



CONSULTATION SUR LES QUALITÉS ET TRAITS DE LEADERSHIP DE LA CHEFFE OU DU CHEF DE POLICE

RAPPORT DES GROUPES DE DISCUSSION

PRÉSENTÉ À :
SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES, VILLE DE MONTRÉAL

23 septembre 2022

Crédits

Analyse et rédaction

[Malorie Flon](#) / Directrice générale

[Alexander Nizhelski](#) / Chargé de projet sénior

[Olivier Roy-Rivard](#) / Agent de projet

Équipe de projet et d'animation INM

[Malorie Flon](#) / Directrice générale

[Josselyn Guillarmou](#) / Analyste-rédacteur sénior

[Mélanie Hughes](#) / Animatrice

[Benjamin LeCouffe](#) / Chargé de projet

[Alexander Nizhelski](#) / Chargé de projet sénior

[Olivier Roy-Rivard](#) / Agent de projet

[Wina Sioui](#) / Animatrice

Équipe de projet Ville de Montréal

[Geneviève Beauregard](#) / Directrice -

Partenaires d'affaires RH

[Diane Bouchard](#) / Direction générale adjointe par intérim - Économie et rayonnement de la métropole

[Simon Lefrançois](#) / Directeur - Attraction et acquisition de talents

[Bochra Manaï](#) / Commissaire - Bureau de la lutte au racisme et aux discriminations systémiques (BRDS)

[Julie Meunier](#) / Chef de division - Dotation des cadres et cadres conseils et Centre d'expertise en dotation - Direction de la dotation et diversité en emploi - Service des ressources humaines

[Martin Prud'homme](#) / Direction générale adjointe - Sécurité urbaine et conformité

[Mireille Tremblay](#) / Conseillère principale - Centre d'expertise en dotation

À propos de l'INM

L'INM est une organisation indépendante et non partisane qui a pour ambition d'accroître la participation des citoyennes et des citoyens à la vie démocratique.

L'action de l'INM a pour effet d'encourager la participation citoyenne et de contribuer au développement des compétences civiques, au renforcement du lien social et à la valorisation des institutions démocratiques.

L'équipe de l'INM est animée par la conviction que la participation citoyenne renforce la démocratie.

Pour nous joindre

5605, avenue de Gaspé, bur. 404
Montréal (Québec) H2T 2A4

Téléphone : 1 877 934-5999

Télécopieur : 514 934-6330

Courriel : inm@inm.qc.ca

www.inm.qc.ca

Pour citer ce document

INM. « Consultation sur les qualités et traits de leadership de la cheffe ou du chef de police : Rapport des groupes de discussion ». Montréal, 23 septembre 2022. www.inm.qc.ca/selection-chef-fe-spvm

Faits saillants

Le Service des ressources humaines (SRH) de la Ville de Montréal a confié à l'INM le mandat de mener une consultation sur les qualités, les caractéristiques et les traits de leadership que devrait posséder la prochaine cheffe ou le prochain chef du Service de police de la Ville de Montréal (SPVM), ainsi que les défis à prioriser par cette personne.

7 groupes de discussion ont été organisés entre juillet et septembre 2022 avec des cadres du SPVM, des policières et policiers du SPVM, des représentants de la Fraternité des policiers et policières de Montréal, des représentantes et représentants d'organismes de la société civile montréalaise et des représentantes et représentants d'organisations autochtones. Au total, 70 personnes ont été rencontrées.

Voici les faits saillants de cette démarche de consultation.

Qualités, traits de leadership et caractéristiques recherchés

Ce tableau présente la synthèse des qualités, traits de leadership et caractéristiques qui sont recherchés chez la future cheffe ou le futur chef de police. Les éléments ne sont pas présentés en ordre d'importance, mais composent les différents aspects d'un même profil.

| | |
|---|--|
| Vision stratégique | <ul style="list-style-type: none">• Définir une vision d'avenir pour l'organisation policière, la communiquer clairement et courageusement;• Avoir une vision globale de l'action policière, une compréhension des enjeux et des réalités montréalaises;• Définir des stratégies pour accroître la qualité et l'efficacité de son action. |
| Leadership mobilisateur : rassembler et influencer avec courage | <ul style="list-style-type: none">• Rendre sa vision accessible et compréhensible afin de faciliter la mobilisation des ressources internes et externes;• Cultiver de saines relations et obtenir le respect de tous les partenaires du SPVM;• Faire preuve d'habileté pour négocier avec l'administration publique municipale et avoir un sens politique pour naviguer à travers les relations politico-administratives;• Inspirer la confiance des équipes internes;• Être capable de bien s'entourer pour mobiliser une équipe performante. |
| Engagement envers la transparence, l'intégrité et l'imputabilité | <ul style="list-style-type: none">• Posséder une solide éthique professionnelle et un grand sens des responsabilités et agir de manière intègre et exemplaire;• Veiller à la crédibilité et à la transparence des processus de gouvernance et de gestion;• Ne pas avoir de conflit d'intérêts;• Collaborer pleinement avec les instances externes |

| | |
|---|--|
| | <p>chargées d'enquêter sur les allégations concernant les policières et policiers;</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Se montrer intransigeant et sévère envers les écarts de conduite des personnes employées. |
| Avoir une bonne communication et être accessible | <ul style="list-style-type: none"> ● Être accessible et à l'écoute des personnes employées, des partenaires externes et de la population; ● Faire preuve de transparence et de sincérité dans les communications du service de police, affronter les questions et donner des explications; ● Parler aux médias pour défendre les policières et les policiers si elles et ils agissent en conformité avec les bonnes pratiques; ● Communiquer publiquement sa fierté de représenter l'organisation; ● Être bilingue français et anglais (voire plurilingue) afin de maintenir des relations avec toute la population. |
| Volonté de changement, ouverture et introspection | <ul style="list-style-type: none"> ● Renforcer le lien de confiance entre la police et la population et rebâtir des ponts avec les populations marginalisées ou discriminées; ● S'inspirer de ce qui se fait ailleurs dans le monde et des données issues de la recherche, innover en mettant en pratique de nouvelles initiatives ou reproduire celles qui démontrent des résultats; ● Être à l'écoute des communautés pour comprendre leurs besoins et leurs solutions afin que le SPVM s'inscrive en complémentarité des autres acteurs en prévention; ● Être accessible aux personnes employées, aller à leur rencontre et les consulter sur les moyens d'opérer les changements; ● Être en capacité de mettre en œuvre des réformes majeures pour lutter contre le racisme systémique au sein du SPVM, la discrimination et le profilage social et racial, le désengagement policier et pour attirer de nouvelles cohortes de policières et policiers plus diversifiées. |
| Intelligence culturelle et engagement envers les populations marginalisées ou discriminées | <ul style="list-style-type: none"> ● Comprendre les enjeux et la diversité montréalaise; ● Veiller à maintenir des relations constructives avec les différentes communautés, basées sur le respect, la sensibilité aux diversités culturelles, la reconnaissance et la compréhension; ● Résider ou provenir de Montréal ou, du moins, avoir une connaissance approfondie des réalités montréalaises. |
| Autres caractéristiques | <ul style="list-style-type: none"> ● Une tendance s'exprime chez les personnes rencontrées en faveur d'une personne issue du milieu policier pour susciter l'adhésion et l'acceptation interne. ● Un parcours professionnel proche de l'action communautaire et une vision axée sur la prévention sont souhaités. |

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Une tendance se dessine chez les personnes rencontrées pour sélectionner une personne qui, de par son origine ethnique, son âge ou son genre, vient apporter un changement au sein de l'organisation et est à l'image de la diversité montréalaise. |
|--|---|

Les priorités de la future cheffe ou du futur chef de police

Quatre grandes catégories de priorités se dégagent de la consultation. Ce tableau présente la synthèse des principaux éléments pour chaque catégorie.

| | |
|---|---|
| Affronter les grands enjeux de sécurité publique | <p>Les personnes consultées observent une complexification et une accumulation des enjeux auxquels est soumis le corps policier, dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diminution du sentiment de sécurité sur le territoire en lien avec les incidents de violence armée; • Une dégradation de la cohabitation sociale; • Une banalisation des crimes à caractère sexuel; • Une montée de la cybercriminalité; • Une augmentation des crimes haineux envers certaines communautés. |
| Stabiliser les ressources humaines | <p>Des défis sont exprimés concernant la gestion des ressources humaines qui résultent en un manque d'effectifs et une fatigue des ressources, dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des défis de recrutement et de rétention du personnel; • Des départs à la retraite; • Un manque d'attractivité de la profession; • Un manque de transparence dans les processus de gestion interne. <p>Des stratégies sont suggérées par les personnes consultées pour stabiliser les ressources humaines, dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rendre les processus de gestion internes plus transparents, en particulier pour les promotions et les embauches; • Renforcer le sentiment de fierté et d'appartenance; • Augmenter le nombre de civils au sein de l'organisation et leurs opportunités de progression; • Améliorer la fluidité et l'efficacité des processus administratifs et opérationnels. |
| Se donner les moyens de ses ambitions en dialogue avec les partenaires | <ul style="list-style-type: none"> • Renforcer une forme « d'autonomie » et « d'indépendance » du SPVM dans la prise de décision qui concerne le service. D'autres souhaitent que la cheffe ou le chef tire profit de la proximité avec l'administration publique pour aller chercher les ressources nécessaires; • Engager un dialogue avec la Ville pour voir quels services doivent être financés en priorité en fonction des ressources réelles; |

| | |
|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ● Explorer les réformes susceptibles d'optimiser les ressources existantes, dont : <ul style="list-style-type: none"> ○ Une restructuration des postes d'opérations et des unités spécialisées; ○ Une révision des niveaux d'approbation pour fluidifier les opérations; ○ Une révision des méthodes de collaboration avec les partenaires externes. ● Améliorer les processus de suivis des plans d'action internes pour des résultats plus uniformes entre les services et les unités. |
| <p>Renforcer le lien de confiance avec l'ensemble des communautés habitant le territoire de Montréal</p> | <p>Les participants et participantes ont émis une série de suggestions pour renforcer la confiance du public et « bâtir des ponts », en particulier avec les communautés qui sont victimes de discrimination, dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Reprendre les recommandations publiées au fil des ans afin de rendre les pratiques policières plus inclusives; ● Améliorer la transparence et la reddition de comptes, de façon à rendre l'organisation et son personnel imputables dans les dossiers démontrant des manquements policiers; ● Rendre les interventions mieux adaptées aux différentes réalités montréalaises. ● Reproduire les initiatives dont les résultats ont été démontrés dans le sens d'un rapprochement des policières et policiers avec des communautés. |

