SPVM

PLAN D'ACTION

pour rassurer et améliorer le lien de confiance des citoyens envers le SPVM

31 mars 2017

Montréal

Table des matières

Préambule **3**

Rappel du mandat **8**

But et objectifs du plan **9**

Fondations du plan **10**

Conditions de réussite **11**

Préambule

Une légitimité ébranlée

La série d'événements reliés aux allégations envers la gestion des enquêtes internes du SPVM laisse place aux questionnements quant à l'ampleur des problèmes relevés, leurs répercussions et au panorama d'individus impliqués de près ou de loin dans ces situations. Par ailleurs, la Commission d'enquête sur la protection des sources journalistiques – qui prévoit le début de ses travaux dès avril 2017 – vient amplifier la résonance de ces événements. Notamment, une première et importante répercussion, réside dans la fragilisation du dialogue avec les médias en général.

Les faits rapportés ont naturellement provoqué la mobilisation d'une série d'acteurs dans la réclamation d'enquêtes, et éventuellement d'arrestations. Or, à elles seules, cette couverture médiatique et l'opinion publique qui en découla, ne permettent pas un regard systémique sur les conditions et pratiques problématiques au sein de l'organisation ; conditions et pratiques qui, au fil du temps, se sont immiscées dans la toile culturelle du SPVM.

Philippe Pichet, arrivé au poste de direction au mois d'août 2015, est l'un de ces acteurs qui a réclamé d'importants changements ; ces derniers ont ébranlé et ébranleront les fondements de cette culture policière, nuisible à certains égards. L'état de vulnérabilité dans lequel l'organisation baigne depuis plusieurs années est encadré désormais par des mesures notables qui agissent sur l'identité de certaines unités de l'organisation, sur la répartition des pouvoirs ainsi que sur des systèmes de contrôle formels. Le changement culturel souhaité ne va pas sans écueils, sans résistance, sans frustration et même sans départs hâtifs à la retraite. Il repose néanmoins sur la résilience propre au SPVM, c'est-à-dire sur sa capacité à maintenir le cap face à des situations inhabituelles.

Un environnement organisationnel particulier

Dans le but d'opérer certains changements, plusieurs conditions de l'environnement interne et externe du SPVM doivent être prises en considération. Hormis les éléments de gestion quotidiens, la situation à Montréal demeure particulière.

Premièrement, le climat de travail est spécialement tendu : la convention collective des policiers et policières est échue depuis décembre 2014 et les négociations sont ralenties ; l'adoption par le gouvernement du Québec de la loi 15 sur les retraites a encore augmenté cette tension, sans compter les compressions budgétaires qui se soldent par de multiples abolitions de postes policiers au sein du SPVM. Cette réalité cohabite avec l'octroi de bonis aux officiers supérieurs du SPVM qui afficheront une performance supérieure à leurs collègues. Ces faits, parmi d'autres, permettent de mettre en relief le faible taux de satisfaction du personnel policier et l'affaiblissement du degré de leur mobilisation.

Par ailleurs, le nombre élevé de départs à la retraite et le recrutement congruent de nouvelles recrues ont un impact sur le taux de roulement du personnel, sur la rétention de l'expertise et la perte d'expérience. L'état-major pour les prochaines années sera conséquemment composé de jeunes gestionnaires.

En parallèle, les structures de reddition de comptes destinées à surveiller le travail de la police montréalaise, et qui contribuent ultimement au maintien de sa légitimité, se multiplient à mesure que les nouvelles technologies émergent et que l'accessibilité à l'information chez les citoyens évolue. De surcroît, les différents paliers de la gouvernance municipale et provinciale viennent complexifier la gestion même de cette reddition de comptes en termes de distribution des rôles et responsabilités.

Vers une police du futur

Un service de police ayant une vision *Vers le futur* peut prendre plusieurs significations. Pour la nouvelle direction, une police fière de servir les Montréalais, qui basera dorénavant ses actions sur des données probantes, qui reposera sur un réseau de la sécurité solidement ancré et qui tentera dans chacune de ses interventions de faire une différence auprès des citoyens, en sont quelques-unes. Une autre volonté de cette police du futur est celle d'enrayer les pratiques et situations problématiques du passé pour modeler une nouvelle culture policière plus saine et avenante.

