



©David L.

DÉMARCHE DE CONSULTATION PUBLIQUE

PROFIL DE LA PERSONNE À LA DIRECTION DU SPVM

Présentation à la Commission de la sécurité publique (CSP)
par la Direction attraction et acquisition de talents
Service des ressources humaines

Le 4 octobre 2022

Contenu de la présentation

- Contexte
- Objectifs de la démarche de consultation et porteurs du mandat
- Démarche pour la sélection de la firme
- Activités réalisées dans le cadre de la consultation publique
- Enquête d'opinion
- Groupes de discussion
- Principaux constats
- Annexes : composition des groupes de discussion

Contexte

- 25 mars 2022 : un processus de recrutement, mené par le Service des ressources humaines (SRH), a été initié par l'affichage du poste de directrice ou directeur du Service de police de la Ville de Montréal
- 19 avril 2022 : l'administration annonce que l'affichage est mis sur pause afin de bonifier le processus de recrutement par la réalisation d'une consultation publique pour déterminer le « profil idéal » du poste

Objectifs de la démarche de consultation et porteurs du mandat

Objectifs : recueillir de différentes parties prenantes une base de réflexion sur :

1. Les qualités, les caractéristiques et les traits de leadership que devrait posséder la cheffe ou le chef de police
2. Les défis à prioriser par la cheffe ou le chef de police

Porteurs du mandat :

- Le Service des ressources humaines (SRH) à titre de responsable de la démarche de la consultation publique et du processus de recrutement
- Institut du Nouveau Monde (INM) en collaboration avec l'agence BIP Recherche pour la réalisation du mandat de consultation publique

Démarche pour la sélection de la firme

Un devis technique a été élaboré par la Direction attraction et acquisition de talents du Service des ressources humaines en collaboration avec le Bureau de la commissaire à la lutte au racisme et aux discriminations systémiques, le Service de la diversité et de l'inclusion sociale, la Commissaire aux relations avec les peuples autochtones et le Service de l'approvisionnement. Ce devis a été envoyé à des firmes ayant réalisé des mandats de même nature ou similaires.

Démarche pour la sélection de la firme (suite)

7 firmes sollicitées et contactées	5 firmes ayant démontré un intérêt	3 firmes ayant déposé une soumission
<ul style="list-style-type: none">● BIP Recherche● Agence UENA● Dynamo● Institut du Nouveau Monde● Espaces Temps● Repères Communication Recherche● Talsom	<ul style="list-style-type: none">● BIP Recherche● Agence UENA● Espaces temps● Institut du Nouveau Monde● Talsom	<ul style="list-style-type: none">● Agence UENA● Institut du Nouveau Monde / BIP Recherche● Talsom conjointement avec Ad hoc recherche

Démarche pour la sélection de la firme (suite)

Les critères d'analyse retenus pour procéder à l'évaluation et la sélection :

- Présentation de l'offre de service (5 %)
- Compréhension du mandat et de la problématique (10 %)
- Approche proposée (15 %)
- Expérience et expertise de la firme et de l'équipe dans des travaux semblables (20 %)
- Capacité de production et échéancier (20 %)
- Prix (30 %)

Démarche pour la sélection de la firme (suite)

L'Institut du Nouveau Monde, en collaboration avec l'agence BIP Recherche, ont été sélectionnées, car ces firmes :

- répondent à l'ensemble des critères
- ont démontrées une excellente compréhension du mandat
- ont une expérience significative dans la réalisation de projets en lien avec la sécurité publique, les enjeux de racisme et de discriminations systémiques, des réalités autochtones et la réalisation de sondages
- utilisent l'approche ADS+

Activités réalisées dans le cadre de la consultation publique

- Enquête d'opinion
- Animation d'un groupe de discussion de cadres policiers et policières et de gestionnaires civil(e)s
- Animation d'un groupe de discussion de policiers et policières
- Animation d'un groupe de discussion de la Fraternité des policiers et policières de Montréal
- Animation d'un groupe de discussion de parties prenantes francophones
- Animation d'un groupe de discussion de parties prenantes bilingues
- Animation d'un groupe de discussion de parties prenantes anglophones
- Animation d'un groupe de discussion de représentant(e)s autochtones

