

Une organisation agile et forte de sa mission première



Plan d'action 2011 du SPVM

9 mars 2011

En 2011, le Service de police de la Ville de Montréal jettera les bases qui permettront, dans les années à venir, d'amener la police de quartier à sa forme achevée : un service de police agile, performant, transparent et qui s'intègre à sa communauté afin de mieux la servir.

Le SPVM dispose des outils nécessaires pour assurer la sécurité de la population. Il doit cependant continuer à améliorer ses façons de faire et adapter ses priorités en fonction des nouvelles réalités et contingences de son environnement. La criminalité diminue, la population est généralement satisfaite et se sent en sécurité, mais les défis sont nombreux et le SPVM doit se donner les moyens d'être encore meilleur. Au cours des prochaines années, nous devons mettre en œuvre les actions nécessaires afin de :

- centrer l'organisation sur sa mission première;
- devenir une organisation policière agile, apprenante et proactive;
- développer une culture d'engagement et de performance;
- renforcer l'intégration fonctionnelle au sein de la communauté;
- assurer une utilisation plus efficiente des ressources;
- assurer une gestion rigoureuse et transparente.

Le plan d'action 2011 vise à engager résolument le SPVM dans l'atteinte de ces objectifs au cours des prochaines années.

Le Service a procédé à une lecture de son environnement en 2010, afin d'identifier les principaux défis et enjeux présents et futurs et de définir ses priorités stratégiques. Cette lecture est structurée en neuf thèmes reflétant la diversité de ses clientèles et la complexité des situations auxquels il doit faire face : le contexte démographique et économique; les relations police-citoyens; la gouvernance; la criminalité et la victimisation; la sécurité des populations ayant des besoins particuliers; l'occupation de l'espace urbain; la sécurité dans les transports; la gestion de foule et des situations de crise; l'environnement organisationnel et budgétaire.

Cette lecture de l'environnement a été présentée lors de forums réunissant des membres de tous les niveaux et champs d'activités du Service ainsi que nos partenaires clés. Ces forums ont permis de préciser les enjeux et défis du SPVM ainsi que, le cas échéant, de proposer des orientations, pistes de solution, stratégies ou actions à entreprendre.

Suite à cette démarche, le SPVM a identifié trois grandes orientations stratégiques pour l'année 2011 :

- ancrer le service de police dans sa communauté;
- assurer la sécurité de la population;
- développer une organisation agile, performante et efficiente, empreinte d'une culture d'engagement.

ORIENTATION 1 : ANCRER LE SERVICE DE POLICE DANS SA COMMUNAUTÉ

La sécurité publique est une intention collective intégrée dont la responsabilité doit être partagée entre tous les acteurs de notre communauté. La police ne peut pas et ne doit pas être la seule solution aux problèmes de sécurité publique. Ce principe a depuis longtemps été reconnu par le SPVM, qui a fait du partenariat l'une des cinq composantes de son modèle de police de quartier.

Le SPVM doit continuer à avoir et mériter en permanence la confiance et le respect de tous les citoyens et partenaires. Il doit les rallier au projet collectif de sécurité publique, tout particulièrement dans un contexte de forte immigration et d'une diversité grandissante. À cette fin, le SPVM doit :

- s'assurer que ses interventions au quotidien soient respectueuses, justes, équitables, justifiées et reconnues comme telles par la population;
- s'assurer que les policiers connaissent bien le territoire et la population qu'ils desservent (ses besoins, ses attentes, ses problèmes), ainsi que les ressources du milieu;
- faire en sorte que la population connaisse le travail policier, sa portée, sa raison d'être et ses modes d'intervention;
- faire en sorte que les citoyens connaissent le rôle qu'ils peuvent jouer en matière de sécurité publique, de même que les attentes du Service de police à cet égard.

La transposition de ces principes en actions concrètes sur le terrain n'est pas chose facile. Depuis 2000, tous les plans d'action du SPVM, de même que les deux grands diagnostics organisationnels faits en 2003 (pour l'optimisation de la PDQ) et en 2007 (pour le nouveau schéma de couverture de services) ont soulevé la nécessité de renforcer les partenariats, les approches intégrées et les liens avec les citoyens.

Il est clair que les actions du SPVM ont permis de se rapprocher de la population et de développer des liens de confiance avec plusieurs de nos partenaires. Il arrive cependant trop souvent que les structures de partenariat soient mises en place, que les échanges soient féconds et que l'on s'entende quant aux objectifs à poursuivre, mais que l'on n'arrive pas à passer à l'action d'une manière efficace et concertée.

