sécurité économiquement plus abordable.

7

Conclusions

- Réponse à la question principale
- Réponse aux sous-questions
- Amener le maintien de l'ordre au XXI^e siècle

7 Conclusions

Ce chapitre répond à la question principale et aux trois sous-questions que comporte le mandat du comité d'experts, à partir des données probantes et des analyses présentées dans les chapitres précédents. Il s'achève par les dernières réflexions du comité sur la meilleure façon de positionner le maintien de l'ordre au XXI^e siècle pour qu'il réponde aux besoins actuels et futurs de la population canadienne.

7.1 RÉPONSE À LA QUESTION PRINCIPALE

Compte tenu de l'évolution de la criminalité, du système juridique et de la société, que pouvons-nous conclure des données et connaissances actuelles en ce qui concerne l'avenir des modèles de maintien de l'ordre public au Canada?

Le comité d'experts devait fournir un éclairage sur ce à quoi pourraient ressembler les futurs modèles de maintien de l'ordre au Canada, à partir des données probantes dont on dispose sur le maintien de l'ordre, sur la sécurité aujourd'hui et sur les défis anciens et récents pour la police. Bien que les extrapolations sur l'avenir soient inévitablement sujettes à l'incertitude, il existe suffisamment de renseignements pour conclure que les futurs modèles de maintien de l'ordre seront conditionnés par le fait que la police intervient au sein d'un réseau de la sécurité. Les partenariats que celle-ci entretient avec les professionnels de la santé locaux, avec les communautés et avec les groupes municipaux, ainsi qu'avec les autres organismes gouvernementaux, la présence croissante des firmes de sécurité privée et le rôle des sociétés de services Internet et des banques dans la lutte contre la criminalité sont tous l'expression de ce réseau. Nombre de ses éléments sont d'ailleurs fréquemment inclus dans les nouvelles initiatives d'amélioration de la sécurité.

Il est donc essentiel de considérer la police comme la base de départ du réseau de la sécurité pour comprendre non seulement l'impératif qu'il y a à changer, mais aussi comment la police peut le mieux répondre aux nouvelles réalités tout en satisfaisant aux attentes de légitimité, d'efficacité et de performance. Le réseau de la sécurité possède des connaissances, des compétences et des ressources spécialisées susceptibles d'aider la police à réagir face aux tendances et aux défis internes et externes du maintien de l'ordre. La nature évolutive des menaces exige que les policiers œuvrent aux côtés d'un vaste éventail d'acteurs, dont les organes de sécurité nationaux et internationaux, dans le cas de la menace terroriste, ou les organismes de transport en commun et autres premiers intervenants, dans le cas de menace environnementale. La nécessité d'intervenir par le biais du

réseau de la sécurité est également motivée par les changements dans la société, comme le prouvent les nombreuses initiatives telles que la collaboration entre le Service de police de Vancouver, la Régie de la santé Vancouver Coastal et la ville de Vancouver face aux incidents impliquant des personnes atteintes de maladie mentale.

Le réseau de la sécurité n'est cependant ni un système ni un véritable réseau au sens propre du terme, c'est-à-dire un regroupement d'éléments organisés et reliés ensemble. Il constitue plutôt un ensemble géographiquement variable dont la structure est déterminée par les conditions locales, par les fournisseurs de sécurité disponibles et par les capacités et les initiatives de la communauté. Par conséquent, aucun modèle précis n'est universellement applicable partout au pays.

Les futurs modèles de maintien de l'ordre qui réussiront devront donc être souples, adaptés à la situation locale et inclure des partenariats. Ils feront appel à de multiples acteurs, au sein desquels la police jouera un rôle de direction ou de soutien, ou bien se reposera entièrement sur d'autres intervenants peut-être mieux placés pour guider la réponse. Ces modèles nécessiteront également que la police tienne compte des capacités et ressources spécialisées du réseau de la sécurité, s'y adaptent et en tirent parti. Dans l'adaptation de leurs pratiques, les organisations policières pourraient également moins compter sur les agents généralistes, qui demeureront toutefois nécessaires pour le travail de premier intervenant, et plus sur des spécialistes agréés qui possèdent les connaissances et les compétences pour s'attaquer aux nouvelles menaces comme le cybercrime et gérer avec efficacité les partenariats à l'intérieur du réseau de la sécurité. Les gouvernements, de leur côté, peuvent assurer la gouvernance du réseau, dans le but de favoriser les manières les plus efficaces, les plus efficaces et les plus démocratiquement responsables de réduire les préjudices.

7.2 RÉPONSE AUX SOUS-QUESTIONS

Parmi les problèmes anciens et récents, lesquels représentent les principaux défis interterritoriaux pour les modèles canadiens de maintien de l'ordre (p. ex. modèles de fourniture des services, confiance du public, mesures de rendement)?

Dans son examen des données probantes, le comité a relevé un large éventail de défis auxquels la police est confrontée partout au pays. Il a classé ces défis en deux catégories : les défis externes à l'organisation policière et les défis internes à celle-ci.

Défis externes

Bien que les médias accordent beaucoup d'importance aux statistiques montrant une baisse, dans certains domaines, de la criminalité déclarée par la police, il n'est pas clair du tout que le taux de crimes total diminue effectivement au Canada. Les enquêtes sur la victimisation, les comptes rendus sur les nouveaux types de crime comme le cybercrime et la variation régionale des chiffres sur la criminalité dressent un portrait bien plus complexe de la situation, qui met en évidence la nature évolutive de la criminalité, la transformation de l'environnement de risque et l'inadéquation des mesures actuellement prises face à ces changements.

Nombre des nouvelles activités criminelles (p. ex. vol d'identité, cyberintimidation, fraude électronique) sont favorisées par la rapide croissance de la connectivité et des nouvelles technologies, qui permettent de causer des préjudices à distance. Cette situation expose les faiblesses d'un modèle organisationnel axé sur la réaction policière territoriale, dans laquelle les structures de commandement et les interventions sont fortement régionalisées.

La police doit également composer avec un environnement de risque changeant, dans lequel émergent de nouvelles menaces conséquences des changements climatiques et du terrorisme et qui exigent une réaction plus pointue et plus collaborative. En ce qui concerne le terrorisme, des pays comme le Canada ont cherché à étendre la portée de leurs systèmes de lutte contre la criminalité par l'intermédiaire d'ententes multilatérales et bilatérales, lesquelles ont augmenté en nombre et en étendue ces dernières années. Ces accords demandent aux services de police d'entretenir des relations plus fréquentes avec différents paliers de gouvernement, avec d'autres organismes de sécurité et avec leurs homologues étrangers.

L'évolution des demandes du public à l'égard de la police est un autre défi produit par la combinaison de diverses circonstances, comme le vieillissement et la diversification croissante de la population. Les changements apportés aux services sociaux ont également fait en sorte que la police intervient désormais régulièrement face à une large gamme de problèmes sociaux. Par exemple, davantage de ressources policières sont maintenant consacrées aux incidents impliquant des personnes atteintes de maladie mentale. De plus, les policiers desservent aussi une population équipée de caméras et prête à enregistrer toute activité policière suspecte.

Enfin, intervenir au sein du réseau de la sécurité crée des problèmes supplémentaires à la police. À mesure que celle-ci noue des relations avec des organisations situées au-delà de son territoire pour répondre aux crimes et à

mesure que les partenariats de sécurité avec des organisations non policières se régularisent dans certaines régions, l'efficacité et l'efficience de l'interopérabilité et de la coordination prennent plus d'importance. Le réseau de la sécurité, dont les capacités et les bénéficiaires varient selon le lieu, cause également des inquiétudes sur le plan de l'équité et peut créer un fossé entre ceux qui ont les moyens d'engager des fournisseurs non policiers et ceux qui ne les ont pas.

Défis internes

Certains des nouveaux défis des organisations policières mettent en lumière leur faible niveau général d'adaptation aux changements externes qui remodelent la société, les risques et le paysage de la sécurité. Le comité a cerné trois catégories de défis internes : la gestion des ressources humaines, les coûts du maintien de l'ordre et la reddition de comptes policière.

Le fait que les femmes et les minorités sont encore insuffisamment représentées demeure un problème pour les ressources humaines de la police. Comme les femmes œuvrant dans les organisations policières ont généralement fait plus d'études que leurs collègues masculins, leur sous-représentation donne à penser que les services de police ne profitent pas de toute l'étendue du bassin de talents dans leurs efforts de recrutement. Cette situation peut aussi avoir des répercussions sur la réponse policière à la violence contre les femmes. La sous-représentation des minorités, elle, est en contradiction avec les publications qui montrent que la police bénéficie d'une légitimité accrue quand sa composition reflète la diversité de la population qu'elle dessert.

Un autre défi pour les services de police est la nécessité d'attirer, d'intégrer et de retenir des spécialistes de l'analyse criminelle et de la gestion des relations. Le modèle généraliste qui prévaut actuellement dans les services de police canadiens se caractérise par l'apport de recrues au bas de la hiérarchie, puis leur formation à la réaction rapide et aux patrouilles. Même si elle convient aux exigences d'un service 24/7 et qu'elle permet de répondre aux incidents critiques, cette approche privilégie la promotion en fonction de l'ancienneté aux dépens de la spécialisation et du développement de l'expertise. Elle est donc moins adaptée au recrutement et au développement des compétences spécialisées de plus en plus nécessaires pour répondre efficacement aux nouvelles menaces par le maintien de l'ordre en réseau. Comme la structure hiérarchique de la police a traditionnellement favorisé les agents de la paix pour ce qui est des possibilités de carrière et de l'avancement salarial, les civils possédant les compétences spécialisées recherchées ont souvent peu d'options de progression professionnelle.

Le second domaine de défis internes est l'augmentation des coûts des services de police, qui est extrêmement préoccupante dans la plupart des territoires étant donné l'actuel climat d'austérité budgétaire. Les coûts policiers sont en croissance au Canada depuis plus de dix ans, sans réelle preuve d'amélioration de la performance. Il est donc légitime que la population et le gouvernement s'inquiètent de l'abordabilité et de la rentabilité. Des divers facteurs qui contribuent à cette hausse, les salaires et les avantages sociaux sont les plus importants. Le processus d'arbitrage salarial et la pratique consistant à lier les échelles salariales à celles des autres services de police sont parmi les obstacles à la maîtrise de l'inflation des salaires. La question des salaires et des avantages sociaux des policiers est d'ailleurs un des sujets du débat démocratique sur la valeur perçue de la police dans le réseau de la sécurité, étant donné son rôle et ses pouvoirs uniques. Mais ce problème pourrait se dissiper à mesure que d'autres secteurs du réseau de la sécurité assumeront des responsabilités correspondant à leurs compétences particulières et que les agents de police seront appelés à respecter des normes professionnelles et nécessiteront des titres également professionnels.

Malgré l'étendue des structures en place pour responsabiliser la police devant la population et les efforts d'amélioration de ces mécanismes de surveillance, des problèmes de responsabilisation continuent à surgir sur plusieurs fronts. En ce qui concerne la reddition de comptes élémentaire, l'utilisation de critères de performance est encore embryonnaire, les différents services de police utilisant des indicateurs non uniformes et davantage axés sur les intrants et les extrants que sur la performance et les résultats. On manque aussi généralement d'évaluations publiques des initiatives policières, ce qui en plus de réduire la qualité des mesures de la performance, limite le degré auquel les autres services de police peuvent apprendre des pratiques fructueuses de leurs homologues. L'absence de critères de rendement empêche également l'examen de l'efficacité des pratiques policières et l'affirmation du contrôle démocratique et de la responsabilité à leur sujet.

Les problèmes de reddition de comptes posés par le réseau de la sécurité rendent la responsabilisation en matière de bien-fondé, et particulièrement d'efficacité, plus difficile à assurer. Les sociétés de sécurité privées, par exemple, sont soumises à des mécanismes de reddition démocratique de comptes moins stricts et moins cohérents que la police. Ces mécanismes sont aussi moins rigoureux dans les ententes de collaboration entre les entreprises privées et la police et dans les diverses normes et exigences de formation des entreprises privées et connexes. Finalement, les données probantes montrent que les processus de reddition démocratique des comptes au Canada ne fonctionnent pas bien (Morden, 2012; Sancton, 2012) et qu'il manque de mesures de performance

et d'études canadiennes fondées sur les données probantes pour examiner l'efficacité du travail policier, y compris dans les partenariats établis au sein du réseau de la sécurité.

Tous ces défis offrent des possibilités de changement dans trois grands domaines : responsabilisation de la police, organisation policière et programmes nationaux susceptibles d'aider les services de police à participer plus efficacement au réseau de la sécurité. Les trois possibilités les plus intéressantes pour le Canada sont résumées ci-dessous.

Quelles sont certaines des meilleures pratiques adoptées par d'autres pays et certains des changements apportés à leurs modèles de maintien de l'ordre pour améliorer l'efficacité et l'efficience de la police et favoriser la confiance de la population à son endroit? Quelles sont leur pertinence et leur applicabilité pour le Canada?

Partout dans le monde, les services de police sont en période d'expérimentation croissante de modèles de maintien de l'ordre. Les décisions sur le changement organisationnel et sur les pratiques policières connexes sont fréquemment prises sans preuve formelle qu'elles sont efficaces et reproductibles. Mais il n'émerge des publications aucun modèle ou ensemble de pratiques organisationnelles unique appuyé par des preuves suffisantes pour le qualifier de meilleure pratique à proprement parler.

Déterminer si des pratiques ou des modèles sont pertinents pour le Canada et y sont applicables est un défi, non seulement en raison du manque de données évaluatives, mais aussi parce que le succès d'une méthode dépend en partie du contexte, qu'il soit local ou national. Cette particularité peut limiter la reproductibilité des pratiques prometteuses dans d'autres régions ou d'autres pays. Si le comité juge que nombre des méthodes de maintien de l'ordre en réseau qu'il a cernées sont généralement pertinentes pour toutes les régions du Canada, leurs particularités — par exemple, les partenaires concernés et les mesures prises — varient fréquemment, à cause de la différence de contexte législatif et de la variabilité géographique de la capacité de protection. La recherche sur les interventions policières contre la criminalité semble être l'exception. Les données sont raisonnablement concluantes quant aux types d'interventions policières qui marchent et ceux qui ne marchent pas, malgré, pour leur majorité, les différences nationales. Cibler les endroits problématiques (points chauds), par exemple, s'est avéré efficace pour la réduction de certains des crimes de rue courants, alors que mettre l'accent sur le maintien de l'ordre réactif a montré peu d'impact sur eux, et encore moins sur la violence familiale.

Les paragraphes qui suivent résument les toutes dernières approches et pratiques qui, d'après l'examen des données effectué par le comité d'experts, offrent de considérables promesses pour l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de la police et du maintien de l'ordre au Canada, même si elles n'ont pas toujours été adoptées à grande échelle.

Améliorer la reddition de comptes au moyen de commissions de sécurité publique

Pour gagner et conserver la confiance de la population canadienne, le réseau de la sécurité tirerait avantage d'une reddition de comptes plus uniforme et plus exhaustive à toutes les communautés. Les recherches montrent qu'il existe plusieurs façons d'y parvenir, notamment par la mise sur pied de structures de gouvernance plus larges et par l'évolution vers un système plus solide de mesure de la performance pour l'ensemble du réseau. Les structures de gouvernance régionales sous forme de commission de sécurité, qui tiennent entièrement compte du réseau de la sécurité et de ses problèmes de coordination, représentent donc un moyen de combler les lacunes de reddition de comptes au Canada. Dotées d'une portée régionale et non locale, ces commissions pourraient servir à définir des solutions collectives aux nouveaux défis et aux nouveaux problèmes, à encourager la coopération opérationnelle et le partage d'expertise, à harmoniser les normes minimales de formation et d'exécution et à agir comme organe réglementaire pour le secteur privé. Bien que ce ne soit pas la première fois que de telles structures sont proposées pour le Canada, les problèmes de responsabilisation posés par le réseau de la sécurité, à la fois pour le bien-fondé et pour l'efficacité du maintien de l'ordre, les rendent de plus en plus attrayantes.

Sortir du modèle généraliste bon à tout faire

Les publications cernent un ensemble de qualités organisationnelles qui peut permettre aux organisations policières de sortir du modèle généraliste bon à tout faire. Les services de police suivent une tendance — bien établie dans l'embauche d'employés civils — à la diversification des compétences et des pouvoirs de son personnel. Promouvoir un développement de carrière à deux volets et un recrutement latéral peut créer un meilleur équilibre entre les policiers généralistes et les policiers spécialisés. Ce concept de tiers à l'intérieur des organisations élargit les ressources disponibles pour la sécurité. De plus, un système d'agrément, décrit plus bas, peut aider plus généralement les services de police à adapter leurs effectifs pour répondre au défi des compétences.

Collaborer avec le réseau de la sécurité pour améliorer la prévention, l'efficacité et l'efficacité

Bien que les partenariats entre la police et les organisations non policières ne soient pas une nouveauté au Canada, où il en existe depuis des décennies, le principe selon lequel la police a besoin de collaborer régulièrement avec le réseau de la sécurité face aux nouveaux défis ne se répercute pas encore complètement dans les pratiques organisationnelles et dans l'allocation des ressources. En fait, il est couramment admis que quand les budgets sont serrés, les investissements dans les partenariats sont souvent mis en péril.

Le comité a repéré un certain nombre d'exemples prometteurs de maintien de l'ordre en réseau dans lesquels les policiers participent efficacement au réseau de la sécurité, soit comme partenaires soit comme leaders. Et même si beaucoup de pratiques cernées n'ont pas été systématiquement reproduites dans d'autres territoires géographiques, elles respectent une démarche commune de résolution collaborative des problèmes. Parmi les exemples notables, citons le Programme de mobilisation communautaire de Prince Albert, qui réunit quelque 15 agences des services sociaux deux fois par semaine, dont le Service de police de Prince Albert, pour discuter des situations à haut risque et des réactions immédiates à apporter pour réduire le risque qui leur est associé.

Le rapport reconnaît aussi les initiatives du réseau de la sécurité axées sur la prévention, mais auxquelles la police ne participe pas. Un ensemble croissant de données probantes indique que ces programmes sont économiques, surtout dans le domaine de la réduction des crimes interpersonnels.