Une des premières actions entreprises par le directeur a été la réorganisation de la structure du SPVM. Ce remaniement a permis de centraliser les membres de la haute direction pour encourager la collaboration et obtenir une plus grande cohérence dans la livraison des services policiers. En fait, l'état de décentralisation du pouvoir dans les cinq régions (incluant le Service des enquêtes spécialisées) avait provoqué au fil des ans une forme de compétition malsaine entre les parties devenues « rois de leur royaume ». La rétention des projets novateurs, la recherche démesurée de projets d'enquête de grande envergure, la retenue de l'expertise, les procédures réinventées au sein de certaines unités pour favoriser des résultats, étaient quelques symptômes de cette rivalité. La mise en place des services partagés d'enquêtes (SPE) au sein des quatre divisions a permis, notamment, d'uniformiser les modes de fonctionnement, de décloisonner le modèle par types d'enquêtes et d'augmenter l'efficacité des services d'enquête en fonction des besoins des citoyens.

La remise en question du système de promotion des cadres et de distribution du pouvoir est une autre réalité à laquelle la direction a porté une attention. Le système en place faisait en sorte que l'écart déjà existant entre le « monde » de la gendarmerie et celui des enquêtes continuait d'augmenter. Les nouvelles règles en vigueur ont causé beaucoup d'émoi et quelques frustrations, mais les

directives mises en place commencent à porter leurs fruits. La diversification des compétences et le regard systémique de l'organisation que les cadres arrivent à développer sont d'importants atouts pour le virage culturel souhaité.

Parmi d'autres actions, le remplacement de l'équipe de gestion à la Division des affaires internes, l'étalement des principes de la supervision directe – qui encourage, entre autres, une plus grande reddition de comptes – de la gendarmerie aux unités d'enquêtes, la modernisation du renseignement et la poursuite des négociations avec la Fraternité des policiers et policières dans un climat plus équitable, sont autant d'exemples qui permettront de pallier les irrégularités.

Enfin, la consultation et la mobilisation des quelque 150 cadres du SPVM ont permis la réalisation d'un plan stratégique axé sur l'atteinte de résultats pour 2020. Ce plan interpelle chacun des cadres du SPVM puisqu'il mise sur le travail collaboratif pour l'atteinte des résultats. Une partie de son opérationnalisation passe par la *Modernisation de l'offre de service*. Ce volet souligne la reconnaissance du personnel, l'utilisation optimale des ressources, la production d'outils et de produits d'analyse pour l'amélioration des opérations policières et la production et mise à jour d'un agenda de vigilance policière.

Le directeur du SPVM accueille favorablement la demande du ministre de la Sécurité publique, et toute autre contribution d'experts en la matière. En plus des actions déjà en cours, les recommandations de l'enquête initieront assurément d'autres actions pour remédier à une culture policière en partie brisée. En attendant, le SPVM propose son **Plan d'action pour rassurer et améliorer le lien de confiance des citoyens envers le SPVM**. Des activités dans plusieurs sphères dont la gouvernance, les enquêtes internes, la sécurité et l'intégrité, le renseignement, la vigie des pratiques policières, la communication et, bien entendu, les relations avec les citoyens seront réalisées. Prises ensemble, toutes ces activités visent une meilleure identification des problèmes, une compréhension accrue des enjeux et un pouvoir d'agir de manière efficiente sur

les bons éléments. Ces mesures reposent avant tout sur le *leadership* de la direction, la fluidité de la communication, le courage managérial et les principes reconnus de la prévention.

Les citoyennes et citoyens de Montréal sont invités à reconnaître l'importance accordée par le SPVM à l'ensemble de la démarche. Cette dernière avait été entamée avant même l'étalement public des récentes allégations. Le rétablissement de la confiance et de la légitimité de notre institution demeureront prioritaires.