Pour remplir pleinement sa mission, le SPVM doit miser sur des partenariats opérationnels et performants. Les obstacles à la concrétisation des intentions sont connus (insuffisance de ressources financières, problèmes de participation, difficultés quant au partage de l'information, imputabilité par rapport aux actions, leadership, pouvoir décisionnel limité des participants, etc.).¹ En contrepartie, pour être efficaces, les partenariats doivent s'appuyer sur le leadership, l'engagement, l'ouverture, la confiance, la transparence et la reconnaissance des expertises.

¹ Billette, Isabelle et Côté, Michelle (2010) Le partenariat. Lecture de l'environnement 2010 du Service de police de la Ville de Montréal , p. 84-85.

Le SPVM ne peut pas et ne veut pas imposer des façons de faire à ses partenaires. Il appartient à chacun de définir son niveau d'engagement. Cependant, s'il veut les mobiliser, le SPVM se doit d'être un partenaire exemplaire : transparent, actif et engagé, qui partage l'information, les ressources et l'expertise dont il dispose, qui arrime ses actions à celles des autres.

L'engagement partenarial du SPVM doit se traduire à tous les niveaux de l'organisation.

Au plan corporatif, le Service est associé à plusieurs partenaires de tous les milieux (autres services de la Ville, santé, services sociaux, justice, ministères, etc.), afin d'adresser les enjeux de sécurité publique. Ces partenariats doivent non seulement être maintenus, mais le SPVM doit tout mettre en œuvre pour qu'ils se traduisent en actions ayant des effets réels sur la sécurité et la qualité de vie des Montréalais.

De plus, puisque les stratégies organisationnelles adoptées ont des conséquences sur le travail des policiers et sur la dynamique qui s'établit en matière de relations avec sa communauté, elles doivent permettre d'anticiper ce qu'elles peuvent engendrer et venir soutenir le travail des policiers, tant de répression que de prévention.

Au plan des collectivités, les postes de quartier doivent s'intégrer, devenir partie prenante de la vie communautaire. Pour ce faire, ils doivent catalyser l'engagement communautaire axé sur le partenariat fonctionnel avec l'ensemble de la collectivité. À cet égard, soulignons l'arrivée des conseillers en concertation dans neuf PDQ, qui visent à augmenter l'impact des activités courantes du personnel des postes de quartier en oeuvrant en étroite collaboration avec de nombreux partenaires.

Des stratégies doivent également être adoptées afin d'arrimer les actions des différents partenaires, d'éviter l'apparition de tensions, sinon de les délier, de préserver le sentiment de sécurité des citoyens, d'être à l'écoute des préoccupations locales, d'être informé des menaces potentielles, de pouvoir rétablir une situation de crise et d'avoir une lecture précise des dynamiques en cours.

Dans la foulée de la politique de paix et de sécurité de la Ville de Montréal, plusieurs arrondissements et villes liées ont mis en place une table de concertation locale en sécurité publique. La structure et le mode de fonctionnement de ces tables en font des lieux privilégiés pour assurer des partenariats fonctionnels. Le SPVM doit non seulement participer de manière exemplaire à ces tables, mais il doit aussi faire les représentations nécessaires afin qu'elles soient implantées dans tous les arrondissements et villes liées.

Afin de s'intégrer à la vie communautaire, il est essentiel de connaître la configuration des dynamiques locales et des problèmes émergents. À cette fin, le SPVM favorisera l'instauration de vigies collaboratives par la mise en œuvre de réseaux et par une mobilisation accrue des acteurs terrain.

Au niveau individuel, les citoyens sont nos principaux alliés, nos principaux partenaires. Au-delà des partenariats formels (avec les instances et organismes, etc.) et sans doute plus fondamentalement, c'est la notion de partenariat au quotidien avec les citoyens qui doit être redéfinie.

Le SPVM a déposé en 2010 un plan directeur afin de guider les approches et les interventions policières – notamment en matière de relations avec les citoyens –, en vue de faire face aux défis de

l'intervention policière dans une société en changement. La mise en œuvre de ce plan doit se poursuivre en 2011.

Tous les policiers doivent se sentir concernés par les relations avec leur communauté au quotidien. Plus ils le sont, plus ils devraient être au fait des réalités locales, et mieux ils pourront solliciter l'appui de la population en temps voulu.