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| Faits saillants | 3 |
| Table des matières | 7 |
| Liste des abréviations | 8 |
| PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE | 9 |
| Mise en contexte et objectifs | 9 |
| Étapes de la démarche | 10 |
| Bilan de la participation | 12 |
| Analyse et rédaction du rapport | 13 |
| PRÉSENTATION DES RÉSULTATS | 14 |
| 1. Qualités, traits de leadership et caractéristiques recherchées | 14 |
| 1.1. Vision stratégique | 14 |
| 1.2. Leadership mobilisateur : rassembler et influencer avec courage | 15 |
| 1.3. Engagement envers la transparence, l'intégrité et l'imputabilité | 16 |
| 1.4. Avoir une bonne communication et être accessible | 17 |
| 1.5. Volonté de changement, ouverture et introspection | 19 |
| 1.6. Intelligence culturelle et engagement envers les populations marginalisées ou discriminées | 20 |
| 1.7. Autres caractéristiques discutées | 21 |
| 2. Les priorités de la future cheffe ou du futur chef de police | 23 |
| 2.1. Affronter les grands enjeux de sécurité publique | 23 |
| 2.2. Stabiliser les ressources humaines | 24 |
| 2.3. Se donner les moyens de ses ambitions en dialogue avec les partenaires | 29 |
| 2.4. Renforcer le lien de confiance avec l'ensemble des communautés présentes sur le territoire de Montréal | 31 |
| Conclusion | 34 |
| Annexe 1 : Liste des organisations ayant participé aux groupes de discussion | 35 |
| Annexe 2 : Scénario d'animation des groupes de discussion | 36 |

Liste des abréviations

9-1-1 PG : Services 9-1-1 de prochaine génération

2SLGBTQIA+ : Bispirituel, lesbienne, gai, bisexuel, transgenre, queer ou en questionnement et d'autres orientations sexuelles et identités de genre

ADPQ : Association des directeurs de police du Québec

AEC : Attestation d'études collégiales

BEI : Bureau des enquêtes indépendantes

DA : Directeur adjoint

La Fraternité : Fraternité des policiers et policières de Montréal

MMIWG : Missing and Murdered Indigenous Women and Girls

SPVM : Service de police de Montréal

SQ : Sûreté du Québec

SRH : Service des ressources humaines de la Ville de Montréal



PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE

Mise en contexte et objectifs

Le Service des ressources humaines (SRH) de la Ville de Montréal a confié à l'INM le mandat de mener une consultation entre juillet et septembre 2022 sur les qualités, les caractéristiques et les traits de leadership que devrait posséder la prochaine cheffe ou le prochain chef du Service de police de la Ville de Montréal (SPVM), ainsi que les défis à prioriser par cette personne. La consultation a combiné deux dispositifs consultatifs : des groupes de discussion pour entendre les points de vue de policières et policiers et de parties prenantes de la société civile, ainsi qu'une enquête d'opinion pour entendre un échantillon de citoyennes et de citoyens qui soit représentatif de la diversité montréalaise. Le premier volet a été pris en charge par l'INM, et l'enquête d'opinion par BIP Recherche.

Le présent rapport présente les résultats des groupes de discussion.

Les objectifs des groupes de discussion étaient de :

- Recueillir les perceptions et les attentes des policières et policiers, et des représentantes et représentants des organismes communautaires et autochtones, à l'égard des caractéristiques et traits de leadership que la nouvelle personne à occuper la direction du SPVM devrait posséder;
- Identifier les principaux défis que cette personne aura à prioriser dès la rentrée en poste.

Le mandat confié à l'INM consistait à élaborer un guide d'animation, à recruter les participantes et participants en collaboration avec BIP Recherche sur la base d'une liste fournie par la Ville, à animer les rencontres et à rédiger le présent rapport de consultation.

Étapes de la démarche

La démarche consultative s'est déroulée en quatre grandes étapes :

1. Démarrage et préparation des outils
2. Enquête d'opinion menée par BIP Recherche (en ligne et par téléphone)
3. Rencontres des parties prenantes
4. Analyse et rapport

L'enquête d'opinion menée par BIP Recherche pour sonder la population montréalaise a permis de rejoindre un total de 767 personnes, dont 240 par téléphone et 527 en ligne. Les résultats de cette démarche sont présentés dans un rapport séparé.

La liste de personnes et d'organisations invitées à participer aux groupes de discussion a été élaborée par la Ville de Montréal en collaboration avec le Service de la diversité et de l'inclusion sociale, la Commissaire à la lutte au racisme et aux discriminations systémiques et de la Commissaire aux relations avec les peuples autochtones de la Ville de Montréal. La liste incluait des représentantes et représentants d'organisations œuvrant dans le domaine des services sociaux, en itinérance, en santé mentale, en prévention de la violence, auprès des communautés racisées, ethnoculturelles et anglophones, de la jeunesse, et des communautés autochtones, en plus de spécialistes issus du milieu académique. 125 organismes ont été invités à participer à une rencontre, et sur ce nombre, 37 ont participé. Les groupes de discussion étaient ainsi composés d'échantillons non probabilistes des publics cibles, c'est-à-dire de participants volontaires et intéressés par le projet, mais qui ne sont pas représentatifs de leur population au sens statistique. (Voir liste d'organisations participantes à l'[Annexe 1](#))

Les échanges au sein d'un groupe de discussion étaient semi-dirigés, et ce afin de laisser la place à des sujets pouvant émerger lors des discussions. Les rencontres visaient à créer un climat de confiance et d'ouverture laissant la place au partage de perspectives individuelles et collectives. Les scénarios d'animation comportaient des questions et sous-questions établies à l'avance en fonction des thèmes suivants : les qualités, les caractéristiques et les traits de leadership que devrait posséder la cheffe ou le chef de police et les défis à prioriser par cette nouvelle personne. (Voir scénario d'animation des groupes de discussion et des rencontres d'échanges à l'[Annexe 2](#))

Les échanges ont toujours eu lieu dans un cadre respectueux et constructif. Plusieurs personnes participantes ont fait part, en début ou en fin de rencontre, de leur reconnaissance à avoir été invitées à participer à cette réflexion. D'autres ont exprimé des doutes quant à l'utilité de cette participation et à la manière dont l'information sera utilisée. Quelques personnes auraient souhaité qu'une population plus large participe aux groupes de discussion.

Bilan de la participation

| Groupes rencontrés | Date | Nombre de participants (femmes/hommes) |
|--|--------------------------------|---|
| Cadres du SPVM | 28 juillet 2022 | 12 (7 femmes / 5 hommes) |
| Policières et policiers du SPVM | 4 août 2022 | 17 (3 femmes / 14 hommes) |
| Représentants de la Fraternité des policiers et policières de Montréal | 15 août 2022 | 3 hommes |
| Représentantes et représentants d'organismes (rencontre en français) | 31 août 2022 | 13 (6 femmes / 7 hommes) |
| Représentantes et représentants d'organismes (rencontre bilingue) | 1 ^{er} septembre 2022 | 11 (7 femmes / 4 hommes) |
| Représentantes et représentants d'organisations autochtones | 6 septembre 2022 | 3 (2 femmes / 1 homme) |
| Représentantes et représentants d'organismes (rencontre en anglais) | 8 septembre 2022 | 11 (5 femmes / 6 hommes) |
| Participation totale | | 70 personnes (33 femmes / 37 hommes) |

Analyse et rédaction du rapport

L'INM a transcrit et analysé les échanges avec chacun des groupes sur la base d'une prise de notes et d'un enregistrement audio. Ce rapport présente la synthèse des discussions avec les personnes rencontrées, tout en respectant leur anonymat. Il ne présente pas l'intégralité des contributions, mais une synthèse des tendances, ainsi que certaines perceptions minoritaires, mais évocatrices des divergences de points de vue parmi les personnes consultées. Des citations ont été choisies et incluses dans le rapport pour leur valeur illustrative.

Le mandat confié à l'INM n'incluait pas de vérifier si les commentaires des personnes participantes s'appuyaient sur des données, ni d'en faire une évaluation factuelle. De même, il n'appartenait pas à l'INM de porter un jugement sur la pertinence des commentaires, mais d'en faire la synthèse tout en faisant ressortir les tendances et les convergences.