Enquête d'opinion

→ Sous forme de questionnaire :

- ◆ Comprenant 15 variables à choix multiples traitant des qualités ou compétences, des traits de leadership recherchés pour la cheffe ou le chef de police et des 3 défis à prioriser
- ◆ Comprenant 7 questions sociodémographiques comprenant les critères suivants qui ont été suggérés par le Service de la diversité et de l'inclusion sociale :
 - Arrondissement de résidence
 - Groupe d'âge (18-24 ans, 25-44 ans, 45-64 ans, 65 ans et plus)
 - Genre (féminin, masculin, non binaire, autre genre)
 - Catégorie de revenu du ménage après impôt
 - Appartenance à un groupe issu de la diversité
 - Lieu de naissance au Canada, hors Canada (immigration récente, soit moins de 5 ans ou résidents non permanents)
 - Langue parlée ou comprise

Enquête d'opinion (suite)

→ Sous forme de questionnaire (suite) :

- ◆ Se répondant en 5 minutes en mode en ligne et 12 minutes en mode téléphonique
- ◆ Ayant été répondue sur le Web par 517 personnes représentatives
- ◆ Ayant été répondue par 250 personnes représentatives lors d'un entretien téléphonique
- ◆ S'étant déroulée du 15 au 30 août 2022

Enquête d'opinion (suite)

Méthodologie utilisée

En ligne :

- Les données du dernier recensement ont été utilisées pour fixer les quotas globaux à +/- 5 % du paramètre de la population
- Afin d'assurer une meilleure représentativité, les données ont été pondérées selon le genre, l'âge, la langue maternelle, le lieu de résidence, le revenu du ménage, l'appartenance à une minorité visible ou autochtone et le lieu de naissance
- Questionnaire disponible en français ou en anglais selon le choix de la personne qui le complète
- Questions sur les défis prioritaires : on utilise 3 questions successives, soit la première visant le plus grand défi et ainsi de suite en retirant l'énoncé sélectionné aux questions subséquentes
- Rotation aléatoire des énoncés afin de ne pas favoriser un énoncé plutôt qu'un autre

Par téléphone :

- Guide téléphonique pour les appels
- Interviewers bilingues

Groupes de discussion

- **Animation d'un groupe de discussion auprès de 12 cadres policiers et policières et civil(e)s le 28 juillet 2022**
 - ◆ composé de 5 femmes et 7 hommes dont 2 sont issu(e)s de la diversité

- **Animation d'un groupe de discussion auprès de 17 policiers et policières le 4 août 2022**
 - ◆ composé de 3 femmes et 14 hommes dont 3 sont issu(e)s de la diversité

- **Animation d'un groupe de discussion auprès de 3 représentant(e)s de la Fraternité des policiers et policières de la Ville de Montréal le 15 août 2022**
 - ◆ composé de 3 hommes

Groupes de discussion (suite)

- **Animation d'un groupe de discussion auprès de 13 représentant(e)s d'organismes francophones le 31 août 2022**
 - ◆ composé de 6 femmes et 7 hommes dont 5 sont issu(e)s de la diversité

- **Animation d'un groupe de discussion auprès de 11 représentant(e)s d'organismes bilingues (langue au choix de la personne) le 1^{er} septembre 2022**
 - ◆ composé de 7 femmes et 4 hommes dont 6 sont issu(e)s de la diversité

Groupes de discussion (suite)

- **Animation d'un groupe de discussion auprès de 3 représentant(e)s de groupes autochtones le 6 septembre 2022 (traduction simultanée)**
 - ◆ composé de 2 femmes et 1 homme

- **Animation d'un groupe de discussion auprès de 11 représentant(e)s anglophones le 8 septembre 2022**
 - ◆ composé de 5 femmes et 6 hommes dont 10 sont issu(e)s de la diversité

Groupes de discussion (suite)

Méthodologie générale utilisée pour les groupes de discussion :

