



# Plan stratégique **2020**

Service de police de  
la Ville de Montréal



Montréal 



Réalisé par la Direction stratégique  
Service de la planification stratégique  
Section de la recherche  
Service de police de la Ville de Montréal

Octobre 2016

[www.spvm.qc.ca](http://www.spvm.qc.ca)

© Service de police de la Ville de Montréal

ISBN : 978-2-2922389-50-0

Design et production : Prétex-te communications

# ➤ Table des matières

<b>ii</b>	<b>Message du directeur</b>
<b>iii</b>	<b>Profil de l'organisation</b>
<b>1</b>	<b>1. Introduction</b>
<b>2</b>	<b>2. Analyse de l'environnement</b>
<b>4</b>	2.1. La mouvance sociale et la demande de sécurité
<b>8</b>	2.2. Les défis de l'évolution de la criminalité
<b>11</b>	2.3. Les défis internes de l'organisation
<b>14</b>	<b>3. Orientations stratégiques 2020</b>
<b>16</b>	O.1. FIERTÉ ET MOBILISATION DU PERSONNEL
<b>18</b>	O.2. AMÉLIORATION CONTINUE DES FAÇONS DE FAIRE
<b>20</b>	O.3. ENSEMBLE POUR MIEUX SERVIR
<b>22</b>	O.4. FAIRE LA DIFFÉRENCE AUPRÈS DES CITOYENS
<b>24</b>	<b>4. Stratégie de mise en œuvre</b>
<b>26</b>	<b>Annexe A - Synthèse du Plan stratégique 2020</b>
<b>27</b>	<b>Annexe B - Références</b>



# ➤ Message du directeur

Aujourd'hui les policiers de Montréal doivent composer avec un environnement en perpétuel changement de même qu'avec des problématiques de plus en plus complexes. Il s'agit là d'une réalité indéniable à laquelle une organisation policière de notre envergure, qui s'engage vers l'avenir, doit continuellement s'adapter. Pour ce faire, il faut construire les assises de notre pérennité dès maintenant et c'est ce que propose le *Plan stratégique 2020 du SPVM*. Ce plan résulte du travail collectif de plus de 150 gestionnaires et des nombreuses consultations qu'ils ont réalisées sur le terrain auprès de leurs partenaires, des employés et des citoyens. J'en suis particulièrement fier, d'autant qu'il reflète à la fois les besoins et les attentes de la communauté montréalaise ainsi que les aspirations du SPVM.

Ce plan s'appuie également sur un suivi minutieux de l'évolution de la criminalité sur le territoire de l'Île de Montréal et de l'utilisation des données probantes quant aux tendances sociodémographiques et économiques, deux incontournables dans la planification stratégique d'un service de police.

Nous sommes fiers et le serons plus encore, en 2020, d'appartenir à une organisation qui détient une expertise unique, des technologies adaptées à l'évolution de l'environnement et des façons de faire avant-gardistes qui lui permettront de répondre en amont aux besoins réels des citoyens, tout en partageant son *leadership* en matière de sécurité publique avec les partenaires de son réseau de la sécurité.

La force du SPVM réside dans l'engagement de son personnel à accomplir sa mission première avec professionnalisme et dévouement. Cette passion profonde de venir en aide et de servir les citoyens nous anime depuis tout près de 175 ans : elle est notre moteur pour assurer la sécurité des citoyens montréalais au quotidien. C'est grâce à cette même passion que nous parviendrons à concrétiser nos quatre orientations stratégiques et à réaliser la police du futur.

Pour conclure, je vous invite à participer à la réalisation de notre plan et à en suivre la progression et les résultats par l'intermédiaire de nos publications en ligne. Avec la mobilisation de tous les acteurs, dont vous êtes, nous pouvons faire LA différence.

Bonne lecture!



**Philippe Pichet**  
Directeur

# ➔ Profil de l'organisation

## Mandat

Le Service de police de la Ville de Montréal (SPVM) est le deuxième service de police municipal en importance au Canada et le huitième en Amérique du Nord. Il dessert l'ensemble de l'Île de Montréal, soit un territoire d'une superficie de 496 km<sup>2</sup>, où habitaient, en 2015, tout près de deux millions de Montréalais. Environ 6 000 employés civils et policiers travaillent ensemble et avec de nombreux partenaires locaux, provinciaux et internationaux pour répondre aux besoins des Montréalais en matière de sécurité.

Le SPVM a pour mission **de protéger la vie et les biens des citoyens, maintenir la paix et la sécurité publique, prévenir et combattre le crime et faire respecter les lois et les règlements en vigueur** (articles 48 et 69 de la Loi sur la police, L.R.Q. c. P-13.1).

Le SPVM est **engagé pour l'avenir, fier de servir les Montréalais, moderne et efficient, offrant des services basés sur des données probantes et adaptés aux besoins des citoyens. Il partage le leadership de la sécurité avec son réseau.**

Le SPVM adopte trois valeurs fondamentales qui guident en tout temps les comportements et les actions des membres de la direction, des policiers et du personnel civil :

- ➔ **le respect** – agir et se comporter envers les autres avec considération et dignité, en étant ouvert aux différences. Le respect est présent dans les relations avec les citoyens, les partenaires et la communauté, dans les rapports avec les employés, les confrères et les supérieurs.
- ➔ **l'intégrité** – exercer sa profession avec droiture, honnêteté et équité. La confiance et le respect que les citoyens accordent au SPVM reposent sur l'intégrité de chacun des employés.
- ➔ **l'engagement** – mettre son intérêt personnel de côté et remplir les rôles et responsabilités qui nous incombent. Le personnel du SPVM se sent concerné par les problématiques de l'environnement et contribue de façon significative à leur résolution.

## Modèle de fonctionnement

Le modèle de police de quartier s'inspire des principes de la police communautaire et place les citoyens au cœur de ses préoccupations et de son organisation. Les postes de quartier (PDQ) fournissent les services de base à la population locale qu'ils desservent. Trente-deux PDQ sont répartis sur le territoire de Montréal pour servir les citoyens. Chaque poste de quartier tient compte des spécificités de son secteur et relève de l'une des quatre Divisions : Nord, Sud, Est et Ouest. Les quatre équipes

de gestion sont en mesure d'assurer un contrôle et un suivi des activités sur leur territoire. On trouve également au sein des Divisions les services partagés des enquêtes, de soutien opérationnel, d'intervention, d'analyse et de prévention qui supportent les PDQ de leur Division. Pour mener à bien leurs activités et répondre à leur mandat, les PDQ peuvent également compter sur le soutien du Service des enquêtes (crimes organisés, majeurs et économiques) et de plusieurs autres services corporatifs.



## Modèle de gouvernance

Le SPVM est un service de police qui relève des élus municipaux qui en déterminent les effectifs, mais dont l'organisation est conjointement approuvée par le conseil d'agglomération et le ministre de la Sécurité publique sur la base des plans d'organisation policière qui lui sont soumis. Le SPVM est régi par la Loi sur la police et doit fournir un niveau de service 5, tel que désigné par le gouvernement dans le Règlement sur les services policiers.

En vertu de la *Charte de la Ville de Montréal*, la Commission de la sécurité publique de la Ville de Montréal a le mandat d'étudier toute question relative au Service de sécurité incendie de Montréal (SIM), au Service de police de la Ville de Montréal (SPVM) et à la sécurité civile et de faire les recommandations qu'elle juge appropriées au conseil d'agglomération. La commission assure le suivi de grands dossiers, étudie publiquement le bilan annuel du SPVM et donne des avis au conseil d'agglomération sur les orientations stratégiques et le budget.

Sur le plan de la gouvernance locale, l'Île de Montréal est subdivisée en 19 arrondissements constituant la Ville de Montréal et 14 villes liées. Les arrondissements offrent des services directs à la population dont la propreté des lieux publics, l'entretien et la réfection de la voirie municipale, la distribution d'eau potable, les activités sportives et culturelles, les parcs locaux, le développement social et l'aménagement urbain. La gestion de chacun des arrondissements est sous la responsabilité d'un directeur qui relève du conseil d'arrondissement. Les 14 villes liées ont chacune leur propre modèle de gouvernance hormis les services centralisés assurés par la Ville de Montréal. Les trente-deux postes de quartier du SPVM sont associés aux services locaux et répondent aux besoins des citoyens de leur communauté.

→ Le modèle de police de quartier s'inspire des principes de la police communautaire et place les citoyens au cœur de ses préoccupations et de son organisation

## Le partenariat

Depuis l'implantation de la police de quartier il y aura bientôt 20 ans, le SPVM a continué d'améliorer ses processus de consultation et de concertation sur les plans local, régional et corporatif. Le Plan stratégique 2020 s'inscrit, à cet égard, dans la continuité tout en reconnaissant la nécessité de créer, avec ses partenaires, les conditions d'un véritable *leadership* partagé.

Les lignes directrices du Plan stratégique 2015-2017 du ministère du Conseil exécutif du Gouvernement du Québec énoncent un enjeu qui comprend trois principes intimement liés : *efficacité, cohérence et intégrité de l'action gouvernementale*. À la lecture des plans stratégiques de nos partenaires gouvernementaux et municipaux, nous constatons qu'ils reconnaissent, tout comme nous, l'importance de cet enjeu.

Depuis 1995, le SPVM a mené des centaines de consultations auprès des partenaires de la société civile dans le cadre de comités conjoints sur des problématiques de santé et de sécurité touchant les personnes en situation de vulnérabilité. Ces consultations portaient également sur les impacts économiques et sociaux des problématiques de cohabitation dans l'espace public ou de la criminalité sur les personnes et les biens.