Rappel du mandat

Les différentes allégations sur les pratiques des enquêtes internes du SPVM ont mené à plusieurs décisions qui permettront de mettre en lumière la situation actuelle. Dans cette optique, le ministre de la Sécurité publique a expressément demandé au SPVM de se doter d'un plan d'action :

> *« … pour éviter que la situation ne s'envenime et pour rassurer la population quant à l'intégrité de son corps de police. Ces mesures devront bien entendu porter sur la gestion des enquêtes internes, mais également tout autre aspect que vous jugerez pertinent, selon votre lecture de la situation et des divers enjeux.»* (Extrait de la lettre du ministre Coiteux adressée au SPVM, datée du 27 février 2017).

Rapidement, un comité de développement et de mise en œuvre du plan s'est formé et une structure de reddition de comptes prévoit un compte-rendu mensuel de l'avancement des travaux qui sera présenté à la direction.

But et objectifs du plan

Le **Plan d'action pour rassurer et améliorer le lien de confiance des citoyens envers le SPVM,** tel que son titre le stipule, cible la réalisation des meilleures actions pour rétablir la confiance et l'intégrité de notre corps policier auprès des Montréalaises et Montréalais. Plus spécifiquement, les objectifs du plan consistent à :

- identifier les actions individuelles et collectives dans l'environnement de travail qui contribuent de manière négative ou positive à la poursuite adéquate des activités d'enquête ;
- poser un regard plus analytique sur les processus de gestion en général au sein de l'organisation afin de mieux cerner les enjeux de gouvernance et de culture ;
- opérer les changements organisationnels nécessaires à la cohérence et l'efficience de la livraison des services policiers.

Les mesures proposées dans le plan sont cohérentes avec la mission du SPVM et présentées positivement. Par ailleurs, les conditions de réalisation sont réalistes et propices au développement de l'organisation et les résultats et efforts seront reconnus et soutenus par la direction.

Dans une optique de transparence et d'efficience, le SPVM fera appel à une firme externe qui a favorablement aidé d'autres organisations publiques à développer et réaliser leur programme de gouvernance. Cet expert en éthique organisationnelle devra s'intéresser aux divers aspects de la gouvernance dont, entre autres, celui de la régulation des comportements. La démarche proposée viendra bonifier celle déjà entreprise par le SPVM et devra comprendre notamment, une phase d'analyse et de diagnostic des mécanismes existants au sein de l'organisation, ainsi qu'une phase de soutien dans la planification des

interventions à privilégier pour la gestion des risque éthiques, bien vivants au SPVM.

Fondations du plan

Le **Plan d'action pour rassurer et améliorer le lien de confiance des citoyens envers le SPVM** représente une autre opportunité pour le SPVM d'agir de manière préventive sur plusieurs facteurs de risque qui ont été identifiés au sein de son organisation. Le plan propose des mesures d'atténuation de ces vulnérabilités et s'appuie sur les assises suivantes :

Culture organisationnelle

Des valeurs organisationnelles et des orientations du *Plan stratégique 2020* qui continuent de guider l'offre de service du SPVM et supportent sa mission première.

Gouvernance

Des principes de saine gouvernance qui reposent sur le *leadership*, le courage et la volonté de communiquer de manière transparente et intègre à l'ensemble du personnel et à la population. Les mesures de contrôle tendent à assurer le respect des processus, des directives et des règles de fonctionnement privilégiés.

Structure organisationnelle

Des mesures de formation, d'encadrement et d'accompagnement pour le personnel qui assurent leur engagement et l'amélioration continue de notre organisation. La structure organisationnelle mise en place favorise le développement de l'organisation et la réalisation de ses stratégies. Elle est également le reflet d'une culture dominante saine.

Conditions de réussite

Afin de traduire de manière concrète les intentions et volontés énoncées dans ce plan, le SPVM compte sur la participation et la collaboration de l'ensemble de son personnel et sur la contribution d'experts en éthique du milieu de travail. Par ailleurs, il se base sur l'établissement de responsabilités claires de chacun des contributeurs et sur l'assignation de personnes clés à la mise en œuvre de certaines activités. Il entend aussi développer un mécanisme de suivi régulier des progrès du plan pour ainsi soutenir et encourager des communications fluides et fréquentes.