- Un guide de recrutement a été utilisé lors des appels téléphoniques pour recruter les participant(e)s aux divers groupes de discussion
- Un scénario d'animation expliquant l'objectif, le contexte général et les questions à poser pour susciter l'échange
- Les séances ont été enregistrées pour des fins de compte rendu et les enregistrements seront détruits une fois la démarche terminée
- Les animateurs et animatrices pour les groupes de discussion possédaient une expérience dans les démarches de consultation publique
- L'animatrice pour le groupe de discussion de représentant(e)s autochtones était issue d'un groupe autochtone et possédait une connaissance et une expertise diversifiées des droits, réalités et cultures propres aux Premières Nations

Principaux constats de la consultation

Profil identifié en matière de qualités ou de compétences

Enquête d'opinion

1. Avoir de bonnes aptitudes en **communication** est la compétence jugée **la plus importante**
2. Faire preuve d'un engagement fort envers la **transparence** et l'**imputabilité** du Service a été jugé comme étant la seconde compétence la plus importante
3. Les quatre compétences/qualités qui suivent récoltent un score d'importance équivalente :
 - ◆ **Connaissance fine des enjeux sociaux** et faire preuve **d'engagement soutenu** en faveur de la **lutte contre le racisme et les discriminations systémiques**
 - ◆ Faire preuve d'un **sens aigu de la justice sociale**
 - ◆ Avoir une **vision stratégique**
 - ◆ **Être ouvert aux autres**

Profil identifié en matière de traits de leadership

Enquête d'opinion

1. Le trait le plus recherché est **Chef de file** (diriger par l'exemple)
2. Ex æquo les styles **Directif** (par la mise en place de procédures) et **Démocratique** (en encourageant la participation de tous)
3. Ex æquo les styles **Visionnaire** (diriger par l'inspiration) et **Affiliatif** (diriger par l'harmonie)

Qualités, traits de leadership et caractéristiques recherchées

Groupes de discussion

→ **Vision stratégique**

- ◆ 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

→ **Leadership mobilisateur : rassembler et influencer avec courage**

- ◆ 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
- ◆ Inspirer la confiance des équipes internes et bien s'entourer pour mobiliser une équipe performante

Qualités, traits de leadership et caractéristiques recherchées (suite)

Groupes de discussion

→ Engagement de transparence, d'intégrité et d'imputabilité

- ◆ 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
- ◆ Absence de conflit d'intérêts dans la prise de décision
- ◆ Collaborer pleinement avec les instances externes chargées d'enquêter sur les allégations concernant les policières et policiers
- ◆ Se montrer intransigeant et sévère envers les écarts de conduite du personnel

Qualités, traits de leadership et caractéristiques recherchées (suite)

Groupes de discussion

→ **Bonnes qualités communicationnelles et d'accessibilité**

- ◆ Être accessible et à l'écoute du personnel, des partenaires externes et de la population
- ◆ Faire preuve de transparence et de sincérité dans les communications
- ◆ 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

Qualités, traits de leadership et caractéristiques recherchées (suite)

Groupes de discussion

→ Volonté de changement, d'ouverture et d'introspection

- ◆ 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 mettre en pratique les initiatives ayant démontré des résultats
- ◆ Être à l'écoute des communautés pour comprendre leurs besoins et leurs solutions
- ◆ Être accessible pour les employées et employés, aller à leur rencontre et les consulter sur les moyens d'opérer les changements
- ◆ 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, mais aussi pour attirer de nouvelles cohortes de policières et policiers plus diversifiées

Qualités, traits de leadership et caractéristiques recherchées (suite)

Groupes de discussion

- **Intelligence culturelle et engagement envers les populations marginalisées ou discriminées**
 - ◆ 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

Défis qui attendent la future cheffe ou le futur chef de police

L'enquête d'opinion

- Le défi prioritaire : la **lutte contre la violence armée**
- En second lieu, **améliorer le lien de confiance de la population envers le SPVM**
- Les quatre défis qui suivent ont été classés parmi les 3 défis prioritaires par environ le tiers des Montréalaises et Montréalais :
 - ◆ Implanter au sein du SPVM une culture de **valorisation des diversités et de l'inclusion**
 - ◆ Consolider les actions et mesures structurantes afin de **lutter contre le profilage racial et social**
 - ◆ Actualiser les pratiques d'**interventions policières auprès des personnes vulnérables** et dans les cas de **violence conjugale ou intrafamiliale**
 - ◆ Optimiser et maximiser la **visibilité policière dans les rues** afin de **favoriser un sentiment de sécurité**
- **L'amélioration du bilan routier** est de loin moins préoccupante selon les Montréalaises et Montréalais

