



Présentation du progrès à la Commission de la sécurité publique

PLAN D'ACTION
pour rassurer et améliorer
le lien de confiance des
citoyens envers le SPVM

29 septembre 2017

Montréal 

Mise en contexte

- ❑ Deuxième mise à jour du suivi du *Plan d'action pour rassurer et améliorer le lien de confiance des citoyens envers le SPVM*;
- ❑ Première mise à jour le 16 juin dernier;
- ❑ Présentation des 38 mesures en mars 2017.

Retour sur les objectifs du plan d'action

- ❑ 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'efficacité** de la livraison des services policiers.

Vue d'ensemble du statut des activités

	Au 16 juin 2017	Au 29 septembre 2017
 Complété	11	21
 En cours	23	16
 En préparation	4	1

Veillez noter que les mandats qui étaient complétés lors de la séance de la CSP du 16 juin 2017 ne seront pas présentés de nouveau dans cette présentation (mandats 2, 5, 7, 8, 13, 16, 17, 22, 27, 31, 37).

Accompagnement externe

1 - Procéder à un diagnostic ciblé en éthique sur la régularisation des comportements.



En cours

État d'avancement

- Dans le cadre des démarches effectuées pour confier à un collaborateur le mandat d'analyser la régulation des comportements à risque au sein de notre organisation, la Chaire de management éthique de HEC Montréal a été rencontrée pour présenter nos besoins;
- Une deuxième rencontre tenue le 19 septembre avec la Chaire a permis d'établir une entente de collaboration;
- M. Pauchant, professeur titulaire à HEC Montréal et fondateur de la Chaire, dirigera la réalisation du diagnostic.

Fin planifiée : -

Fin révisée : décembre 2018

Gouvernance

3 - Poursuivre les travaux de la modernisation de l'offre de service. Cette modernisation s'inscrit comme une activité importante du Plan stratégique 2020.

 En cours

État d'avancement

-  En cours • Agenda de vigilance : Afin de rester à l'affût des grands enjeux de la criminalité (lutte au terrorisme, cyberenquête, etc.), le SPVM prévoit embaucher 55 personnes, dont 34 policiers et 21 civils. À ce jour, les 55 postes ont été attribué aux unités concernées (fin en décembre 2017);
-  En cours • Modernisation du renseignement : Le SPVM étudie actuellement une façon améliorée d'analyser le renseignement en matière criminelle. Cette proposition sera présentée au comité de direction pour approbation prochainement (fin en juin 2018);
-  En cours • Accompagnement en sécurité et pratiques professionnelles : Un guide d'accompagnement pour l'identification des comportements à risque du personnel policier et civil et leur prise en charge a été réalisé et sa diffusion auprès de 738 gestionnaires et superviseurs est entamée (relié à l'activité 19 du présent plan d'action) (fin en décembre 2018);
-  Complété • Système de valorisation et de reconnaissance : Afin de moderniser les pratiques de reconnaissance du personnel, plusieurs étapes ont été réalisées: un diagnostic des pratiques actuelles, un étalonnage auprès d'autres services policiers, des groupes de discussion et un lac-à-l'épaule à l'interne. Approuvés par la direction, les changements proposés seront mis en place afin de valoriser davantage les employés et de renforcer la fierté d'appartenir au SPVM (complété en juin 2017).

4.1 - Évaluer la faisabilité d'unir sous une même division 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);



En cours

État d'avancement

- Les intervenants concernés ont été réunis afin d'effectuer une première réflexion à ce sujet;
- Les avantages et les inconvénients ont été discutés;
- Nous tiendrons compte du rapport de Me Bouchard.
- Par la suite, nous formulerons des recommandations quant aux changements dans la structure ou dans les façons de faire, le cas échéant.

Fin planifiée : décembre 2017

Fin révisée : avril 2018

4.2 - Croiser les données provenant de différentes sources afin de mieux connaître, comprendre et intervenir auprès du personnel présentant des comportements problématiques ou à risque de l'être.



En cours

Objectif

- Ce mandat a pour objectif d'améliorer les pratiques policières qui génèrent des plaintes de la part des citoyens, des gestionnaires ou des collègues par la production de données concluantes.

État d'avancement

- Un consultant spécialisé en sécurité et analyse criminologique a été embauché afin de nous soutenir dans la réalisation du travail requis.

Fin planifiée : décembre 2017

Fin révisée : décembre 2018

6 - 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 cours

Objectif

- Cette activité consiste à mettre en place un accompagnement des cadres.