De plus, les Montréalais sont invités régulièrement à s'exprimer sur la qualité de nos services et leur sentiment de sécurité par voie de sondage ou par l'intermédiaire de différents programmes.



# Introduction

**Le SPVM est engagé pour l'avenir, fier de servir les Montréalais, moderne et efficient, offrant des services basés sur des données probantes et adaptés aux besoins des citoyens. Il partage le *leadership* de la sécurité avec son réseau.**



Au cours des prochaines années, le SPVM poursuivra ses actions afin que cette vision se concrétise. Quatre grandes orientations stratégiques – issues des principes directeurs – sont au cœur de cette démarche et permettront de guider les actions de l'ensemble du personnel afin d'assurer la sécurité et la qualité de vie des Montréalais :

- la fierté et la mobilisation du personnel
- l'amélioration continue des façons de faire
- ensemble pour mieux servir
- faire la différence auprès des citoyens

Ces orientations stratégiques s'appuient sur une lecture rigoureuse de notre environnement, qui met en lumière les grands défis et enjeux relatifs à la réalisation quotidienne de notre mission et à la concrétisation de notre vision. Un survol des grandes tendances entourant la mouvance sociale et la demande de sécurité, l'évolution de la criminalité, de même que les principaux défis internes de notre organisation est présenté en première partie de ce document.

Des consultations auprès des cadres de direction du personnel policier et civil ont permis la mise en commun de ce bilan et d'enrichir le contenu des orientations stratégiques. Le Plan stratégique 2020 tient également compte des acquis et des pistes d'amélioration relevés dans l'appréciation du plan 2013 du SPVM, tant sur les efforts déployés pour combattre la criminalité avec nos partenaires que sur la modernisation organisationnelle.

La structure de gouvernance du Plan stratégique comprendra deux volets :

- le Programme de modernisation de l'offre de service propose une structure qui garantit les meilleures conditions de mise en œuvre des projets pour l'atteinte des résultats;
- le Plan de gestion du changement assurera l'adhésion et la participation du personnel, donnera une stratégie de communication novatrice, développera des outils facilitant le suivi et la gestion des projets et respectera un échéancier réaliste et coordonné.

# Analyse de l'environnement

Les principaux qualificatifs employés pour décrire la société actuelle sont : *complexe, inégalitaire, instable*. En effet, il est de plus en plus difficile de suivre le rythme des changements imposés par la croissance de la connectivité et un plus important déplacement des personnes, des biens et des capitaux. Ces transformations apportent leur lot de défis, avec de nouveaux types de crimes, commis sur plusieurs territoires à la fois et qui dépassent les capacités – les connaissances, les compétences et les ressources – d'un seul service de police. Les crimes, et plus particulièrement ceux des organisations criminelles, sans frontières géographiques nécessitent le développement d'actions concertées entre les services de police nationaux, provinciaux et municipaux et de plus en plus, avec les services privés de sécurité et les agences gouvernementales.

Les signes de la radicalisation, de l'agitation extrémiste et d'actes de terrorisme au Canada et partout dans le monde continuent de mobiliser les intervenants de la sécurité publique. De surcroît, les organisations policières doivent porter un regard particulier sur les incidents et les crimes animés par la haine qui se perpétuent à l'échelle internationale, et sur leur propre territoire. Ces incidents ont un impact sur le sentiment de sécurité des citoyens. L'efficacité à se protéger contre ces nouveaux risques de

sécurité réside dans la capacité à s'inscrire dans un réseau de la sécurité; pour ce faire, il serait souhaitable que chacun des acteurs occupe un rôle complémentaire et cohérent avec le suivant.

La société diversifiée dans laquelle nous évoluons met en évidence les écarts de richesse et de moyens. La crise économique accélère les déplacements de population, sans compter les guerres civiles, qui génèrent également le déplacement de réfugiés par milliers. Comme partout à travers le monde, Montréal a connu une croissance en nombre et en intensité en matière de mobilisation citoyenne et de mouvements sociaux. Au-delà des actions collectives qui font dorénavant partie du tissu urbain, les cas du *Printemps érable* et de *Occupons Montréal* ont marqué l'histoire récente du Québec et de Montréal en raison de leur longévité et leur imprévisibilité. Le dynamisme politique et social entourant ces événements imprévisibles et complexes fait appel à la gouvernance démocratique de la sécurité. Celle-ci recherche une cohérence entre le maintien de l'ordre et de la paix et le respect des droits et des libertés d'expression garantis par la Charte. Or, l'institution de la police se retrouve souvent au cœur de l'interaction entre les citoyens et les institutions politiques visées, si elle n'est pas directement la cible de certains malfaiteurs<sup>1</sup>.

→ Comme partout à travers le monde, Montréal a connu une croissance en nombre et en intensité en matière de mobilisation citoyenne et de mouvements sociaux

## → Cet univers numérique oblige aussi les institutions publiques à revoir leurs modalités de communication avec les citoyens et à repenser leur propre utilisation de ces médias

Par ailleurs, l'intervention policière doit demeurer sensible à la marginalisation sociale de certains groupes. Elle se doit également d'adapter son intervention aux besoins des personnes en situation de vulnérabilité. Ces deux réalités demandent des efforts concertés et soutenus avec nos partenaires de la sécurité en raison de leur complexité et de leur récurrence. Ces efforts ont porté fruit dans les modèles d'interventions comme EMRII, ESUP et IPAM.<sup>ii</sup>

Enfin, les nouvelles formes d'expression à travers les technologies numériques comportent des avantages pour les personnes qui les utilisent à bon escient. Cet univers numérique oblige aussi les institutions publiques à revoir leurs modalités de communication avec les citoyens et à repenser leur propre utilisation de ces médias.

Ces avancées technologiques incluent aussi une part d'enjeux pour les services policiers. Les médias nous ont souvent fait la démonstration que la légitimité des actions policières peut être mise à l'épreuve et fragilisée par des extraits vidéo, des fuites de renseignements policiers ou d'autres manifestations pris hors contexte, et provoquer des dommages regrettables. L'environnement médiatique dans lequel le SPVM évolue force davantage à une transparence, une réaffirmation des rôles et fonctions de la police et une gestion proactive de son image.



## 2.1. | La mouvance sociale et la demande de sécurité

Montréal, avec ses 19 arrondissements et 14 villes liées, expose plus que jamais les écarts de richesse et la diversité qui font partie du paysage urbain. Un paysage qui ressemble à une courtepoinette, car les caractéristiques sociodémographiques et économiques des divers quartiers de Montréal sont uniques à chacun et ont un impact sur la nature de l'offre de service de la police.

Selon les chiffres officiels, Montréal comptait 1 999 795 habitants au 1<sup>er</sup> juillet 2015. Après un demi-siècle de déclin, c'est une reprise de la croissance qui a atteint 1,7% entre 2006 et 2011<sup>iii</sup>. Si la tendance se maintient, une croissance annuelle moyenne de 20 100 habitants pour la CMM est attendue<sup>iv</sup>. Cette croissance démographique sera alimentée notamment par l'immigration internationale.

En 2016, 20% des habitants de l'agglomération de Montréal avaient moins de 20 ans. La population de Montréal est plus jeune qu'ailleurs. Les jeunes nouveaux immigrants s'installent encore surtout sur l'Île; une ville qui attire également quelque 150 000 étudiants dans ses universités<sup>v</sup>.

Le tiers de la population du Québec est né durant les années du *baby-boom*. Les plus âgées de ces personnes arrivent aujourd'hui au seuil de la vieillesse. Si les tendances se maintiennent, d'ici 10 ans (soit en 2026), plus d'un habitant de la grande région de Montréal sur cinq appartiendra à la population des aînés<sup>vi</sup>. Par ailleurs, les données du recensement 2016 indiquent un possible vieillissement plus rapide et une diversification de la population des quartiers situés aux extrémités Est et Ouest de l'agglomération<sup>vii</sup>.

En général, davantage d'immigrants choisissent de s'installer au Québec plutôt que dans une autre province. Le Québec a accueilli un immigrant sur cinq admis au Canada en 2012. À Montréal, les personnes nées à l'étranger et leurs enfants comptent ainsi pour la moitié de l'ensemble de la population.

→ À Montréal, les personnes nées à l'étranger et leurs enfants comptent pour la moitié de l'ensemble de la population

## → (...) les attentes des citoyens envers les services policiers, comme envers toutes les institutions de services publics, ont augmenté au cours des dernières (...)

Les ménages occupés par les familles traditionnelles perdent du terrain à Montréal. Les individus vivent de plus en plus seuls; près de 40% des logements de l'agglomération de Montréal ne comptaient qu'un seul occupant en 2011. Un autre tiers des logements est occupé par des couples sans enfant. Les familles se déplacent davantage vers les banlieues.

Au quotidien, sur l'Île de Montréal, les policiers doivent composer avec ce vieillissement et cette diversification de la population. De plus, ils interviennent plusieurs centaines de fois par jour dans des situations qui concernent des personnes aux prises avec un ou des problèmes sociaux ou de santé. Les policiers sont directement concernés par ces situations, parce qu'elles sont déclenchées lorsque la sécurité de personnes ou de lieux est ou semble affectée. Elles occupent une grande partie de la charge de travail des patrouilleurs, des enquêteurs et des équipes spécialisées.

Pour les policiers, ces groupes présentent des défis particuliers puisqu'au-delà de leur rôle traditionnel d'application de la loi, ils font face à des problématiques sociales et de santé qui doivent être traitées afin d'éviter la récurrence de mêmes interventions. En effet, quoique la gestion sociale de ces problématiques ne soit pas à priori du ressort de la police, au fil du temps, il est apparu important pour les services policiers de développer une réponse adaptée en partenariat avec les services gouvernementaux de la santé<sup>viii</sup>.