Plus spécifiquement, trois conditions de réussite sont nécessaires pour la mise en œuvre du plan :

Premièrement, nous comptons impliquer la Commission de la sécurité publique de la Ville de Montréal dans le suivi du plan et faire état de l'avancement des travaux lors des séances publiques de la Commission. Cela permettra une plus grande transparence et un accès évident aux citoyens désireux d'en connaître davantage sur l'avancement des travaux et sur les stratégies privilégiées.

Ensuite, le SPVM mise sur la pérennité des actions qui auront une réelle incidence sur le changement de culture souhaité. Or, il est notoire que pour vraiment rentabiliser un changement de culture, quelque cinq à dix années sont minimalement nécessaires. De la sorte, la stabilité de l'équipe de gestion responsable d'assurer la continuité du plan devient un levier indispensable.

Enfin, il est essentiel d'accompagner l'ensemble de la démarche d'une stratégie de gestion du changement qui assure les conditions appropriées pour seconder le personnel dans ces périodes de transition et soutenir l'appropriation des changements apportés.

Une démarche en éthique organisationnelle et en gestion disciplinaire ciblant la régulation des comportements sous les thèmes de la gestion, de la structure et de la culture seront au cœur des travaux proposés dans ce plan. Pour ce faire, le SPVM sera accompagné d'un consultant externe.

Mesures transversales pour assurer la mise en œuvre du plan

- **Des mesures administratives s'appliquent immédiatement.**
- **Le SPVM collabore avec l'équipe mixte formée par le Ministre Coiteux.**
- **Le SPVM collabore avec le Commissaire nommé par le Ministre Coiteux, Me Michel Bouchard, pour l'enquête administrative.**
- **Des stratégies de communication et de gestion du changement seront élaborées selon l'avancement des travaux.**

Activité	Échéance	Complété	En cours	À venir	Notes / commentaires
ACCOMPAGNEMENT EXTERNE					
Procéder à un diagnostic ciblé en éthique sur la régularisation des comportements.				X	Dès l'approbation du plan d'action
GOUVERNANCE DU SPVM **Mandataire: Direction stratégique**					
Réviser la structure organisationnelle pour instaurer un modèle de leadership collaboratif entre les divisions et les unités corporatives: • repositionner les assistants-directeurs au niveau du QG au sein d'une seule équipe de gestion; • repositionner certaines unités du service d'enquêtes spécialisées à la Direction des services corporatifs; • repositionner le service du renseignement à la Direction des opérations; • créer une Direction stratégique composée d'un Service de la planification stratégique et d'un Service de la performance et du développement stratégique; • créer un poste de coordonnateur enquête pour un meilleur arrimage et une gestion proactive des dossiers entre les divisions et leur niveau de responsabilité et compétence.		2016-01-01			Ces activités ont été réalisées durant l'année 2016.
Poursuivre les travaux de la modernisation de l'offre de service. Cette modernisation s'inscrit comme une activité importante du Plan stratégique 2020. Quatre projets pertinents au mandat actuel sont en cours de réalisation : • agenda de vigilance qui vise à optimiser les unités afin de répondre adéquatement aux tendances actuelles et futures; • modernisation du renseignement qui vise à revoir son offre de service; • accompagnement en sécurité et pratiques professionnelles qui vise l'identification des comportements à risque et le support aux gestionnaires; • système d'honneur et de récompenses qui vise à reconnaître le personnel qui se démarque dans l'organisation.	2017-12-31		X		Les activités qui découlent de la modernisation de l'offre de service sont sous la gouvernance de la Direction du SPVM.
Évaluer la faisabilité d'unir sous une même division (ex.: Division des normes et du soutien au personnel) la Section des affaires internes, la Division de la sécurité et de l'intégrité et le Module de l'éthique, et ce, avec le soutien du Programme d'aide aux employés (PAE) et du Programme d'aide aux policiers et policières (PAPP) (implanter la médiation par l'éthique dans notre organisation): • Croiser les données provenant de différentes sources (Bureau du service aux citoyens, affaires internes, Division sécurité et intégrité, déontologie policière), afin de mieux connaître, comprendre et intervenir auprès du personnel présentant des comportements problématiques ou à risque de l'être.	2017-12-01			X	
Mettre en place un plan de communication qui vise à faire connaître les activités réalisées au présent plan visant à améliorer le lien de confiance des citoyens envers le SPVM et à augmenter le sentiment d'appartenance du personnel.	2017-05-01			X	