État d'avancement

- Diverses mesures ont été mises en place, soit :
 - Des ateliers de soutien pour la préparation des objectifs de performance afin de favoriser la cohérence des efforts vers l'atteinte des objectifs organisationnels;
 - Un programme d'accompagnement des aspirants commandants afin de favoriser le développement des connaissances et des compétences requises pour l'obtention de ce grade;
 - Une banque de coachs externes certifiés mise à la disposition de tous les grades de gestion.
- D'autres mesures seront également prises, soit :
 - Le développement du site intranet destiné aux cadres;
 - La mise en place d'un programme de mentorat destiné aux cadres intermédiaires (commandants, inspecteurs, inspecteurs-chefs).

Fin planifiée : en continu

Fin révisée : décembre 2017

Affaires internes

9 - Étalonner les pratiques d'enquête interne à partir d'un sondage dans le réseau de l'Association canadienne des chefs de police pour les services de police canadiens.



En cours

Objectifs

- Cette démarche se fait en vue d'assurer la rigueur des enquêtes internes;
- L'objectif est d'assurer le professionnalisme et l'intégrité des policiers dans leurs interventions auprès des citoyens.

État d'avancement

- Différentes équipes internes sont impliquées dans le cadre de cette activité;
- La méthode retenue consiste à effectuer un étalonnage des pratiques d'enquête interne auprès des autres corps policiers par le biais d'un sondage;
- L'étalonnage est actuellement réalisé auprès de 11 services de police (GRC, SQ, police provinciale de l'Ontario ainsi que les services de police municipaux de Calgary, Gatineau, Laval, Longueuil, Québec, Toronto, Vancouver et York);
- Nous tiendrons compte du rapport de Me Bouchard et du rapport de la Commission Chamberland.

Fin planifiée : décembre 2017

Fin révisée : avril 2018

10 - Analyser la structure de la Division des affaires internes et réviser les besoins en ressources humaines et les compétences requises par fonction.



En cours

État d'avancement

- Dans le cadre de cette activité, nous préparons actuellement des recommandations quant à :
 - L'ajout d'un contrôleur en enquête;
 - L'élaboration d'un plan d'attraction et de sélection des enquêteurs;
 - La durée limite du mandat de ces enquêteurs à la Division des affaires internes;
- Une prochaine étape consistera à préparer les descriptions de fonction ainsi qu'à préparer le plan de développement professionnel pour ces enquêteurs;
- Nous allons aussi tenir compte des travaux de la Commission Chamberland et du rapport de Me Bouchard.

Fin planifiée : décembre 2017

Fin révisée : juin 2018

11 - Réviser les politiques, les processus et les procédures d'enquête interne et d'enquête spéciale ainsi que tous les outils disponibles.



En cours

État d'avancement

- Une révision complète des procédures corporatives propres aux Affaires internes a été faite et des pistes d'amélioration ont été identifiées;
- Un exercice d'étalonnage est en cours de réalisation pour s'appuyer sur les meilleures pratiques, tel que spécifié au mandat 9;
- Nous tiendrons compte des recommandations de Me Bouchard et du dépôt du rapport de la Commission Chamberland.

Fin planifiée : juillet 2017

Fin révisée : avril 2018

12 - Planter un comité de suivi des dossiers visant une gestion transparente des plaintes.



Principales étapes / activités

- Mise en place de la structure du comité de suivi à la Division des affaires internes composé :
 - De trois inspecteurs-chefs représentant chacune des directions;
 - Du chef de la Division des affaires internes;
 - Du chef des enquêtes spéciales;
 - Du lieutenant-détective des enquêtes spéciales;
- Fréquence des rencontres : bimensuelle ou au besoin.

Atteinte des objectifs / gains réalisés

- La mise en place de ce comité apporte une meilleure transparence dans le traitement des plaintes.

Fin planifiée : juin 2017

Fin réelle : septembre 2017

14 - Réviser le code de discipline qui ne tient plus compte de la réalité d'aujourd'hui.



En cours

État d'avancement

- La dernière révision du code de discipline a été faite en 2015;
- Nous tiendrons compte de l'étalonnage;
- Nous avons identifié huit articles qui pourraient être modifiés;
- Une première version des modifications a été effectuée;
- Si des changements sont apportés, ils doivent être entérinés par différents paliers administratifs internes et externes.

Rappelons que le code de discipline des policiers est un des outils utilisés pour assurer un comportement empreint de respect et d'intégrité.

Fin planifiée : avril 2018

Fin révisée : avril 2018

15 - Préparer un plan de communication afin de faire connaître tous les aspects des activités réalisées dans ce présent volet des enquêtes internes.