La littérature récente illustre que les attentes des citoyens envers les services policiers, comme envers toutes les institutions de services publics, ont augmenté au cours des dernières années. La culture du citoyen «branché» demanderait davantage une approche service-client semblable à celle du secteur privé, une accessibilité et une disponibilité 24/24, des informations en temps réel, complètes et pertinentes à travers divers médiums de communication<sup>ix</sup>. Ils seraient également engagés dans un discours politique autour de la prestation policière et seraient proactifs dans la lutte au crime, en préférant demeurer dans l'anonymat. Nous assistons ainsi à une forme d'individualisation des attentes des citoyens qui, comme le client d'une entreprise, exigent un rendement des policiers en fonction de leurs propres intérêts en matière de sécurité<sup>x</sup>.



## 2.1. | La mouvance sociale et la demande de sécurité

Par ailleurs, la période actuelle est marquée par une évolution rapide des conditions sociodémographiques et économiques des quartiers, alors que se réduisent les moyens de mesurer ces changements<sup>xi</sup>. Cela a provoqué de réelles opportunités pour représenter autrement les quartiers de Montréal. Outre les données plus traditionnelles portant sur la criminalité, la composition des ménages, les niveaux de scolarité, les revenus et les paramètres d'urbanisme, de nouveaux modèles créatifs indiquent un rassemblement d'habitants, non pas, par exemple, par communautés ethnoculturelles, mais plutôt par champs d'intérêt ou parce qu'ils expérimentent simultanément des défis communs. Ces nouvelles manières de représenter les quartiers de Montréal invitent les organisations policières à découvrir de nouvelles données pour mieux connaître et comprendre les quartiers qui composent leur ville et les besoins de sécurité et ce, en fonction des champs d'intérêt et des expériences vécues par les citoyens qui y résident.

La façon dont les citoyens perçoivent leur qualité de vie et leur sentiment de sécurité dans leur quartier peut être affectée par les problèmes de cohabitation dans l'espace public. Les principaux problèmes dénoncés sont ceux des incivilités physiques (ex. : graffiti, seringues abandonnées, détérioration des immeubles et des biens, etc.) et sociales (ex. : insultes au passage, bagarres, trafic de stupéfiants, pratiques d'intimidation ou de taxage, personnes qui urinent sur la voie publique et conflits entre groupes de citoyens). Certains quartiers de Montréal sont plus affectés que d'autres par ces problèmes. Au-delà de ceux à proximité du centre-ville densément peuplés, on compte également ceux qui sont défavorisés, qui comportent une forte concentration de personnes en situation de marginalité et ceux en cours d'embourgeoisement<sup>xii</sup>.

De la même manière, les enjeux de cohabitation entre les usagers de la route, qu'ils soient automobilistes, cyclistes et piétons, retiennent l'attention des partenaires de la sécurité. Notamment, une série d'accidents mortels de la route impliquant des cyclistes et des piétons depuis le début de l'année 2016 a provoqué le lancement du plan d'action de la Ville de Montréal fortement inspiré du modèle suédois, *Vision Zéro*. Ce plan vise essentiellement l'annihilation des accidents mortels en milieu urbain. La *Vision zéro* peut se résumer en une phrase : aucune perte de vie n'est acceptable : «Le réseau routier doit continuer à progresser, mais il doit aussi être conçu pour protéger les utilisateurs les plus vulnérables»<sup>xiii</sup>. Sachant que Montréal occupe le deuxième rang des métropoles les plus cyclables en Amérique du Nord<sup>xiv</sup>, les enjeux de cohabitation entre les usagers de la route prennent toute leur importance.

D'autres facteurs sont à considérer, notamment la tenue d'une série de festivals qui provoque des fermetures d'artères accessibles aux automobilistes et augmente la circulation piétonnière; la multiplication des chantiers de construction et toutes les formes de distractions pour les usagers de la route (c.-à-d. téléphones intelligents, lecteurs numériques) sont autant de facteurs qui peuvent occasionner des entraves à la sécurité des usagers. Les interventions en matière de sécurité routière sont donc un élément fondamental de l'offre de service du SPVM et se doivent d'être cohérentes avec les initiatives de prévention lancées par les partenaires. En somme, le SPVM doit continuer de générer des données et des outils afin de répondre aux multiples enjeux de cohabitation dans l'espace public.

→ Les interventions en matière de sécurité routière sont donc un élément fondamental de l'offre de service du SPVM et se doivent d'être cohérentes avec les initiatives de prévention lancées par les partenaires

## 2.2. | Les défis de l'évolution de la criminalité

En 2015, 86 640 délits et infractions au Code criminel ont été rapportés sur le territoire du SPVM, soit le plus petit nombre depuis au moins 1980. Après avoir augmenté jusqu'au début des années 90, la criminalité est en baisse depuis plus de 20 ans. Elle a diminué de 23% depuis 2011. Il est par contre important de souligner que cette diminution de la criminalité s'accompagne, comme nous l'avons vu, d'une complexification du travail des policiers et d'une augmentation des attentes des citoyens.

### Crimes contre la personne

En 2015, 19 434 crimes contre la personne<sup>1</sup> ont été rapportés à Montréal, ce qui représente 22% de l'ensemble de la criminalité. La criminalité de violence affiche une tendance globale à la baisse (-17%) au cours des cinq dernières années et de 27% par rapport à 2005.

1 Homicide, tentative de meurtre, vol qualifié, voie de fait, agression sexuelle, négligence criminelle et autres infractions entraînant la mort, complot de meurtre, d'enlèvement ou séquestration, extorsion, harcèlement criminel et menaces.

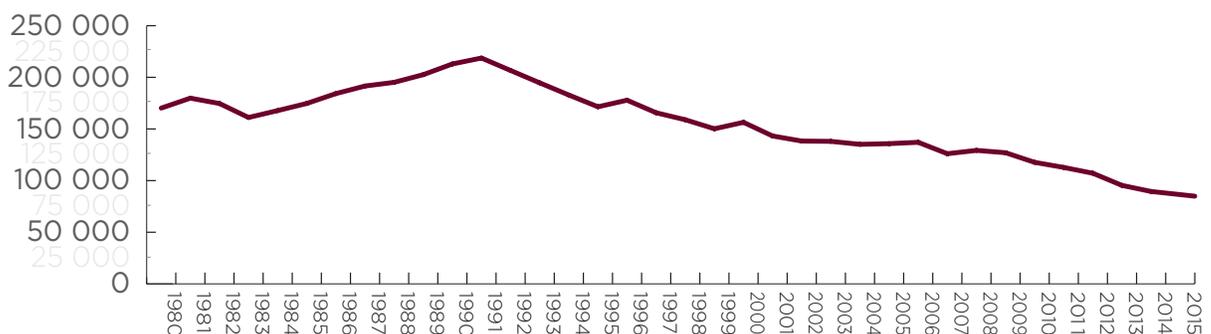
### Crimes contre les biens

À Montréal, en 2015, 56 932 infractions au Code criminel (65%) étaient des crimes contre les biens<sup>2</sup>. Ces crimes ont évolué de la même manière que l'ensemble de la criminalité depuis 1980 : une augmentation dans les années 80, suivie d'une forte diminution depuis 1991.

2 Vol de véhicules moteurs, vol simple, introduction par effraction, fraude, méfait, incendie criminel et possession de biens volés.

## Infractions au code criminel\*

Sur le territoire du SPVM de 1980 à 2015



\*Sauf les infractions reliées à la conduite d'un véhicule

## → En 2015, 86 640 délits et infractions au Code criminel ont été rapportés sur le territoire du SPVM, soit le plus petit nombre depuis au moins 1980

La catégorie «autres infractions au Code criminel» inclut les infractions relatives à la prostitution, aux armes à feu et aux autres armes, les infractions contre l'administration de la loi et de la justice, ainsi qu'un ensemble de délits variés comme les infractions relatives à la monnaie contrefaite. En 2015, ces infractions comptaient pour 12% de l'ensemble des infractions au Code criminel enregistrées à Montréal.

La diminution de la criminalité au cours des deux dernières décennies n'est pas spécifique à Montréal. Cette tendance a aussi été observée notamment au Québec<sup>xv</sup>, au Canada<sup>xvi</sup> et aux États-Unis<sup>xvii</sup>. Notons toutefois que, pour la première fois depuis 2003, le taux global de criminalité a augmenté de 3% au Canada en 2015. Malgré cette augmentation au Canada, le taux de criminalité reste de 29% inférieur au taux enregistré 10 ans plus tôt en 2005.

Une partie de la baisse de la criminalité pourrait être attribuée à la diminution du signalement des crimes par les victimes. Par exemple, selon l'*Enquête sociale générale canadienne*, la proportion de crimes signalés à la police par les victimes est passée de 37% en 1999 à 31% en 2014<sup>xviii</sup>.

Elle indique, par ailleurs, que les taux de victimisation autodéclarée au Canada de 1999 à 2014 ont diminué de 32% pour les crimes de violence et 34% pour les incidents de victimisation des ménages (introduction par effraction, vol de véhicules à moteur ou de leurs pièces, vol de biens et vandalisme). Il n'en demeure pas moins que la diminution du nombre de crimes enregistrés par la police est beaucoup plus importante (34% au Canada de 1999 à 2014<sup>xix</sup>) et témoigne, en très grande partie, d'une baisse réelle de la criminalité.