Agréer les policiers

Passer à un système d'agr ement des policiers, comme ce qui se fait actuellement en Angleterre et au Pays de Galles, peut fondamentalement changer la façon dont les services de police embauchent leur personnel, gère le développement professionnel et assurent la formation à tous les grades. Un corps professionnel amène la possibilité de favoriser la différenciation des rôles dans les organisations et ouvre la voie à des cheminements de carrière plus variés, promeut une culture d'apprentissage continu, apporte la flexibilité de recruter des compétences spécialisées et d'introduire des normes professionnelles — des étapes importantes si la police canadienne veut développer efficacement une main-d'œuvre en phase avec les défis changeants qu'elle doit relever.

Adopter des pratiques fondées sur les données probantes

On dispose maintenant de nombreuses recherches appliquées sur la police et sur la sécurité publique qui, si les services de police et les collèges de formation les utilisent, peuvent grandement améliorer l'efficacité des interventions policières. Cependant, le problème est, justement, l'exploitation de ces recherches. La police doit faire un effort concerté pour se tenir au courant des recherches utiles et pour s'en servir pour guider non seulement ses opérations et ses interventions, mais aussi les fondements de ses programmes de formation et de développement des compétences. Le College of Policing britannique propose une voie possible pour remédier à ce problème. En intégrant l'élaboration de normes et de l'agrément policiers à la recherche et aux données probantes, il a mis la recherche au centre des activités et de la formation policières. En l'absence d'un tel collège, le Canada peut se servir de cet exemple en reflétant la recherche dans ses programmes d'instruction. Comme l'exposent les paragraphes qui suivent, faire en sorte que de plus nombreuses recherches appliquées sont entreprises au Canada et renforcer les liens avec les chercheurs canadiens peut aussi améliorer l'usage de la recherche.

Quelles sont les lacunes en matière de recherche et de connaissances reliées aux défis relevés?

Le comité d'experts a recensé plusieurs lacunes dans la recherche et dans les données probantes sur un de nombreuses questions touchant le changement. Ces lacunes sont particulièrement évidentes dans le contexte canadien et font en sorte qu'on se repose inévitablement excessivement sur les recherches et sur les données provenant de pays pairs. Bien qu'il soit possible d'appliquer au Canada les conclusions de ces travaux, certains problèmes sont inhérents au contexte ou au pays et nécessitent donc une recherche canadienne. Un des principaux défis à ce chapitre que le comité a relevés est l'inadéquation des données recueillies sur la police, sur la victimisation et sur le réseau de la sécurité. Cette situation est exposée ci-dessous.

Inadéquations des données sur la criminalité et sur la victimisation

À un niveau élémentaire, on dispose de données insuffisantes sur l'incidence des crimes pour avoir une image exacte des tendances en matière de criminalité. Les chiffres annuels recueillis par Statistique Canada ne tiennent pas compte de l'étendue complète des préjudices possibles, ce qui peut avoir des conséquences sur l'allocation des ressources de maintien de l'ordre dans leur ensemble. Il faut obtenir des données sur les crimes qui ne sont actuellement pas couverts par les statistiques officielles, comme les crimes contre les entreprises ou le vol d'identité. En outre, de meilleures données annuelles sur la victimisation sont nécessaires, à l'image de celles collectées aux États-Unis au cours de l'enquête

nationale sur la criminalité et la victimisation (National Crime Victimization Survey) et de l'enquête nationale sur la violence conjugale et sexuelle (National Intimate Partner and Sexual Violence Survey), par exemple.

Recherches et données sur les coûts du maintien de l'ordre

Le manque de données et de recherches sur le coût du maintien de l'ordre rend difficile de connaître plus en détail le problème. Il existe plusieurs sources de données sur les dépenses, mais ces données sont souvent incomplètes ou difficiles d'accès. Disposer de chiffres comparables sur les dépenses des services de police et désagrégés par type offrirait aux chercheurs et aux dirigeants policiers un moyen de comparer les divers corps policiers et d'étudier les pratiques des services de police dont les coûts sont moindres. On manque aussi de renseignements sur la façon dont la police utilise son temps et ses ressources, un domaine crucial pour déterminer les raisons de la hausse des dépenses. De meilleures données comparables sur les demandes d'intervention à l'échelle des organisations policières seraient précieuses. Elles pourraient jeter un éclairage nouveau sur les besoins en services de police et améliorer la recherche visant à comprendre les tendances relatives à la réaction policière. L'établissement des coûts à l'activité, qui peut servir à renseigner sur la manière dont la police utilise son temps, est également un outil précieux; il est d'ailleurs employé au Royaume-Uni pour déterminer le coût de la fourniture de services particuliers et guider la prise de décision.

Recherches sur la reddition démocratique de comptes et examen de l'efficacité

Si au Canada de nombreux travaux ont été consacrés à la question de l'examen du bien-fondé policier, notamment par les commissions d'enquête, d'autres études sont nécessaires, en particulier sur l'interaction des multiples systèmes de reddition de comptes actuellement utilisés. Ces systèmes s'étendent des unités d'enquête spéciale (UES) aux commissions d'enquête sur les plaintes contre la police et sur les cas de contentieux criminel et civil. La faiblesse la plus criante de la recherche sur la reddition de comptes se trouve dans les champs connexes de l'examen de l'efficacité du travail policier et du fonctionnement des modes démocratiques de responsabilisation appliqués par les commissions sur les services de police et par les ministres responsables. Cette recherche pourrait aider à guider le travail des commissions de sécurité régionales, si elles sont mises sur pied.

Recherche sur le réseau de la sécurité

On manque de recherches sur le réseau de la sécurité tel qu'il existe au Canada et sur la façon dont la police peut intervenir avec efficacité et avec plus d'efficacité dans cet environnement. La configuration du réseau de la

sécurité varie, différents groupes d'acteurs s'occupant de différents problèmes de crime et de prévention sur différents territoires. La réponse efficace face à la cybercriminalité peut faire appel aux commerçants et aux banques, alors que réagir aux crimes de rue courants peut exiger l'intervention d'organismes communautaires locaux aux côtés de la police. De plus, des pratiques de maintien de l'ordre en réseau prometteuses sur certains territoires ne fonctionnent pas nécessairement sur d'autres, à cause des écarts nationaux et régionaux en ce qui concerne les acteurs susceptibles d'intervenir face au crime et les facteurs distinctifs internes des services de police. La connaissance de ces différences est importante pour déterminer les possibilités et les difficultés propres au Canada, ainsi que la transférabilité des initiatives encourageantes.

De plus, il faut mieux savoir comment mobiliser de manière optimale le réseau de la sécurité au Canada pour répondre efficacement à la nature évolutive de la criminalité. Il demeure plusieurs questions qui, si on y répond, pourraient contribuer à des services efficaces et professionnels :

- Comment les organisations policières et les gouvernements peuvent-ils favoriser et entretenir des relations de travail productives au sein du réseau de la sécurité?
- Quelles sont les normes de reddition des comptes appropriées au réseau de la sécurité et quels mécanismes assureraient la surveillance la plus efficace?
- Quel est le rôle le plus approprié pour la police dans le réseau de la sécurité?

Réaliser un consensus sur les rôles qui tient compte de ce paysage complexe aux acteurs multiples permettra à la police de continuer à travailler avec les autres acteurs et avec le grand public pour améliorer la sécurité pour tous et de façon économique et efficace.

Recherche sur le système policier canadien

La recherche a défini, mais n'est pas parvenu à la traiter, l'adéquation du système canadien de police et de maintien de l'ordre pour répondre durablement aux demandes complexes de l'avenir. Bien que cela dépasse le cadre de cette évaluation en raison du manque de recherche, le comité observe que la répartition tripartite (fédéral, provincial et municipal) distinctive des compétences et des responsabilités en matière de maintien de l'ordre, ainsi que le rôle influent joué par la GRC aux trois paliers, créent un contexte unique dans lequel le maintien de l'ordre doit évoluer et qui doit faire l'objet d'une plus grande attention. Alors qu'il permet des réactions nationales, régionales et locales diverses et parfois dynamiques, ce système pose également des défis et des limites, dont nombre devraient faire l'objet d'une recherche approfondie, surtout devant la tendance à l'augmentation de la criminalité et des problèmes de sécurité interterritoriaux et la nécessité correspondante d'interventions « nationales » plus intégrées. Les

principales lacunes de la recherche concernent la coordination et la clarification des rôles et responsabilités de maintien de l'ordre dans les activités interterritoriales fédérales et municipales, comme la lutte contre la drogue, la cybercriminalité ou le terrorisme, et la question problématique de l'élaboration de normes et de politiques nationales.

Quelles sont les communautés d'expertise et autres ressources qui pourraient être les plus utiles pour la recherche continue sur le maintien de l'ordre?

Il y a au Canada de nombreux grands établissements universitaires réalisant de la recherche sur la police, ce qui indique qu'on dispose d'une solide base pour effectuer des travaux sur l'avenir du maintien de l'ordre. Le Centre international de criminologie comparée de l'Université de Montréal, l'Institute for Canadian Urban Research Studies de l'Université Simon Fraser, l'Institut pour la prévention de la criminalité de l'Université d'Ottawa et le Police Research Lab de l'Université Carleton regroupent des chercheurs œuvrant dans des départements universitaires et dans des écoles de criminologie, de sociologie, de droit et des affaires.

De plus, le gouvernement appuie la recherche sur la prévention de la criminalité et la sécurité dans des ministères et des agences aussi divers qu'Instituts de recherche en santé du Canada, Recherche et développement pour la défense Canada et Sécurité publique Canada. Ce dernier a coorganisé en 2014 le Symposium national sur la recherche policière pour entamer une discussion sur la question du leadership, de la coordination et de l'expansion relatifs à la recherche fondée sur les données probantes susceptible d'éclairer les pratiques de maintien de l'ordre.

Malgré ces moyens, très peu de recherches appliquées sur la police ont été entreprises au Canada. Les raisons en sont la faiblesse du financement — le CRSH, le principal contributeur financier des sciences sociales au Canada, n'alloue qu'une petite partie de son budget de criminologie à la recherche policière appliquée. Comparé au Royaume-Uni, à l'Australie et aux États-Unis, le Canada dispose d'une capacité et d'une infrastructure limitées dans ce domaine, comme le montre l'absence d'unités gouvernementales désignées, de centres nationaux publics ou privés, de programmes à financement permanent et de programmes nationaux.

Les associations policières ont également une responsabilité à assumer dans l'amélioration du développement de communautés d'expertise. Par exemple, l'ACCP développe actuellement la capacité de sa Fondation de recherche

dans le but de mettre sur pied un centre d'échange destiné à la recherche policière et à fournir du financement pour la recherche originale portant sur les problèmes clés auxquels est confrontée la police. Des exemples hors Canada révèlent également des façons de mieux intégrer les chercheurs dans le domaine policier aux forces policières. La Society of Evidence Based Policing et la Police Foundation au Royaume-Uni, le Police Executive Research Forum aux États-Unis et le Scottish Institute for Policing Research ne sont que quelques-uns des organismes qui jouent un rôle majeur dans la diffusion des conclusions parmi les praticiens. Il faut également noter l'U.S. National Institute of Justice, qui est à la fois un bailleur de fonds et un diffuseur majeur de la recherche policière. Le maintien de l'ordre canadien tirerait avantage d'une capacité de recherche plus solide produisant les données probantes distinctivement canadiennes requises pour le développement réussi du professionnalisme policier et la conception de réponses policières efficaces aux demandes croissantes du réseau de la sécurité. Les services de police, de leur côté, doivent être ouverts aux chercheurs universitaires qui effectuent des travaux dans leurs organisations.

7.3 AMENER LE MAINTIEN DE L'ORDRE AU XXI^E SIÈCLE

Les services de police ont été organisés pour une réalité d'autrefois. Les transformations fondamentales qui ont eu lieu dans le milieu de la sécurité ces dernières décennies ne se sont pas traduites dans les institutions policières. Que ce soit en raison de la nature changeante des préjudices ou des demandes en matière de maintien de l'ordre ou de la foule de nouvelles connaissances dont on dispose sur la manière de répondre au crime et de le prévenir, ces transformations définissent le paysage contemporain auquel les services de police doivent s'adapter s'ils veulent améliorer l'efficacité et l'efficience avec lesquelles ils assurent la sécurité.

Toutefois, la police n'est qu'une des nombreuses organisations qui garantissent des environnements sûrs. En fait, comme cette évaluation l'a souligné, ses actions sont souvent interdépendantes de celles d'autres intervenants de la prévention du crime, de la dissuasion et de l'application de la loi. Alors que de nombreuses solutions sont liées à cette interdépendance, la connexité peut aussi rendre le changement plus difficile. La police ne peut pas lancer cette métamorphose toute seule et les institutions et si les organisations du réseau de la sécurité ne font pas preuve de souplesse.

Pour que la police effectue une transition efficace vers de nouveaux modèles, il faut donc que cette transition se fasse de concert avec les autres acteurs du réseau de la sécurité et avec tous les paliers de gouvernement. Les gouvernements peuvent d'ailleurs jouer trois rôles importants dans cette transformation. Premièrement, ils peuvent admettre et comprendre l'étendue du réseau de la sécurité et le rôle que la police y joue. Pour la pérennité de la police et du maintien de l'ordre, les gouvernements doivent également comprendre dans quelle situation la police peut être la plus efficace et dans quelle situation les autres acteurs peuvent être plus efficaces que la police. Deuxièmement, à partir de cette compréhension, les gouvernements peuvent faire en sorte, par le biais de politiques et de la réglementation, que la police soit régie comme un membre du réseau de la sécurité et non comme un organe indépendant. Enfin, leur troisième rôle est d'assurer une gouvernance efficace du réseau de la sécurité et de ses nombreux composants, par la réglementation et par des incitatifs, afin que cette toile soit en mesure d'œuvrer dans l'intérêt de la population.

Et de leur côté, les organisations policières et les acteurs non gouvernementaux peuvent contribuer à amorcer le changement en adoptant les trois principes clés qui émergent de cette évaluation : adaptation, interdépendance et connaissance. Ensemble, ils caractérisent les possibilités de rendre le maintien de l'ordre au XXI^e siècle plus efficient et plus en harmonie avec l'environnement sans cesse en changement dans lequel la police intervient aujourd'hui.

Références

Références

- ACLC, 2010 – ASSOCIATION CANADIENNE DES LIBERTÉS CIVILES. *Troubler la paix – Rapport préliminaire d'observations – Sommet du G20 – 29 juin 2010*, Toronto, ON, Association canadienne des libertés civiles.
- ACCP, 1999 – ASSOCIATION CANADIENNE DES CHEFS DE POLICE. *The Code of Police Practice: A Guide for First Line Officers*, Ottawa, ON, Association canadienne des chefs de police.
- ACSCMO, 2010 – ASSOCIATION CANADIENNE DE SURVEILLANCE CIVILE DU MAINTIEN DE L'ORDRE. *Compendium 2010: Canada's Federal, Provincial, and Municipal Models of Civilian Oversight*, Association canadienne de surveillance civile du maintien de l'ordre.
- Addington, 2013 – ADDINGTON, L.A. « Reporting and clearance of cyberbullying incidents: Applying “offline” theories to online victims », *Journal of Contemporary Criminal Justice*, vol. 29, n° 4, p. 454-474. DOI : 10.1177/1043986213507399.
- Adelman, 2003 – ADELMAN, J. *Study in Blue and Grey: Police Interventions with People with Mental Illness: A Review of Challenges and Responses*, Vancouver, BC, Association canadienne pour la santé mentale, division de la Colombie-Britannique.
- Allen *et al.* – 2007 – ALLEN, J., S. EDMONDS, A. PATTERSON et D. SMITH. *Policing and the Criminal Justice System – Public Confidence and Perceptions: Findings from the 2004/05 British Crime Survey*, Londres, Royaume-Uni, Home Office.
- Amendola *et al.*, 2011 – AMENDOLA, K.L., D. WEISBURD, E.E. HAMILTON, G. JONES et M. SLIPKA. « An experimental study of compressed work schedules in policing: Advantages and disadvantages of various shift lengths », *Journal of Experimental Criminology*, vol. 7, n° 4, p. 407-442. DOI : 10.1007/s11292-011-9135-7.
- Anderson *et al.*, 2012 – ANDERSON, R., C. BARTON, R. BÖHME, R. CLAYTON, M. VAN EETEN, M. LEVI,...S. SAVAGE. *Measuring the Cost of Cybercrime*, article présenté au Workshop on the Economics of Information Security, Berlin, Allemagne.
- Andreas et Nadelmann, 2006 – ANDREAS, P. et E. NADELMANN. *Policing the Globe: Criminalization and Crime Control in International Relations*, New York, NY, Oxford University Press.
- Archbold *et al.*, 2010 – ARCHBOLD, C.A., K.D. HASSELL et A.J. STICHMAN. « Comparing promotion aspirations among female and male police officers », *International Journal of Police Science & Management*, vol. 12, n° 2, p. 287-303. DOI : 10.1350/ijps.2010.12.2.175.
- Atherley et Hickman, 2013 – ATHERLEY, L.T. et M.J. HICKMAN. « Officer decertification and the national decertification index », *Police Quarterly*, vol. 16, n° 4, p. 420-437. DOI : 10.1177/1098611113489889.