Que ce soit pour mieux la protéger ou pour préserver les liens de confiance avec la population, les méthodes de travail des policiers doivent être animées par un souci constant de la qualité des services et de respect des citoyens. Les interventions doivent non seulement être respectueuses, justifiées et équitables, mais elles doivent aussi être reconnues comme telles par tous les citoyens. À cet égard, il est essentiel que le SPVM intensifie ses efforts pour régler la problématique du profilage racial et social. Les travaux du comité sur le profilage racial réunissant des experts issus d'horizons divers contribueront à guider les démarches du SPVM en ce sens. De même, l'intégration du volet éthique dans le cadre de la communauté de pratique en emploi judiciaire de la force, ainsi que la révision du rôle du groupe « Éclipse » font partie des moyens qui seront déployés en 2011.

Enfin, le SPVM a innové en instaurant, en 2003, des comités de vigie (regroupant des membres de diverses communautés, des jeunes et des aînés) afin de mieux connaître ses partenaires et de cerner plus précisément leurs besoins et attentes en matière de sécurité. Ces comités visent en même temps à mieux nous faire connaître auprès de nos partenaires. Après sept ans de fonctionnement, le SPVM doit réviser sa structure de vigilance afin qu'elle soit mieux adaptée au contexte actuel.

En soutien à l'orientation « Ancrer le SPVM dans Sa communauté », en 2011, le SPVM aura cinq objectifs :

- **améliorer la collaboration et stimuler les interactions avec nos partenaires en sécurité;**
- **s'assurer que tous les policiers connaissent bien leur territoire, la population qu'ils desservent (ses besoins, ses attentes, ses problèmes), ainsi que les ressources du milieu;**
- **poursuivre la mise en œuvre du plan directeur en matière de relations avec les citoyens;**
- **poursuivre et intensifier nos efforts concernant le profilage racial et social;**
- **réviser notre structure de vigilance.**

Les unités du Service déploieront plusieurs actions afin d'atteindre ces objectifs. Nous présentons ici les plus significatives.

Afin d'améliorer la **collaboration avec nos partenaires** :

- promouvoir, avec l'aide des élus et des organismes communautaires, l'implantation de tables de concertation en sécurité publique dans les arrondissements où il n'en existe pas déjà;
- participer activement à ces tables de concertation;
- renforcer les liens avec les partenaires en sécurité (services de sécurité publique, centres commerciaux, universités, hôtels et entreprises privées) et renforcer l'arrimage des interventions avec ceux-ci;
- poursuivre le projet Sentinelle visant à établir ou maintenir une qualité de vie dans le quartier.

Pour faire en sorte que les policiers connaissent bien leur territoire :

- actualiser les programmes locaux d'accueil pour les nouveaux policiers dans les PDQ, portant sur la connaissance du quartier, sur les problématiques du milieu, la connaissance des acteurs et des ressources, ainsi que le développement d'un partenariat durable;

- offrir un support multidisciplinaire (relations avec la communauté, communication et recherche) aux PDQ dans l'établissement de diagnostics locaux;
- réaliser des sondages auprès de la population de sept PDQ portant notamment sur le sentiment de sécurité, les problèmes de criminalité, de sécurité routière et d'incivilités. Des sondages seront réalisés dans tous les PDQ au cours des cinq prochaines années.

Afin de poursuivre la mise en œuvre du **plan directeur en matière de relations avec les citoyens** :

- organiser des rencontres d'échange et d'informations auprès des nouveaux arrivants afin de les sensibiliser au travail policier et faciliter leur apprentissage de la culture québécoise et des règles de droit;
- poursuivre les projets qui font en sorte que la population connaisse mieux le travail policier, sa portée, sa raison d'être et ses modes d'intervention (ex. projet Coop, émission Rendez-vous policiers, etc.);
- continuer le projet Échange jeunesse avec six PDQ ciblés, afin de créer des rapprochements entre les jeunes issus des différentes communautés culturelles et les policiers de leur quartier;
- participer à des activités et comités dont la semaine d'actions contre le racisme, le mois de l'histoire des noirs, le comité d'échange en santé mentale (policiers et partenaires) et le comité de concertation sur l'intervention policière en milieu scolaire.

En matière de **profilage racial et social** :