Plusieurs hypothèses ont été avancées, pour expliquer la baisse généralisée de la criminalité. Parmi celles-ci : les changements démographiques, les stratégies policières (les patrouilles ciblées, la police communautaire, etc.), la situation économique, l'augmentation de la sécurité (systèmes d'alarme, caméras de surveillance, antivols sur les autos, etc.), les changements des habitudes de vie (induits notamment par la technologie), les changements culturels, etc. Les débats sur les mérites relatifs de ces hypothèses se poursuivent et il est raisonnable de croire, comme le signale Skogan<sup>xx</sup>, que la diminution de la criminalité ne relève pas tant d'une cause unique que de l'interaction de l'ensemble des facteurs soulevés, certains agissant à des moments et à des endroits donnés, d'autres prenant la relève plus tard, certains se renforçant l'un l'autre, etc.

## 2.2. | Les défis de l'évolution de la criminalité

→ (...) l'essor de la cybercriminalité au cours des deux dernières décennies, suggère que nous n'assistons pas tant à une diminution de la criminalité, qu'à sa transformation (...)

Par ailleurs, l'essor de la cybercriminalité au cours des deux dernières décennies, suggère que nous n'assistons pas tant à une diminution de la criminalité, qu'à sa transformation : les formes de crimes « traditionnels » laissent place à la cybercriminalité. Par exemple, à Montréal, les vols d'autos et les cambriolages, peut-être les deux formes de crime les plus « traditionnelles », ont diminué de 75 % et 69 % respectivement depuis 20 ans<sup>3</sup>. Les données policières ne permettent pas d'appréhender correctement l'ampleur de la cybercriminalité, mais les sondages de victimisation réalisés au cours des dernières années montrent l'ampleur du phénomène. Par exemple, l'introduction (à titre expérimental) de questions sur la cybercriminalité dans le plus récent *Crime Survey for England and Wales* montre que le nombre de ces crimes serait presque aussi élevé que tous les autres crimes réunis<sup>xxi</sup>.

L'émergence des crimes comme les fraudes commises en ligne, le vol d'identité, la production et l'échange de pornographie juvénile, le leurre informatique, la traite de personne et la cyberintimidation pose d'importants défis aux services policiers, notamment en termes de ressources, d'expertise et de coordination avec les partenaires aux plans local, national et international.

Enfin, d'autres formes de crimes posent également des défis particuliers pour le SPVM, notamment les activités du crime organisé et des gangs de rue, qui figurent en bonne place au palmarès des préoccupations des Montréalais. D'une part, ces activités créent de l'insécurité (notamment parce qu'elles sont fortement médiatisées) et d'autre part, elles ont un impact certain sur la sécurité et la qualité de vie dans les quartiers (revente de drogue sur la rue, piqueries, prostitution, etc.).

Cette première section fait état des principaux changements dans les caractéristiques du tissu montréalais et témoigne de la transformation de la criminalité. Les défis de sécurité relevés comptent sur le réseau de la sécurité dans lequel le SPVM s'inscrit pour suivre l'évolution de la criminalité et pour intervenir en fonction de sa mission première. La prochaine section aborde les défis internes de l'organisation policière de demain en termes de ressources disponibles, de mobilisation du personnel et des impératifs de reddition de compte des parties prenantes.

<sup>3</sup> Vols d'auto : 4 523 en 2015 et 18 589 en 1995; cambriolages : 9 764 en 1995 et 31 336 en 1995.

## 2.3. | Les défis internes de l'organisation

### 2.3.1 Les ressources disponibles

Les ressources internes du SPVM comprennent les ressources humaines, financières et matérielles. Les dernières années ont fait ressortir de nombreux défis en matière de gestion efficace et efficiente de ces ressources pour l'ensemble des organisations policières : l'arrivée à l'âge de la retraite de plusieurs employés d'expérience, les relations de travail davantage ébranlées par les resserrements budgétaires et l'augmentation des attentes du personnel ainsi qu'une importante augmentation des coûts policiers et de ceux, incontournables, reliés au développement des technologies.

Le nombre élevé de départs à la retraite a un impact sur le taux de roulement du personnel, sur la rétention de l'expertise et la perte d'expérience. Le Conseil des académies canadiennes qui se penche sur les façons d'améliorer le maintien de l'ordre au Canada ajoute que : « 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.<sup>xxii</sup>. Pour le SPVM, entre 2015 et 2020, près de 1 000 départs à la retraite sont envisagés. Une réorganisation de la planification des effectifs est souhaitable en précisant les réductions périodiques de diverses ressources allouées à l'organisation.

Pour combler ces mouvements de masse observés dans plusieurs organisations policières, celles-ci pourraient inclure dans leurs stratégies, d'une part le recrutement de policier possédant un diplôme universitaire et d'autre part, l'utilisation de ressources civiles plus outillées et formées pour utiliser en particulier des outils technologiques modernes. En plus de maintenir les programmes bien implantés de recrutement des minorités ethniques (Programme d'accès à l'emploi) et la représentativité des femmes au sein de l'effectif, les pratiques de gestion des ressources humaines au sein de la police doivent être adaptées aux nouvelles exigences du marché du travail et aux nouvelles générations qui le composent.

→ Pour le SPVM, entre 2015 et 2020, près de 1 000 départs à la retraite sont envisagés



## 2.3. | Les défis internes de l'organisation

Les études récentes sur le travail policier nous informent par ailleurs des diverses sources de *stress* ressenties par ces derniers. Il semble que ce soit davantage les éléments de contexte, comme la multiplicité des exigences, la charge de travail, les conflits travail-vie personnelle, plus que les tâches à effectuer qui génèrent le plus de *stress*<sup>xxiii</sup>. Ces mêmes auteurs ajoutent que composer avec les attentes de la population est une source de tension notable. Cette condition serait vécue par deux policiers sur cinq et un officier sur trois au Canada.

Hormis ces éléments de contexte relevés dans les écrits, la situation à Montréal permet d'avancer que le climat de travail est particulièrement tendu : la convention

collective des policiers et policières est échue depuis décembre 2014 et les négociations sont au ralenti, l'adoption par le gouvernement du Québec de la loi 15 sur les retraites a accentué cette tension sans compter les compressions budgétaires qui se soldent par de multiples abolitions de postes, 225 d'ici 2018. Ce resserrement budgétaire n'est pas uniquement réservé à l'institution de la police, mais aussi à l'ensemble des services publics, que ce soit dans le domaine de l'éducation, de la santé et d'autres. 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.

### 2.3.2 Les coûts policiers

À Montréal, pour chaque dollar investi par le citoyen, 0,21\$ est consacré à la sécurité publique (0,13\$ police, 0,07\$ incendie, 0,01\$ autre) qui est, par ailleurs, le service le plus dispendieux pour la Ville de Montréal<sup>xxiv</sup>. Cette proportion de 20% du budget de fonctionnement consacré à la sécurité publique est comparable à celle des autres grandes villes canadiennes<sup>xxv</sup>. La Fédération canadienne des municipalités affirme que les services de police et d'incendie sont la source de dépenses qui connaît la plus forte croissance dans les municipalités. Parmi les raisons, il y a notamment l'augmentation des salaires et des avantages sociaux, les modifications législatives qui pèsent sur les processus opérationnels et l'acquisition des nouvelles technologies jugées utiles au travail

policier. Ces raisons, si concrètes soient-elles, ne contribuent pas forcément à une meilleure prestation de services offerts aux citoyens. Elles contribuent assurément à une prestation adéquate, sans pour autant faire la démonstration d'une diminution des taux de criminalité ou d'un environnement plus sécuritaire. Sur ce, le modèle de police de quartier s'appuie notamment sur des méthodes préventives qui ne sont pas faciles à quantifier en termes de coûts/bénéfices. Enfin, l'acquisition de nouvelles technologies assure possiblement, à court terme, des économies de coûts et de temps, mais crée à la fois de nouveaux besoins en ressources humaines. En fait, les meilleures technologies disponibles sont inutiles en l'absence de ressources capables de les exploiter à leur juste valeur.

### 2.3.3 La reddition de compte

En parallèle, les structures de reddition de compte destinées à surveiller le travail de la police, et qui contribuent ultimement au maintien de sa légitimité, se multiplient à mesure que les technologies et les nouvelles formes de criminalité émergent et que l'accessibilité de l'information chez les citoyens évolue. Tout porte à croire que l'évolution actuelle de la population, son vieillissement, le grand nombre de retraités, les hausses dans les niveaux de scolarité fait accroître les attentes en termes d'imputabilité. Ces demandes creusent un fossé entre la police et la plupart des partenaires pourvoyeurs de sécurité privée et des partenaires communautaires et institutionnels, qui, eux, ne sont pas soumis aux mêmes processus de reddition de compte, mais qui partagent les mêmes préoccupations que la police pour la recherche de solutions efficaces et efficientes aux enjeux de sécurité. L'absence d'un cadre normatif conjoint afin de mesurer adéquatement ce que chacun fait, continue à être au cœur de plusieurs préoccupations pour les organisations policières, les partenaires et la population (Conseil des académies canadiennes, 2014).

Alors que certains des enjeux et défis relevés dans l'analyse de l'environnement sont propres à notre organisation policière, d'autres sont partagés avec les partenaires et les citoyens. L'analyse de l'environnement proposée a permis de susciter une réflexion sur les orientations stratégiques à privilégier dans un horizon 2020, afin de guider le SPVM vers la police du futur.