Défis qui attendent la future cheffe ou le futur chef de police (suite)

Priorités d'actions selon l'enquête d'opinion

On s'attend à des priorités d'actions différentes selon le groupe d'âge, le genre, la langue, le statut d'immigrant et l'appartenance à la communauté LGBTQIA2S+

Des trois défis prioritaires qui attendent la future cheffe ou le futur chef du SPVM, les principaux écarts, selon les profils des Montréalaises et Montréalais, sont les suivants :

- Les **plus jeunes** (18 à 24 ans) sont **plus nombreux** à mentionner :
 - ◆ L'amélioration du **lien de confiance de la population envers le SPVM** et la lutte contre la **prostitution** et l'**exploitation sexuelle**

- Les **plus jeunes** (18 à 24 ans) sont **moins nombreux** à mentionner :
 - ◆ **La lutte contre la violence armée** et l'augmentation de la visibilité policière dans les rues

Défis qui attendent la future cheffe ou le futur chef de police (suite)

Priorités d'actions selon l'enquête d'opinion (suite)

- Les **femmes** mentionnent plus souvent l'**actualisation des pratiques auprès des personnes vulnérables** ou **victimes de violence conjugale** et la **lutte contre le profilage racial**
- Les **hommes** citent plus souvent la **lutte contre la violence armée**
- Les **anglophones et allophones** ainsi que les **immigrants** de 1^{re} et 2^e génération ont été plus nombreux à mentionner :
 - ◆ L'implantation d'une culture de **valorisation des diversités et de l'inclusion** et la **lutte contre le profilage racial**
- Les membres de la **communauté LGBTQIA2S+** ont été plus nombreux à mentionner :
 - ◆ L'implantation d'une culture de **valorisation des diversités et de l'inclusion**
 - ◆ L'actualisation des pratiques auprès des **personnes vulnérables** ou **victimes de violence conjugale**
 - ◆ L'optimisation de la collaboration avec les **acteurs communautaires pour une action concertée et efficace**
 - ◆ L'augmentation de la **diversité des effectifs policières et policiers** pour être à l'image des Montréalaises et Montréalais

Priorités d'actions : quatre axes se dégagent des groupes de discussion

1. Affronter les grands enjeux de sécurité publique

- Veiller à ce que la population se sente en **sécurité**
- Se préoccuper de la dégradation de la **cohabitation sociale**
- Intégrer des procédures adéquates afin traiter des **crimes à caractère sexuel**
- Faire face à la montée de la **cybercriminalité**
- Contrer l'augmentation des **crimes haineux**

2. Stabiliser les ressources humaines

- Rendre les processus de gestion internes plus **transparents**, en particulier pour les promotions
- Renforcer le sentiment de **fierté et d'appartenance**
- Augmenter le **nombre de civil(e)s** au sein de l'organisation et favoriser leur progression
- Améliorer la fluidité et l'efficacité des **processus administratifs et opérationnels**

Priorités d'actions : quatre axes se dégagent des groupes de discussion (suite)

3. Se donner les moyens de ses ambitions en dialoguant avec les partenaires
 - Renforcer l'**autonomie et l'indépendance** dans la prise de décisions
 - Défendre les besoins du Service, négocier, aller chercher les ressources nécessaires
 - Révision de processus internes

4. Renforcer le lien de confiance avec l'ensemble des communautés présentes sur le territoire de Montréal
 - Mettre en application les différentes recommandations ayant déjà été formulées au SPVM dans le cadre de différents rapports
 - Rendre l'organisation et le personnel **imputables** lors de manquements policiers
 - Prévoir une **formation continue sur les réalités des groupes marginalisés** pour l'ensemble des policières et policiers
 - Créer davantage **d'équipes d'intervenants mixtes autochtones/policiers et policières**, comme à Dorval
 - Viser une **meilleure représentativité** de la diversité montréalaise au sein du Service