Note aux lectrices et lecteurs

L'INM se spécialise dans la mise en place de processus consultatifs et participatifs pour éclairer la prise de décision dans une perspective d'intérêt public. L'INM n'a pas ni ne prétend avoir d'expertise en développement organisationnel ou en ressources humaines. Le présent rapport est le témoin fidèle de ce qui a été exprimé lors des groupes de discussion et doit être interprété dans cette seule perspective.



PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

1. Qualités, traits de leadership et caractéristiques recherchées

Parmi les qualités, traits de leadership et caractéristiques recherchées, on retient de la consultation que la future cheffe ou le futur chef de police doit faire preuve : d'une vision stratégique (1.1), d'un leadership mobilisateur (1.2), d'un engagement de transparence, d'intégrité et d'imputabilité (1.3), de bonnes qualités communicationnelles et d'accessibilité (1.4), d'une volonté de changement, d'ouverture et d'introspection (1.5), ainsi que d'une intelligence culturelle et d'un engagement envers les populations marginalisées ou discriminées (1.6). D'autres caractéristiques plus spécifiques et individuelles ont également été discutées, notamment en lien avec le parcours, l'origine ethnique ou le genre de la personne retenue (1.7).

1.1. Vision stratégique

La cheffe ou le chef de police doit être en mesure de définir une vision d'avenir pour l'organisation policière, de la communiquer clairement et courageusement, autant à l'interne qu'à l'externe, pour en faciliter la réalisation et pour renforcer le sentiment de confiance envers la direction que prend l'organisation.

La personne doit avoir une vision globale de l'action policière au 21^e siècle, une compréhension pointue des enjeux des différents quartiers, des réalités montréalaises et policières, ainsi que de l'ensemble des facteurs qui jouent sur la performance et l'efficacité de ses services. Elle doit être en mesure de définir des stratégies pour accroître la qualité et l'efficacité de son action auprès de toutes les populations qu'elle dessert, et les activer dans une vision à long terme.



Ça nous prend un fin stratège. J'aimerais que ça soit quelqu'un qui soit capable de calculer deux ou trois coups plus loin. Sans avoir une boule de cristal, mais qui est capable quand même de voir à l'avance les enjeux qui vont se présenter pour la sécurité publique, mais également pour son corps de police. De pouvoir prévenir, ou en tout cas préparer



à l'avance les stratégies. J'aimerais quelqu'un qui a une vision qui est vraiment propulsée vers le futur.

- Personne à l'emploi du SPVM



We need a police chief who [...] can articulate a plan to address the causes of crime and the ways to prevent it. We need a focus on the root causes, without band-aid solutions or short-term solutions in the form of further weaponizing or militarizing the police, surveying those communities without talking about poverty and engaging in dialogue with the community to address the root causes of crime.



- Personne représentant un des organismes rencontrés

Il est aussi question d'identifier un candidat qui a déjà cette vision en tête et qui est capable de l'articuler dès les premiers mois de son entrée en fonction. Plusieurs priorités et pistes d'actions ont d'ailleurs été identifiées par les personnes consultées à la [Section 2. Les priorités de la future cheffe ou du futur chef de police.](#)



[Le directeur ou la directrice doit], dans les trois à six premiers mois, enligner l'organisation et ses partenaires dans la direction qu'il veut aller. Après ça, [sa vision] peut se peaufiner avec ses consultations et tout le reste, mais il doit arriver avec une vision. Probablement même que ça devrait être dans son pitch de vente lors de son entrevue.



- Personne à l'emploi du SPVM

1.2. Leadership mobilisateur : rassembler et influencer avec courage

La cheffe ou le chef de police doit rendre sa vision accessible et compréhensible afin de faciliter la mobilisation des ressources internes et externes nécessaires à sa réalisation. Elle ou il doit cultiver de saines relations et obtenir le respect de tous les partenaires du SPVM. Le leadership mobilisateur inclut l'habileté à négocier avec l'administration publique municipale, un sens politique pour naviguer à travers les relations politico-administratives propres au modèle¹ organisationnel, et du courage pour défendre la vision et les besoins du service. Cela inclut également l'habileté à communiquer ou expliquer le rôle de la police au grand public et aux partenaires de la société civile, et inversement, à communiquer le rôle des partenaires, par exemple des organismes communautaires, aux ressources policières. Ceci, pour faire valoir la complémentarité des rôles pour la sécurité publique et améliorer les collaborations entre le SPVM et les autres milieux.

¹ La direction du SPVM relève de la direction générale adjointe sécurité urbaine et conformité, qui relève de la direction générale de la Ville, qui relève de la mairie. La personne à la direction du SPVM respecte les orientations et le cadre budgétaire de la Ville, tout en ayant l'autonomie de gérer l'organisation policière.



The chief of police is going to be somebody that his whole squad, his whole team, is going to look up to. And he or she is going to set the pace. So we can't accept a person who has that 'old school' mentality of "it's them against us". We just can't. We have to stop that and it's possible here and now.



- Personne représentant un des organismes autochtones



Je pense qu'on ne peut pas faire l'économie d'avoir un chef de police ouvert et en dialogue avec le milieu, avec ses gens, en travail d'équipe. Ça ne peut pas être de l'intervention qui fait fi du reste de ce qui se passe dans l'écosystème. Donc, nécessairement, il y a un travail de collaboration qui doit s'accroître.



- Personne représentant un des organismes rencontrés

La personne doit également inspirer la confiance des équipes internes. Cette personne devra être capable de bien s'entourer pour mobiliser une équipe performante, et aller chercher les compétences complémentaires nécessaires à la mise en œuvre des changements requis. Elle peut s'entourer de personnes civiles en fonction des compétences recherchées.

De manière générale et malgré des commentaires pour une solide expérience de gestion, le profil de leader rassembleur apparaît plus important pour une majorité de personnes rencontrées, que les habiletés spécifiques de gestion. L'écoute et le bon entourage ne doivent cependant pas empêcher cette personne de diriger l'organisation efficacement, en prenant des décisions courageuses, en les assumant, et en mobilisant ses troupes dans la bonne direction.

1.3. Engagement envers la transparence, l'intégrité et l'imputabilité

Toutes les personnes rencontrées s'entendent sur la nécessité que la personne sélectionnée possède une solide éthique professionnelle, un grand sens des responsabilités et qu'elle agisse de manière intègre et exemplaire. Elle doit être un modèle pour les employés et collaborateurs du service. Elle doit veiller à la crédibilité et à la transparence des processus de gouvernance et de gestion, et collaborer pleinement avec les instances externes chargées d'enquêter sur les allégations concernant les corps policiers.

Selon les groupes policiers, cette intégrité doit se refléter par une absence de conflit d'intérêts et par une prise de décision centrée sur la mission du service (par opposition à des choix susceptibles de préparer un prochain mandat ou une prochaine étape de carrière pour la personne concernée).

Pour les organismes rencontrés, cette personne doit également pouvoir se montrer intransigeante et sévère envers les écarts de conduite de ses employés, notamment dans les situations de profilage social et racial, d'usage excessif de la force ou d'inconduite sexuelle.



Il y en a de la discrimination et des comportements racistes. Moi j'en ai entendu, et des fois c'est des cadres qui disent ça. Ce n'est pas tout le temps gros, mais il faut que tous les cadres, donc que le boss au top, interviennent.



- Personne à l'emploi du SPVM



Il y a comme une culture interne de la police qui fait qu'on soutient toujours le collègue, quel que soit le comportement. Et j'ai l'impression que c'est ça qui ne fait pas avancer les choses. [...]. Même quand on voit le collègue qui fait quelque chose qui n'est pas correct, on n'arrive pas à le dénoncer. [...] La culture interne fait en sorte que les personnes n'arrivent pas à manifester leur désaccord.



- Personne représentant un des organismes rencontrés

1.4. Avoir une bonne communication et être accessible

Toutes les personnes rencontrées relèvent l'importance que la personne qui assure la direction du SPVM soit accessible et à l'écoute des personnes employées, des partenaires externes et de la population. Elle doit affronter les questions et fournir des explications. Lorsqu'une opération ne s'est pas bien déroulée, la cheffe ou le chef doit pouvoir l'expliquer à la population en toute transparence. Elle doit faire preuve de sincérité concernant les enjeux que connaît le service de police, notamment les défis de ressources financières et humaines.



There's got to be a way to put the friendliness and the approachableness to police and it starts from the top. The chief of police has to be that person and then the rest will follow suit. But if they see that the chief of police is reserved and standoffish and he's not, or she's not, changing their ways and they're not approachable, the men and women on the streets are not going to be. And it's going to be a reflection of what their leader is.



- Personne représentant un des organismes autochtones rencontrés



Pendant des années, on n'a rien dit, et là on est dans une situation où la population a besoin de savoir. Il faut avoir quelqu'un qui va donner les coudées franches et qui va donner aussi la latitude à l'équipe de communication d'aller sur le terrain et de vraiment verbaliser certaines choses et d'être capable d'expliquer ce qu'on fait, comment on le fait et pourquoi on le fait.



- Personne à l'emploi du SPVM



Quand t'as de la transparence, donc quand t'es capable de nommer les choses comme elles sont, du beau travail, c'est du beau travail, et si on travaille tout croche, on travaille tout croche. Les citoyens vont prendre confiance face au service. Nous autres, on va aussi prendre confiance en notre directeur parce que les choses vraies sont dites. Si on a mal fait, faut aussi être prêt à assumer ça. Donc, la langue de bois est souvent des deux côtés. À ne pas parler, on fait paraître mal tout le monde, donc c'est plus difficile d'avoir l'appui des citoyens.