Ces orientations affirment les intentions et les cibles à atteindre, elles font appel au *leadership* du SPVM (tant pour la mobilisation de son personnel que pour faire la différence auprès du citoyen), à sa capacité de faire un virage vers l'exploitation optimale de ses ressources et à sa contribution à un réseau de la sécurité solidement implanté. La planification stratégique est axée sur les résultats et assure un suivi de la performance de l'organisation. Ainsi, à chacune des quatre orientations, un résultat stratégique et d'autres intermédiaires sont rattachés.

→ L'analyse de l'environnement proposée a permis de susciter une réflexion sur les orientations stratégiques à privilégier dans un horizon 2020, afin de guider le SPVM vers la police du futur

# Orientations stratégiques 2020

Les réflexions menées par maints acteurs de la sécurité sur la base de l'analyse de l'environnement ont permis de dégager des résultats attendus spécifiques d'ici 2020. Ces résultats attendus sont regroupés autour de quatre grands thèmes ou orientations stratégiques : fierté et mobilisation du personnel; amélioration continue des façons de faire; ensemble pour mieux servir; faire la différence auprès des citoyens.



## Les orientations stratégiques 2020



Les quatre orientations stratégiques supportent la mission fondamentale du SPVM, sa vision et ses valeurs. Le modèle de gouvernance locale demeurera la pierre angulaire de la mise en œuvre du plan stratégique. Ainsi, les actions et les projets mis en place par les diverses unités du SPVM devront être adaptés aux différentes réalités locales. Finalement, des outils de suivi et de gestion des objectifs propres à chaque unité seront développés pour assurer une coordination et une cohérence.

Les sous-sections suivantes présentent chacune des orientations stratégiques, les principaux enjeux qui leur sont reliés ainsi que l'échéance de la mise en œuvre et de l'implantation des résultats intermédiaires attendus dans un horizon 2020. Les sous-sections se concluent par une description de quelques exemples de projets prometteurs que le SPVM mettra sur pied.

→ Les quatre orientations stratégiques supportent la mission fondamentale du SPVM, sa vision et ses valeurs



# O.1.

## Fierté et mobilisation du personnel

*La fierté à l'égard du travail des policiers, mais aussi à l'égard du personnel civil prend son sens au quotidien puisque tous travaillent pour les citoyens. Être à leur écoute, communiquer, coopérer activement avec nos partenaires, agir de façon concertée, viser l'excellence et s'investir pour offrir aux Montréalais des services qui répondent à leurs besoins, voilà autant de façons de faire qui contribuent au sentiment de fierté de nos policiers et de notre personnel civil. En outre, ce sentiment doit être partagé, ressenti et exprimé par tous.*



Cette première orientation vise à soutenir le personnel et à les accompagner dans le cadre de l'implantation de nombreux changements internes (ex. : modernisation de l'offre de service) et externes (ex. : évolution de la criminalité, des attentes des citoyens, etc.). Il convient de mettre en œuvre cette première orientation très rapidement, car elle conditionne le succès des trois autres. Voici donc plus en détail les principaux enjeux qui soutiennent cette orientation et les résultats attendus d'ici 2020.

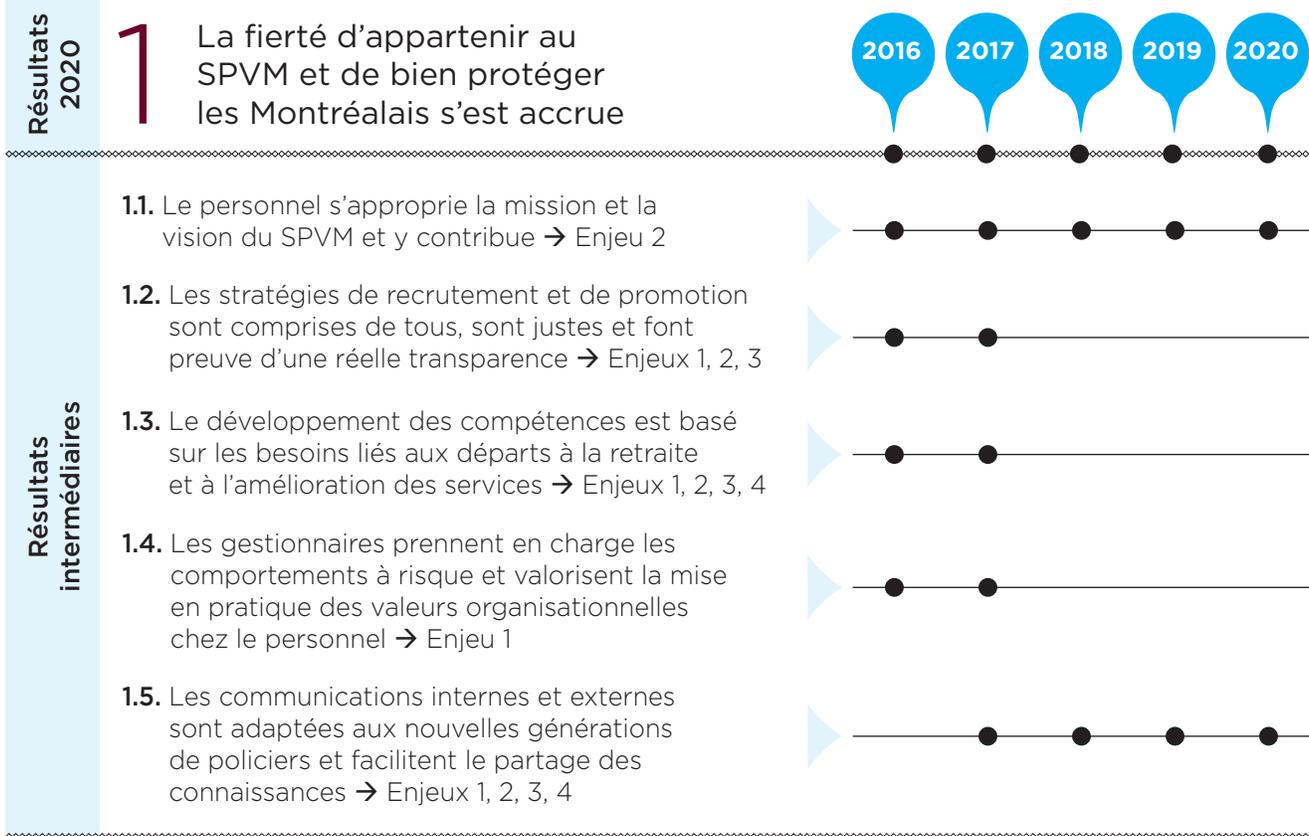


### Principaux enjeux

- Les changements dans les conditions de travail des policiers et policières affectent le climat de travail, les comportements et la fierté d'appartenir au SPVM;
- Les nombreux projets d'amélioration sont rarement accompagnés d'une gestion adéquate du changement. Ces transformations modifient les attentes envers le personnel, soulèvent des préoccupations et exigent des communications soutenues;
- Les nombreux départs à la retraite prévus d'ici les prochaines années accroîtront les risques de perte d'expertises et de compétences au sein des rangs et exigeront de meilleurs planification et développement de la relève;
- Les expertises et connaissances de certains membres de l'organisation restent sous-valorisées ou sous-exploitées dans l'organisation.



## Résultats attendus



## Projets prometteurs

Analyse des plaintes citoyennes et des résultats de sondages pour l'amélioration des pratiques

Le SPVM dispose de données sur les plaintes et les appréciations du travail policier de la part des citoyens et partenaires (BSC, BAC, Sondages, Réseau de la sécurité). L'étude de ces données permettra d'améliorer les pratiques policières et les relations avec les citoyens. Ce projet répond aux lignes directrices de la Ville de Montréal sur l'amélioration de nos services à la clientèle.

Soutenir les gestionnaires et superviseurs dans la prise en charge des comportements à risque dans une optique de prévention et de sécurité

Le virage culturel envisagé par ce projet s'inscrit dans la volonté de protéger le personnel policier et civil et de prévenir la perpétration de comportements à risque qui pourraient être dommageables pour le personnel, l'organisation et les citoyens. Une équipe de policiers qui prônent l'intervention par les pairs et pour les pairs accompagne les gestionnaires et les policiers dans l'identification, l'analyse et l'application des meilleures mesures d'intervention selon les cas.



## O.2.

# Amélioration continue des façons de faire

*Le développement des technologies et des outils d'analyse donne aux services de police des moyens nouveaux pour lutter contre le crime, dans un contexte où cette lutte devient de plus en plus complexe. En même temps, les attentes des citoyens en termes de qualité des services, de même que les exigences de réduction des dépenses obligent le SPVM à innover davantage pour trouver des manières plus efficaces de dispenser ses services.*



De nombreux facteurs contraignent le SPVM à remettre en question et à faire évoluer ses façons de faire. Cette orientation propose que l'offre de service du SPVM soit à la fine pointe des connaissances et des pratiques policières. Voici donc plus en détail les principaux enjeux qui soutiennent cette orientation et les résultats attendus d'ici 2020.