- ATS, 2013 – APPLICANT TESTING SERVICES INC. *Police Constable – Qualifications & Requirements*. Adresse URL : <http://www.applicanttesting.com/career-paths/police-constable/qualifications.html> (dernière consultation : août 2013).
- Ayling *et al.*, 2009 – AYLING, J., P.N. GRABOSKY et C.D. SHEARING. *Lengthening the Arm of the Law: Enhancing Police Resources in the 21st Century*, New York, NY, Cambridge University Press.
- Batts *et al.*, 2012 – BATTS, A.W., S.M. SMOOT et E. SCRIVNER. *Police Leadership Challenges in a Changing World*, Washington, DC, U.S. Department of Justice, National Institute of Justice.
- Bayley, 1985 – BAYLEY, D. H. *Patterns of Policing: A Comparative International Analysis*, New Brunswick, NJ, Rutgers University Press.
- Bayley, 1992 – BAYLEY, D.H. « Comparative organisation of the police in English speaking countries », *Crime & Justice*, vol. 15, p. 509-545.
- Bayley et Shearing, 1996 – BAYLEY, D.H. et C.D. SHEARING. « The future of policing », *Law and Society Review*, vol. 30, n^o 3, p. 585-606.
- Bayley et Shearing, 2001 – BAYLEY, D.H. et C.D. SHEARING. *The New Structure of Policing: Description, Conceptualization, and Research Agenda*, Washington, DC, U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice.
- BCC, 2014 – BUREAU DU CORONER EN CHEF DE L'ONTARIO. *Verdict of Coroner's Jury into the Deaths of Reyal Jardine-Douglas, Sylvia Klbingaitis and Michael Eligon*, Toronto, ON, Bureau du coroner en chef de l'Ontario.
- BC Community Corrections, 2011 – BC COMMUNITY CORRECTIONS. *Revealing Research and Evaluation: Integrated Offender Management (IOM) – The Case for Working Together*, Victoria, BC, Corrections Branch.
- BCSP, 2013 – BIRMINGHAM COMMUNITY SAFETY PARTNERSHIP. *Tackling Reoffending – Integrated Offender Management*. Adresse URL : <http://birminghamcsp.org.uk/integrated-offender-management/> (dernière consultation : décembre 2013).
- BDIEP, 2012 – BUREAU DU DIRECTEUR INDÉPENDANT DE L'EXAMEN DE LA POLICE. *Droit de protestation et maintien de l'ordre : Rapport de l'examen systémique concernant le sommet du G20*, Toronto, ON, BDIEP.
- Beck *et al.*, 1999 – BECK, K., N. BONI et J. PACKER. « The use of public attitude surveys: What can they tell police managers? », *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, vol. 22, n^o 2, p. 191-213.
- Bellmio, 2013 – BELLMIO, P. *York Regional Police Patrol Staffing Assessment*, Newmarket, ON, York Regional Police.
- Ben-Porat, 2008 – BEN-PORAT, G. « Policing multicultural states: Lessons from the Canadian model », *Policing and Society*, vol. 18, n^o 4, p. 411-425.
- Bennett *et al.*, 2008 – BENNETT, T., K. HOLLOWAY et D.P. FARRINGTON. « The effectiveness of neighborhood watch », *Campbell Systematic Reviews*, vol. 4, n^o 18. DOI : 10.4073/csr.2008.18.

- Besserer et Trainor, 2000 – BESSERER, S. et C. TRAINOR, C. *La victimisation criminelle au Canada, 1999*, produit n° 85-002-XIE au catalogue, vol. 20, n° 10, Ottawa, ON, Centre canadien de la statistique juridique, Statistique Canada.
- Black, 1970 – BLACK, D.J. « Production of crime rates », *American Sociological Review*, p. 733-748.
- Blandford, 2004 – BLANDFORD, S. « The impact of adequacy standards on Ontario Police Services », *The Canadian Review of Policing Research*, vol. 1.
- Boessenkool et Eisen, 2012 – BOESSENKOOL, K. et B. EISEN. « Public Sector Wage Growth in Alberta », *SPP Research Papers*, vol. 5, n° 1, Calgary, AB, University of Calgary, The School of Public Policy.
- Bowling et Sheptycki, 2012 – BOWLING, B. et J. SHEPTYCKI. *Global Policing*, Londres, Royaume-Uni, Sage Publications Ltd.
- Boyd *et al.*, 2011 – BOYD, E., R. GEOGHEGAN et B. GIBBS. *Cost of the Cops: Manpower and Deployment in Policing*, Londres, Royaume-Uni, Policy Exchange.
- Boyle et Haggerty, 2009 – BOYLE, P. et K.D. HAGGERTY. « Spectacular security: Mega-events and the security complex », *International Political Sociology*, vol. 3, n° 3, p. 257-274. DOI : 10.1111/j.1749-5687.2009.00075.x.
- Boyle et Haggerty, 2012 – BOYLE, P. et K.D. HAGGERTY. « Planning for the worst: Risk, uncertainty and the Olympic Games », *The British Journal of Sociology*, vol. 63, n° 2, p. 241-259.
- Bradford, 2011 – BRADFORD, B. *Police Numbers and Crime Rates – A Rapid Evidence Review*, Londres, Royaume-Uni, Her Majesty's Inspectorate Constabulary.
- Bradford *et al.*, 2014 – BRADFORD, B., P. QUINTON, A. MYHILL et G. PORTER. « Why do 'the law' comply? Procedural justice, group identification and officer motivation in police organizations ». *European Journal of Criminology*, vol. 11, n° 1, p. 110-131. DOI : 10.1177/1477370813491898.
- Brady, 1997 – BRADY, T.V. *Measuring What Matters: Part Two: Developing Measures of What the Police Do*, Washington, DC, U.S. Department of Justice, National Institute of Justice.
- Braga *et al.*, 2012 – BRAGA, A., A. PAPACHRISTOS et D. HUREAU. « Hot spots policing effects on crime », *Campbell Systematic Reviews*, vol. 8, n° 8. DOI : 10.4073/csr.2012.8.
- Braga et Weisburd, 2012 – BRAGA, A. et D. WEISBURD. « The effects of "pulling levers" focused deterrence strategies on crime », *Campbell Systematic Reviews*, vol. 8, n° 6. DOI : 10.4073/csr.2012.6.
- Braidwood, 2010 – BRAIDWOOD, T. R. *Why? The Robert Dziekanski Tragedy*, Victoria, BC, Braidwood Commission on the Death of Robert Dziekanski.
- Brennan, 2011 – BRENNAN, S. *Statistiques sur les crimes déclarés à la police au Canada, 2010*, produit n° 85-002-X au catalogue, Ottawa, ON, Statistique Canada.

- Brink *et al.*, 2011 – BRINK, J., J. LIVINGSTON, S. DESMARAIS, C. GREAVES, V. MAXWELL, E. MICHALAK,...C. WEAVER. *A Study of How People with Mental Illness Perceive and Interact with the Police*, Calgary, AB, Commission de la santé mentale du Canada.
- Broadhurst, 2006 – BROADHURST, R. « Developments in the global law enforcement of cyber-crime », *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, vol. 29, n° 3, p. 408-433.
- Brodeur, 2010a – BRODEUR, J.-P. *The Policing Web*, New York, NY, Oxford University Press.
- Brodeur, 2010b – BRODEUR, J.-P. *The Royal Canadian Mounted Police and the Canadian Security Intelligence Service: A Comparison Between Occupational and Organisational Cultures*, vol. 1, Commission d'enquête relative aux mesures d'investigation prises à la suite de l'attentat à la bombe commis contre le vol 182 d'Air India, Ottawa, ON.
- Brown, 2007 – BROWN, D. *Rétablir la confiance : Rapport du Groupe de travail sur la gouvernance et le changement culturel à la GRC*, Ottawa, ON, Sécurité publique Canada et Conseil du Trésor du Canada.
- Brown et Lippert, 2007 – BROWN, J. et R. LIPPERT. « Private security's purchase: Imaginings of a security patrol in a Canadian residential neighbourhood », *Revue canadienne de criminologie et de justice pénale*, vol. 49, n° 5, p. 587-616.
- Brunet, 2008 – BRUNET, J.R. « Blurring the line between public and private sectors: The case of police officers' off-duty employment », *Public Personnel Management*, vol. 37, n° 2, p. 161-174.
- BSP, 2011 – BIRMINGHAM SOUTH POLICE. *Birmingham South Offender Management*, Birmingham, Royaume-Uni, Birmingham South Police.
- Buckley, 2012 – BUCKLEY, M. *Missing Women Commission of Inquiry: Issues Related to the Structure and Organization of Policing Arising from the Missing Women Investigations*, Victoria, BC, Missing Women Commission of Inquiry.
- Burbidge, 2005 – BURBIDGE, S. « The governance deficit: Reflexions on the future of public and private policing in Canada », *Revue canadienne de criminologie et de justice pénale*, vol. 47, n° 1, p. 63-86.
- Button, 2007 – BUTTON, M. « Assessing the regulation of private security across Europe », *European Journal of Criminology*, vol. 4, n° 1, p. 109-128.
- BVGO, 2012 – BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DE L'ONTARIO. *Rapport annuel 2012*, Toronto, ON, Bureau du vérificateur général de l'Ontario.
- Byrne et Buzawa, 2005 – BYRNE, J.M. et E. BUZAWA. « Information, Technology, and Criminal Justice Education », dans Pattavina (réd.), *Information Technology and the Criminal Justice System*, Toronto, ON, Sage.
- Campbell, 1996 – CAMPBELL, A. *Bernardo Investigation Review*, Toronto, ON, ministère du Solliciteur général et des Services correctionnels de l'Ontario.
- Cao, 2011 – CAO, L. « Visible minorities and confidence in the police », *Revue canadienne de criminologie et de justice pénale*, vol. 53, n° 1, p. 1-26.

- CAPB, 2011 – ASSOCIATION CANADIENNE DES CONSEILS DE POLICE. *Resolutions*, Ottawa, ON, Association canadienne des conseils de police.
- Casady, 2011 – CASADY, T.K. « How location-based services can improve policing », *The Police Chief*, n° 78, n° 6, p. 70-72.
- CBC News, 2009 – CBC NEWS. *Olympic Private Security Force Raises Concerns*. Adresse URL : <http://www.cbc.ca/news/canada/british-columbia/olympic-private-security-force-raises-concerns-1.779433> (dernière consultation : octobre 2013).
- CBC News, 2012 – CBC NEWS. *Canada's Crime Rate in 2011 Lowest Since 1972*. Adresse URL : <http://www.cbc.ca/news/canada/canada-s-crime-rate-in-2011-lowest-since-1972-1.1166759> (dernière consultation : septembre 2013).
- CCP, 2011 – COLLÈGE CANADIEN DE POLICE. *Recherche et référence*. Adresse URL : <http://www.cpc.gc.ca/fr/cpclibrary/recherche-et-r%C3%A9f%C3%A9rence> (dernière consultation : septembre 2013).
- CCP, 2013 – COLLÈGE CANADIEN DE POLICE. Clientèle. Adresse URL : <http://www.cpc.gc.ca/cpclibrary/clientele> (dernière consultation : septembre 2013).
- CCSJ, 2004 – CENTRE CANADIEN DE LA STATISTIQUE JURIDIQUE. *Les ressources policières au Canada, 2004*, produit n° 85-225-X au catalogue, Ottawa, ON, Centre canadien de la statistique juridique, Statistique Canada.
- CCSJ, 2005 – CENTRE CANADIEN DE LA STATISTIQUE JURIDIQUE. *Les ressources policières au Canada, 2005*, produit n° 85-225-X au catalogue, Ottawa, ON, Centre canadien de la statistique juridique, Statistique Canada.
- CCSJ, 2006 – CENTRE CANADIEN DE LA STATISTIQUE JURIDIQUE. *Les ressources policières au Canada, 2006*, produit n° 85-225-X au catalogue, Ottawa, ON, Centre canadien de la statistique juridique, Statistique Canada.
- CCSJ, 2007 – CENTRE CANADIEN DE LA STATISTIQUE JURIDIQUE. *Les ressources policières au Canada, 2007*, produit n° 85-225-X au catalogue, Ottawa, ON, Centre canadien de la statistique juridique, Statistique Canada.
- CCSJ, 2008 – CENTRE CANADIEN DE LA STATISTIQUE JURIDIQUE. *Les ressources policières au Canada, 2008*, produit n° 85-225-X au catalogue, Ottawa, ON, Centre canadien de la statistique juridique, Statistique Canada.
- CCSJ, 2009 – CENTRE CANADIEN DE LA STATISTIQUE JURIDIQUE. *Les ressources policières au Canada, 2009*, produit n° 85-225-X au catalogue, Ottawa, ON, Centre canadien de la statistique juridique, Statistique Canada.
- CCSJ, 2010 – CENTRE CANADIEN DE LA STATISTIQUE JURIDIQUE. *Les ressources policières au Canada, 2010*, produit n° 85-225-X au catalogue, Ottawa, ON, Centre canadien de la statistique juridique, Statistique Canada.
- CCSJ, 2011 – CENTRE CANADIEN DE LA STATISTIQUE JURIDIQUE. *Les ressources policières au Canada, 2011*, produit n° 85-225-X au catalogue, Ottawa, ON, Centre canadien de la statistique juridique, Statistique Canada.

- CCSJ, 2013a – CENTRE CANADIEN DE LA STATISTIQUE JURIDIQUE. *Enquête sur l'administration policière et enquête supplémentaire*, produit n° 85-225-X au catalogue, Ottawa, ON, Centre canadien de la statistique juridique, Statistique Canada.
- CCSJ, 2013b – CENTRE CANADIEN DE LA STATISTIQUE JURIDIQUE. *Les ressources policières au Canada, 2012*, produit n° 85-225-X au catalogue, Ottawa, ON, Centre canadien de la statistique juridique, Statistique Canada.
- CCSJ, 2014 – CENTRE CANADIEN DE LA STATISTIQUE JURIDIQUE. *Les ressources policières au Canada, 2013*, produit n° 85-225-X au catalogue, Ottawa, ON, Centre canadien de la statistique juridique, Statistique Canada.
- CDC, 2002 – COMMISSION DU DROIT DU CANADA. *En quête de sécurité : le rôle des forces policières et des agences privées – Document de travail*, Ottawa, ON, Commission du droit du Canada.
- CDC, 2006 – COMMISSION DU DROIT DU CANADA. *En quête de sécurité : l'avenir du maintien de l'ordre au Canada*, Ottawa, ON, Commission du droit du Canada.
- Chanmugam, 2014 – CHANMUGAM, A. « Social work expertise and domestic violence fatality review teams », *Social Work*, vol. 59, n° 1, p. 73-80.
- Charlesworth *et al.*, 2009 – CHARLESWORTH, S., M. KEEN et K. WHITTENBURY. « Integrating part-time work in policing services: Policy, practice, and potential », *Police Practice and Research*, vol. 10, n° 1, p. 31-47. DOI : 10.1080/15614260802128401.
- Charron, 2008 – CHARRON, M. *Caractéristiques des quartiers et répartition de la criminalité à Saskatoon*, produit n° 85-561-M au catalogue, Ottawa, ON, Centre canadien de la statistique juridique, Statistique Canada.
- Charron, 2008 – CHARRON, M. *Caractéristiques des quartiers et répartition des crimes déclarés par la police dans la ville de Toronto*, produit n° 85-561-M au catalogue, Ottawa, ON, Centre canadien de la statistique juridique, Statistique Canada.
- Christmas, 2013 – CHRISMAS, R. *Canadian Policing in the 21st Century: A Frontline Officer on Challenges and Changes*, Montréal, QC, McGill-Queen's University Press.
- Chu, 2013 – CHU, J. *Annual Report by Chief Constable Jim Chu, O.O.M., President, Canadian Association of Chiefs of Police*, Winnipeg, MB, Association canadienne des chefs de police.
- Clapham, 2010 – CLAPHAM, W. « Security for the Vancouver Olympics 2010 », *Public Transport International*, vol. 59, n° 1, p. 18-19.
- Closs et McKenna, 2006 – CLOSS, W.J. et P.F. MCKENNA. « Profiling a problem in Canadian police leadership: The Kingston Police data collection project », *Administration publique du Canada*, vol. 49, n° 2, p. 143-160. DOI : 10.1111/j.1754-7121.2006.tb01976.x.

- CMPA, 2013 – COMMUNITY MOBILIZATION PRINCE ALBERT. *Report on the Hub Discussion 2012/2013: A Documentation of the Prince Albert Hub Discussion – Study Period: September 1, 2012 to August 31, 2013*, Regina, SK, Community Mobilization Prince Albert.
- Code criminel*, 1985 – CANADA. *Code criminel*, L.R.C. (1985), ch. C-46, s. 117.07, Ottawa, ON, Procureur général du Canada.
- College of Policing, 2013a – COLLEGE OF POLICING. *The Allocation of PCSOs in Selected Hotspots to Demonstrate Reduced Levels of Crime*. Adresse URL : <http://www.college.police.uk/en/20839.htm> (dernière consultation : décembre 2013).
- College of Policing, 2013b – COLLEGE OF POLICING. *Q&A: Licensing and Accreditation*. Adresse URL : <http://www.college.police.uk/en/5151.htm> (dernière consultation : avril 2013).
- College of Policing, 2013c – COLLEGE OF POLICING. *Research, Analysis and Information Unit (RAI)*. Adresse URL : <http://www.college.police.uk/en/17087.htm> (dernière consultation : septembre 2013).
- College of Policing, 2013d – COLLEGE OF POLICING. *Q&A: Winsor and Workforce Development*. Adresse URL : <http://www.college.police.uk/en/5151.htm> (dernière consultation : avril 2013).
- College of Policing, 2013e – COLLEGE OF POLICING. *Leadership*. Adresse URL : <http://www.college.police.uk/en/5249.htm> (dernière consultation : avril 2013).
- College of Policing, 2013f – COLLEGE OF POLICING. *Draft Code of Ethics: Principles and Standards of Professional Behaviour for the Police Forces of England and Wales*, Coventry, Royaume-Uni, College of Policing.
- College of Policing, 2013g – COLLEGE OF POLICING. *Q&A: Operating Model and Governance*. Adresse URL : <http://www.college.police.uk/en/5151.htm> (dernière consultation : avril 2013).
- College of Policing, 2013h – COLLEGE OF POLICING. *Integrity in Policing*. Adresse URL : <http://www.college.police.uk/en/20501.htm> (dernière consultation : décembre 2013).
- Colvin, 2009 – COLVIN, R. « Shared perceptions among lesbian and gay police officers: Barriers and opportunities in the law enforcement work environment », *Police Quarterly*, vol. 12, n° 1, p. 86-101.
- Comité de la planification stratégique de la formation des policiers, 1992 – COMITÉ DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE DE LA FORMATION DES POLICIERS. *Un système d'apprentissage de la police de l'Ontario : rapport final et recommandation*, Toronto, ON, Solliciteur général de l'Ontario.
- Conseil sectoriel de la police, s.d. – CONSEIL SECTORIEL DE LA POLICE. *Projects*. Adresse URL : http://www.policecouncil.ca/?page_id=2494. (dernière consultation : septembre 2013).