- Personne à l'emploi du SPVM

La cheffe ou le chef doit aussi parler aux médias pour défendre les policières et policiers qui agissent en conformité avec les bonnes pratiques. Estimant que « les communications sont la clé de tout », les groupes policiers en particulier insistent pour que la direction du service de police s'implique plus personnellement sur la scène médiatique afin de transformer l'image de la police auprès de la population, lui « redonne ses lettres de noblesse », et explique de manière transparente aux citoyennes et citoyens le travail effectué et certaines affaires en cours en soutien aux équipes sur le terrain. Sur ce dernier point, plusieurs commentaires font allusion à la nécessité que la cheffe ou le chef de police soit fière ou fier de représenter l'institution et le fasse savoir publiquement. Autant de la part des groupes policiers que des organismes rencontrés, la crédibilité de la profession est mise en relation avec la capacité de montrer un visage humain et au service de la communauté.



Je veux quelqu'un de visible, quelqu'un qui nous représente, quelqu'un qui vient dans les médias. [...] Je veux quelqu'un de transparent qui vient dire les faits à la population et qui vient me rassurer aussi, moi, en tant que policier. Qui vient me dire vers quoi on s'en va et ce qu'il en est dans un dossier. Je veux de la transparence, mais aussi une présence.



- Personne à l'emploi du SPVM

Concernant l'accessibilité, le bilinguisme, voire le plurilinguisme, est crucial pour les groupes des communautés anglophones, ainsi que pour les personnes représentantes des groupes autochtones. Il s'agit d'une habileté essentielle que doit maîtriser la cheffe ou le chef de police pour entrer en communication et maintenir des relations avec toute la population montréalaise.



We can't forget that if it's not our language, it's English. The candidate has to speak English. It's very important. Police in general should be bilingual. If you're going to be in Montreal you should at least be that.



- Personne représentant un des organismes autochtones rencontrés

1.5. Volonté de changement, ouverture et introspection

La personne doit démontrer la volonté de renforcer le lien de confiance entre la police et la population et de rebâtir des ponts avec les populations marginalisées ou discriminées. Pour ce faire, elle doit s'inspirer de ce qui se fait ailleurs dans le monde et des données issues de la recherche, innover en mettant en pratique de nouvelles initiatives ou reproduire celles qui démontrent des résultats (à titre d'exemples, le recours aux policiers socio-communautaires, des patrouilles mixtes avec des médiateurs de différentes communautés, ou autres modèles de collaboration avec des organismes communautaires ou travailleurs de la santé et des services sociaux).



Si la nouvelle personne cheffe pouvait simplement mettre en application les recommandations des multiples études déjà faites. Ces études touchent tous les programmes de formation. Il faut mettre ça en pratique, pas faire de nouvelles études. Il faut un plan d'action pour mettre en pratique les recommandations.



- Personne représentant un des organismes rencontrés

Pour renforcer ce lien de confiance, la cheffe ou le chef doit être à l'écoute et aller vers les communautés pour comprendre leurs besoins, leurs solutions et les manières dont le SPVM peut s'inscrire en complémentarité des autres acteurs sociaux en matière de prévention et d'intervention.



Je pense que les Montréalais veulent voir une police qui leur ressemble, qui va les écouter, qui va aller dans leur quartier, aller jaser avec eux pendant des événements, peut-être plus en civil, dans un esprit d'ouverture, et de ramener ça à leur commandant, que leur commandant entende et qu'il rapporte ça en haut, et que des choses bougent.



- Personne représentant un des organismes rencontrés

L'écoute est aussi identifiée par les groupes policiers comme incontournable pour bien prendre la mesure des enjeux et des défis que connaît le service. La cheffe ou le chef doit être accessible aux employés, aller à leur rencontre et les consulter sur les moyens d'opérer les changements souhaités.



Je pense qu'une priorité du nouveau directeur serait de consulter sa base. On entend ici beaucoup de frustration, beaucoup de déception ou de désengagement. Il devrait faire comme [un ancien chef] avait fait quand il est arrivé en poste : il a consulté le monde et moi je me rappelle qu'il était venu nous jaser, il nous regardait dans les yeux.



- Personne à l'emploi du SPVM

Elle ou il doit démontrer la capacité de mettre en œuvre des réformes majeures pour lutter contre le racisme systémique, la discrimination et le profilage social et racial, le désengagement policier, mais aussi pour attirer de nouvelles cohortes de policières et policiers plus diversifiées, voire plus représentatives du profil sociodémographique montréalais.



We need a police force that does research into the wrongs they are doing in order to correct it. There's plenty of news headlines, peer reviewed papers, research done by [a Montreal-based civil rights organization]. They need to learn about what they're doing and the impact they are having on the communities.



- Personne représentant un des organismes rencontrés



I think we need someone who is open to decolonizing certain aspects of the SPVM. If not, we won't move forward into reconciliation. There needs to be a commitment to transformative change in the organization for Indigenous peoples.



- Personne représentant un des organismes autochtones rencontrés

1.6. Intelligence culturelle et engagement envers les populations marginalisées ou discriminées

La cheffe ou le chef du SPVM doit comprendre les enjeux et la diversité montréalaise. La personne retenue ne doit pas entretenir de stéréotypes envers les personnes autochtones et les personnes issues de la diversité culturelle. Elle doit maintenir des relations constructives avec les différentes communautés, basées sur le respect, la sensibilité aux diversités culturelles, la reconnaissance et la compréhension des causes profondes derrière les difficultés ou les situations vécues par certains groupes de la population, ainsi que l'historique parfois conflictuel entre le SPVM et certaines communautés.



Ça prend un policier qui est à la tête et qui connaît ça, l'histoire des persécutions, comme avec les pensionnats autochtones. Ça prend aussi quelqu'un qui peut rassembler les forces autour du bien commun. Il doit y avoir des formations pour les policiers pour développer une certaine sensibilité aux enjeux des différentes communautés avec qui ils interagissent.



- Personne représentant un des organismes rencontrés



The candidate needs to be highly versed in cross cultural competences. With indigenous and non-indigenous peoples, but also with minorities more broadly, she or he needs to have the background, the credentials, the experience but moreover the soft skills or the qualities and attributes that will be conducive to the reconciliation process and one that is open to trying new and different approaches.



- Personne représentant un des organismes autochtones rencontrés

Dans cette perspective, les différents groupes consultés s'entendent sur la nécessité que la personne sélectionnée réside ou provienne de Montréal ou, du moins, qu'elle ait une connaissance approfondie des réalités des différents quartiers montréalais et des communautés qui y résident.

1.7. Autres caractéristiques discutées

La personne doit-elle provenir du milieu policier ou de l'externe ? Les personnes rencontrées ont des perspectives différentes concernant le parcours de carrière ou la provenance de la cheffe ou du chef. La majorité des policières et policiers rencontrés trouvent important que la personne sélectionnée soit issue du milieu policier pour être crédible et acceptée. Pour plusieurs, c'est un gage de compréhension fine de leur réalité quotidienne. Par ailleurs, si certaines personnes comprennent le terme de « milieu policier » comme regroupant les différents corps de police (incluant la Sûreté du Québec, par exemple), d'autres sont davantage favorables à ce que la cheffe ou le chef de police provienne d'abord et avant tout du SPVM.



Pour moi, c'est primordial que le directeur soit un policier, qu'il sache c'est quoi travailler de nuit, [...] de se faire insulter, d'être impliqué dans des BEI [Bureau des enquêtes indépendantes], d'être passé par le chemin qu'on vit, d'être capable de nous défendre quand on a besoin d'être défendus, de nous chicaner si on s'est trompés, mais d'être là pour nous, de nous rassembler et de ramener le sentiment d'appartenance.



- Personne à l'emploi du SPVM

Du côté des organismes rencontrés, quelques voix s'expriment pour aller chercher une personne de l'externe ou un civil pour apporter du changement, mais la plupart reconnaissent que la capacité de transformation vient avec l'adhésion des troupes et donc que l'acceptation interne est prioritaire.

Plusieurs organismes rencontrés mentionnent l'importance que la personne retenue ait une approche humaine et une vision axée sur la prévention. Elles et ils souhaitent une personne qui a un parcours professionnel proche de l'action communautaire et une formation sur les enjeux relatifs aux problèmes d'itinérance ou de santé mentale. D'autres commentaires au sein du groupe de représentantes et représentants autochtones font référence au fait d'avoir une expérience de terrain et une vision plus « terre-à-terre » que théorique.



Moi j'irais vraiment avec une cheffe ou un chef de police qui a un profil socio-communautaire, qui est habitué de faire de la concertation, de travailler dans les milieux, qui a de l'expérience avec les populations marginalisées, qui a, selon moi, un côté vraiment humain et ouvert.



- Personne représentant un des organismes rencontrés

Plusieurs commentaires mentionnent l'intérêt de sélectionner une personne qui, de par son origine ethnique, son âge ou son genre, vient apporter « un vent de changement » au sein de l'organisation et est à l'image de la diversité montréalaise. Des personnes estiment notamment qu'il pourrait être pertinent de nommer une personne issue d'un groupe minoritaire et/ou une femme à ce poste. D'autres formulent une mise en garde contre la sélection d'une cheffe ou d'un chef de police qui serait issue d'une minorité uniquement pour une question d'image (*tokenism*), sans qu'elle ne réponde aux autres critères dont fait état ce rapport.