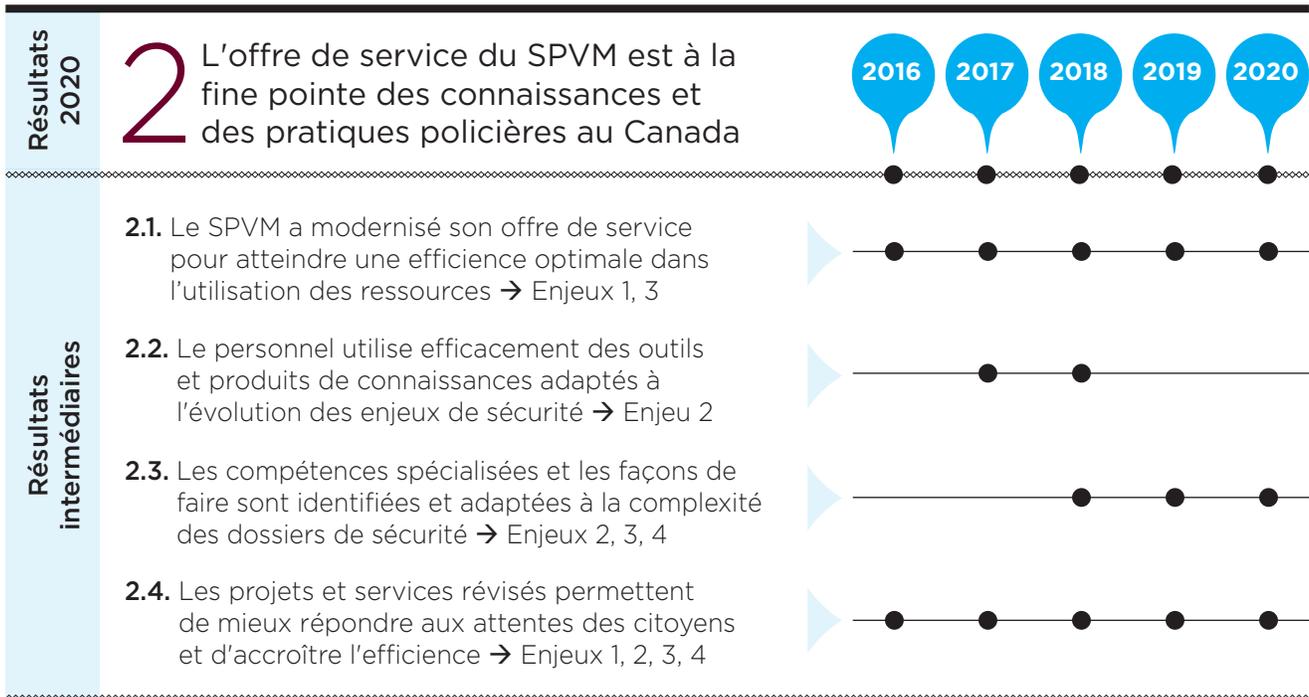


## Principaux enjeux

- Les attentes grandissantes des élus et citoyens pour des services à moindre coût;
- Le traitement des données et le partage d'informations policières et opérationnelles montrent un potentiel intéressant de gains d'efficacité;
- L'organisation et l'adaptation de l'offre de services policiers présentent un potentiel intéressant de gains d'efficience;
- Les réseaux de contacts du SPVM représentent des sources de meilleures pratiques à exploiter dans la poursuite d'une plus grande efficacité.



## Résultats attendus



## Projets prometteurs

### Modernisation de l'offre de service du SPVM

La modernisation de l'offre de service comporte une série de projets pour rendre les services aux citoyens plus efficaces et efficaces compte tenu des enjeux de rationalisation des coûts, des attentes des citoyens et de la complexité des crimes. La révision des méthodes de répartition des effectifs de la gendarmerie et la production de produits d'analyse et de renseignement sont quelques exemples d'activités qui seront menées à court terme.

### La gouvernance des projets du SPVM

La mise en place d'une gouvernance des projets permettra, avant tout, de réaliser les bons projets tout en favorisant des méthodes de sélection, d'analyse et de priorisation des projets en fonction des alignements stratégiques de l'organisation.

De surcroît, cette initiative permettra d'apporter le support adéquat aux équipes afin de bien réaliser les projets et ce, à travers la mise en place de guides et d'outils et aussi grâce à l'uniformisation des pratiques de gestion de projets.

Enfin, la gouvernance des projets engendrera l'opportunité pour notre organisation de partager ses connaissances, d'encourager l'innovation et de capitaliser sur ses expériences afin de soutenir l'amélioration continue.



## O.3.

## Ensemble pour mieux servir

*L'ensemble des partenaires peut faire de Montréal un endroit plus sécuritaire. Ils parviendront à mieux comprendre les différentes réalités avec lesquelles chacun compose, à mieux accompagner et soutenir les personnes en situation de vulnérabilité, à mieux cerner les lieux où il faut intervenir et définir les approches à préconiser pour encore améliorer nos interventions.*



# Ensemble pour mieux servir

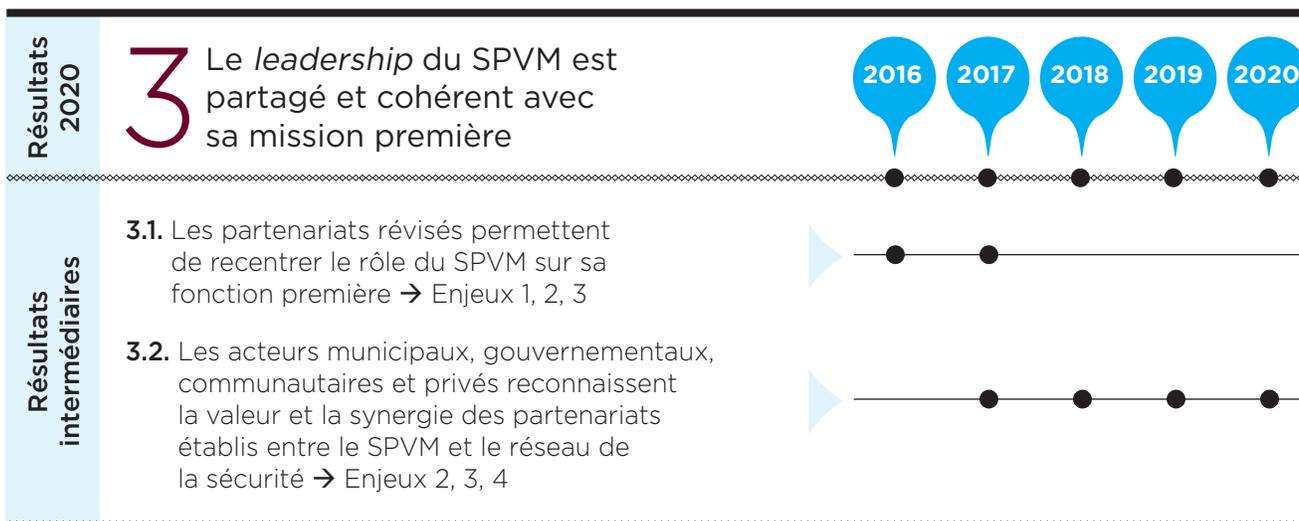
Des partenariats ont été mis en place depuis de plusieurs années dans le cadre de différents dossiers avec de nombreuses instances : organismes communautaires, regroupements de commerçants et de citoyens, ministères et agences fédérales et provinciales dans le domaine de la santé et des services sociaux, de l'éducation, de la justice, de la sécurité publique, etc. Compte tenu des évolutions importantes survenues au cours des dernières années, tant sur les plans de la criminalité, des réalités sociales, des modèles de gouvernance que pour les rôles et les ressources disponibles chez nos partenaires de la sécurité, nous devons plus que jamais établir un véritable réseau de la sécurité et recentrer le *leadership* du SPVM en fonction de sa mission première et de sa valeur ajoutée. Voici donc, plus en détail, les principaux enjeux qui soutiennent cette orientation et les résultats attendus d'ici 2020.



## Principaux enjeux

- La complexification et la globalisation de la criminalité ainsi que les nouveaux enjeux de sécurité nécessitent des ajustements dans le choix des partenaires clés;
- Le *leadership* assumé par le SPVM ne facilite pas toujours la pleine contribution des autres acteurs;
- Les expériences concluantes du SPVM en matière d'intersectorialité représentent un atout sous-exploité;
- La multiplication des acteurs dans l'industrie de la sécurité (protection personnelle, technologie de surveillance, etc.) représente une tendance à explorer.

## Résultats attendus



## Projets prometteurs

<b>L'agenda de vigilance sur les tendances</b>	L'agenda de vigilance propose de documenter et d'informer de manière continue la direction du service sur des enjeux locaux, nationaux et internationaux qui peuvent avoir un impact sur la sécurité et le sentiment de sécurité des Montréalais. La menace terroriste, le crime organisé, le développement des nouvelles technologies utilisées pour commettre et combattre les crimes, ainsi que la réponse aux clientèles ayant des besoins particuliers incitent le SPVM à agir en amont afin de peaufiner son expertise et renforcer ses équipes et ses partenariats.
<b>La structure de gestion des espaces urbains</b>	La stratégie globale pour intervenir de façon efficace dans les espaces urbains propose une combinaison des approches de nos équipes spécialisées en santé mentale et itinérance pour la création du Module des équipes santé mentale et itinérance afin de répondre de façon plus cohérente à ces problématiques singulières.  Ce module permettrait non seulement le développement de l'expertise et le meilleur arrimage de nos pratiques, mais également la création d'une synergie et une plus grande efficacité sur le plan de l'utilisation de nos ressources dans un contexte de restrictions budgétaires.