- Conseil sectoriel de la police, 2006 – CONSEIL SECTORIEL DE LA POLICE. *Policing Environment 2005*, Ottawa, ON, Conseil sectoriel de la police.
- COPS, 2011 – OFFICE OF COMMUNITY ORIENTED POLICING SERVICES. *The Impact of the Economic Downturn on American Police Agencies*, Washington, DC, Community Oriented Policing Services (the COPS Office), U.S. Department of Justice.
- Cordner et Cordner, 2011 – CORDNER, G. et A.M. CORDNER. « Stuck on a plateau?: Obstacles to recruitment, selection, and retention of women police », *Police Quarterly*, vol. 14, n^o 3, p. 207-226. DOI : 10.1177/1098611111413990.
- Cotton et Coleman, 2008 – COTTON, D. et T. COLEMAN. *A Study of Police Academy Training and Education for New Police Officers Related to Working with People with Mental Illness*, Ottawa, ON, Sous-comité de la police et de la santé mentale de l'Association canadienne des chefs de police et Comité consultatif sur la santé mentale et la loi de la Commission de la santé mentale du Canada.
- C.P.O., 2013 – COLLÈGE DE POLICE DE L'ONTARIO. *Collège de police de l'Ontario*. Adresse URL : <http://www.opconline.ca> (dernière consultation : octobre 2013).
- C.P.O., s.d. – COLLÈGE DE POLICE DE L'ONTARIO. *Basic Constable Application Form*. Adresse URL : <http://www.opconline.ca/calendar/Apply/index.html> (dernière consultation : octobre 2013).
- CPVP, 2011 – COMMISSARIAT À LA PROTECTION DE LA VIE PRIVÉE. *La protection de la vie privée et la sécurité durant les Jeux olympiques d'hiver 2010 de Vancouver*. Adresse URL : https://www.priv.gc.ca/ressource/fs-fi/02_05_d_42_ol_f.asp (dernière consultation : octobre 2013).
- Crawford et Lister, 2004 – CRAWFORD, A. et S. LISTER. *The Extended Policing Family: Visible Patrols in Residential Areas*, York, Royaume-Uni, Joseph Rowntree Foundation.
- CRSH, 2013 – CONSEIL DE RECHERCHES EN SCIENCES HUMAINES. *Moteur de recherche des attributions*. Adresse URL : <http://www.outil.ost.uqam.ca/CRSH/RechProj.aspx?vLangue=Francais> (dernière consultation : septembre 2013).
- CRSPO, 2012 – COMMISSION DE LA RÉFORME DES SERVICES PUBLICS DE L'ONTARIO. *Des services publics pour la population ontarienne : cap sur la viabilité et l'excellence*, Toronto, ON, ministère des Finances, gouvernement de l'Ontario.
- CSC, 2003 – COUR SUPRÊME DU CANADA. *Succession Odhavi c. Woodhouse*, 2003 CSC 69, [2003] 3 RCS 263, dossier n^o 28425, Ottawa, ON, Cour suprême du Canada.
- CSC, 2007 – COUR SUPRÊME DU CANADA. *Hill c. Commission des services policiers de la municipalité régionale de Hamilton-Wentworth*, 2007 CSC 41, [2007] 3 RCS 129, dossier n^o 31227, Ottawa, ON, Cour suprême du Canada.
- CSC, 2009 – COUR SUPRÊME DU CANADA. *R. c. McNeil*, 2009 CSC 3, [2009] 1 RCS 66, dossier n^o 31852, Ottawa, ON, Cour suprême du Canada.

- CSC, 2010 – COUR SUPRÊME DU CANADA. *Vancouver (Ville) c. Ward*, 2010 CSC 27, [2010] 2 RCS 28, dossier n° 33089, Ottawa, ON, Cour suprême du Canada.
- CSC, 2013 – COUR SUPRÊME DU CANADA. *Wood c. Schaeffer*, 2013 CSC 71, [2013] 3 RCS 1053, dossier n° 34621, Ottawa, ON, Cour suprême du Canada.
- Cukier et Thomlinson, 2005 – CUKIER, W. et N. THOMLINSON. « Two-tier health care, education, and policing: A comparative analysis of the discourses of privatization », *Revue canadienne de criminologie et de justice pénale*, vol. 47, n° 1, p. 87-126.
- Cyberaide.ca., 2013 – CYBERAIDE.CA. *Qui nous sommes*. Adresse URL : <https://www.cybertip.ca/app/fr/about> (dernière consultation : décembre 2013).
- Dalhousie University, 2013 – DALHOUSIE UNIVERSITY. *Certificate in Police Leadership*. Adresse URL : <http://www.dal.ca/faculty/cce/programs/police-leadership.html> (dernière consultation : décembre 2013).
- Davis *et al.*, 2008 – DAVIS, R., D. WEISBURD et B. TAYLOR. « Effects of second responder programs on repeat incidents of family abuse: A systematic review », *Criminology*, vol. 2, p. 183-210.
- De Maillard et Savage, 2012 – DE MAILLARD, J. et S.P. SAVAGE. « Comparing performance: The development of police performance management in France and Britain », *Policing and Society*, vol. 22, n° 4, p. 363-383.
- Deloitte, 2008 – DELOITTE & TOUCHE LLP AND AFFILIATED ENTITIES. *A Report on Cybercrime in Canada*, Calgary, AB, rédigé pour l'Association canadienne des conseils de police.
- Demers *et al.*, 2007 – DEMERS, S., A. PALMER, C.T. GRIFFITHS, R. PROX, H. RIORDAN, C. YEDON, . . . P. HEARD. *Vancouver Police Department: Patrol Deployment Study*, Vancouver, BC, Vancouver Police Department.
- DHS *et al.* – DEPARTMENT OF HOMELAND SECURITY, GLOBAL JUSTICE INFORMATION SHARING INITIATIVE, OFFICE OF JUSTICE PROGRAMS (U.S. DEPARTMENT OF JUSTICE) et BUREAU OF JUSTICE ASSISTANCE (U.S. DEPARTMENT OF JUSTICE)). *State and Major Urban Area Fusion Centers*, Washington, DC, Department of Homeland Security.
- Dick et Metcalfe, 2001 – DICK, G. et B. METCALFE. « Managerial factors and organisational commitment », *International Journal of Public Sector Management*, vol. 14, n° 2, p. 111-128.
- Dickson-Gilmore et La Prairie, 2005 – DICKSON-GILMORE, E.J. et C. LA PRAIRIE. *Will the Circle be Unbroken?: Aboriginal Communities, Restorative Justice and the Challenges of Conflict and Change*, Toronto, ON, University of Toronto Press.
- Donohue et Levitt, 2001 – DONOHUE, J. et S.D. LEVITT. « The impact of race on policing and arrests », *Journal of Law and Economics*, vol. 44, p. 367-394.
- DPB, 2010 – BUREAU DU DIRECTEUR PARLEMENTAIRE DU BUDGET. *Évaluation des coûts prévus de la sécurité aux sommets du G8 et du G20 de 2010*, Ottawa, ON, bureau du directeur parlementaire du budget.

- DPB, 2013 – BUREAU DU DIRECTEUR PARLEMENTAIRE DU BUDGET. *Analyse des dépenses au titre du système de justice pénale au Canada*, Ottawa, ON, bureau du directeur parlementaire du budget.
- Draca et al, 2008 – DRACA, M., S. MACHIN et R. WITT. *Panic on the Streets of London: Police, Crime and the July 2005 Terror Attacks*, Londres, Royaume-Uni, Centre for Economic Performance.
- DRPS, 2013 – DURHAM REGIONAL POLICE SERVICE. DRP Unveils New Tactical Rescue Vehicle. Adresse URL : http://www.drps.ca/internet_explorer/whatsnew/whatsnew_view.asp?ID=25068 (dernière consultation : août 2013).
- Dupont, 2004 – DUPONT, B. « Security in the age of networks », *Policing and Society*, vol. 14, n^o 1, p. 76-91. DOI : 10.1080/1043946042000181575.
- Dupont, 2006 – DUPONT, B. « Power Struggles in the Field of Security: Implications for Democratic Transformation », dans J. Wood et B. Dupont (réd.), *Democracy, Society and the Gouvernance of Security*, Cambridge, Royaume-Uni, Cambridge University Press.
- Dupont et Gagnon, 2008 – DUPONT, B. et B. GAGNON. *La sécurité précaire des données personnelles en Amérique du Nord*, Montréal, QC, Université de Montréal.
- Dupont, 2009 – DUPONT, B. « Governing Security », dans K. Kramar (réd.), *Criminology: Critical Canadian Perspectives*, Toronto, ON, Pearson Education Canada.
- Dupont et Perez, 2011 – DUPONT, B. et E. PEREZ. *Que sais-je? Les polices au Québec* (2^e éd.), Paris, France, Presses Universitaires de France.
- Dupont, 2013 – DUPONT, B. « The Proliferation of Cyber Security Strategies and their Implications for Privacy », dans K. Benyekhlef et E. Mitjans (réd.), *Circulation Internationale de l'Information et Sécurité*, Montréal, QC, Les Éditions Thémis.
- Durbin et al., 2010 – DURBIN, J., E. LIN. et N. ZASLAVSKA. *Impact Study Final Report: A Study of Hospital Emergency Service Use, Crisis Service Delivery and Police Response After Mental Health System Enhancements*, Toronto, ON, Unité de recherche et de consultation sur les systèmes de santé, Centre de toxicomanie et de santé mentale.
- Duxbury, 2007 – DUXBURY, L. *La GRC hier, aujourd'hui et demain : Rapport indépendant sur le milieu de travail à la Gendarmerie royale du Canada*, Ottawa, ON, Gendarmerie royale du Canada.
- Duxbury et al., 2013 – DUXBURY, L., C. BENNELL, M. MCINTYRE, S. MURPHY et T. CAPUTO. *Sustainable Policing in Canada: Developing an Action Oriented Framework for Managing Change*. Subvention de développement de partenariats octroyée par le Conseil de recherches en sciences humaines.

- Duxbury et Higgins, 2012 – DUXBURY, L. et C. HIGGINS. *Caring For and About Those Who Serve: Work-life Conflict and Employee Well Being Within Canada's Police Departments*, Ottawa, ON, et Kingston, ON, Sprott School of Business, Carleton University.
- EKOS, 2010 – EKOS. *Confidence in Police but Growing Cracks in Public Trust*, Ottawa, ON, EKOS.
- Emsley, 1999 – EMSLEY, C. « A typology of nineteenth-century police », *Crime, History & Societies*, vol. 3, n° 1, p. 29-44.
- Engel et Peterson, 2013 – ENGEL, R.S. et S. PETERSON. « Leading by Example: The Untapped Resource of Front-Line Police Supervisors », dans J.M. Brown (réd.), *The Future of Policing*, New York, NY, Routledge.
- ENPQ, 2013 – ÉCOLE NATIONALE DE POLICE DU QUÉBEC. *Clientèle sécurité publique*. Adresse URL : <http://www.enpq.qc.ca/clientele-securite-publique.html> (dernière consultation : avril 2014).
- Environics, 2010 – ENVIRONICS. *Urban Aboriginal Peoples Study*, Toronto, ON, The Environics Institute.
- EPS, 2007 – EDMONTON POLICE SERVICE. *Delivering Service, Achieving Results, A New Patrol Service Delivery Model*, Edmonton, AB, Edmonton Police Service.
- Evans et Owens, 2007 – EVANS, W.N. et E.G. OWENS. « COPS and crime », *Journal of Public Economics*, vol. 91, p. 181-201.
- F-GRC, 2012 – FONDATION DE LA GENDARMERIE ROYALE DU CANADA. *Projets financés 2012*. Adresse URL : <http://rcmp-f.ca/pub/funding/projects/> (dernière consultation : janvier 2014).
- F-GRC, s.d. – FONDATION DE LA GENDARMERIE ROYALE DU CANADA. *À Notre Sujet*. Adresse URL : <http://rcmp-f.ca/pub/about/> (dernière consultation : janvier 2014).
- Farrell *et al.*, 2001 – FARRELL, G., A. TSELONI et N. TILLEY. « The effectiveness of vehicle security devices and their role in the crime drop », *Criminology and Criminal Justice*, vol. 11, n° 1, p. 21-35. DOI : 10.1177/1748895810392190.
- FCM, 2008 – FÉDÉRATION CANADIENNE DES MUNICIPALITÉS. *Services policiers : l'équité, gage d'efficacité — Rapport sur les rôles, les responsabilités et les ressources des services policiers au Canada*, Ottawa, ON, Fédération canadienne des municipalités.
- Ferdik *et al.*, 2013 – FERDIK, F.V., J. ROJEK et G.P. ALPERT. « Citizen oversight in the United States and Canada: An overview », *Police Practice and Research*, vol. 14, n° 2, p. 104-116. DOI : 10.1080/15614263.2013.767089.
- Fiedelely-Van Dijk, 2005 – FIEDELEY-VAN DIJK, C. *Research Report: OPS Member Composition with Implications and Recommendations for the Outreach Recruitment Project*, Ottawa, ON, rédigé pour TWI, Inc.

- Fine, 2014 – FINE, S. *Convicted Criminals to Contribute to Cost of Victims' Rights Bill*. Adresse URL : <http://www.theglobeandmail.com/news/politics/ottawa-mum-on-price-tag-for-victims-bill-of-rights/article17865607/> (dernière consultation : avril 2014).
- Fishell, 2013 – FISHELL, G. « Hurricane Sandy: After the deluge », *Nature*, vol. 496, n° 7446, p. 421-422.
- Fitzgerald *et al.*, 2004 – FITZGERALD, R., M. WISENER et J. SAVOIE. *Caractéristiques des quartiers et répartition de la criminalité à Winnipeg*, Ottawa, ON, Centre canadien de la statistique juridique, Statistique Canada.
- Fulbright Commission, s.d. – FULBRIGHT COMMISSION. *Police Research Awards*. Adresse URL : <http://www.fulbright.org.uk/fulbright-awards/exchanges-to-the-usa/scholars-and-professionals/police-research-awards> (dernière consultation : septembre 2013).
- Fyfe, 2013 – FYFE, N. « Complex transition and uncertain trajectories: Reflections on recent developments in police professionalism », *Journal of Workplace Learning*, vol. 25, n° 6, p. 6-6.
- G4S Lincolnshire, 2013 – G4S POLICING SUPPORT SERVICES & POLICE AND CRIME COMMISSIONER FOR LINCOLNSHIRE. *The G4S Lincolnshire Police Strategic Partnership – One Year On: Annual Report*, Lincolnshire, Royaume-Uni, The Police and Crime Commissioner for Lincolnshire.
- Gannon et Mihorean, 2005 – GANNON, M. et K. MIHOREAN. *La victimisation criminelle au Canada, 2004*, produit n° 85-002-X au catalogue, Ottawa, ON, Centre canadien de la statistique juridique, Statistique Canada.
- Garicano et Heaton, 2006 – GARICANO, L. et P. HEATON. *Computing Crime: Information Technology, Police Effectiveness and the Organization of Policing*, Londres, Royaume-Uni, Centre for Economic Policy Research.
- Garicano et Heaton, 2010 – GARICANO, L. et P. HEATON. « Information technology, organization, and productivity in the public sector: Evidence from police departments », *Journal of Labor Economics*, vol. 28, n° 1, p. 167-201.
- Gascon et Foglesong, 2010 – GASCON, G. et T. FOGLESONG. *Making Policing More Affordable: Managing Costs and Measuring Value in Policing*, Boston, MA, Harvard Kennedy School and National Institute of Justice.
- GC, 2010 – Gouvernement du Canada. *Feuille d'information – Groupe intégré de la sécurité de Vancouver 2010*. Adresse URL : <http://www.canada2010.gc.ca/mmedia/kits/fch-6-fra.cfm> (dernière consultation : octobre 2013).
- Gibson, 2013 – GIBSON, S.C. *Understanding Underreporting of Elder Financial Abuse: Can Data Support the Assumptions, Dissertation*, Colorado Springs, CO, University of Colorado.
- Gill *et al.*, 2014 – Gill, C., D. Weisburd, C.W. Telep, Z. Vitter et T. Bennett. « Community-oriented policing to reduce crime, disorder and fear and increase satisfaction and legitimacy among citizens: A systematic review », *Journal of Experimental Criminology*, 1-30.

- Goldsmith, 2010 – GOLDSMITH, A.J. « Policing's new visibility », *British Journal of Criminology*, vol. 50, n° 5, p. 914-934. DOI : 10.1093/bjc/azq033.
- Goldstein, 2011 – GOLDSTEIN, J. *Police Force Nearly Halved, Camden Feels Impact*. Adresse URL : http://www.nytimes.com/2011/03/07/nyregion/07camden.html?pagewanted=all&_r=0 (dernière consultation : mars 2014).
- Gorby, 2013 – GORBY, D.M. « The failure of traditional measures of police performance and the rise of broader measures of performance », *Policing*, vol. 7, n° 4, p. 392-400.
- Gordon et Stewart, 2009 – GORDON, R. et B. STEWART. *The Case for the Creation of a Metro Vancouver Police Service*. Non publié.
- Goss et al., 2008 – GOSS, C.W., L.D. VAN BRAMER, J.A. GLINER, T.R. PORTER, I.G. ROBERTS et C. DIGUISEPPI. « Increased police patrols for preventing alcohol-impaired driving », *Cochrane Database of Systematic Reviews*, n° 4.
- Gouvernement de la Colombie-Britannique, s.d. – GOUVERNEMENT DE LA COLOMBIE-BRITANNIQUE. *Update on Progress: Healthy Minds, Healthy People*. Adresse URL : <http://www.health.gov.bc.ca/healthy-minds/progress.html> (dernière consultation : avril 2014).
- Gouvernement de la Colombie-Britannique, 2007 – GOUVERNEMENT DE LA COLOMBIE-BRITANNIQUE. *Security Services Act*, S.B.C. 2007, c. 30, Victoria, BC, Gouvernement de la Colombie-Britannique.
- Gouvernement de la Colombie-Britannique, 2012 – GOUVERNEMENT DE LA COLOMBIE-BRITANNIQUE. *Provincial Policing Standards*, Victoria, BC, gouvernement de la Colombie-Britannique.
- Gouvernement de la Nouvelle-Écosse, s.d. – GOUVERNEMENT DE LA NOUVELLE-ÉCOSSE. *Policing Standards*. Adresse URL : http://novascotia.ca/just/Policing_Services/standards.asp (dernière consultation : 1^{er} septembre 2013).
- Gouvernement de l'Ontario, 1990 – GOUVERNEMENT DE L'ONTARIO. *Loi sur l'entrée sans autorisation*, L.R.O. 1990, chapitre T.21, Toronto, ON, Gouvernement de l'Ontario.
- Gouvernement de l'Ontario, 2001 – GOUVERNEMENT DE L'ONTARIO. *Règlement de l'Ontario 3/99, Loi sur les services de police, Adequacy and Effectiveness of Police Service*, Toronto, ON, gouvernement de l'Ontario.
- Gouvernement de l'Ontario, 2005 – GOUVERNEMENT DE L'ONTARIO. *Loi de 2005 sur la déclaration obligatoire des blessures par balle*, Toronto, ON, gouvernement de l'Ontario.
- Gouvernement de l'Ontario, 2010 – GOUVERNEMENT DE L'ONTARIO. *Police Foundations Program Standard*. Toronto, ON, ministère de la Formation et des Collèges et Universités.