Activité	Échéance	Complété	En cours	À venir	Notes / commentaires
Développer un mode de gestion supportant plutôt qu'encadrant par le biais de différents outils (ex.: cahier de gestion, site intranet pour supporter les cadres, etc.)	En continu		X		

Activité	Échéance	Complété	En cours	À venir	Notes / commentaires
DIVISION DES AFFAIRES INTERNES	**Mandataire: Direction du service**				
Transférer les dossiers d'enquêtes spéciales impliquant trois ex-policiers du SPVM à la Sûreté du Québec.		2017-02-22			
Transférer tous les dossiers d'enquêtes spéciales à la Sûreté du Québec à la suite de l'annonce par le ministre de la création d'une équipe mixte d'enquête ainsi que la nomination d'un commissaire.	2017-02-27		X		en continu, toute nouvelle enquête est transférée.
Étalonner les pratiques d'enquêtes internes à partir d'un sondage dans le réseau de l'Association canadienne des chefs de police pour les services de police canadiens.	2017-12-01			X	
Analyser la structure de la Division des affaires internes et réviser les besoins en ressources humaines et les compétences requises par fonction: • ajouter la fonction de contrôleur en enquête; • revoir le processus de sélection des enquêteurs et élaborer un plan pour les recruter; • mettre en œuvre un plan de développement professionnel des enquêteurs; • limiter le mandat des enquêteurs de la Division des affaires internes à 2 ans.	2017-12-01			X	L'ensemble de ces activités sera pris en charge par l'équipe Partenaires d'affaires des ressources humaines
Réviser les politiques, les processus et les procédures d'enquête interne et d'enquête spéciale ainsi que tous les outils disponibles.	2017-07-01			X	
Implanter un comité de suivi des dossiers visant une gestion transparente des plaintes.	2017-06-01		X		
Implanter le programme de supervision directe développé par la firme externe visant à améliorer la performance de gestion de tous les niveaux.	2017-03-20		X		
Réviser le code de discipline qui ne tient plus compte de la réalité d'aujourd'hui.	2018-04-18			X	
Préparer un plan de communication afin de faire connaître tous les aspects des activités réalisées dans ce présent volet des enquêtes internes	2018-06-01			X	