Objectifs

- Faire connaître les changements réalisés aux Affaires internes et leurs impacts anticipés sur la culture organisationnelle;
- Ce mandat débutera en octobre prochain, lorsque nous aurons analysé les résultats de l'étalonnage et que nous aurons un portrait complet des changements à instaurer;
- Nous tiendrons compte des recommandations du rapport de Me Bouchard.

Fin planifiée : juin 2018

Fin révisée : **Avril 2018**

Autres actions

Sécurité et intégrité

18 - Procéder à une révision des postes sensibles tous les deux ans et prévoir un niveau d'enquête qui correspond au niveau de sensibilité de la fonction.



En cours

État d'avancement

- Le processus de révision des postes sensibles est en cours d'élaboration. Pour ce faire :
 - Des critères ont été définis;
 - Un questionnaire est en développement afin d'obtenir l'information requise à l'analyse des postes auprès des gestionnaires des unités concernées;
- Lorsque l'élaboration de ces outils sera complétée, l'activité de révision des postes sensibles se fera en continu plutôt que tous les deux ans.

Fin planifiée : juin 2017

Fin révisée : décembre 2017

19 - Planter le guide d'accompagnement pour l'identification des comportements à risque et leur prise en charge.



En cours

État d'avancement

- Ce guide s'adresse aux superviseurs et aux gestionnaires en leur offrant un soutien dans la prise en charge des comportements à risque chez l'ensemble du personnel (policiers et civils);
- Sa diffusion auprès de 738 employés est commencée depuis le 25 septembre et s'étendra jusqu'en 2018.

Fin planifiée : décembre 2017

Fin révisée : décembre 2018

Autres actions

Éthique

20 - 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).



Principales étapes / activités

- Élaboration de séances de formation adaptées à la réalité et aux enjeux relatifs au contrôle d'informateurs;
- Diffusion des séances de formation d'une durée de 4 heures auprès des contrôleurs de sources, des gestionnaires et des membres du conseil de direction.

Atteinte des objectifs / gains réalisés

- Ces séances de formation ont permis d'établir les bases qui permettront aux policiers d'adopter les comportements attendus en fonction des valeurs prônées en gestion des sources.

Fin planifiée : -

Fin réelle : août 2017

21 - Mettre en ligne le site intranet de l'éthique (informations, exemples, références, foire aux questions).



Principales étapes / activités

- Création d'un volet « éthique » sur notre site intranet et dépôt des documents de référence, des formations et des outils dans ce domaine;
- Le tout sera bonifié et actualisé au fil du temps en fonction du diagnostic éthique sur notre organisation ainsi qu'en tenant compte des enjeux d'actualité.

Atteinte des objectifs / gains réalisés

- Ce volet du site permet de guider les employés du SPVM dans leur réflexion éthique et d'agir dans le respect des valeurs sociales et organisationnelles.

Fin planifiée : juin 2017

Fin réelle : septembre 2017

Autres actions

Enquêtes

23 - Mettre en place la supervision directe aux enquêtes.



Principales étapes / activités

- La supervision directe est un mode de planification et de suivi systémique du travail du personnel;
- Entre 2014 et 2016, elle a été déployée dans les centres d'enquêtes des quatre divisions;
- En 2016, elle a été déployée au Service des enquêtes spécialisées;
- En 2017, elle a été déployée aux Affaires internes.

Atteinte des objectifs / gains réalisés

- L'implantation de la supervision directe a permis d'harmoniser les pratiques de supervision au sein des unités d'enquête du SPVM;
- Cela améliore le processus de gestion des dossiers d'enquête.

Fin planifiée : décembre 2017

Fin réelle : août 2017

24 - 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.

 En cours

État d'avancement

- Les gestionnaires des policiers visés par ce type d'allégation seront rapidement informés de ces situations;
- Le processus à suivre en présence de telles situations sera communiqué à l'ensemble des cadres et au personnel policier;
- **Faisant suite à l'exploration des pratiques en matière de dénonciation d'allégation de parjure par le système judiciaire, une ébauche de protocole d'entente a été rédigée;**
- **Ce protocole d'entente sera présenté à nos partenaires des trois cours de justice afin d'uniformiser nos pratiques.**

Fin planifiée : décembre 2017

Fin révisée : décembre 2017

25 - Développer des moyens de détecter et de dénoncer des situations de fabrication de la preuve par une gestion proactive (supervision directe).



Principales étapes / activités

- Un nouveau poste, celui de coordonnateur aux enquêtes, a été créé;
- Le mode d'autorisation et de suivi des dossiers d'enquêtes a été révisé;
- Une structure de rencontres et de suivi a été formalisée.