- Gouvernement de l'Ontario et OACP, 2012 – MINISTÈRE DE LA SÉCURITÉ COMMUNAUTAIRE ET DES SERVICES CORRECTIONNELS DE L'ONTARIO ET ASSOCIATION DES CHEFS DE POLICE DE L'ONTARIO. *La prévention de la criminalité en Ontario : Un cadre d'action*, Toronto, ON, gouvernement de l'Ontario et OACP.
- Gouvernement des États-Unis, 2012 – GOUVERNEMENT DES ÉTATS-UNIS. *National Northern Border Counternarcotics Strategy*, Washington, DC, Office of National Drug Control Policy.
- GRC, 2009 – GENDARMERIE ROYALE DU CANADA. *Rapport annuel de la Gestion du processus disciplinaire de la GRC, 2008-2009*, Ottawa, ON, Gendarmerie royale du Canada.
- GRC, 2011 – GENDARMERIE ROYALE DU CANADA. *Compte rendu après action*, Ottawa, ON, Gendarmerie royale du Canada.
- GRC, 2012a – GENDARMERIE ROYALE DU CANADA. *Services de police spécialisés*. Adresse URL : <http://www.rcmp-grc.gc.ca/sps/index-fra.htm> (dernière consultation : février 2014).
- GRC, 2012b – GENDARMERIE ROYALE DU CANADA. *Équipes intégrées de la sécurité nationale*. Adresse URL : <http://www.rcmp-grc.gc.ca/secur/insets-eisn-fra.htm> (dernière consultation : août 2013).
- GRC, 2012c – GENDARMERIE ROYALE DU CANADA. *Sécurité et protection publique pendant les Jeux olympiques et paralympiques de 2010 à Vancouver*. Adresse URL : <http://www.rcmp-grc.gc.ca/aud-ver/reports-rapports/pp-gs-ps-eval-eng.htm> (dernière consultation : décembre 2013).
- GRC, 2012d – GENDARMERIE ROYALE DU CANADA. *Équipes intégrées de la police des frontières (EIPF)*. Adresse URL : <http://www.rcmp-grc.gc.ca/ibet-eipf/index-fra.htm> (dernière consultation : février 2014).
- GRC, 2013a – GENDARMERIE ROYALE DU CANADA. *RCMP Lower Mainland District's Integrated Teams' Annual Report*, Surrey, BC, Gendarmerie royale du Canada.
- GRC, 2013b – GENDARMERIE ROYALE DU CANADA. *Police contractuelle*. Adresse URL : <http://www.rcmp-grc.gc.ca/ccaps-spcca/contract-fra.htm> (dernière consultation : avril 2014).
- GRC, 2013c – GENDARMERIE ROYALE DU CANADA. *Rapport sur la rémunération globale, décembre 2012*, Ottawa, ON, Gendarmerie royale du Canada.
- Griffiths *et al.*, 2006 – GRIFFITHS, C.T., A. PALMER, L. WEEKS et B. POLYDORE. *Civilisation in the Vancouver Police Department*, Vancouver, BC: Vancouver Police Department.
- Groupe d'intervention du Manitoba contre les vols d'automobiles, 2010 – GROUPE D'INTERVENTION DU MANITOBA CONTRE LES VOLS D'AUTOMOBILES. *The Winnipeg Auto Theft Suppression Strategy*, présentation effectuée devant l'IACP/Motorola Webber Seavey Award for Quality in Law Enforcement, Winnipeg, MB, Winnipeg Police Service, ministère de la Justice du Manitoba et Société d'assurance publique du Manitoba.

- GSPS, 2013 – GREATER SUDBURY POLICE SERVICE. *False Alarm Reduction Program*. Adresse URL : <http://www.gspss.ca/en/letushelpyou/falsealarmreductionprogram.asp> (dernière consultation : janvier 2014).
- HAC, 2011 – HOUSE OF COMMONS HOME AFFAIRS COMMITTEE. *New Landscape of Policing*, Londres, Royaume-Uni, House of Commons.
- Hall, 2007 – HALL, B. « Innovation and Diffusion », dans J. Fagerberg, D. Mowery et R. Nelson (réd.), *The Oxford Handbook of Innovation*, New York, NY, Oxford University Press.
- Hann *et al.*, 1985 – HANN, R.G., J.H. MCGINNIS, P.C. STENNING et A.S. FARSON. « Municipal police governance and accountability in Canada: An empirical study », *Journal du Collège canadien de la police*, vol. 9, n° 1, p. 1-85.
- Hay Group, 2010 – HAY GROUP. *Stepping up: Making the move to ACPO — A Review of the Demands and Attractions of ACPO Level Roles and the Way the Police Service Manages Talent into those Roles*, Londres, Royaume-Uni, Hay Group, Association of Chief Police Officers, National Policing Improvement Agency.
- Hayman, 2011 – HAYMAN, S. « Older people in Canada: Their victimisation and fear of crime », *La Revue canadienne du vieillissement*, vol. 30, n° 3, p. 423-436.
- Heaton, 2010 – HEATON, P. *Hidden in Plain Sight: What Cost-of-Crime Research Can Tell Us About Investing in Police*, Santa Monica, CA: RAND.
- Hekkert *et al.*, 2007 – HEKKERT, M.P., R.A. SUURS, S.O. NEGRO, S. KUHLMANN et R. SMITS. « Functions of innovation systems: A new approach for analysing technological change », *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 74, n° 4, p. 413-432.
- Henry, 2002 – HENRY, V.E. *The COMPSTAT Paradigm: Management Accountability in Policing, Business, and the Public Sector*, Flushing, NY: Looseleaf Law Publications.
- Herrington, 2014 – HERRINGTON, V. *What is the value of education? Measuring the impact of the AIPM graduate programs in public safety leadership*, vol. 2, Manly, Nouvelle-Galles du Sud, Australie: Australian Institute of Police Management.
- Higgins *et al.*, 2008 – HIGGINS, C., L. DUXBURY, et S. LYONS. *Réduire le conflit entre le travail et la vie personnelle : Quoi faire? Quoi éviter?*, rapport 5. Ottawa, ON, Santé Canada.
- HM Government, 2013 – HM GOVERNMENT. *What Works: Evidence Centres for Social Policy*, Londres, Royaume-Uni, Her Majesty's Gouvernement.
- HMIC, 2010 – HER MAJESTY'S INSPECTORATE OF CONSTABULARY. *Valuing the Police: Policing in an Age of Austerity*, Londres, Royaume-Uni, Her Majesty's Inspectorate of Constabulary.

- HMIC, 2011 – HER MAJESTY'S INSPECTORATE OF CONSTABULARY. *Demanding Times: The Front Line and Police Visibility*, Londres, Royaume-Uni, Her Majesty's Inspectorate of Constabulary.
- HMIC, 2013a – HER MAJESTY'S INSPECTORATE OF CONSTABULARY. *Compstat*, Londres, Royaume-Uni, Her Majesty's Inspectorate of Constabulary.
- HMIC, 2013b – HER MAJESTY'S INSPECTORATE OF CONSTABULARY. *Policing in Austerity: Rising to the Challenge*, Londres, Royaume-Uni, Her Majesty's Inspectorate of Constabulary.
- HM Treasury, 2013 – HM TREASURY. *Autumn Statement 2013*, Cm 8747, Londres, Royaume-Uni, The Stationery Office.
- Hohl *et al.*, 2010 – HOHL, K., B. BRADFORD et E.A. STANKO. « Influencing trust and confidence in the London Metropolitan Police: Results from an experiment testing the effect of leaflet drops on public opinion », *British Journal of Criminology*, vol. 50, n° 3, p. 491-513. DOI : 10.1093/bjc/azq005.
- Hohl *et al.*, 2013 – HOHL, K., B. STANKO et T. NEWBURN. « The effect of the 2011 London disorder on public opinion of police and attitudes towards crime, disorder, and sentencing », *Policing*, vol. 7, n° 1, p. 12-20.
- Homel, 2004 – HOMEL, P. « The Whole of Gouvernement Approach to Crime Prevention », *TRENDS & ISSUES in crime and criminal justice*, n° 287, Canberra, Australie, Australian Institute of Criminology.
- Huey, 2010 – HUEY, L. « I've seen this on CSI: Criminal investigators' perceptions about the management of public expectations in the field », *Crime Media Culture*, vol. 6, n° 1, p. 49-68, DOI : 10.1177/1741659010363045.
- Huey et Broll, 2011 – HUEY, L. et R. BROLL. « "All it takes is one TV show to ruin it": A police perspective on police-media relations in the era of expanding prime time crime markets », *Policing and Society*, vol. 22, n° 4, p. 384-396. DOI : 10.1080/10439463.2011.641556.
- Huey *et al.*, 2013 – HUEY, L., J. NHAN et R. BROLL. « "Uppity civilians' and 'cyber-vigilantes": The role of the general public in policing cyber-crime », *Criminology and Criminal Justice*, vol. 13, n° 1, p. 81-97.
- Iacobucci, 2014 – IACOBUCCI, F. *An Independent Review Conducted by The Honourable Frank Iacobucci for Chief of Police William Blair, Toronto Police Service – Police Encounters with People in Crisis*, Toronto, ON, Toronto Police Service.
- IÉSI, 2012 – INSTITUT D'ÉTUDES STRATÉGIQUES INTERNATIONALES. *Modèle de la sécurité publique globale : Un nouveau langage pour mesurer tous les aspects de la police moderne*, Ottawa, ON, Association canadienne des chefs de police.
- IIO, 2013 – INDEPENDENT INVESTIGATIONS OFFICE OF BC. *Mandate*. Adresse URL : <http://iiobc.ca/mandate/> (dernière consultation : avril 2014).
- IPC, 2009 – INSTITUT POUR LA PRÉVENTION DE LA CRIMINALITÉ. *Rendre les villes plus sûres : Pistes d'action pour les acteurs municipaux*, vol. 3. Ottawa, ON, Université d'Ottawa.
- Ipsos Reid, 2011 – IPSOS REID. *A Matter of Trust*, Ottawa, ON, Ipsos Reid.

- Jaccoud et Felices, 1999 – JACCOUD, M. et M. FELICES. « Ethnicization of the police in Canada », *Revue canadienne droit et société*, vol. 14, n° 1, p. 83-100.
- Jain *et al.*, 2000 – JAIN, H.C., P. SINGH et C. AGOCS. « Recruitment, selection and promotion of visible-minority and aboriginal police officers in selected Canadian police services », *Administration publique du Canada*, vol. 43, n° 1, p. 46-74.
- Johnson *et al.*, 2007 – JOHNSON, P., R. PACKHAM, S. STRONACH et D. SISSONS. *A National Diagnostic on Human Resources in Policing*, Ottawa, ON, Hay Group et Conseil sectoriel de la police.
- Johnston, 1992 – JOHNSTON, L. *The Rebirth of Private Policing*, Londres, Royaume-Uni, Routledge.
- Johnston, 2007 – JOHNSTON, L. « “Keeping the family together”. Police community support officers and the “police extended family” in London », *Policing and Society*, vol. 17, n° 2, p. 119-140.
- Jones et Van Steden, 2013 – JONES, T.D. et R. VAN STEDEN. « Democratic police governance in comparative perspective: Reflections from England & Wales and the Netherlands », *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, vol. 36, n° 3, p. 561-576.
- Justice Canada, 2013 – MINISTÈRE DE LA JUSTICE DU CANADA. *Fiche d'information : L'arrestation par des citoyens et la légitime défense*. Adresse URL : http://www.justice.gc.ca/fra/nouv-news/cp-nr/2013/doc_32865.html (dernière consultation : septembre 2013).
- Justice Canada, 2013 – MINISTÈRE DE LA JUSTICE DU CANADA. *Loi visant à accroître la responsabilité de la Gendarmerie royale du Canada*. Adresse URL : http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/LoisAnnuelles/2013_18/TexteCompleet.html (dernière consultation : juin 2014).
- Kaluzny et Hill 2011 – KALUZYNY, B.L. et A. HILL. « Scheduling security personnel for the Vancouver 2010 Winter Olympic Games », *INFOR: Information Systems and Operational Research*, vol. 49, n° 3, p. 221-231.
- Kaufman *et al.*, 2012 – KAUFMAN, S., C. QING, N. LEVENSON et M. HANSON. *Transportation During and After Hurricane Sandy*, New York, NY, Rudin Center for Transportation, NYU.
- Kelling *et al.*, 1988 – KELLING, G.L., R. WASSERMAN et H. WILLIAMS. *Police Accountability and Community Policing*, vol. 7, Washington, DC, et Boston, MA, National Institute of Justice, U.S. Department of Justice et Program in Criminal Justice Policy and Management, John F. Kennedy School of Gouvernement, Harvard University.
- Kempa, 2014 – KEMPA, M. « Upholding the Right: What Happened to Civilian Oversight of the GRC », *The Walrus*, janvier-février.

- Kiedrowski *et al.*, 2013 – KIEDROWSKI, J., M. PETRUNIK, T. MACDONALD et R. MELCHERS. *Points de vue de commissions de police canadiennes sur l'utilisation des paramètres de rendement pour les services de police*, Ottawa, ON, Sécurité publique Canada.
- Kostelac, 2008 – KOSTELAC, C.A. *Dissertation: The Changing Face of Police Organizations: Trends in Civilisation*, Tempe, AZ, Arizona State University.
- LACSD, 2013 – LOS ANGELES COUNTY SHERIFF'S DEPARTMENT. *Dual Track Career Path for Deputies*, Los Angeles, CA, Los Angeles County Sheriff's Department.
- Lafleur et Newman, 2013 – LAFLEUR, S. et A. NEWMAN. « More Police Does Not Mean Less Crime », *Backgrounders*, vol. 106, Winnipeg, MB, Frontier Centre for Public Policy.
- Leistert, 2012 – LEISTERT, O. « Resistance against cyber-surveillance within social movements and how surveillance adapts », *Surveillance & Society*, vol. 9, n° 4, p. 441-456.
- Lemaître, 1995 – LEMAÎTRE, A. « The role of the insurance industry in piloting private sector security and prevention policy », *European Journal on Criminal Policy and Research*, vol. 3, n° 1, p. 7-19.
- Leslie, 2011 – LESLIE, K. « McGuinty Defends 8.5-per-cent Pay Hike for O.P.P. in 2014 », *The Globe and Mail* (17 mai).
- Leuprecht, 2014 – LEUPRECHT, C. *The Blue Line or the Bottom Line of Services de police in Canada? Arresting Runaway Growth in Costs*, Ottawa, ON, Macdonald-Laurier Institute.
- Levitt, 1999 – LEVITT, S.D. « The limited role of changing age structure in explaining aggregate crime rates », *Criminology*, vol. 37, n° 3, p. 581-598.
- Levitt, 2004 – LEVITT, S.D. « Understanding why crime fell in the 1990s: Four factors that explain the decline and six that do not », *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 18, n° 1, p. 163-190.
- Lewis et Wood, 2006 – LEWIS, C. et J. WOOD. « The Governance of Policing and Security Provision », dans J. Fleming et J. Wood (réd.), *Fighting Crime Together: The Challenges of Policing and Security Networks*, Sydney, Australie, University of New South Wales Press.
- Li, 2008 – LI, G. *Services de sécurité privés et services de police publics*, produit n° 85-002-X au catalogue, Ottawa, ON, Statistique Canada.
- Linden et Koenig 2012 – LINDEN, R. et D.J. KOENIG. « Deterrence, Routine Activity, and Rational Choice Theories », dans R. Linden (réd.), *Criminology: A Canadian Perspective*. Toronto, ON, Nelson.
- Linden, 2007 – LINDEN, S.B. *Rapport de la Commission d'enquête sur Ipperwash : Résumé*, Toronto, ON, gouvernement de l'Ontario.
- Lippert et Walby 2013 – LIPPERT, R.K. et K. WALBY. « Police moonlighting revisited: The case of 'pay duty' in three Canadian police services », *Policing: An International Journal of Policy and Practice*, vol. 7, n° 4, p. 370-378.