## O.4.

# Faire LA différence auprès des citoyens

*C'est l'union des forces, des expertises diversifiées et des talents de tous qui peut faire la différence auprès des citoyens. Faire la différence, c'est aussi fournir les services auxquels les citoyens s'attendent en tenant compte de l'unicité de chaque situation. Les policiers feront preuve de flexibilité et auront à leur portée les outils nécessaires pour répondre aux standards de qualité attendus.*



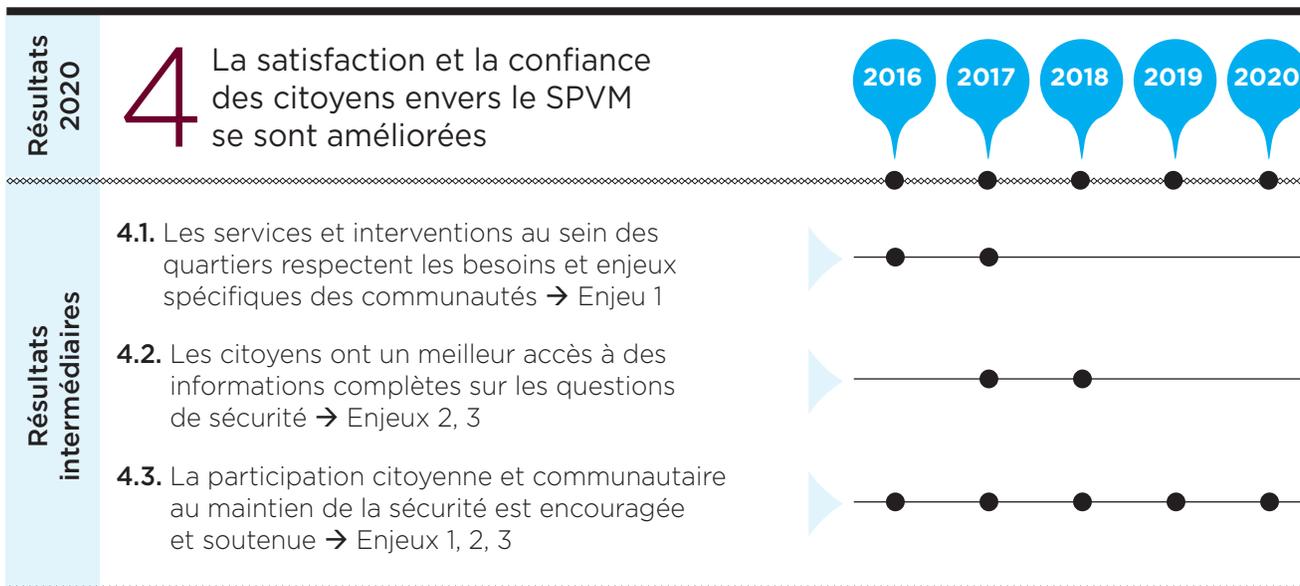
La confiance des citoyens envers leur service de police constitue une condition capitale pour le maintien de la crédibilité et de la légitimité des actions du SPVM. Il importe de poursuivre les efforts d'amélioration et les innovations menant à une meilleure adaptation des services aux besoins des communautés, une plus grande réactivité face aux demandes des citoyens et une transparence accrue. Voici donc plus en détail les principaux enjeux qui soutiennent cette orientation et les résultats attendus d'ici 2020.



## Principaux enjeux

- Le modèle de gouvernance locale demeure la manière la plus adéquate pour adapter les services aux besoins des communautés;
- Une qualité de service qui gagnerait à être mesurée (conformément à la *Déclaration de services aux citoyens*) pour être mieux adaptée aux attentes des citoyens;
- Des pressions accrues de la part des citoyens pour plus d'informations, de transparence et de communications rapides.

## Résultats attendus



## Projets prometteurs

### Bureau d'appréciation des citoyens

L'objectif principal du BAC est de maintenir un service à la clientèle optimal. Ce projet vise à connaître tout d'abord la satisfaction des citoyens quant aux services obtenus suite à un appel logé au 911, à l'aide d'une structure de sondage. De plus, il entreprend un suivi auprès des citoyens insatisfaits duquel découle un processus d'amélioration continue, de *coaching* et de renforcement positif mis en place dans les unités et pour les policiers impliqués. Le processus de l'expérience citoyen est donc décomposé en cinq étapes : l'expérience, l'appréciation, le résultat, le suivi et l'amélioration.

### Données ouvertes et autres produits

En partenariat avec le Bureau de la Ville intelligente, le SPVM donne son accord afin de libérer certaines données relatives aux incidents. La libération des données tend à accroître la collaboration citoyenne et une plus grande transparence et aussi offrir un accès libre, facile et gratuit à l'information municipale. Une fois accessibles, ces données pourront être utilisées par les citoyens, les entreprises, les chercheurs, les associations et les organismes publics. Cet accès permettra d'améliorer le partenariat avec des organismes qui auront accès de façon autonome à de l'information qui leur est pertinente en temps réel.

# Stratégie de mise en œuvre

Le Plan stratégique permet de clarifier quatorze résultats attendus d'ici 2020. L'atteinte de ces résultats repose en grande partie sur la contribution des divisions et postes de quartier. Pour appuyer la mise en œuvre avec succès de ce plan, le comité de direction a établi une stratégie de mise en œuvre réaliste, qui intègre les meilleures pratiques en matière de gestion du changement. Les principales composantes de cette stratégie se déclinent comme suit :

## Des responsabilités claires

→ Le comité de direction entend clarifier les responsabilités de l'ensemble du personnel du SPVM, car chacun doit adhérer et participer à l'atteinte des résultats stratégiques. Il devra aussi assigner des personnes clés à la mise en œuvre de certains projets, mobiliser des groupes de travail, aligner le mandat des comités actuels et intégrer les contributions individuelles des gestionnaires aux résultats attendus dans ce plan.

## Une évaluation de la gestion du changement

→ Certains obstacles à la mise en œuvre de ce plan sont susceptibles de créer des délais importants ou même empêcher l'atteinte de certains résultats. Une évaluation des enjeux du changement chez le personnel, l'identification des leviers du changement et la gestion des résistances sera conduite afin d'anticiper et d'ajuster les plans d'action annuels.

## Des communications fréquentes

→ Une stratégie de communication et des activités centrées sur l'amélioration du climat de travail permettront de rehausser la confiance, de détecter et d'intégrer rapidement les craintes et les préoccupations du personnel. La tenue de réunions, de la formation, du *coaching* et le développement d'outils soutiendront cette communication. En plus d'être mobilisatrice, la stratégie de communication novatrice devra documenter la mémoire organisationnelle et poursuivre les efforts de diffusion d'information juste et démystifiante aux tierces parties.

## Un suivi régulier des progrès et reddition de compte

→ Des indicateurs de résultats seront identifiés pour suivre les progrès et mesurer l'atteinte de chacun des résultats attendus. Les citoyens et les partenaires seront tenus informés des progrès par l'intermédiaire du réseau de la sécurité et de *l'approche citoyens* dans lesquels le SPVM évolue.



# Annexes

---

**26**

Annexe A - Synthèse du Plan stratégique 2020

**27**

Annexe B - Références

**Mission**

Protéger la vie et les biens des citoyens, maintenir la paix et la sécurité publique, prévenir et combattre le crime et faire respecter les lois et règlements en vigueur (articles 48 et 69 de la Loi sur la police, L.R.Q. c. P-13.1).

**Vision**

Le Service de police de la Ville de Montréal est engagé pour l'avenir, fier de servir les Montréalais, moderne et efficace, offrant des services basés sur des données probantes et adaptés aux besoins des citoyens. Il partage le *leadership* de la sécurité avec son réseau.