Atteinte des objectifs / gains réalisés

- La rigueur de gestion des dossiers d'enquête a été améliorée;
- Les pratiques ont été standardisées, engendrant une meilleure qualité des dossiers.

Fin planifiée : décembre 2017

Fin réelle : août 2017

26 - 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.



En cours

État d'avancement

- Actuellement, l'encadrement de ce genre de situation est prévu dans la note de service émise à tous les employés policiers en novembre 2016;
- Lorsque ces situations se présentent, le directeur est immédiatement informé;
- Une procédure officielle pour ces situations a été élaborée. Nous attendrons le rapport de la Commission Chamberland prévu en mars 2018 afin d'ajuster la procédure, s'il y a lieu, avant sa mise en vigueur.

Fin planifiée : décembre 2017

Fin révisée : juin 2018

Autres actions

Renseignement

28 - Réviser l'application du processus complet de la gestion des contrôleurs de source à tous les niveaux.



En cours

État d'avancement

- La procédure concernant le contrôle des sources (informateurs) a été révisée en septembre 2016;
- Une nouvelle base de données est en développement afin d'assurer une meilleure gestion des sources en prenant en charge les activités suivantes :
 - L'enregistrement et la gestion des informateurs (complété);
 - Le rapport de rencontre avec l'informateur (complété);
 - Le partage d'informations à d'autres équipes internes au SPVM (complété);
 - Le paiement des informateurs (fin du développement prévue en décembre 2017);
 - La production d'un tableau de bord (fin du développement prévue en décembre 2017);
- Suite au développement informatique, l'implantation de cette base de données se fera au printemps 2018.

Fin planifiée : juin 2017

Fin révisée : mai 2018

Autres actions

Vigie des pratiques policières

29 - 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.



Principales étapes / activités

- Choix du mécanisme de transmission des cas de dysfonctionnements soulevés par le personnel à la direction, soit une boîte courriel utilisée à l'interne;
- Élaboration du plan de communication afin de faire connaître ce mécanisme à tous les employés.

Atteinte des objectifs / gains réalisés

- La mise en place de ce mécanisme offre la possibilité aux employés d'utiliser une voie officielle et confidentielle pour communiquer un cas de dysfonctionnement à la direction.

Fin planifiée : décembre 2017

Fin réelle : septembre 2017

30 - Mettre sur pied un comité qui aura le mandat de réviser le processus de traitement de l'information confidentielle et secrète.



Principales étapes / activités

- Réaliser l'analyse du processus de traitement de l'information confidentielle et secrète;
- Mettre en place le comité (sélectionner les membres et établir les rôles et les responsabilités);
- Tenir la première rencontre du comité qui aura pour mandat de réviser les travaux d'analyse.

Atteinte des objectifs / gains escomptés

- Il s'agit non seulement d'une question de sécurité de l'information, mais également d'une question de sécurité des individus et de confiance de la population.
- La mise en place de ce comité a permis d'établir les bases nécessaires à la révision de l'analyse du processus de traitement de l'information;
- Cette analyse établit la classification, la sécurisation et l'encadrement des documents tant imprimés que sur support informatique;

Fin planifiée : décembre 2017

Fin réelle : septembre 2017

Autres actions

Communications

32 - Réviser la structure du Service des communications et procéder à l'embauche du directeur des communications et du chef de section.



En cours

État d'avancement

- Les processus de sélection pour les deux postes suivent leur cours;
- Nous rencontrons actuellement les candidats potentiels;
- Des mesures transitoires ont été mises en place en attendant leur arrivée.

Fin planifiée : juin 2017

Fin révisée : [automne 2017](#)

Autres actions

Prévention et sécurité urbaine

33 - 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 citoyens.



Principales étapes / activités

- Le Réseau de la sécurité a été mis en place. Celui-ci est constitué de trois niveaux, soit:
 - le niveau local (échanges entre les groupes de citoyens et les chefs de postes de quartier);
 - le niveau divisionnaire (soutien apporté par les chefs de division aux postes de quartier);
 - le niveau corporatif (cohésion du travail en matière de relations avec les citoyens);
- Le Réseau de la sécurité a notamment été mis en branle à la suite des événements survenus à la mosquée de Québec;
- Le Réseau sera également sollicité les 17 et 24 octobre ainsi que les 2 et 6 novembre afin de communiquer l'avancement du plan d'action aux citoyens.