2. Les priorités de la future cheffe ou du futur chef de police

Quatre axes se dégagent de la consultation en ce qui concerne les priorités du ou de la future cheffe ou le futur chef de police. Les défis sont nombreux concernant les enjeux actuels de sécurité publique (2.1), les ressources humaines (2.2), l'adéquation des moyens et des ambitions (2.3) et la confiance du public et des communautés (2.4).

2.1. Affronter les grands enjeux de sécurité publique

Toutes les personnes participantes, policiers et représentants d'organismes, dénotent une diminution du **sentiment de sécurité sur le territoire montréalais** suite aux nombreux événements récents de violence armée. Il est selon eux primordial de veiller à ce que la population se sente en sécurité. Certaines personnes démontrent toutefois une appréhension quant aux stratégies qui pourraient être déployées à cette fin, craignant une « militarisation » du service de police, son « sur-armement » et une action qui se traduise en « band-aid or short-term solutions ». Ces personnes privilégient plutôt un renforcement de la collaboration avec les organismes communautaires, le travail sur les causes profondes de la criminalité et la prévention.

D'autres préoccupations partagées concernent : la **dégradation de la cohabitation sociale**, surtout dans un contexte de pandémie de COVID-19; la **banalisation des crimes à caractère sexuel** et une difficulté par les corps policiers à intégrer des procédures adéquates dans leurs manières de traiter ces affaires; la **montée de la cybercriminalité** et le manque de ressources pour y faire face.

Les participants et participantes provenant de groupes représentant la diversité culturelle, et le groupe de représentantes et représentants autochtones expriment leur crainte face à l'**augmentation des crimes haineux** dont leurs communautés sont victimes. Ils observent des comportements antisémites, racistes et islamophobes. Dans le cas du racisme envers les personnes autochtones, le problème est particulièrement présent au centre-ville de Montréal. Il est notamment question des défis d'acclimatation de nombreuses personnes autochtones provenant des communautés du Nord à la vie à Montréal; de l'augmentation du nombre de personnes d'origine autochtone en situation d'itinérance, ainsi que de l'augmentation du trafic humain, phénomène lié à la disparition des femmes et des filles autochtones.



La majorité des appels à la police sont des cas de violence conjugale, vols, intimidation, agressions sexuelles. Les jeunes victimes d'agressions sont souvent inconfortables d'en parler à la police parce que la police semble banaliser ce type d'agression.



- Personne représentant un des organismes rencontrés

Les personnes participantes observent une complexification et une accumulation des enjeux auxquels est soumis le corps policier. À cet effet, les employés du SPVM rencontrés invitent à garder une vision stratégique dans l'importance donnée aux différentes problématiques, de façon à ce que la priorisation ne crée pas d'angle mort, pour éviter de créer de nouveaux problèmes ou de voir ressurgir des enjeux qui étaient jusque-là sous contrôle.



Faut que la personne à la tête soit capable de ramener les gens et de faire une conciliation pour pouvoir avancer dans le futur. Et c'est probablement le plus gros défi par rapport au futur. Parce que là on parle de la violence armée, mais sous-jacente à ça, on n'oublie pas qu'il y avait des enjeux de discrimination et de racisme systémique possiblement, assurément, et il faut travailler ça aussi. Parce que sinon, dans deux ans ça va revenir.



- Personne à l'emploi du SPVM

2.2. Stabiliser les ressources humaines

Plusieurs défis sont exprimés concernant la gestion des ressources humaines. Sont nommés pêle-mêle : des défis de recrutement et de rétention du personnel, des départs à la retraite, un manque d'attractivité de la profession, un manque de transparence dans les processus de gestion interne, etc. qui résultent en un manque d'effectifs et une fatigue des ressources. L'action pour stabiliser les ressources humaines sur ces différents aspects est une partie de la solution pour faire face au phénomène du désengagement policier.

Le manque d'effectif est l'aspect le plus inquiétant selon les policiers rencontrés. Ils observent un nombre insuffisant d'employés pour jouer des rôles clés de l'organisation, notamment chez les cadres, mais principalement au sein des équipes de patrouille. À cet effet, des agentes et agents soulignent que leur poste de quartier respectif fonctionne avec des effectifs plus restreints que ceux de services de police de municipalités de plus petite taille situées en dehors de l'île de Montréal.



Au niveau des enquêtes, ça fait deux fois dans les sept dernières années qu'on remplit les enquêtes au détriment des patrouilleurs. [...] En ce moment, on parle de 400 à 500 postes vacants. 400 à 500 postes en arrêt de travail, maladie ou maternité, sur presque 5000 personnes du staff. On est à 15-20 % de gens qui ne sont pas là en ce moment. Donc, c'est sûr qu'il y a des gens qui sont victimes de ça.



- Personne à l'emploi du SPVM

Le manque d'effectif s'explique par une combinaison de trois facteurs :

- Un défi de rétention du personnel policier, alors que le nombre de démissions est en augmentation selon les personnes interrogées. Elles expliquent que ces départs découlent d'un besoin de se réorienter vers un autre métier ou, principalement, par de meilleures conditions de travail dans d'autres corps policiers.
- Le départ à la retraite de nombreux policiers et policières et le fait que les policiers et policières tendent à quitter pour la retraite plus tôt que par le passé. Des personnes participantes aux groupes policiers soulignent que, dans le passé, le départ à la retraite se faisait généralement après 30 ou 32 ans de service, alors que les nouvelles policières et les nouveaux policiers planifient maintenant leur retraite après 25 ans de service. Ces départs à la retraite entraînent également un rajeunissement du corps policier et une perte d'expérience marquée.
- Les difficultés de recrutement du SPVM, amplifiées par un contexte de plein emploi. Plusieurs personnes participantes, autant chez les policiers que chez les représentants d'organismes rencontrés, font état du manque d'attractivité du SPVM face aux autres corps de police du Québec.

Le manque d'effectif a les conséquences suivantes :

- Surcharge de travail : les policiers et policières actifs se font imposer plus d'heures supplémentaires. Des policiers et policières participants craignent que le temps supplémentaire obligatoire devienne une pratique normalisée.
- Accentuation des enjeux de santé mentale au sein de l'organisation; manque de temps et d'énergie pour le conditionnement physique; manque de temps pour la formation continue; sentiment d'épuisement.



Un policier, après 40 h, il n'est plus une police, oublie ça. Maintenant, il y a des gens qui font 70 h et c'est devenu normal, mais ce n'est pas normal. Moi, je vais au gymnase et le gymnase est vide. Personne ne s'entraîne. Il y a aussi un problème de santé mentale au service.



- Personne à l'emploi du SPVM

- Instabilité au niveau des postes de gestion : il est question d'employés cadres régulièrement déplacés vers de nouvelles unités, ne leur laissant pas le temps de maîtriser leurs nouvelles fonctions et d'implanter leur vision.

Face à ces constats, voici les principales stratégies suggérées pour stabiliser les ressources humaines en agissant notamment sur la rétention et l'attractivité. Il s'agit des pistes de réflexion identifiées par les personnes rencontrées, qui méritent évidemment une analyse plus approfondie en fonction d'un diagnostic organisationnel.

2.2.1 Rendre les processus de gestion internes plus transparents, en particulier pour les promotions

Un nombre important d'employés du SPVM rencontrés, policiers et civils, déplorent un manque de clarté ou de transparence concernant les processus de promotion et d'embauche au sein de l'organisation. Des personnes mentionnent avoir été témoins de sélection de candidats qui semblent être basées sur un réseau de connaissances rapprochées plutôt que sur des critères objectifs. D'autres nomment l'existence d'une « culture de cliques » qui diminue la confiance envers l'organisation, tout en décourageant des employés compétents et qui seraient susceptibles de cheminer dans l'organisation et de présenter leur candidature pour accéder à des promotions. Il est précisé que cet élément ne concerne pas spécifiquement un service ou un département, mais s'observe ponctuellement à différents niveaux dans l'organisation.

« *Si on est transparent, on l'est pour de vrai et on fait de vrais processus. Parce qu'ils disent ça, mais ce n'est pas ça. Et pour tout le monde à l'interne, c'est un peu décourageant parce qu'ils disent : "Oui, oui, tout le monde a des chances égales". Mais ce n'est pas vrai...* »

- Personne à l'emploi du SPVM

Des personnes rencontrées font d'ailleurs un lien entre le manque de transparence des processus de promotion ou d'embauche et une forme de « ligne de conduite » selon laquelle il est préférable de se conformer aux opinions des cadres supérieurs pour avoir de meilleures chances d'avancement. De plus, certains employés ont été témoins de gestionnaires qui évitent de faire remonter des informations dérangeantes à la direction afin d'éviter de mal paraître et ainsi préserver leur réputation.