- Lithopoulos et Ruddell, 2011 – LITHOPOULOS, S. et R. RUDELL. « Policing isolated Aboriginal communities: Perspectives of Canadian officers », *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, vol. 34, n° 3, p. 434-453.
- Loader, 2000 – LOADER, I. « Plural policing and democratic governance », *Social and Legal Studies*, vol. 9, n° 3, p. 323-345.
- Loi de 2005 sur les services privés de sécurité et d'enquête, 2005 – GOUVERNEMENT DE L'ONTARIO. *Loi de 2005 sur les services privés de sécurité et d'enquête*, L.O. 2005, chapitre 34.
- Loi sur la Gendarmerie royale du Canada, 1985 – GOUVERNEMENT DU CANADA. *Loi sur la Gendarmerie royale du Canada*, L.R.C. (1985), ch. R-10.
- Loi sur les services de police, 1990 – GOUVERNEMENT DE L'ONTARIO. *Loi sur les services de police*, L.R.O. 1990, chapitre P.15, s. 113.
- Loi sur les services de police, 2009 – GOUVERNEMENT DU MANITOBA. *Loi sur les services de police*, L.M. 2009, c. 32.
- Lum *et al.*, 2010 – LUM, C., C.S. KOPER et C.W. TELEP. « The evidence-based policing matrix », *Journal of Experimental Criminology*, vol. 7, p. 3-26.
- Lum *et al.*, 2012 – LUM, C., C.W. TELEP, C.S. KOPER et J. GRIECO. « Receptivity to research in policing », *Justice Research and Policy*, vol. 14, n° 1, p. 61-96.
- Macdonald, 2013 – MACDONALD, N. « The \$100,000 Club: Who's Really Making Big Money These Days », *Macleans* (15 avril).
- Maguire, 2003 – MAGUIRE, E. « Measuring the performance of law enforcement agencies – part 1 », *CALEA Update*, n° 83.
- Maguire, 2012 – MAGUIRE, M. « Criminal Statistics and the Construction of Crime », dans M. Maguire, R. Morgan et R. Reiner (réd.), *The Oxford Handbook of Criminology*, 5^e édition, Oxford, Royaume-Uni, Oxford University Press.
- Maguire et Dyke, 2012 – MAGUIRE, S. et L. DYKE. *CACP Professionalism in Policing Research Project*, Kanata, ON, Association canadienne des chefs de police.
- Mahoney, 2013 – MAHONEY, J. « Canadian Crime Rate Hits Four-decade Low, Toronto Leads the Trend », *The Globe and Mail* (25 juillet).
- Major, 2010 – MAJOR, J.C. *Commission d'enquête relative aux mesures d'investigation prises à la suite de l'attentat à la bombe commis contre le vol 182 d'Air India*, Ottawa, ON, gouvernement du Canada.
- Malenfant *et al.*, 2010 – MALENFANT, E.C., A. LEBEL et L. MARTEL. *Projections de la diversité de la population canadienne, 2006 à 2031*, produit n° 91-551-X au catalogue, Ottawa, ON, Statistique Canada.
- Malm *et al.*, 2005 – MALM, A., N. POLLARD, P. BRANTINGHAM, P. TINSLEY, D. PLECAS, P. BRANTINGHAM, . . . B. KINNEY. *A 30 Year Analysis of Police Service Delivery and Costing: E' Division – Research Summary*, Abbotsford, BC, School of Criminology and Criminal Justice et Centre for Criminal Justice Research, University College of the Fraser Valley.

- Manning, 2010 – MANNING, P.K. *Democratic Policing in a Changing World*, Boulder, CO, Paradigm Publishers.
- Marin, 1976 – MARIN, R. *Rapport de la Commission d'enquête sur les plaintes du public, la discipline interne et le règlement des griefs au sein de la Gendarmerie royale du Canada*, Ottawa, ON, gouvernement du Canada.
- Marks, 2007 – MARKS, M. « Police unions and their influence: Subculture or counter-culture? » *Sociology of Crime Law and Deviance*, vol. 8, p. 229-251.
- Matheson *et al.*, 2005 – MATHESON, F.I., M.I. CREATORE, P. GOZDYRA, R. MOINEDDIN, S.B. ROURKE et R.H. GLAZIER. « Brief reports: Assessment of police calls for suicidal behavior in a concentrated urban setting », *Psychiatric Services*, vol. 56, n° 12, p. 1606-1609.
- Mawby *et al.*, 2009 – MAWBY, R., G. HEATH et L. WALLEY. « Workforce modernization, outsourcing and the 'permanent revolution' in policing », *Crime Prevention and Community Safety*, vol. 11, n° 1, p. 34-47.
- Mazerolle et Ransley, 2005 – MAZEROLLE, L. ET J. RANSLEY. *Third Party Policing*, Cambridge, Royaume-Uni, Cambridge University Press.
- Mazerolle *et al.*, 2013 – MAZEROLLE, L., S. BENNETT, J. DAVIS, E. SARGEANT et M. MANNING. « Legitimacy in policing: A systematic review », *Campbell Systematic Reviews*, vol. 9, n° 1, p. 1-147. DOI : 10.4073/csr.2013.1.
- MCCA, 2012 – MAJOR CITIES CHIEFS ASSOCIATION. *Position Paper: Resolution*. Adresse URL : <https://www.majorcitieschiefs.com/news.php> (dernière consultation : septembre 2013).
- McDonald, 1981 – McDONALD, D.C. *Rapport de la Commission d'enquête sur certaines activités de la Gendarmerie royale du Canada, 1977-1981*, Ottawa, ON, Approvisionnement et Services Canada.
- McFee et Taylor, 2014 – MCFEE, D. et N. TAYLOR. *The Prince Albert Hub and the Emergence of Collaborative Risk-Driven Community Safety*, Ottawa, ON, Collège canadien de police.
- McKenna, 2014 – MCKENNA, P. *Tiered Policing: An Alternative Model of Police Service Delivery*, Ottawa, ON, Collège canadien de police.
- McMurtry, 2011 – MCMURTRY, R.R. *Rapport d'examen de la Loi sur la protection des ouvrages publics*, Ottawa, ON, ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels de l'Ontario.
- McPhail, 2012 – MCPHAIL, I. *Enquête d'intérêt public sur la conduite de membres de la GRC lors des sommets du G8 et du G20 de 2010*, Ottawa, ON, Commission des plaintes du public contre la GRC.
- Meissner *et al.*, 2012 – MEISSNER, C., A. REDLICH, S. BHATT et S. BRANDON. « Interview and interrogation methods and their effects on investigative outcomes », *Campbell Systematic Reviews*, vol. 8, n° 13, p. 1-52.

- Mihorean *et al.*, 2001 – MIHOREAN, K., S. BESSERER, D. HENDRICK, J.-A. BRZOZOWSKI, C. TRAINOR et S. OGG. *Un profil de la victimisation criminelle : résultats de l'Enquête sociale générale 1999*, produit n° 85-553-XIE au catalogue, Ottawa, ON, Centre canadien de la statistique juridique, Statistique Canada.
- Millar, 2009 – MILLAR, A. *Recensement des outils d'évaluation des risques de violence conjugale utilisée au Canada*. Ottawa, ON, ministère de la Justice du Canada.
- Millie, 2013 – MILLIE, A. « The policing task and the expansion (and contraction) of British policing », *Criminology & Criminal Justice*, vol. 13, n° 2, p. 143-160.
- Missing Women Commission of Inquiry, 2012 – MISSING WOMEN COMMISSION OF INQUIRY. *Revisiting the Regionalization Debate: A Dialogue on the Structure and Organization of Policing in British-Columbia*, Vancouver, BC, rapport de consultation rédigé pour la Missing Women Commission of Inquiry.
- Molnar et Snider, 2011 – MOLNAR, A. et L. SNIDER. « Mega-events and Mega-profits », dans C. Bennett et K. Haggerty (éd.), *Security Games: Surveillance and Control at Mega-Events*. New York, NY, Routledge.
- Morden, 2012 – MORDEN, J. *Independent Civilian Review into Matters Relating to the G20 Summit*, Toronto, ON, Toronto Police Services Board.
- Moulton, 2013 – MOULTON, E. « Myth and reality: Interpreting the dynamics of crime trends – lies, damn lies and (criminal) statistics », *Police Practice and Research*, vol. 14, n° 3, p. 219-227.
- Mueller *et al.*, 2012 – MUELLER, M., A. KUEHN ET S.M. SANTOSO. « Policing the network: Using DPI for copyright enforcement », *Surveillance & Society*, vol. 9, n° 4, p. 348-364.
- Murphy, 2002 – MURPHY, C. *The Rationalization of Canadian Public Policing*, Kanata, ON, Association canadienne des chefs de police.
- Murphy, 2007 – MURPHY, C. « Securitized Canadian policing: A new policing paradigm for the post 9/11 security state? », *The Canadian Journal of Sociology*, vol. 32, n° 4, p. 449-475.
- Murphy et McKenna, 2007 – MURPHY, C. et P. MCKENNA. *Rethinking Police Gouvernance, Culture & Management*, Ottawa, ON, Groupe de travail sur la gouvernance et le changement culturel à la GRC, Sécurité publique Canada.
- Murphy et McKenna, 2008 – MURPHY, C. ET P.F. MCKENNA. *La police enquête sur la police : Une analyse critique de la documentation*, Ottawa, ON, Commission des plaintes du public contre la GRC.
- Murphy, 2010 – MURPHY, K. « Providing Security at Vancouver Olympics is a Daunting Task », *Los Angeles Times* (11 février).
- Murphy, 2006 – MURPHY, S.A. « Executive motivation: From the front lines to the boardroom? », *International Journal of Police Science & Management*, vol. 8, n° 3, p. 232-245. DOI : 10.1350/ijps.2006.8.3.232.
- Newark, 2013 – NEWARK, S. *Police-reported Crime Statistics in Canada: Still More Questions Than Answers*. Ottawa, ON, McDonald-Laurier Institute.

- Neyroud, 2011 – NEYROUD, P. *Review of Police Leadership and Training*, vol. 1. Londres, Royaume-Uni, Home Office.
- Neyroud et Weisburd, 2014 – NEYROUD, P. et D. WEISBURD. « Transforming the police through science », *Translational Criminology*, printemps 2014, p. 16-18.
- NIJ, 2012 – NATIONAL INSTITUTE OF JUSTICE. *Annual Report*, Washington, DC, U.S. Department of Justice.
- Norris et Clatworthy, 2011 – NORRIS, M.J. et S. CLATWORTHY. « Urbanization and migration patterns of Aboriginal populations in Canada: A half century in review (1951 to 2006) », *Aboriginal Policy Studies*, vol. 1, n^o 1, p. 13-77.
- Northcott, 2012 – NORTHCOTT, M. *Outils d'évaluation du risque de violence envers le partenaire intime : Un examen*, Ottawa, ON, ministère de la Justice du Canada.
- NPIA, 2010 – NATIONAL POLICING IMPROVEMENT AGENCY. *The National Workforce Modernisation Programme: Evaluation of the Demonstration Sites*, Londres, Royaume-Uni, National Policing Improvement Agency.
- O'Connor, 2006 – O'CONNOR, D. *Rapport sur les événements concernant Maher Arar : Analyse et recommandations*, ON, Commission d'enquête sur les actions des responsables canadiens relativement à Maher Arar, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.
- O'Neill, 2014 – O'NEILL, M. *PCSOs as the Paraprofessionals of Policing: Findings and Recommendations from a Research Project*, Dundee, Écosse, University of Dundee School of the Environment et Scottish Institute for Policing Research.
- OAPSB, s.d. – ONTARIO ASSOCIATION OF SERVICES DE POLICE BOARDS. *The Rising Costs of Policing in Ontario*, Brampton, ON, OAPSB.
- OEA, 2010 – ORGANISATION DES ÉTATS AMÉRICAINS. *Annual Report of the Inter-American Commission on Human Rights*, rapport du Bureau du rapport spécial sur la liberté d'expression, Washington, DC, Organisation des États Américains.
- Ombudsman Ontario, 2010 – OMBUDSMAN ONTARIO. *Pris au piège de la Loi : Enquête sur la conduite du ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels relativement au Règlement de l'Ontario 233/10 adopté en vertu de la Loi sur la protection des ouvrages publics*, Toronto, ON, Bureau de l'ombudsman de l'Ontario.
- ONU DC, 2012 – OFFICE DES NATIONS UNIES CONTRE LA DROGUE ET LE CRIME. *Transnational Organized Crime – The Globalized Illegal Economy: Facts*, Vienne, Autriche, ONU DC.
- ONU DC, 2013 – OFFICE DES NATIONS UNIES CONTRE LA DROGUE ET LE CRIME. *Comprehensive Study on Cybercrime*, Vienne, Autriche, ONU DC.
- ONU Femmes, 2011 – ONU FEMMES. *Le progrès des femmes dans le monde 2011-2012 : en quête de justice*, New York, NY, ONU Femmes.

- O.P.P.-MPB, O.P.P.-CC et O.P.P.-BFSB, 2012 – BUREAU DES SERVICES POLICIERS DES MUNICIPALITÉS, BUREAU DES COMMUNICATIONS et BUREAU DE PLANIFICATION DES ACTIVITÉS ET DES FINANCES DE L'O.P.P. *Comprendre la formule de calcul des coûts des services policiers municipaux de l'O.P.P.*, Orillia, ON, Police provinciale de l'Ontario.
- O.P.P., 2011 – POLICE PROVINCIALE DE L'ONTARIO. *Compte rendu après action consolidé*, Orillia, ON, Police provinciale de l'Ontario.
- O.P.P., 2012 – POLICE PROVINCIALE DE L'ONTARIO. *Rapport annuel 2011*, Orillia, ON, Police provinciale de l'Ontario.
- Oppal, 1994 – OPPAL, W.T. *Closing the Gap, Policing and The Community: Commission of Inquiry into Policing in British Columbia*, Victoria, BC, Attorney General of British Columbia.
- Oppal, 2012 – OPPAL, W.T. *Forsaken: The Report of the Missing Women Commission of Inquiry*. Adresse URL : http://www.ag.gov.bc.ca/public_inquiries/docs/Forsaken-ES.pdf (dernière consultation : septembre 2013).
- Ouimet, 2002 – OUMET, M. « Explaining the American and Canadian crime “drop” in the 1990's », *Canadian Journal of Criminology*, vol. 44, n° 1, p. 33-50.
- Parlement du Canada, 2011a – PARLEMENT DU CANADA. *Questions entourant la sécurité aux sommets du G8 et du G20 : Rapport du Comité permanent de la sécurité publique et nationale*, Ottawa, ON, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.
- Parlement du Canada, 2011b – PARLEMENT DU CANADA. *Efficacité, administration et activités reliées aux dépenses effectuées pour la tenue des sommets G8/G20 : Rapport du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires*, Ottawa, ON, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.
- Patten *et al.*, 1999 – PATTEN, C., M. HAYES, G. LYNCH, K. O'TOOLE, C. SHEARING, J. SMITH, . . . L. WOODS. *A New Beginning: Policing in Northern Ireland*, Norwich, Royaume-Uni: Independent Commission on Policing for Northern Ireland.
- Patterson *et al.*, 2012 – PATTERSON, G., I. CHUNG et P. SWAN. « The effects of stress management interventions among police officers and recruits », *Campbell Systematic Reviews*, vol. 8, n° 7, p. 1-54.
- Perreault et Brennan, 2010 – PERREAULT, S. et S. BRENNAN. « La victimisation criminelle au Canada, 2009 », *Juristat*, vol. 30, n° 2, produit n° 85-002-X au catalogue, Ottawa, ON, Statistique Canada.
- Perreault, 2012 – PERREAULT, S. *L'homicide au Canada, 2011*, produit n° 85-002-X au catalogue, Ottawa, ON, Centre canadien de la statistique juridique, Statistique Canada.
- Perreault, 2013 – PERREAULT, S. *Statistiques sur les crimes déclarés par la police au Canada, 2012*, produit n° 85-002-X au catalogue, Ottawa, ON, Centre canadien de la statistique juridique, Statistique Canada.

- Perrott et Kelloway, 2011 – PERROTT, S. et E.K. KELLOWAY. « Scandals, sagging morale, and role ambiguity in the Royal Canadian Mounted Police: The end of a Canadian institution as we know it? », *Police Practice and Research*, vol. 12, n° 2, p. 120-135. DOI : 10.1080/15614263.2010.508983.
- Perry, 2010 – PERRY, B. « Policing hate crime in a Multicultural society: Observations from Canada », *International Journal of Law, Crime and Justice*, vol. 38, n° 3, p. 120-140.
- Poitras, 1990 – POITRAS, L.A. *Rapport de la Commission d'enquête chargée de faire enquête sur la Sûreté du Québec*, Sainte-Foy, QC, Les Publications du Québec.
- Police Act, 1990 – GOUVERNEMENT DE LA SASKATCHEWAN. *The Police Act*, Saskatchewan S.S. 1990-91, c. P-15.01, s. 38.
- Police Act, 1996 – GOUVERNEMENT DE LA COLOMBIE-BRITANNIQUE. *Police Act*, R.S.B.C. 1996, c. 367, s. 7(2).
- Police Reform and Social Responsibility Act, 2011 – GOUVERNEMENT DU ROYAUME-UNI. *Police Reform and Social Responsibility Act*, chapitre 13, Norwich, Royaume-Uni, The Stationary Office.
- Pottie-Bunge et al., 2005 – POTTIE-BUNGE, V., H. JOHNSON et T. BALDÉ. *Exploration des tendances de la criminalité au Canada*, Ottawa, ON, Statistique Canada.
- Prenzler et Faulkner, 2010 – PRENZLER, T. et N. FAULKNER. « Towards a model public sector integrity commission », *Australian Journal of Public Administration*, vol. 69, n° 3, p. 251-262.
- Prenzler, 2011 – PRENZLER, T. « The evolution of police oversight in Australia ». *Policing and Society*, vol. 21, n° 3, p. 284-303. DOI : 10.1080/10439463.2011.570866.
- Prenzler et al., 2013 – PRENZLER, T., M. MIHINJAC et L.E. PORTER. « Reconciling stakeholder interests in police complaints and discipline systems », *Police Practice and Research*, vol. 14, n° 2, p. 155-168. DOI : 10.1080/15614263.2013.767095.
- PricewaterhouseCoopers, 2000 – PRICEWATERHOUSECOOPERS. *Strategic Human Resource Analysis of Public Policing in Canada*, Kanata, ON, et Ottawa, ON, Association canadienne des chefs de police et Association canadienne des policiers.
- Punch, 2007 – PUNCH, M. « Cops with Honours: University Education and Police Culture », dans M. O'Neill, M. Marks et A.-M. Singh (éd.), *Police Occupational Culture: New Debates and Directions*. Amsterdam, Pays-Bas, Elsevier/JAI Press.
- RCSP, 2013 – RÉSEAU CANADIEN DU SAVOIR POLICIER. *À propos du RCSP*. Adresse URL : http://www.cpkn.ca/general_faq (dernière consultation : août 2013).
- Region of Waterloo, s.d. – REGION OF WATERLOO. *Waterloo Region Crime Prevention Council*. Adresse URL : www.preventingcrime.ca (dernière consultation : décembre 2013).