Atteinte des objectifs / gains réalisés

- Cette initiative améliore la communication avec les citoyens;
- Elle augmente également la cohérence des initiatives du SPVM en matière de relations avec les citoyens.

Fin planifiée : avril 2017

Fin réelle : août 2017

34 - Évaluer la performance du Bureau du service aux citoyens (BSC) et donner suite aux recommandations du rapport d'évaluation.



En cours

État d'avancement

- Le Bureau du service aux citoyens (BSC) est le point de chute où se retrouvent toutes les demandes d'information, les questions ou les plaintes qui concernent le SPVM;
- Nous mettons actuellement en place les recommandations afin d'assurer une meilleure utilisation des données et ainsi améliorer le service aux citoyens;
- Un projet pilote du nouveau système d'exploitation qui permet une meilleure utilisation des données est en cours de réalisation.

Fin planifiée : avril 2017

Fin révisée : décembre 2017

Autres actions

Ressources humaines

35 - Assurer la transparence de comblement 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.



En cours

État d'avancement

- Faisant suite à l'analyse d'experts en ressources humaines, nous concluons qu'il n'est pas possible d'évaluer l'éthique d'un individu au moyen d'un examen écrit;
- Dans le but de respecter l'ensemble des préalables, d'autres mesures sont appliquées au SPVM :
 - test psychométrique évaluant les attitudes et les comportements d'inconduites;
 - enquêtes d'accréditation pour les fonctions sensibles;
 - cours préalables en éthique pour certaines fonctions;
- Une analyse plus exhaustive est entamée afin d'identifier toutes les fonctions exigeant le cours préalable en éthique.

Fin planifiée : septembre 2017

Fin révisée : décembre 2017

36 - Mettre en place des moyens favorisant une collaboration accrue avec le syndicat des policiers et policières du SPVM.



Principales étapes / activités

- Les échanges avec le syndicat ont permis de conclure une entente de principe entre la Ville de Montréal et la Fraternité des policiers et policières de Montréal le 24 juin 2017 pour laquelle les policiers ont voté en faveur le 10 août 2017;
- La signature officielle de la nouvelle convention collective est attendue pour le début octobre 2017.

Atteinte des objectifs / gains réalisés

- L'entente entourant la nouvelle convention collective met en place les fondements d'une bonne collaboration avec le syndicat;
- En outre, les rencontres du Comité de relations de travail perdureront dans le temps afin de maintenir les échanges et de prévenir les mésententes et la judiciarisation des litiges.

Fin planifiée : juillet 2017

Fin réelle : [Août 2017](#)

38 - 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.



Principales étapes / activités

- Affichage du concours et rencontre de préparation des candidats;
- Développement des outils de sélection en lien avec les deux volets d'expertise (gendarmerie et enquêtes);
- Mise en œuvre d'un plan d'attraction et de visibilité;
- Revue de talents des candidats.

Atteinte des objectifs / gains réalisés

- L'objectif a été atteint en ce qui a trait à l'évaluation des candidats à l'aide d'outils de mesure généraux en gestion permettant de cibler les candidats potentiels polyvalents.

Fin planifiée : en continu

Fin réelle : juillet 2017

Conclusion

- ❑ L'ensemble des mesures de notre plan d'action converge vers une plus grande confiance des citoyens envers notre organisation et le travail de nos policiers;
- ❑ C'est un sujet très important pour tous les services de police et il sera abordé lors d'un colloque de l'Association canadienne des chefs de police auquel nous participerons la semaine prochaine;
- ❑ La confiance du public envers ses policiers est à la base du sentiment de sécurité des citoyens et de la légitimité de notre travail;
- ❑ Il est essentiel de nous en remettre à la Commission de sécurité publique dans notre reddition de compte, puisqu'elle constitue la tribune appropriée pour faire connaître à la population l'évolution du plan d'action qui vise à la rassurer sur la qualité de nos services et de notre travail;
- ❑ Soulignons également les efforts croissants que nous déployons pour assurer une plus grande transparence dans nos actions et nos interventions;
- ❑ Notre présence importante sur les réseaux sociaux, la création de notre Réseau de la sécurité et nos interventions constantes dans les médias en sont un gage éloquent;
- ❑ Nous avons le devoir, chaque jour, de maintenir ce lien de confiance et la feuille de route qui est devant nous nous amène tout droit vers cet objectif.

Période de questions

Nous vous invitons également à nous faire part
de vos questions et commentaires via l'adresse
courriel suivante :

commentaires@spvm.qc.ca



Merci

PLAN D'ACTION
pour rassurer et améliorer
le lien de confiance des
citoyens envers le SPVM