Activité	Échéance	Complété	En cours	À venir	Notes / commentaires
AUTRES ACTIONS					
DIVISION DE LA SÉCURITÉ ET DE L'INTÉGRITÉ (DSI) **Mandataire: Direction des services corporatifs**					
Mettre en place le Module d'intervention et de soutien aux employés pour identifier, prévenir et intervenir sur les comportements à risque et soutenir le personnel.		2014-10-01			
Mettre en place un processus d'autorisation, à l'embauche, permettant au SPVM d'enquêter l'employé de nouveau tous les 5 ans (postes sensibles) ou tous les 10 ans (autres postes).		2015-01-01			
Procéder à une révision des postes sensibles aux deux ans et prévoir un niveau d'enquête qui correspond au niveau de sensibilité de la fonction.	2017-06-01			X	
Implanter le guide d'accompagnement pour l'identification des comportements à risque et leur prise en charge.	2017-12-01		X		Enjeux légaux à clarifier
ÉTHIQUE **Mandataire: Direction stratégique**					
Poursuivre les travaux entrepris par le Module éthique en vue de comprendre les écarts de comportements et les valeurs pour pouvoir agir (gestion des sources).			X		
Mettre en ligne le site intranet de l'éthique (informations, exemples, références, foire aux questions).	2017-06-01			X	
ENQUÊTES **Mandataire: Direction des opérations**					
Mettre en place des services partagés d'enquêtes qui visent à assurer une cohérence et une meilleure coordination des priorités et activités d'enquête.		2016-09-01			
Mettre en place la supervision directe aux enquêtes.			X		en cours aux enquêtes et à la division des affaires internes
Mettre en place des mesures afin que les gestionnaires soient informés des cas de parjure par leur personnel et en faire le suivi qui s'impose.	2017-12-01			X	
Développer des moyens de détecter et de dénoncer des situations de fabrication de la preuve par une gestion proactive et performante (supervision directe).	2017-12-01			X	
Mettre en place une procédure afin que l'interception des communications d'un avocat, notaire, juge, élu ou journaliste fasse l'objet d'un rapport immédiat au Directeur du SPVM.	2017-12-01			X	
Mettre en place l'outil de suivi du traitement des événements enquêtés afin d'informer le citoyen de l'évolution de son dossier à chaque étape (*tracking*).		2016-04-01			
RENSEIGNEMENT **Mandataire: Direction des opérations**					
Réviser l'application du processus complet de la gestion des contrôleurs de source à tous les niveaux: • évaluer la possibilité de limiter le contrôle d'une source à une période donnée; • revoir les conditions d'admissibilité d'une personne comme source enregistrée.	2017-06-01		X		

Activité	Échéance	Complété	En cours	À venir	Notes / commentaires
VIGIE DES PRATIQUES POLICIÈRES — **Mandataire: Direction stratégique**					
Mettre en place un mécanisme de réception et traitement de plaintes du personnel sur les politiques, les pratiques et les systèmes de gestion de l'organisation à l'interne et pour des comportements qui visent à questionner l'autorité policière pendant l'exercice de leur fonction à la suite des événements actuels décrits dans les médias: • produire des rapports de suivi mensuels au directeur présentant le nombre de plaintes, leur nature et les suivis appropriés.	2017-12-01			X	
Mettre sur pied un comité qui aura le mandat de réviser le processus de traitement de l'information confidentielle et secrète.	2017-12-01			X	
SERVICE DES COMMUNICATIONS — **Mandataire: Direction du service**					
Changer la gouvernance du Service des communications pour relever de la Direction du service.		2016-05-01			
Réviser la structure du Service des communications et procéder à l'embauche du directeur des communications et du chef de section.	2017-06-01		X		
SECTION PRÉVENTION ET SÉCURITÉ URBAINE — **Mandataire: Direction stratégique**					
Créer et utiliser le réseau de la sécurité afin de rassurer la population, les partenaires et les employés et poursuivre l'application de l'approche-citoyen.	2017-04-01		X		
Évaluer la performance du Bureau du service au citoyen (BSC) et donner suite aux recommandations du rapport d'évaluation.	2017-04-01			X	
RESSOURCES HUMAINES — **Mandataire: Direction stratégique**					
Assurer la transparence des comblements des fonctions spécifiques par la mise en place d'examens écrits comportant un volet intégrité et éthique et par le respect de l'ensemble des prérequis nécessaires à la fonction (ex.: Division des affaires internes, Crimes majeurs, etc.).	2017-09-01			X	Nécessité de l'intégrité et de l'éthique aux postes sensibles Échéance tributaire d'une entente avec la Fraternité des policiers
Mettre en place des moyens favorisant une collaboration accrue avec le syndicat des policiers et policières du SPVM.	2017-07-01			X	
Mettre en place un plan de relève afin d'optimiser le processus d'identification de la relève au niveau des cadres et ainsi diminuer la subjectivité des choix: 1. Gestion de la performance 2. Revue des talents 3. Firme 4. Ateliers avec les assistants-directeurs 5. Comité de direction		2016-05-01			
Développer les gestionnaires afin qu'ils acquièrent des habiletés, tant en gestion à la gendarmerie, qu'en gestion aux enquêtes pour optimiser les besoins de l'organisation.	En continu		X		