Conclusion

Les attentes à l'égard de la cheffe ou du chef sont **légitimes, multiples et variées...**

Les défis auxquels sera confronté la cheffe ou le chef de police nécessiteront un **dialogue** et une **collaboration** soutenus de la part des **policieuses** et **policiers**, de la **Fraternité** et des **partenaires**

La personne sélectionnée comme cheffe ou chef de police **devra maîtriser la plupart des compétences des qualités et traits de leadership souhaités**

Ce rapport aidera à **définir le profil** de la candidate ou du candidat en vue du processus de recrutement et pourra servir aussi de **feuille de route** et de **plan de développement pour** la personne retenue

Prochaines étapes

- Affichage du poste (octobre 2022)
- Évaluation des candidatures
- Étapes de nomination
- Entrée en poste de la personne sélectionnée (début 2023)
- Prise en considération de la consultation publique et des recommandations de la CSP dans le mandat de la nouvelle personne à la tête du SPVM

Remerciements

Le Service des ressources humaines tient à remercier l'Institut du Nouveau Monde et BIP Recherche pour la réalisation de cette démarche de consultation ainsi que toutes les personnes qui ont collaboré à la réalisation de cette consultation publique de même que tous les membres du personnel du SPVM, de la Fraternité des policiers et policières de Montréal ainsi que toutes les personnes qui ont répondu à l'enquête d'opinion et celles ayant participé aux groupes de discussion. Cette prise de parole franche et constructive a rendu possible cette démarche de consultation.

Annexes

- Organismes participants au groupe de discussion du 31 août 2022
- Organismes participants au groupe de discussion du 1^{er} septembre 2022
- Organismes participants au groupe de discussion du 6 septembre 2022
- Organismes participants au groupe de discussion du 8 septembre 2022

Organismes participants au groupe de discussion du 31 août 2022

Parties prenantes (groupes francophones)

- AJOI - Action jeunesse de l'Ouest-de-l'Île
- Trajet OJA (Organisme de Justice Alternative)
- MMFIM (Mouvement pour Mettre Fin à l'itinérance à Montréal)
- Philo-Boxe Côte-des-Neiges
- Centre des jeunes l'Escale de Montréal-Nord
- Ligue des droits et libertés
- Spectre de rue
- Youth in motion
- Forum jeunesse de Saint-Michel
- L'antre-Jeunes de Mercier-Est
- Un itinéraire pour tous
- Centre international de criminologie comparée
- Concertation St-Léonard

Organismes participants au groupe de discussion du 1^{er} septembre 2022

Parties prenantes (groupes bilingues | langue parlée au choix de la personne)

- Centre de recherche-action sur les relations raciales (CRARR)
- Centre des femmes MEPAT
- Centre l'Unité
- Coalition québécoise LGBT
- Collectif jeunesse St-Léonard
- Jeunesse Loyola
- Conseil interculturel de Montréal
- Conseil jeunesse de Montréal
- Opération jeunesse Ville-Émard - Côte-Saint-Paul
- Regroupement des organismes du quartier chinois
- Société des Ressources-Loisirs de Pointe-aux-Trembles

Organismes participants au groupe de discussion du 6 septembre 2022

Représentant(e)s autochtones (traduction simultanée)

- Centre d'Amitié Autochtones de Montréal / Native Friendship Centre of Montreal
- Centre de justice des premiers peuples de Montréal / Montreal First Peoples Justice Center
- Projets Autochtones du Québec (PAQ)

Organismes participants au groupe de discussion du 8 septembre 2022

Parties prenantes (groupes anglophones)

- Black Mental Health Connections Network Montreal
- DESTA Black Youth Network
- Filipino Family Service of Montreal
- Jamaica Association of Montreal
- West Island Black Community Association
- League for Human Rights
- Black Community Resource Centre (BCRC)
- Canadian Council of Muslim Women
- Antigua and Barbuda Association of Montreal
- Dominica Island Cultural Association of Montreal
- Barbados House Montreal