- Reiner, 2013 – REINER, R. « Who governs? Democracy, plutocracy, science and prophecy in policing », *Criminology and Criminal Justice*, vol. 13 n° 2, p. 161-180.
- Roach, 2007 – ROACH, K. « The Overview: Four Models of Police-Government Relations », dans M. E. Beare et T. Murray (réd.), *Police and Government Relations: Who's Calling the Shots*, Toronto, ON, University of Toronto Press.
- Roach, 2010 – ROACH, K. *Commission d'enquête relative aux mesures d'investigation prises à la suite de l'attentat à la bombe commis contre le vol 182 d'Air India : Études de recherche – Volume 3 : Les poursuites liées au terrorisme*, Ottawa, ON, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.
- Roach, 2014 – ROACH, K. « Post 9/11 Policing of Protests: Symbolic but Illusionary Law Reform and Real Accountability Gaps », dans M.E. Beare, N. Des Rosiers et A. Deshman (réd.), *The State on Trial: G20 and the Policing of Protest*. Vancouver, BC, UBC Press.
- Robertson, 2012 – ROBERTSON, N. « Policing: Fundamental principles in a Canadian context », *Administration publique du Canada*, vol. 55, n° 3, p. 343-363.
- Rosenberg, 2009 – ROSENBERG, M. *Twenty-Five Years Later: The Impact of the Canadian Charter of Rights and Freedoms on the Criminal Law. Supreme Court Law Review*, 2^e série, vol. 45, Markham, ON, LexisNexis Canada.
- Rosenfeld et Messner, 2009 – ROSENFELD, R. et S.F. MESSNER. « The crime drop in comparative perspective: The impact of the economy and imprisonment on American and European burglary rates », *The British Journal of Sociology*, vol. 60, n° 3, p. 445-471.
- Rotman, 2013 – ROTMAN. *Police Leadership Program*. Adresse URL : <http://www.rotman.utoronto.ca/ProfessionalDevelopment/Executive-Programs/CoursesWorkshops/Programs/Police-Leadership.aspx> (dernière consultation : décembre 2013).
- Ryan *et al.*, 2011 – RYAN, N., P.-E. LAVOIE, B. DUPONT et F. FORTIN. *La fraude via les médias sociaux*, Montréal, QC, Université de Montréal.
- Sahota, 2009 – SAHOTA, D.H. *Managing an Outsourced Police Function*, Victoria, BC, Royal Roads University.
- Salter, 2014 – SALTER, L. « Making the Best of Bad Choices: Inquiry Versus Investigations in the G20 Case », dans M.E. Beare, N. Des Rosiers et A. Deshman (réd.), *The State on Trial: G20 and the Policing of Protest*, Vancouver, BC, UBC Press.
- Sancton, 2012 – SANCTON, A. « “Democratic policing”: Lessons from Ipperwash and Caledonia », *Administration publique du Canada*, vol. 55, n° 3, p. 365-383.
- Sanders et Henderson, 2012 – SANDERS, C.B. et S. HENDERSON. « Police ‘empires’ and information technologies: Uncovering material and organisational barriers to information sharing in Canadian police services », *Policing and Society*, vol. 23, n° 2, p. 243-260. DOI : 10.1080/10439463.2012.703196.

- Santos, 2012 – SANTOS, R.B. *Crime Analysis with Crime Mapping* (3^e éd.), Boca Raton, FL, Sage.
- Saul, 2012 – SAUL, M.H. *Parts of New York City Evacuated for Hurricane Sandy*. Adresse URL : <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052970203880704578084701930663668> (dernière consultation : janvier 2014).
- Savage, 2013 – SAVAGE, S.P. « Seeking 'civilianness': Police complaints and the civilian control model of oversight », *British Journal of Criminology*, vol. 53, n° 5, p. 886-904. DOI : 10.1093/bjc/azt033.
- Savoie *et al.*, 2006 – SAVOIE, J., F. BÉDARD et K. COLLINS. Caractéristiques des quartiers et répartition de la criminalité sur l'île de Montréal, Ottawa, ON, Centre canadien de la statistique juridique, Statistique Canada.
- Savoie et Entreprise nationale relative à la statistique juridique, 2008 – SAVOIE, J. et ENTREPRISE NATIONALE RELATIVE À LA STATISTIQUE JURIDIQUE. Caractéristiques des quartiers et répartition de la criminalité : *Edmonton, Halifax et Thunder Bay*, Ottawa, ON, Statistique Canada.
- SC, 2011 – STATISTIQUE CANADA. *Enquête sociale générale, victimisation — cycle 23 (2009), fichier de microdonnées à grande diffusion — Guide de l'utilisateur*, Ottawa, ON, Statistique Canada.
- SC, 2012a – STATISTIQUE CANADA. *Programme de déclaration uniforme de la criminalité (DUC)*. Adresse URL : http://www23.statcan.gc.ca/imdb/p2SV_f.pl?Function=getSurvey&SDDS=3302 (dernière consultation : mars 2014).
- SC, 2012b – STATISTIQUE CANADA. *Tableau 051-0001 — Estimation de la population, selon le groupe d'âge et le sexe au 1^{er} juillet, Canada, provinces et territoires, annuel (personnes sauf indication contraire)*, CANSIM (base de données), Ottawa, ON, Statistique Canada.
- SC, 2013a – STATISTIQUE CANADA. *Enquête nationale auprès des ménages (ENM) 2011 : Immigration et diversité ethnoculturelle au Canada*, produit au catalogue n° 99-010-X2011001, Ottawa, ON, Statistique Canada.
- SC, 2013b – STATISTIQUE CANADA. *Tableau 254-0004 — Personnel policier et certaines statistiques de la criminalité, services de police municipaux, annuel*, CANSIM (base de données). Ottawa, ON, Statistique Canada.
- SC, 2013c – STATISTIQUE CANADA. *Tableau 380-0102 — Produit intérieur brut, indices, annuel (2007=100 sauf indication contraire)*, CANSIM (base de données). Ottawa, ON, Statistique Canada.
- SC, 2013d – STATISTIQUE CANADA. *Tableau 380-0106 — Produit intérieur brut aux prix constants de 2007, en termes de dépenses, annuel (dollars)*, CANSIM (base de données). Ottawa, ON, Statistique Canada.
- SC, 2013e – STATISTIQUE CANADA. *Les ressources policières au Canada, 2012*, produit au catalogue n° 85-225-X, Ottawa, ON, Statistique Canada.

- SC, 2014a – STATISTIQUE CANADA. *Tableau 281-0026 — Rémunération hebdomadaire moyenne (EERH), estimations non désaisonnalisées, selon le type d'employé, pour une sélection d'industries selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), mensuel (dollars courants)*, CANSIM (base de données). Adresse URL : <http://www5.statcan.gc.ca/cansim/a05?id=2810026&retrLang=fra&lang=fra> (dernière consultation : juin 2014).
- SC, 2014b – STATISTIQUE CANADA. *Tableau 252-0051 — Statistiques des crimes fondés sur l'affaire, par infractions détaillées, annuel (nombre sauf indication contraire)*, CANSIM (base de données), Ottawa, ON, Statistique Canada.
- SC, 2014c – STATISTIQUE CANADA. *Tableau 252-0052 — Indice de gravité de la criminalité et taux de classement pondéré, annuel (indice sauf indication contraire)*, CANSIM (base de données), Ottawa, ON, Statistique Canada.
- Scheffran et Battaglini, 2011 – SCHEFFRAN, J. et A. BATTAGLINI. « Climate and conflicts: The security risks of global warming », *Regional Environmental Change*, vol. 11, n° 1, p. 27-39.
- Schmidt, 2013 – SCHMIDT, D. « Municipalities Fear Fallout of Soaring Police Costs », *The Windsor Star* (22 août).
- Schneider et Trottier, 2012 – SCHNEIDER, C. et D. TROTTIER. « The 2011 Vancouver riot and the role of Facebook in crowd-sourced policing », *BC Studies*, vol. 175 (automne), p. 57-72.
- Schultze, 2007 – SCHULTZE, R. « What does it mean to be a self-governing regulated profession? », *Journal of Property Tax Assessment and Administration*, vol. 4, n° 3, p. 41.
- Scott, 2013a – SCOTT, I. « Reforming Ontario's Special Investigations Unit », *Criminal Law Quarterly*, vol. 60, n° 2, p. 190-206.
- Scott, 2004 – SCOTT, I.D. « Addressing police excessive use of force: A proposal to amend the mandate of the Special Investigations Unit », *Criminal Law Quarterly*, vol. 49, p. 351.
- Scott, 2013b – SCOTT, K.B. « A single police force for Scotland: The legislative framework (2) », *Policing*, vol. 7, n° 2, p. 142-147. DOI : 10.1093/policing/pat003.
- SCRGSP, 2012 – STEERING COMMITTEE FOR THE REVIEW OF GOVERNMENT SERVICE PROVISION. *Chapter 6: Police Services*, Melbourne, Australie, Australian Government, Productivity Commission.
- SCT, 2011 – SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Résultats pour 2010-2011 du CRG – Gendarmerie royale du Canada*. Adresse URL : <http://static.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/assessments-evaluations/2010/rcm/rcm-fra.asp> (dernière consultation : 9 mai).
- SCT, 2013 – SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Résultats pour 2011-2012 du CRG – Gendarmerie royale du Canada*. Adresse URL : <http://static.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/assessments-evaluations/2011/rcm/rcm-fra.asp> (dernière consultation : septembre 2013).

- SEBP, 2012 – SOCIETY OF EVIDENCE BASED POLICING. *Home*. Adresse URL : <http://www.sebp.police.uk/> (dernière consultation : janvier 2014).
- Shane, 2009 – SHANE, J.M. *What Every Chief Executive Should Know: Using Data to Measure Police Performance*, Flushing, NY, Looseleaf Law Publications.
- Shane, 2010 – SHANE, J.M. « Organisational stressors and police performance », *Journal of Criminal Justice*, vol. 38, n° 4, p. 807-818.
- Shearing, 2005 – SHEARING, C. « Nodal security », *Police Quarterly*, vol. 8, n° 1, p. 57-63.
- Shearing et Stenning, 1983 – SHEARING, C.D. et P.C. STENNING. « Private security: Implications for social control », *Social Problems*, vol. 30, n° 5, p. 493-506.
- Sheptycki, 2004 – SHEPTYCKI, J. « Organisational pathologies in police intelligence systems », *European Journal of Criminology*, vol. 1, n° 3, p. 307-332. DOI : 10.1177/1477370804044005.
- Sherman, 2013 – SHERMAN, L. « The rise of evidence-based policing: Targeting, testing, and tracking », *Crime and Justice*, vol. 42, p. 377-451.
- Shults *et al.*, 2002 – SHULTS, R.A., D.A. SLEET, R.W. ELDER, G.W. RYAN et M. SEHGAL. « Association between state level drinking and driving countermeasures and self reported alcohol impaired driving », *Injury Prevention*, vol. 8, n° 2, p. 106-110.
- Siegel, 2009 – SIEGEL, L.J. *Essentials of Criminal Justice*, Belmont, CA, Wadsworth.
- Silvestri, 2006 – SILVESTRI, M. « 'Doing time': Becoming a police leader », *International Journal of Police Science & Management*, vol. 8, n° 4, p. 266-281.
- SIPR, 2013 – SCOTTISH INSTITUTE FOR POLICING RESEARCH. *Annual Report 2012*, Dundee, Écosse, SIPR.
- SIRP, 2012 – SERVICE D'INFORMATION ET DE RECHERCHE PARLEMENTAIRES. *Projet de loi C-42 : Loi modifiant la Loi sur la Gendarmerie royale du Canada et apportant des modifications connexes et corrélatives à d'autres lois*, Ottawa, ON, Bibliothèque du Parlement.
- Sklansky, 2006 – SKLANSKY, D.A. « Not your father's police department: Making sense of the new demographics of law enforcement », *The Journal of Criminal Law and Criminology*, vol. 96, n° 3, p. 1209-1243.
- Sklansky, 2011 – SKLANSKY, D.A. *The Persistent Pull of Police Professionalism*, Boston, MA, et Washington, DC, Harvard Kennedy School et National Institute of Justice.
- Skogan et Frydl, 2004 – SKOGAN, W. et K. FRYDL, (RÉD.). *Fairness and Effectiveness in Policing: The Evidence*, Washington, DC, The National Academies Press, Committee to Review Research on Police Policy and Practices.
- Sleiman et Lippert, 2010 – SLEIMAN, M. et R. LIPPERT. « Downtown ambassadors, police relations and 'clean and safe' security », *Policing and Society*, vol. 20, n° 3, p. 316-335. DOI : 10.1080/10439463.2010.493610.

- Smyth et Carleton, 2011 – SMYTH, S.M. et R. CARLETON. *Évaluation de l'ampleur de la cyberfraude – Document de travail sur les méthodes potentielles et les sources de données*, Ottawa, ON, ministère de la Sécurité publique du Canada.
- SNEGSP et ACLC, 2011. ASSOCIATION CANADIENNE DES LIBERTÉS CIVILES ET SYNDICAT NATIONAL DES EMPLOYÉES ET EMPLOYÉS GÉNÉRAUX DU SECTEUR PUBLIC. *Troubler la paix : Audiences publiques – Une enquête citoyenne sur le maintien de l'ordre public, les libertés civiles et la gouvernance lors du sommet de G20 de Toronto*, Ottawa, ON, SNEGSP et ACLC.
- Sossin, 2004 – SOSSIN, L. « The Oversight of Executive Police Relations in Canada: The Constitution, the Courts, Administrative Processes and Democratic Governance », dans M.E. Beare et T. Murray (éd.), *Police and Government Relations: Who's Calling the Shots?*, Toronto, ON, University of Toronto Press.
- SPC, 2010 – SÉCURITÉ PUBLIQUE CANADA. *Évaluation de 2009–2010 du Programme des services de police des Premières nations*, Ottawa, ON, Sécurité publique Canada.
- SPC, 2012 – SÉCURITÉ PUBLIQUE CANADA. *Sommet sur les paramètres économiques des services de publics — Rapport sur le Sommet*. Adresse URL : <http://www.securitepublique.gc.ca/cnt/rsrscs/pblctns/smmt-cnmc-plcng-2013/index-fra.aspx> (dernière consultation : février 2014).
- SPC, 2013a – SÉCURITÉ PUBLIQUE CANADA. *Sommet sur les paramètres économiques des services de publics*. Adresse URL : <http://www.securitepublique.gc.ca/cnt/cntrng-crm/plcng/cnmc-plcng/smmt-2013/index-fra.aspx> (dernière consultation : avril 2013).
- SPC, 2013b – SÉCURITÉ PUBLIQUE CANADA. *Police de quartier — Mesures de rendement (Synopsis)*. Adresse URL : <http://www.securitepublique.gc.ca/cnt/cntrng-crm/plcng/cnmc-plcng/ndx/snpss-fra.aspx?n=62> (dernière consultation : décembre 2013).
- SPC, 2013c – SÉCURITÉ PUBLIQUE CANADA. *Index des initiatives de services de police*. Adresse URL : <http://www.securitepublique.gc.ca/cnt/cntrng-crm/plcng/cnmc-plcng/ndx/srch-fra.aspx> (dernière consultation : septembre 2013).
- SPC, 2013d – SÉCURITÉ PUBLIQUE CANADA. *Rapport public de 2013 sur la menace terroriste au Canada*, Ottawa, ON, Sécurité publique Canada.
- SPC, 2013e – SÉCURITÉ PUBLIQUE CANADA. *Sommet sur les paramètres économiques des services de publics : Optimiser l'avantage des services de police du Canada*, article présenté au Sommet sur les paramètres économiques des services de publics, Ottawa, ON.
- Spottiswoode, 2000 – SPOTTISWOODE, C. *Improving Police Performance: A New Approach to Measuring Police Efficiency*, Londres, Royaume-Uni, Public Services Productivity Panel.

- SPV, 2006 – VANCOUVER POLICE DEPARTMENT. *Amendments to the Regulations and Procedures Manual: Guidelines for Police Attending Illicit Drug Overdoses*, Vancouver, BC, SPV.
- SPV, 2013 – VANCOUVER POLICE DEPARTMENT. *Vancouver's Mental Health Crisis: An Update Report*, Vancouver, BC, SPV.
- SPV, s.d. – VANCOUVER POLICE DEPARTMENT. *Planning, Research & Audit Section*. Adresse URL : <http://vancouver.ca/police/organisation/planning-research-audit/index.html> (dernière consultation : septembre 2013).
- Stamatakis, 2013 – STAMATAKIS, T. *Déclaration devant le Comité permanent de la sécurité publique et nationale*, Ottawa, ON, Association canadienne des policiers.
- Stein *et al.*, 2009 – STEIN, A.L., G.Q. TRAN et B.S. FISHER. « Intimate partner violence experience and expectations among college women in dating relationships: Implications for behavioral interventions », *Violence and Victims*, vol. 24, n° 2, p. 153-162.
- Stenning et Shearing, 1979 – STENNING, P.C. et C.D. SHEARING. *Search and Seizure – Powers of Private Security Personnel – Criminal Law Series – Study*, Ottawa, ON, ministère de la Justice du Canada.
- Stenning, 1995 – Stenning, P.C. « Introduction », dans *Accountability for Criminal Justice: Selected Essays*, Toronto, ON, University of Toronto Press.
- Stenning, 2000 – STENNING, P.C. « Powers and accountability of private police », *European Journal on Criminal Policy and Research*, vol. 8, p. 325-352.
- Stenning, 2003 – STENNING, P.C. « Policing the cultural kaleidoscope: Recent Canadian experience », *Journal of Police & Society: An interdisciplinary Israeli Journal of Law Enforcement & Criminology*, vol. 7, p. 13-48.
- Stenning, 2009 – STENNING, P.C. « Governance and accountability in a plural policing environment – the story so far », *Policing*, vol. 3, n° 1, p. 22-33. DOI : 10.1093/police/pan080.
- Stephens *et al.*, 2011 – STEPHENS, D.W., J. HILL et S. GREENBERG. *Strategic Communication Practices: A Toolkit for Police Executives*, Washington, DC, U.S. Department of Justice.
- Stevens, 2013 – STEVENS, J. *Policing for a Better Britain: Report of the Independent Police Commission*, Essex, Royaume-Uni, Anton Group.
- Stone et Travis, 2011 – STONE, C. et J. TRAVIS. *Toward a New Professionalism in Policing*, Boston, MA, et Washington, DC, Harvard Kennedy School et National Institute of Justice.
- Surette, 2007 – SURETTE, R. *Media, Crime, and Criminal Justice: Images, Realities, and Policies*, Belmont, CA, Thomson Wadsworth.
- Swol, 1998 – SWOL, K. *Services de sécurité privés et services de police publics*, Ottawa, ON, Centre canadien de la statistique juridique, Statistique Canada.