« *Parce qu'il y a une ligne de conduite, parce qu'il y a des plans de carrière, et quand il y a une ligne de conduite, tout le monde doit adhérer à cette ligne de conduite. Je peux te garantir que dans des rassemblements de quartier général, ça ne parle pas [aussi ouvertement qu'ici]. Comment peut-on faire bouger les choses quand tout le monde adopte le même discours ? [...] Mais ça, c'est une culture que je remarque au niveau de notre organisation. C'est les amis avec les amis, et les amis des amis. Quand tu vois ça, tu démissionnes.* »

- Personne à l'emploi du SPVM

« *J'ai l'impression qu'il y a une susceptibilité dans l'organisation [...] où dépendamment si t'es dans la bonne clique, tu peux t'exprimer, mais si tu ne l'es pas nécessairement, ça se peut qu'il faut que tu modules ce que tu vas donner comme information.* »

- Personne à l'emploi du SPVM

2.2.2. Renforcer le sentiment de fierté et d'appartenance

Les personnes rencontrées ont à cœur la mission du SPVM de « servir et protéger ». Toutefois, en lien avec les enjeux mentionnés précédemment, et suivant des sentiments de manque de soutien des cadres supérieurs, de l'administration municipale et de la population, plusieurs policières et policiers rencontrés font état d'une dégradation du sentiment de fierté et de confiance envers l'organisation. Conséquemment, des participantes et participants de tous les groupes rencontrés estiment comme prioritaire de redorer à la fois l'image du métier de policier et celle du SPVM.



La première chose c'est de valoriser la profession. On a enlevé toute crédibilité à ce métier. Je travaille en étroite collaboration avec les policiers et la plupart sont de bons policiers. Il faut redonner une crédibilité.



- Personne représentant un des organismes rencontrés

Comme nommé à la section précédente sur les qualités du futur chef, une stratégie de renforcement de la fierté, de la confiance et de l'appartenance consiste à miser sur la volonté de changement, l'ouverture et l'introspection pour aller à la rencontre du personnel et prendre le temps d'écouter leurs enjeux et leurs idées. À cet effet, il y a consensus chez les employés du SPVM rencontrés : ils ont grandement apprécié être consultés dans le cadre de ce mandat et souhaitent que la personne sélectionnée consulte ses employés sur une base régulière.



En trois à six mois, clairement, il va falloir qu'il aille chercher dans toute sa structure les enjeux qui sont entrevus par la base ou les gens concernés. Parce que peut-être que, justement au 9e étage [du quartier général], ils ont une vision globale de certains enjeux, mais qu'ailleurs, ceux qui le vivent, ce ne sont pas ces enjeux-là qu'ils vivent le plus fort, mais d'autres.



- Personne à l'emploi du SPVM

Par ailleurs, la convention collective entre la Ville de Montréal et la Fraternité des policiers et policières de Montréal n'a pas encore été renouvelée. La dernière est venue à terme en décembre 2021. Selon certains, le règlement du contrat de travail devrait se faire dans les trois à six mois pour « aller chercher le respect de la base tout de suite ».

2.2.3. Augmenter le nombre de civils au sein de l'organisation et leurs opportunités de progression

Dans les dernières décennies, le SPVM s'est ouvert aux employés dits « civils », c'est-à-dire n'ayant pas de formation policière. Ces personnes peuvent occuper différentes tâches qui ne requièrent pas nécessairement la formation et l'expérience terrain. Plusieurs participants

nomment l'intérêt d'encourager et d'accélérer l'embauche de civils pour combler les besoins de main-d'œuvre.

Toutefois, des civils participant aux groupes policiers ont dénoncé un manque de possibilité de progression de carrière à partir d'un certain échelon. Selon certains, le SPVM est en retard en comparaison aux autres corps de police en Amérique du Nord, et ailleurs, dans l'intégration des civils aux différentes fonctions de l'organisation et aurait tout à gagner à faciliter le recrutement de civils et leur cheminement professionnel au sein du service.



Je comprends que l'expertise, le contenu pur, c'est la police, mais quand on arrive dans certains postes stratégiques, que ce soit dans le renseignement ou dans d'autres choses, il y a des civils qui ont des bagages drôlement plus impressionnants et ils sont écartés ou ne sont pas considérés, alors qu'ils le devraient. [...] J'ai vu dans beaucoup d'organisations qu'ils mettaient des civils qui avaient des bagages bien différents et bien plus spécialisés pour être beaucoup plus performants.



- Personne à l'emploi du SPVM

2.2.4. Améliorer la fluidité et l'efficacité des processus administratifs et opérationnels

Un nombre important de policières et policiers rencontrés soulignent la nécessité d'améliorer l'efficacité des processus administratifs ou opérationnels, voire de « décentraliser » certaines décisions. Ils observent un « engorgement » au niveau des cadres pour des décisions ou des approbations dans un contexte d'urgences ou de priorités multiples. Des personnes suggèrent aussi de réviser certains niveaux de décision, par exemple de gestion budgétaire.



Juste donner un exemple concret d'une décision qui remonte à un directeur adjoint : si je veux acheter une imprimante. À un moment donné, faut éviter ça. Selon leur niveau hiérarchique, il y a un encadrement administratif de la Ville qui dit : « Un chef de section, ça devrait pouvoir accorder 30 000 \$ ». Je suis censé pouvoir faire avec ça, mais je veux m'acheter des trombones et il faut que je passe par mon boss.



- Personne à l'emploi du SPVM

Pour des personnes participantes, le retard technologique du SPVM est aussi un problème qui se répercute sur la chaîne d'opérations, alors que plusieurs procédures pourraient être amenées à être simplifiées par la modernisation des infrastructures technologiques.



Ce n'est pas normal qu'aux enquêtes, j'envoie des patrouilleurs chercher des vidéos dans des commerces encore aujourd'hui. Le commerçant qui a une vidéo d'un crime devrait avoir accès à un portail au service de police où il download la vidéo. Il y a bien des affaires où on est 10-12 ans en retard. On m'envoie des clés USB en quantité industrielle. Dans les derniers 2-3 mois, on a Windows 2013 qui vient de rentrer. Avant, on avait Windows 2003. On est 9 ans en retard.



- Personne à l'emploi du SPVM

2.3. Se donner les moyens de ses ambitions en dialogue avec les partenaires

Pour plusieurs policières et policiers, il y a lieu de renforcer une forme « d'autonomie » et « d'indépendance » du SPVM dans la prise de décision qui concerne le service, notamment concernant les approvisionnements. D'autres expriment le souhait que la cheffe ou le chef sache défendre les besoins du service, négocier habilement et aller chercher les ressources nécessaires en tirant profit de la proximité avec l'administration publique.

Des personnes soulignent que la cheffe ou la chef doit engager un dialogue avec la Ville pour voir quels services doivent être financés en priorité, dans le contexte actuel de pression sur les finances municipales, d'attentes élevées concernant une multitude d'enjeux pressants (racisme, enjeux de cohabitation sociale, violence armée, cybercriminalité, etc.), et en considération du territoire montréalais et de ses réalités diverses et distinctes.



We need to avoid a "yes man" to the political body. You know, somebody who's always by the book. It works sometimes but we need somebody who is able to step out of that box, that routine, and thinks : "What's good for us? What's good for seven generations, for the future?"



- Personne représentant un des organismes autochtones rencontrés



Même s'il ne relève pas des élus, ça reste qu'on s'entend qu'il est intimement influencé par les partis au pouvoir et je pense que c'est là que le courage d'être capable d'expliquer les vraies choses, en tant qu'individu et qu'organisation techniquement indépendante du pouvoir élu. [...] C'est capital aujourd'hui dans toute la complexité et toutes les sensibilités qu'on vit en termes de société et d'enjeux sociétaux, mais aussi policiers, d'être capable d'expliquer ces choses-là. Et ça, parfois ça a des impacts politiques.



- Personne à l'emploi du SPVM

Pour d'autres personnes rencontrées, l'adéquation des moyens et des ambitions ne passe pas uniquement par davantage de ressources financières, mais aussi par une restructuration des postes d'opérations ou une révision des processus internes. Certains proposent de diminuer le nombre d'unités spécialisées en changeant la structure organisationnelle; de fusionner des postes de quartier tout en s'assurant que cette démarche ne vienne pas exacerber le manque d'effectif; de revoir les niveaux d'approbations pour fluidifier des opérations, ou de réviser les méthodes de collaboration avec les partenaires externes. Une participante aux groupes policiers suggère même de revoir à la baisse le niveau d'intervention² du SPVM en déléguant des responsabilités à la Sûreté du Québec sur le territoire montréalais. Les réformes envisageables pourraient, selon plusieurs, impliquer une révision des champs d'intervention des acteurs de santé et de sécurité publique, en particulier en ce qui concerne le rôle d'intervenantes et d'intervenants sociaux lors d'interventions policières. D'autres proposent d'améliorer les processus de suivis des plans d'action internes (par exemple pour prévenir le profilage) pour des résultats plus uniformes entre les services et les unités.