**Orientations stratégiques 2020**

Enjeux	Résultats attendus	Résultats intermédiaires
<b>Orientation 1   Fierté et mobilisation du personnel</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>Les changements dans les conditions de travail des policiers et policières affectent le climat de travail, les comportements et la fierté d'appartenir au SPVM;</li> <li>Les nombreux projets d'amélioration sont rarement accompagnés d'une gestion du changement adéquate. Ces transformations modifient les attentes envers le personnel, soulèvent des préoccupations et exigent des communications soutenues;</li> <li>Les nombreux départs à la retraite prévus d'ici les prochaines années vont accroître les risques de perte d'expertises et de compétences au sein des rangs et exigeront une meilleure planification et développement de la relève;</li> <li>Les expertises et connaissances de certains membres de l'organisation restent sous-valorisées ou sous-exploitées dans l'organisation.</li> </ol>	<p><b>Résultat stratégique 1</b></p> <p>La fierté d'appartenir au SPVM et de bien protéger les Montréalais s'est accrue</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Le personnel s'approprie la mission et la vision du SPVM et y contribue → Enjeu 2</li> <li>Les stratégies de recrutement et de promotion sont comprises de tous, sont justes et font preuve d'une réelle transparence → Enjeux 1, 2, 3</li> <li>Le développement des compétences est basé sur les besoins liés aux départs à la retraite et à l'amélioration des services → Enjeux 1, 2, 3, 4</li> <li>Les gestionnaires prennent en charge les comportements à risque et valorisent la mise en pratique des valeurs organisationnelles chez le personnel → Enjeu 1</li> <li>Les communications internes et externes sont adaptées aux nouvelles générations de policiers et facilitent le partage des connaissances → Enjeux 1, 2, 3, 4</li> </ol>
<b>Orientation 2   L'amélioration continue</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>Les attentes grandissantes des élus et citoyens pour des services à moindre coût;</li> <li>Le traitement des données et le partage d'informations policières et opérationnelles montrent un potentiel intéressant de gains d'efficacité;</li> <li>L'organisation et l'adaptation de l'offre de services policiers présentent un potentiel intéressant de gains d'efficacité;</li> <li>Les réseaux de contacts du SPVM représentent des sources de meilleures pratiques à exploiter dans la poursuite d'une plus grande efficacité.</li> </ol>	<p><b>Résultat stratégique 2</b></p> <p>L'offre de service du SPVM est à la fine pointe des connaissances et des pratiques policières au Canada</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Le SPVM a modernisé son offre de service pour atteindre une efficacité optimale dans l'utilisation des ressources → Enjeux 1, 3</li> <li>Le personnel utilise efficacement des outils et produits de connaissances adaptés à l'évolution des enjeux de sécurité → Enjeu 2</li> <li>Les compétences spécialisées et les façons de faire sont identifiées et adaptées à la complexité des dossiers de sécurité → Enjeux 2, 3, 4</li> <li>Les projets et services révisés permettent de mieux répondre aux attentes des citoyens et d'accroître l'efficacité → Enjeux 1, 2, 3, 4</li> </ol>
<b>Orientation 3   La force d'être ensemble pour mieux servir</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>La complexification et la globalisation de la criminalité ainsi que les nouveaux enjeux de sécurité nécessitent des ajustements dans le choix des partenaires clés;</li> <li>Le <i>leadership</i> assumé par le SPVM ne facilite pas toujours la pleine contribution des autres acteurs;</li> <li>Les expériences concluantes du SPVM en matière d'intersectorialité représentent un atout sous-exploité;</li> <li>La multiplication des acteurs dans l'industrie de la sécurité (protection personnelle, technologie de surveillance, etc.) représente une tendance à explorer.</li> </ol>	<p><b>Résultat stratégique 3</b></p> <p>Le <i>leadership</i> du SPVM est partagé et cohérent avec sa mission première</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Les partenariats révisés permettent de recentrer le rôle du SPVM sur sa fonction première → Enjeux 1, 2, 3</li> <li>Les acteurs municipaux, gouvernementaux, communautaires et privés reconnaissent la valeur et la synergie des partenariats établis entre le SPVM et le réseau de la sécurité → Enjeux 2, 3, 4</li> </ol>
<b>Orientation 4   Faire LA différence auprès des citoyens</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>Le modèle de gouvernance locale demeure la manière la plus adéquate pour adapter les services aux besoins des communautés;</li> <li>Une qualité de service pas toujours mesurée (conformément à la déclaration de services aux citoyens) et pouvant être mieux adaptée aux attentes des citoyens;</li> <li>Des pressions accrues de la part des citoyens pour plus d'informations, de transparence et de communications rapides.</li> </ol>	<p><b>Résultat stratégique 4</b></p> <p>La satisfaction et la confiance des citoyens envers le SPVM se sont améliorées</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Les services et interventions au sein des quartiers respectent les besoins et enjeux spécifiques des communautés → Enjeu 1</li> <li>Les citoyens ont un meilleur accès à des informations complètes sur les questions de sécurité → Enjeux 2, 3</li> <li>La participation citoyenne et communautaire au maintien de la sécurité est encouragée et soutenue → Enjeux 1, 2, 3</li> </ol>

- Collerette, P., Lauzier, M. et Schneider, R. (2013). *Le pilotage du changement*. 2<sup>e</sup> édition. Presses de l'Université du Québec.
- Communauté métropolitaine de Montréal (2016). *Portrait du grand Montréal*, Édition 2016. <http://cmm.qc.ca/donnees-et-territoire/observatoire-grand-montreal/>
- Cordeau, G. (2014). L'évolution de la criminalité à Montréal, 1980-2012, dans *Service de police de la Ville de Montréal (2014) Lecture de l'environnement du Service de police de la Ville de Montréal*. Collectif d'auteurs dirigés par Michelle Côté, Section Recherche et planification et Benoît Dupont, Centre international de criminologie comparée.
- Institut international de planification de l'éducation (2014) *Planification stratégique*. Concepts et principes. Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO).
- Ministère du Conseil exécutif (2015) *La planification stratégique au gouvernement du Québec. Du concept à la pratique*. Gouvernement du Québec.
- Office des Nations unies contre la drogue et le crime (2013) *Comprehensive Study on Cybercrime*, Vienne, Autriche, ONUDC.
- Police Executive Research Forum. 2014. *Future Trends in Policing*. Washington, D.C.: Office of Community Oriented Policing Services.
- President's Task Force on 21<sup>st</sup> Century Policing. 2015. *Final Report of the President's Task Force on 21<sup>st</sup> Century Policing*. Washington, DC: Office of Community Oriented Policing Services.
- Service de police de la Ville de Montréal (2015) *Bilan annuel 2015*.
- Service de police de la Ville de Montréal (2014) *Lecture de l'environnement du Service de police de la Ville de Montréal*. Collectif d'auteurs dirigés par Michelle Côté, Section Recherche et planification et Benoît Dupont, Centre international de criminologie comparée.

## Notes de fin de document

- i** Forget, A. (2014). La gouvernance démocratique de la sécurité dans *Service de police de la Ville de Montréal (2014) Lecture de l'environnement du Service de police de la Ville de Montréal*. Collectif d'auteurs dirigés par Michelle Côté, Section Recherche et planification et Benoît Dupont, Centre international de criminologie comparée.
- ii** Équipe mobile de référence et d'intervention en itinérance (EMRII), Équipe de soutien aux urgences psychosociales (ESUP) et Intervention policière auprès des aînés maltraités (IPAM).
- iii** Institut de la Statistique du Québec (2016) *Population selon l'âge et le sexe 1996-2015 par région administrative*. Données estimées.
- iv** Communauté métropolitaine de Montréal (2016). *Portrait du grand Montréal*, Édition 2016. <http://cmm.qc.ca/donnees-et-territoire/observatoire-grand-montreal/>
- v** Tremblay, H.P. et Roy, P. (2013). *Rapport d'étape du chantier sur la politique de financement des universités*, Document d'accompagnement. Principaux indicateurs et statistiques de base sur les universités québécoises. Ministère de l'Éducation, de la Recherche et de l'Enseignement supérieur du Québec.
- vi** Courville, V. (2014). La situation économique et démographique. Big Data, Big Experiment, Big Strain, Big Shift et Big Sort, présentation de cinq grands changements en cour, dans *Service de police de la Ville de Montréal (2014) Lecture de l'environnement du Service de police de la Ville de Montréal*. Collectif d'auteurs dirigés par Michelle Côté, Section Recherche et planification et Benoît Dupont, Centre international de criminologie comparée.
- vii** Institut de la Statistique du Québec (2014). *Perspectives démographiques du Québec et des régions 2011-2061*.
- viii** Billette, I. (2014). L'intervention policière aux frontières des problèmes sociaux et de santé de citoyens, dans *Service de police de la Ville de Montréal (2014) Lecture de l'environnement du Service de police de la Ville de Montréal*. Collectif d'auteurs dirigés par Michelle Côté, Section Recherche et planification et Benoît Dupont, Centre international de criminologie comparée.
- ix** Conseil des académies canadiennes, 2014. *Le maintien de l'ordre au Canada au XXI<sup>e</sup> 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.
- x** Op. cit.
- xi** Op. cit. Courville 2014.
- xii** Op. cit. Billette, 2014.
- xiii** <http://ville.montreal.qc.ca/>
- xiv** Communauté métropolitaine de Montréal (2016). *Portrait du grand Montréal*, Édition 2016. <http://cmm.qc.ca/donnees-et-territoire/observatoire-grand-montreal/>
- xv** Ministère de la sécurité publique du Québec, (2016). *Criminalité au Québec - Principales tendances 2014*. <http://www.securitepublique.gouv.qc.ca/police/publications-et-statistiques/statistiques-criminalite/2014/18847.html> (Page consultée le 21 septembre 2016).
- xvi** Allen, M. (2016). «Statistiques sur les crimes déclarés par la police au Canada, 2015», *Statistique Canada, Juristat*, vol. 36, no.1, [en ligne], <http://www.statcan.gc.ca/pub/85-002-x/2016001/article/14642-fra.pdf> (Page consultée le 21 septembre 2016).

- xvii** Federal Bureau of Investigation, (2016). *Uniform Crime Reports*. <https://ucr.fbi.gov/crime-in-the-u.s/2014/crime-in-the-u.s.-2014> (Page consultée le 21 septembre 2016).
- xviii** Perreault, S. (2015). « La victimisation criminelle au Canada, 2014 », Statistique Canada, *Juristat*, vol. 35, no.1, [en ligne], <http://www.statcan.gc.ca/pub/85-002-x/2015001/article/14241-fra.pdf> (Page consultée le 21 septembre 2016).
- xix** Statistique Canada (Cansim) Tableau 252-0051. Statistiques des crimes fondés sur l'affaire, par infractions détaillées. <http://www5.statcan.gc.ca/cansim/a26?id=2520051&retrLang=fra&lang=fra> (Page consultée le 21 septembre 2016).
- xx** Skogan, W. (2010). « Crime and criminals », dans CANE, Peter et Herbert M. KRITZER (eds), *The Oxford Handbook of Empirical Legal Studies* [en ligne], Londres et New York, Oxford University Press, [http://www.skogan.org/files/Crime\\_and\\_Criminals.Oxford\\_Handbook\\_2010.pdf](http://www.skogan.org/files/Crime_and_Criminals.Oxford_Handbook_2010.pdf) (Page consultée le 21 septembre 2016).
- xxi** Office for National Statistics (2016). Crime in England and Wales: year ending March 2016. <https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/crimeandjustice/bulletins/crimeinenglandandwales/yearendingmar2016> (Page consultée le 21 septembre 2016).
- xxii** Conseil des académies canadiennes, 2014. *Le maintien de l'ordre au Canada au XXI<sup>e</sup> 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. p.50.
- xxiii** Duxbury L. et Higgins, C. (2012) *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.
- xxiv** <https://ville.montreal.qc.ca>
- xxv** 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.





[www.spvm.qc.ca](http://www.spvm.qc.ca)  
@ spvm