- Taket, 2004 – TAKET, A.R. *Tackling Domestic Violence: The Role of Health Professionals*, Londres, Royaume-Uni, Home Office Research, Development and Statistics Directorate.
- Telep et Weisburd, 2012 – TELEP, C.W. et D. WEISBURD. « What is known about the effectiveness of police practices in reducing crime and disorder? », *Police Quarterly*, vol. 15, n° 4, p. 331-357.
- Telfer, 2013 – TELFER. *Canadian Police Association Executive Leadership Program*. Adresse URL : <http://www.telfer.uottawa.ca/executiveprograms/en/our-programs/7/canadian-police-association-executive-leadership-program> (dernière consultation : décembre 2013).
- The Economist, 2013 – THE ECONOMIST. « Where Have All the Burglars Gone? », *The Economist* (20 juillet).
- Tinsley, 2009 – TINSLEY, P. *The Canadian Experience in Oversight. Presentation for United Nations Development Program*, Washington, DC, Association canadienne de surveillance civile du maintien de l'ordre.
- TPS, 2011 – TORONTO POLICE SERVICE. *After-Action Review*, Toronto, ON, TPS.
- TPS, 2013 – TORONTO POLICE SERVICE. *2013 Business Plan*, Toronto, ON, TPS.
- TPSB, 2013 – TORONTO SERVICES DE POLICE BOARD. *Street Checks Sub-Committee Minutes and Deputations*, Toronto, ON, TPSB.
- Treverton *et al.*, 2011 – TREVERTON, G.F., M. WOLLMAN, E. WILKE et D. LAI. *Moving Toward the Future of Policing*, Santa Monica, CA, RAND.
- Tyler et Fagan, 2008 – TYLER, T.R. et J. FAGAN. « Legitimacy and cooperation: Why do people help the police fight crime in their communities? », *Ohio State Journal of Criminal Law*, vol. 6, n° 1, p. 231-275.
- UES, 2013 – UNITÉ DES ENQUÊTES SPÉCIALES. *Rapport annuel 2012-2013*, Mississauga ON, UES.
- Université de Régina et GRC, 2013 – UNIVERSITÉ DE RÉGINA ET GENDARMERIE ROYALE DU CANADA. *The University of Regina's Canadian Centre for Public Safety and First Responders Research Collaboration Project Between University of Regina & GRC*, Régina, SK, Université de Régina.
- Van Dijk *et al.*, 2012 – VAN DIJK, J., A. TSELONI et G. FARRELL, (RÉD.). *The International Crime Drop*, New York, NY, Palgrave Macmillan.
- Van Reenen, 1999 – VAN REENEN, P. « The “unpayable” police », *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, vol. 22, n° 2, p. 133-151.
- Van Sluis et Ringeling, 2013 – VAN SLUIS, A. et A. RINGELING. « Police systems on the move: Analyzing and comparing changes in the police systems in five Western European countries », *Polizei & Wissenschaft*, vol. 2, p. 63-69.
- Van Steden, R. *et al.*, 2013 – VAN STEDEN, R., J. WOOD, C. SHEARING et H. BOUTELLIER. « The many faces of nodal policing: Team play and improvisation in Dutch community safety », *Security Journal*, p. 1-13. DOI : 10.1057/sj.2013.30.

- Vancouver, 2012 – CITY OF VANCOUVER. *Four Pillars Drug Strategy*. Adresse URL : <http://vancouver.ca/people-programs/four-pillars-drug-strategy.aspx> (dernière consultation : décembre 2013).
- VG, 2000 – VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA. « Gendarmerie royale du Canada — Les services offerts aux responsables de l'application de la loi », *Rapport du vérificateur général du Canada*, avril 2000, chapitre 7, Ottawa, ON, Bureau du vérificateur général du Canada.
- VG, 2005 – VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA. « Gendarmerie royale du Canada — Les services de police à contrat », *Rapport de la vérificatrice générale du Canada*, novembre 2005, chapitre 1, Ottawa, ON, Bureau du vérificateur général du Canada.
- VG, 2011a – VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA. « Les services nationaux de police — Gendarmerie royale du Canada », *Rapport de la vérificatrice générale du Canada*, juin 2011, chapitre 5, Ottawa, ON, Bureau du vérificateur général du Canada.
- VG, 2011b – VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA. « Les dépenses pour les sommets du G8 et du G20 de 2010 », *Rapport de la vérificatrice générale du Canada*, printemps 2011, chapitre 1, Ottawa, ON, Bureau du vérificateur général du Canada.
- VG, 2014 – VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA. « Le Programme des services de police des Premières nations — Sécurité publique Canada », *Rapport du vérificateur général du Canada*, printemps 2014, chapitre 5, Ottawa, ON, Bureau du vérificateur général du Canada.
- Vila, 1996 – VILA, B. « Tired cops: Probable connections between fatigue and the performance, health and safety of patrol officers », *American Journal of Police*, vol. 15, n° 2, p. 51-92.
- Vila, 2006 – VILA, B. « Impact of long work hours on police officers and the communities they serve », *American Journal of Industrial Medicine*, vol. 49, n° 11, p. 972-980. DOI : 10.1002/ajim.20333.
- Ville de Calgary, 2013 – VILLE DE CALGARY. *Body Worn Camera Pilot Program Completed*. Adresse URL : <http://newsroom.calgary.ca/news/body-worn-camera-pilot-program-247938> (dernière consultation : novembre 2013).
- Violanti *et al.*, 2013 – VIOLANTI, J.M., D. FEKEDULEGN, M.E. ANDREW, L.E. CHARLES, T.A. HARTLEY, B. VILA et C.M. BURCHFIEL. « Shift work and long-term injury among police officers », *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, vol. 39, n° 4, p. 361-368.
- Vollaard, 2006 – VOLLAARD, B.A. *Police Effectiveness: Measurement and Incentives*, Santa Monica, CA, Pardee Rand Graduate School.
- Waggoner, 2012 – WAGGONER, L.B. *Police Officer Fatigue: The Effects of Consecutive Night Shift Work on Police Officer Performance*, Pullman, WA, Washington State University.

- Walker, 2008 – WALKER, S. « The neglect of police unions: Exploring one of the most important areas of American policing », *Police Practice and Research*, vol. 9, n° 2, p. 95-112.
- Wall, 2007 – WALL, D. « Policing cybercrimes: Situating the public police in networks of security within cyberspace », *Police Practice and Research*, vol. 8, n° 2, p. 183-205.
- Wallace, 2004 – WALLACE, M. « *Statistiques de la criminalité au Canada, 2003* », *Juristat*, vol 24, produit n° 85-002-XIE au catalogue, Ottawa, ON, Centre canadien de la statistique juridique, Statistique Canada.
- Waller, 2010 – WALLER, I. *Rights for Victims of Crime: Rebalancing Justice*, New York, NY, Rowan and Littlefield.
- Waller, 2014 – WALLER, I. *Smarter Crime Control: A Guide to a Safer Future for Citizens, Communities, and Politicians*, Lanham, MD, Rowman & Littlefield.
- Weisburd et al., 2008 – WEISBURD, D., C.W. TELEP, J.C. HINKLE et J.E. ECK. « The effects of problem-oriented policing on crime and disorder », *Campbell Systematic Reviews*, vol. 4, n° 14. DOI : 10.4073/csr.2008.14.
- Welsh et Farrington, 2008 – WELSH, B.C. et D.P. FARRINGTON. « Effects of closed circuit television surveillance on crime ». *Campbell Systematic Reviews*, vol. 4, n° 17, p. 1-73. DOI : 10.4073/csr.2008.17.
- Whalen, 2012 – WHALEN, J. « La police de Cincinnati s'allie à des chercheurs », *Gazette*, vol. 74, n° 4, Ottawa, ON, Gendarmerie royale du Canada et gouvernement du Canada.
- Whitaker et Farson, 2009 – WHITAKER, R. et S. FARSON. « Accountability in and for national security », *IRPP Choices*, vol. 15, n° 9, p. 2-51.
- Wilson-Bates, 2008 – WILSON-BATES, F. *Lost in Transition: How a Lack of Capacity in the Mental Health System is Failing Vancouver's Mentally Ill and Draining Police Resources*, Vancouver, BC, Vancouver Police Department.
- Wilson et al., 2011 – WILSON, D.B., D. WEISBURD et D. McCLURE. « Use of DNA testing in police investigative work for increasing offender identification, arrest, conviction and case clearance », *Campbell Systematic Reviews*, vol. 7, n° 7, p. 1-52.
- Winkler, 2012 – WINKLER, R. « Carriers Band to Fight Cellphone Theft », *Wall Street Journal* (10 avril).
- Wolfe et Piquero, 2011 – WOLFE, S.E. et A.R. PIQUERO. « Organisational justice and police misconduct », *Criminal Justice and Behavior*, vol. 38, n° 4, p. 332-353.
- Wood, 2007 – WOOD, J. *Report on the Review of the Police Complaint Process in British Columbia*, Vancouver, BC, Public Safety and Solicitor General.
- Wood et al., 2011 – WOOD, J., J. SWANSON, S. BURRIS et A. GILBERT. *Police Interventions with Persons Affected by Mental Illness: A Critical Review of Global Thinking and Practice*, New Brunswick, NJ, Center for Behavioral Health Services et Criminal Justice Research, Rutgers University.

- Wood *et al.*, 2013 – WOOD, J.D., C.J. TAYLOR, E.R. GROFF et J.H. RATCLIFFE. « Aligning policing and public health promotion: Insights from the world of foot patrol », *Police Practice and Research*, p. 1-13.
- Wortley, 2003 – WORTLEY, S. *Civilian Governance and Policing in a Multicultural Society: A Discussion Paper*, Toronto, ON, Centre of Criminology, University of Toronto.
- WRPS, 2009 – WATERLOO REGIONAL POLICE SERVICE. *Performance Management Project: Patrol Staffing Analysis*, Waterloo, ON, Waterloo Regional Police Service Executive Office.
- WRPS, 2014 – WATERLOO REGIONAL POLICE SERVICE. *Alarms By-Law*. Adresse URL : <http://www.wrps.on.ca/stay-safe/alarms-program/alarms-law> (dernière consultation : janvier 2014).
- WVSA, 2009 – WORLD VALUES SURVEY ASSOCIATION. *World Values Survey: 1981-2008 Official Aggregate v.20090901*, Stockholm, Suède, WVSA.
- Young *et al.*, 2005 – YOUNG, R., C. HOYLE, K. COOPER et R. HILL. « Informal resolution of complaints against the police: A quasi-experimental test of restorative justice », *Criminal Justice*, vol. 5, n° 3, p. 279-317.
- Yukon, 2013 – GOUVERNEMENT DU YUKON. *Collaborative Case Management Initiatives*. Adresse URL : <http://www.justice.gov.yk.ca/prog/cor/ccmi.html> (dernière consultation : décembre 2013).
- Zhang, 2011 – ZHANG, T. *Les coûts de la criminalité au Canada, 2008*, Ottawa, ON, ministère de la Justice du Canada.

Évaluations du Conseil des académies canadiennes

Les rapports d'évaluation ci-dessous peuvent être téléchargés depuis le site Web du CAC (www.sciencepourlepublic.ca) :

- Le maintien de l'ordre au Canada au XXI^e siècle : Une nouvelle police pour de nouveaux défis (2014)
- Prix de l'énergie et prise de décision dans les entreprises au Canada : Paver la voie à un avenir énergétique (2014)
- Améliorer les médicaments pour enfants au Canada (2014)
- Culture scientifique : Qu'en est-il au Canada? (2014)
- Promouvoir la durabilité dans un monde interconnecté (2014)
- Incidences environnementales de l'extraction du gaz de schiste au Canada (2014)
- Sécurité alimentaire dans le Nord du Canada – État des connaissances (2014)
- Les sciences de la mer au Canada : Relever le défi, saisir l'opportunité (2013)
- Effets sur la santé de l'utilisation des armes à impulsions (2013)
- L'état de la R-D industrielle au Canada (2013)
- Incidences de l'innovation : mesure et évaluation (2013)
- L'eau et l'agriculture au Canada : vers une gestion durable des ressources en eau (2013)
- Renforcer la capacité de recherche du Canada : La dimension de genre (2012)
- L'état de la science et de la technologie au Canada, 2012 (2012)
- Éclairer les choix en matière de recherche : Indicateurs et décisions (2012)
- Nouvelles technologies et évaluation de la sécurité chimique (2012)
- Des animaux en santé, un Canada en santé (2011)
- La taxonomie canadienne : explorer la biodiversité, créer des possibilités (2010)
- Honnêteté, responsabilité et confiance : Promouvoir l'intégrité en recherche au Canada (2010)
- Meilleure recherche = Meilleur management (2009)
- La gestion durable des eaux souterraines au Canada (2009)
- Innovation et stratégies d'entreprise : pourquoi le Canada n'est pas à la hauteur (2009)
- Vision pour l'initiative canadienne de recherche dans l'Arctique – Évaluation des possibilités (2009)
- La production d'énergie à partir des hydrates de gaz – potentiel et défis pour le Canada (2008)
- Petit et différent : perspective scientifique sur les défis réglementaires du monde nanométrique (2008)
- La transmission du virus de la grippe et la contribution de l'équipement de protection respiratoire individuelle – Évaluation des données disponibles (2007)
- L'État de la science et de la technologie au Canada (2006)

**Les évaluations suivantes font présentement l'objet de délibérations
du comités d'experts :**

- Consommation énergétique et changements climatiques : une synthèse des données les plus récentes
- L'accès en temps opportun aux données sur la santé et sur les conditions sociales pour la recherche sur la santé et l'innovation du système de santé
- La capacité potentielle des technologies nouvelles et émergentes de réduire les incidences environnementales de l'exploitation des sables bitumineux
- Les besoins futurs en compétences en STGM
- Les éoliennes, le bruit et la santé humaine
- Les institutions de la mémoire collective et la révolution numérique
- LES RISQUES : Le message passe-t-il?

Conseil des gouverneurs du Conseil des académies canadiennes*

Margaret Bloodworth, C.M., présidente, ancienne sous-ministre au fédéral et conseillère nationale pour la sécurité (Ottawa, Ont.)

Graham Bell, MSRC, président, Société royale du Canada; directeur de recherche, professeur titulaire de la chaire James McGill, Département de biologie, Université McGill (Montréal, Qc)

John Cairns, MACSS, président, Académie canadienne des sciences de la santé; professeur de médecine, Université de la Colombie-Britannique (Vancouver, C.-B.)

Henry Friesen, C.C., MSRC, MACSS, vice-président, professeur émérite distingué et membre principal du Centre pour le progrès de la médecine, Faculté de médecine, Université du Manitoba (Winnipeg, Man.)

Carol P. Herbert, MACSS, professeure de médecine familiale, Université Western (London, Ont.)

Claude Jean, premier vice-président et directeur général, Teledyne DALSA, Semiconducteur (Bromont, Qc)

Peter MacKinnon, O.C., ancien président et vice-recteur, Université de la Saskatchewan (Saskatoon, Sask.)

Jeremy McNeil, MSRC, professeur invité Helen Battle de chimie écologique, Département de biologie, Université Western (London, Ont.)

Axel Meisen, C.M., MACG, ancien président, Prévision, Alberta Innovates – Technology Futures (AITF) (Edmonton, Alb.)

Lydia Miljan, professeure agrégée en sciences politiques et directrice du programme des arts et des sciences, Université de Windsor (Windsor, Ont.)

Ted Morton, chercheur principal, École de politiques publiques, professeur de sciences politiques, Université de Calgary (Calgary, Alb.)

P. Kim Sturgess, MACG, présidente-directrice générale et fondatrice, Alberta WaterSMART (Calgary, Alb.)

* Renseignements à jour en juin 2014

Comité consultatif scientifique du Conseil des académies canadiennes*

Susan A. McDaniel, MSRC, présidente, directrice de l'Institut Prentice; titulaire de la Chaire de recherche du Canada de premier niveau sur la population mondiale et le cours de la vie; titulaire de la chaire de recherche Prentice en démographie et économie mondiales, professeure de sociologie, Université de Lethbridge (Lethbridge, Alb.)

Lorne Babiuk, O.C., MSRC, MACSS, vice-président à la recherche, Université de l'Alberta (Edmonton, Alb.)

Murray S. Campbell, premier responsable, Programme de recherche en analytique des affaires, Centre de recherche T.J. Watson d'IBM (Yorktown Heights, NY)

Clarissa Desjardins, présidente-directrice générale, Clementia Pharmaceuticals inc. (Montréal, Qc)

Jean Gray, C.M., MACSS, professeure émérite de médecine, Université Dalhousie (Halifax, N.-É.)

John Hepburn, MSRC, vice-président à la recherche et aux affaires internationales, Université de la Colombie-Britannique (Vancouver, C.-B.)

Gregory S. Kealey, MSRC, professeur, Département d'histoire, Université du Nouveau-Brunswick (Fredericton, N.-B.)

Daniel Krewski, professeur d'épidémiologie et de médecine communautaire, directeur scientifique du Centre R. Samuel McLaughlin d'évaluation du risque sur la santé des populations, Université d'Ottawa (Ottawa, Ont.)

Avrim Lazar, ancien président et chef de la direction, Association des produits forestiers du Canada (Ottawa, Ont.)

Norbert Morgenstern, C.M., MSRC, MACG, professeur émérite d'université en génie civil, Université de l'Alberta (Edmonton, Alb.)

Sarah P. Otto, MSRC, professeure et directrice du Centre de recherche sur la biodiversité, Université de la Colombie-Britannique (Vancouver, C.-B.)

* Renseignements à jour en juin 2014



Council of Canadian Academies
Conseil des académies canadiennes

Conseil des académies canadiennes
180 rue Elgin, bureau 1401
Ottawa (Ontario) K2P 2K3
TTél: 613.567.5000
www.sciencepourlepublic.ca