« *Des fois, on remplace les brigadiers. C'était un fléau cette année. C'est un grand nombre de policiers qu'on doit rentrer en temps supplémentaire pour des brigadiers.* »

- Personne à l'emploi du SPVM

« *Là, on est en renégociation de la convention collective pour les policiers, il y a en plus l'inflation qui est de l'ordre de 8 %, donc tout notre matériel, tout va coûter plus cher, les salaires vont coûter plus cher. Donc, on fait quoi? Le prochain directeur a une décision importante à prendre sur la structure : on la maintient comme ça, on augmente de façon drastique les budgets, ou on change complètement la structure.* »

- Personne à l'emploi du SPVM

« *Je pense que le nouveau directeur ou la nouvelle directrice, faut qu'elle soit capable de pouvoir expliquer qu'on est un service d'urgence, qu'il y a plein de choses, plein de dépenses qui nous arrivent dans l'année et qui n'étaient pas prévues. Il arrive n'importe quoi. Des manifestations, ça coûte une fortune. Et l'autre enjeu c'est qu'ils nous mettent de beaux projets, de belles choses, mais on n'a pas l'argent.* »

- Personne à l'emploi du SPVM

² Le niveau d'intervention réfère à l'étendu des services offerts par une organisation policière donnée. Seule la Sûreté du Québec atteint le niveau maximum, le niveau 6, suivi par le SPVM au niveau 5. Le tableau de classification des organisations policières par niveau de service de l'École nationale de Police du Québec offre une comparaison exhaustive des corps de police québécois :

www.cepcsj.gouv.qc.ca/fileadmin/documents_client/audiences/documents/pièces/002-P_BureauP_Organisations_policières.pdf



Il y a beaucoup d'enjeux, itinérance et compagnie, qui demandent à ce qu'on revoie nos façons de faire. Mais ce qu'on voit, c'est qu'on multiplie les équipes, avec le même nombre de policiers. Donc, oui, effectivement, plus de civils auxquels on pourrait donner beaucoup de fonctions, mais au-delà de ça, c'est de dire : « Est-ce qu'on peut revoir nos façons de faire, ou revoir nos priorités, ou revoir notre mission, et changer la façon qu'on collabore avec tous les services parallèles, que ce soit en santé ou autres. Faut revoir cette collaboration-là. Tout ne repose pas sur les épaules des policiers.



- Personne à l'emploi du SPVM

2.4. Renforcer le lien de confiance avec l'ensemble des communautés présentes sur le territoire de Montréal

Les participantes et participants ont émis une série de suggestions pour renforcer la confiance du public et « bâtir des ponts », en particulier avec les communautés qui sont victimes de discrimination ou avec lesquelles l'organisation a historiquement eu des rapports conflictuels³. La première consiste à reprendre les recommandations publiées au fil des ans afin de rendre les pratiques policières plus inclusives, et en particulier celles du SPVM.



Je trouve l'exercice [de consultation] un peu futile dans le sens que nous autres, dans les communautés noires, haïtiennes, africaines et noires anglophones, ça fait 20-25-30 ans, avec la Commission des droits de la personne, avec The Consortium at McGill, avec la Ligue des noirs du Québec, etc. qu'on a déposé un rapport avec Yolande James sur comment travailler avec nous, et c'est toujours tabletté. Donc, on va arrêter de niaiser. Il y a plein de recommandations depuis le début des années 1990. Jean Doré était au pouvoir et on avait des gros problèmes avec la police. Tout le monde a eu des gros problèmes avec la police. Les communautés noires, on en a émis des recommandations et c'est toujours tabletté.



- Personne représentant un des organismes rencontrés



Je suis surpris que les mêmes enjeux soulevés en 2006, puis en 2016, puis en 2020 dans nos avis et mémoires sont encore d'actualité à travers ce que j'ai entendu aujourd'hui. Je pense que le défi majeur est de mettre en action les recommandations que l'on semble répéter depuis 16 ans.



- Personne représentant un des organismes rencontrés

³ À noter que plusieurs participantes et participants issus de communautés autochtones et de la diversité culturelle ont fait part de traumatismes intergénérationnels liés à ces rapports conflictuels à Montréal et ailleurs en Amérique du Nord.

Pour renforcer la confiance, il est question d'améliorer la transparence et la reddition de comptes, de façon à rendre l'organisation et son personnel imputables dans les dossiers démontrant des manquements policiers. Plus spécifiquement, des participants souhaitent l'implantation des caméras corporelles, de même que des modifications au régime d'accès à l'information du SPVM pour en faciliter l'accès par les membres du public.



The implementation of body cams, as an initiative of transparency is a priority. When you know you're being recorded you will think about what you're doing.



- Personne représentant un des organismes rencontrés

Il est aussi question de rendre les interventions mieux adaptées aux différentes réalités montréalaises. Pour ce faire, trois propositions sont avancées.

Premièrement, revoir les exigences de formation des policières et policiers en offrant une formation continue sur les réalités des groupes marginalisés, notamment des personnes en situation d'itinérance ou présentant des enjeux de santé mentale, par un travail de proximité avec le milieu communautaire, avec des communautés issues de la diversité culturelle, des communautés autochtones, et en mettant l'emphase sur la sensibilisation aux enjeux de MMIWG⁴ et à ceux des groupes 2SLGBTQIA+.



Pour nous, les communautés LGBT, il y a un historique de répression que les gens n'ont pas oublié. Il y a encore du profilage au niveau des communautés, donc la confiance est difficile à rétablir, notamment pour les personnes trans ou les travailleuses du sexe. Concernant la formation, les agents ne sont pas outillés pour travailler avec les personnes LGBT, ils ne connaissent pas les pronoms et prennent pour acquis que les gens sont hétérosexuels. C'est particulièrement problématique dans les cas de violence dans des couples non hétérosexuels. Les interventions sont moins efficaces et les gens sont méfiants.



- Personne représentant un des organismes rencontrés



One thing that I want to see is the approach on the awareness for MMIWG. We haven't mentioned about that: our missing and murdered indigenous women and girls. That has to be a priority. That has to be put in the forefront because it's a real situation that's growing along with our trafficking. That's so much I've been hearing about: human trafficking. And it's like it goes quiet for a while but now it's picked up again and it's a real active situation that's going on in our community



⁴ MMIWG (missing and murdered indigenous women and girls) fait référence au rapport final de l'Enquête nationale sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées : <https://www.mmiwg-ffada.ca/fr/>

right now in Tiohtià:ke⁵. The chief of police needs to put that in forefront.

- Personne représentant un des organismes autochtones rencontrés

Deuxièmement, adopter des pratiques mieux adaptées aux différents contextes, en s'éloignant de l'approche « one-size-fits-all ». Cela peut notamment passer par le développement de services d'intervention en cas de situation impliquant des personnes en crise; l'allocation des ressources nécessaires pour l'accueil et l'écoute des témoignages de victimes potentiellement traumatisées, de manière compétente et inclusive; l'inclusion de méthodes traditionnelles culturellement adaptées, en particulier auprès de personnes autochtones; la réinstauration des « comités de partenaires » pour que les différentes communautés puissent discuter sur une base régulière avec des cadres supérieurs du SPVM.

Troisièmement, viser une meilleure représentativité de la diversité montréalaise au sein du service en faisant, par exemple, une meilleure promotion du programme d'AEC Diversité policière⁶.

Il est finalement question de reproduire les initiatives dont les résultats ont été démontrés dans le sens d'un rapprochement des policières et policiers avec des communautés. L'initiative visant à créer des équipes d'intervention mixtes d'intervenants autochtones et de policiers à Dorval, est notamment présentée comme un exemple de succès duquel s'inspirer pour la mise en place d'autres projets similaires.



En termes d'avancée, à Longueuil, il y en a eu. Pourquoi ne pas regarder ailleurs ce qui se fait et s'en inspirer ? Je ne veux pas dire que Montréal doit faire exactement comme Longueuil, mais voir comment les choses se font ailleurs. Dernièrement, un autre projet à Ville-Marie a été lancé. Au lieu d'appeler la police quand il n'y a pas de danger, on appelle ce numéro et c'est un autre expert qui se présente. Il y a aussi le programme de médiation de quartier à prendre en exemple.



- Personne représentant un des organismes rencontrés



We would like to see a formal structure and be consulted more often. In Toronto, we have a consulting committee with the police and meet a couple times a year. Our concerns are heard. In Quebec, it is almost accidental.



- Personne représentant un des organismes rencontrés

⁵ « Tiohtià:ke » désigne Montréal.

⁶ Pour plus de renseignements sur le programme d'AEC Diversité policière consultez : <https://recrutementspvm.ca/deviens-policier/>

Conclusion

Les personnes rencontrées sont conscientes que les changements nécessaires ne peuvent être portés par une seule personne. Il est aussi possible que la personne sélectionnée parmi le bassin de candidates et candidats intéressés ne possède pas déjà l'ensemble des qualités et traits de leadership souhaités. Ce document pourra alors servir de feuille de route et de plan de développement.



Les changements à faire sont énormes. Oui ça prend une personne qui a du leadership, mais je pense que ce serait extrêmement naïf et extrêmement injuste de mettre toute cette pression-là uniquement sur cette personne. Ça prend des changements structurels. Ça prend des changements systémiques. Cette personne-là, oui, doit être dans ce mouvement-là, mais ce n'est pas juste elle. C'est la Ville de Montréal. C'est l'ensemble de la structure du SPVM aussi. C'est le gouvernement du Québec qui doit aussi être dans cette démarche-là. On ne peut pas penser que cette personne-là va faire ça toute seule.



- Personne représentant un des organismes rencontrés

L'INM remercie l'ensemble des personnes rencontrées pour le partage de leurs points de vue de manière franche et constructive. Nous espérons que ce rapport aidera concrètement la Ville de Montréal à définir son profil de candidate et de candidat en vue du processus de dotation.

Annexe 1 : Liste des organisations ayant participé aux groupes de discussion

Action jeunesse de l'Ouest-de-l'Île
Barbados House Montreal
Black Community Resource Centre
Black Mental Health Connections Network Montreal
Canadian Council of Muslim Women
Centre d'amitié autochtone de Montréal / Native Friendship Centre of Montreal
Centre de justice des premiers peuples de Montréal / First Peoples Justice Center of Montreal
Centre de recherche-action sur les relations raciales
Centre des femmes de Montréal-Est/Pointe-aux-Trembles
Centre des jeunes l'Escale de Montréal-Nord
Centre international de criminologie comparée
Centre l'Unité
Collectif jeunesse de Saint-Léonard
Concertation Saint-Léonard
Conseil québécois LGBT
Council of South Asian Communities
Fraternité des policiers et policières de Montréal
Forum jeunesse de Saint-Michel
Jamaica Association of Montreal
Jeunesse Loyola
L'Antre-Jeunes de Mercier-Est
LaSalle Multicultural Resource Center
Le conseil interculturel de Montréal
Le conseil jeunesse de Montréal
League for Human Rights
Ligue des droits et libertés
Mouvement pour mettre fin à l'itinérance à Montréal
Opération jeunesse Ville-Émard-Côte St-Paul
Philo-Boxe Côte-des-Neiges
Projets Autochtones du Québec
Regroupement des organismes du quartier chinois
Société Ressources-Loisirs de Pointe-aux-Trembles
Spectre de rue
Trajet OJA
Un itinéraire pour tous
West Island Black Community Association
Youth in Motion

Annexe 2 : Scénario d'animation des groupes de discussion

Le scénario d'animation est un guide permettant d'aborder les sujets de la consultation auprès des différents publics visés. Il a été adapté en fonction des publics pour refléter des enjeux qui leur sont propres.

Objectif

Entendre les points de vue des personnes participantes sur les qualités, les caractéristiques et les traits de leadership que devrait posséder la ou le chef du SPVM, ainsi que sur les défis que cette personne aura à prioriser dès la rentrée en poste.

Déroulement

Mots de bienvenue

Présentation de l'animatrice et de l'équipe d'animation, du contexte de la démarche et des objectifs.

Présentations des participants et activité brise-glace

S'il vous plaît, dites-moi votre nom, quelle est votre fonction au sein de l'organisme que vous représentez ou votre rôle au SPVM ou à la Fraternité de policiers et de policières de Montréal, selon le cas, et si vous deviez choisir un mot pour décrire votre état d'esprit concernant cette consultation en amont du processus d'embauche, quel serait ce mot?

Discussion autour des questions suivantes

Questions du groupe de discussion auprès des cadres policiers

1. Qu'est-ce qui vous a motivé à occuper un rôle de gestionnaire au SPVM ?
2. Quelles sont les qualités/ caractéristiques essentielles pour occuper un rôle de gestionnaire au SPVM?
3. Quelles sont les qualités/caractéristiques à rechercher, plus propres au rôle de directeur (trice) du SPVM? Est-ce que ce sont les mêmes que pour les autres gestionnaires?
4. Quels sont les grands enjeux et défis auxquels fait face le SPVM maintenant?
5. À votre avis, quels traits de leadership faciliteront le travail pour y faire face?
6. Est-ce que la prochaine personne qui arrivera en tant que chef.fe de police devrait changer quelque chose au Service de police? Si oui, quoi?

7. Quelles devraient être les priorités des premiers 3 à 6 mois de la nouvelle direction?
8. En termes de culture organisationnelle, quelles seraient les avancées à consolider et les changements à opérer ?
9. Y a-t-il un profil de direction à éviter?
10. De quoi avez-vous besoin pour mieux répondre aux attentes sociétales dans l'exercice de vos fonctions?
11. Y a-t-il autre chose que vous aimeriez nous dire que nous n'avons pas abordé ?
12. Comment avez-vous trouvé cette rencontre? Avez-vous apprécié l'expérience? Avez-vous des commentaires à nous formuler pour nous permettre d'améliorer les prochains groupes de discussion?

Questions du groupe de discussion auprès des policiers

1. Est-ce que la prochaine personne qui arrivera en tant que chef.fe de police devrait changer quelque chose au Service de police? Si oui, quoi?
2. Quelles sont les qualités/caractéristiques essentielles pour occuper un rôle de gestionnaire au SPVM?
3. Quelles sont les qualités/caractéristiques à rechercher, plus propres au rôle de chef (fe) du SPVM? Est-ce que ce sont les mêmes que pour les autres gestionnaires?
4. Quels sont les grands enjeux et défis auxquels fait face le SPVM maintenant?
5. À votre avis, quels traits de leadership faciliteront le travail pour y faire face?
6. Quelles devraient être les priorités des premiers 3 à 6 mois de la nouvelle direction?
7. En termes de culture organisationnelle, quelles seraient les avancées à consolider et les changements à opérer ?
8. Y a-t-il un profil de direction à éviter?
9. De quoi avez-vous besoin pour mieux répondre aux attentes sociétales dans l'exercice de vos fonctions?
10. Y a-t-il autre chose que vous aimeriez nous dire que nous n'avons pas abordé ?

Questions de la rencontre d'échanges auprès des représentants de la Fraternité de policiers et de policières de Montréal

1. Quelles sont les qualités/ caractéristiques essentielles pour occuper un rôle de gestionnaire au SPVM?
2. Quelles sont les qualités/caractéristiques à rechercher, plus propres au rôle de chef (fe) du SPVM? Est-ce que ce sont les mêmes que pour les autres gestionnaires?
3. Quels sont les grands enjeux et défis auxquels fait face le SPVM maintenant?
4. À votre avis, quels traits de leadership faciliteront le travail pour y faire face?
5. Est-ce que la prochaine personne qui arrivera en tant que chef.fe de police devrait changer quelque chose au Service de police? Si oui, quoi?
6. Quelles devraient être les priorités des premiers 3 à 6 mois de la nouvelle direction?

7. En termes de culture organisationnelle, quelles seraient les avancées à consolider et les changements à opérer ?
8. Y a-t-il un profil de direction à éviter?
9. De quoi a besoin le SPVM pour mieux répondre aux attentes sociétales dans l'exercice de ses fonctions?
10. Y a-t-il autre chose que vous aimeriez nous dire que nous n'avons pas abordé ?
11. Comment avez-vous trouvé cette rencontre? Avez-vous apprécié l'expérience? Avez-vous des commentaires à nous formuler pour nous permettre d'améliorer les prochains groupes de discussion ?

Questions des groupes de discussion auprès des organismes rencontrés

1. Est-ce que la prochaine personne qui arrivera en tant que chef.fe de police devrait changer quelque chose au Service de police? Si oui, quoi?
2. Quelles sont les qualités/ caractéristiques essentielles pour occuper la direction du SPVM?
3. Quels sont les grands enjeux et défis auxquels fait face le SPVM maintenant?
4. Quelles priorités devraient être prises en charge dans les premiers mois de l'arrivée de la nouvelle personne en poste?
5. Plus spécifiquement, quels seraient les trois enjeux vécus par les Montréalais racisés et vivant des situations de vulnérabilité que la nouvelle direction du SPVM devrait prioriser ?
6. En termes de culture organisationnelle, quelles seraient les avancées à consolider et les changements à opérer ?
7. Y a-t-il un profil de direction à éviter?
8. Y a-t-il autre chose que vous aimeriez nous dire que nous n'avons pas abordé ?
9. Comment avez-vous trouvé cette rencontre? Avez-vous apprécié l'expérience? Avez-vous des commentaires à nous formuler pour nous permettre d'améliorer les prochains groupes de discussion ?

Questions du groupe de discussion auprès des organismes rencontrés (groupe anglophone)

1. Should the next person to arrive as Chief of Police change anything in the SPVM? If so, please explain.
2. What are the essential qualities/characteristics of a Chief of police?
3. What are the major issues and challenges facing the SPVM now?
4. What priorities should be addressed in the first months by the new Chief of the SPVM?
5. More specifically, what would be the three issues experienced by racialized Montrealers living in vulnerable situations that the new Chief of the SPVM should prioritize?
6. In terms of organizational culture, what progress should be consolidated and what changes should be made?

7. Is there a management profile to avoid?
8. Is there anything you would like to add that was not covered?
9. What was your experience of this meeting? Do you have any comments you would like to express that would help us improve the consultation process?

Questions de la rencontre d'échanges auprès de représentants des groupes autochtones

1. Est-ce que la prochaine personne qui arrivera en tant que chef.fe de police devrait changer quelque chose au Service de police? Si oui, quoi?
2. Quelles sont les qualités/ caractéristiques essentielles pour occuper la direction du SPVM?
3. Quels sont les grands enjeux et défis auxquels fait face le SPVM maintenant?
4. Quelles priorités devraient être prises en charge dans les premiers mois de l'arrivée de la nouvelle personne en poste?
5. Plus spécifiquement, quels seraient les trois enjeux vécus par les membres des communautés autochtones de/à Montréal que la nouvelle direction du SPVM devrait prioriser ?
6. En terme de culture organisationnelle, quelles seraient les avancées à consolider et les changements à opérer ?
7. Y a-t-il un profil de direction à éviter?
8. Y a-t-il autre chose que vous aimeriez nous dire que nous n'avons pas abordé ?
9. Comment avez-vous trouvé cette rencontre? Avez-vous apprécié l'expérience? Avez-vous des commentaires à nous formuler pour nous permettre d'améliorer les prochains groupes de discussion ?



INM

5605, avenue de Gaspé, bureau 404
Montréal (Québec) H2T 2A4

Téléphone : 1 877 934-5999

Télécopieur : 514 934-6330

Courriel : inm@inm.qc.ca

www.inm.qc.ca