- faire connaître au personnel la nouvelle politique du SPVM en matière de profilage racial et social, en leur remettant une pochette d'information;
- poursuivre les activités du comité directeur et du comité expert en matière de profilage racial, dont la tenue de rencontres trimestrielles, l'élaboration d'une nouvelle politique ainsi que d'un mode de fonctionnement, l'élaboration d'un plan d'action et le développement de toute autre expertise en lien avec ce dossier;
- continuer le développement des compétences interculturelles;
- réaliser le projet « *Respect des interventions* », qui vise à sensibiliser les jeunes sur les méthodes et les raisons des interventions policières;
- poursuivre nos efforts de médiation en collaboration avec le Service des affaires juridiques et de l'évaluation de la Ville de Montréal et la Commission des droits de la personne et des jeunes, à toutes les étapes du processus de traitement des plaintes afin d'en accélérer le processus et d'arriver à des règlements qui satisfont les parties;
- diffuser des capsules vidéo afin d'informer et sensibiliser notre personnel et les citoyens quant à leurs droits et responsabilités;
- soutenir les actions de l'équipe mobile de référence et d'intervention en itinérance (EMRII) en fournissant des outils adaptés (nouveau véhicule, outils de communications, alimentation de données compatibles; allocation du budget nécessaire à l'optimisation des connaissances et à l'optimisation du réseautage);
- tenir une journée de réflexion sur le profilage racial avec certains partenaires des milieux scolaires, institutionnels et communautaires.

Enfin, la structure de vigilance sera révisée suite à des consultations internes et externes et à la recherche de meilleures pratiques. Pendant cette actualisation, les activités des comités de vigie se poursuivront dans la structure actuelle.

ORIENTATION 2 : ASSURER LA SÉCURITÉ DE LA POPULATION

La mission première du SPVM est d'assurer la paix et la sécurité des Montréalais et des gens de passage sur son territoire. La sécurité est une condition essentielle à la qualité de vie et à la prospérité des milieux de vie. C'est pourquoi le SPVM est appelé à jouer un rôle de premier plan dans le succès de la *Politique familiale de la Ville de Montréal*, qui met en évidence l'importance de la sécurité des rues et des quartiers, ainsi que du sentiment de sécurité des Montréalais, et du *Plan de transport*, qui « exprime un engagement très fort sur des enjeux majeurs que sont : le développement des transports actif et collectif; la diminution de la place de l'automobile; la sécurité des déplacements »².

À Montréal, les défis associés à la sécurité sont ceux d'une métropole. On retrouve à Montréal toute la richesse, la diversité et le dynamisme qui caractérisent les grandes villes internationales. Ce statut de métropole entraîne une concentration des facteurs qu'on associe généralement à des taux élevés de criminalité et qui ont pour effet d'affaiblir les mécanismes de contrôle social naturels et de favoriser l'émergence des problèmes de criminalité, de désordre et d'insécurité.

Malgré cette concentration de facteurs criminogènes, Montréal est une ville sûre, reconnue comme telle par ses résidents et qui figure en bonne place parmi les grandes villes du monde à ce chapitre. Cependant, les défis à relever restent nombreux et le SPVM doit, avec l'ensemble de la communauté, concentrer toutes ses énergies à faire en sorte que les milieux de vie soient et demeurent sécuritaires.

La lecture de notre environnement et les forums menés par la suite ont permis d'identifier les priorités opérationnelles pour 2011. Celles-ci sont regroupées en quatre thèmes :

- la criminalité;
- le sentiment de sécurité;
- la sécurité routière;
- le partage de l'espace urbain.

Le SPVM favorise les stratégies d'action locales, adaptées aux réalités distinctes des quartiers, par une approche intersectorielle, intégrée et concertée, en arrimage avec le réseau social existant. Les postes de quartier offrent la plupart des services policiers de première ligne et il leur appartient de présenter une offre de service professionnelle, pertinente, cohérente, accessible et adaptée aux problématiques actuelles et émergentes des territoires qu'ils couvrent. Pour ce faire, l'ensemble de l'organisation doit les appuyer en leur fournissant le support et les outils nécessaires.

2.1 La criminalité

La criminalité a fortement diminué à Montréal au cours des deux dernières décennies. Au total, 126 991 délits et infractions au Code criminel ont été rapportés en 2009, soit 42 % de moins qu'au début des années '90. La tendance à la baisse est moins prononcée depuis quelques années, mais la criminalité a tout de même diminué de 15 % depuis 10 ans et 6 % depuis cinq ans.

² Ville de Montréal. *Plan de transport 2008*. p.33

Malgré cette tendance générale à la baisse, certaines formes de criminalité doivent être prioritaires en raison de leurs conséquences pour les victimes et de l'insécurité qu'elles génèrent, ou encore de leur fréquence grandissante. En 2011, le SPVM aura trois cibles spécifiques :

- La criminalité de violence
- Le trafic de stupéfiants
- Le vol d'identité et la fraude

Ces formes de criminalité, sans en être l'apanage, sont souvent associées aux activités **des groupes criminels organisés comme les gangs de rue, les motards criminels et la mafia**. Les activités de ces groupes ont un impact direct sur la population et demeurent une priorité pour le SPVM qui, en ciblant ces délits, intensifiera sa lutte contre les organisations criminelles.

La criminalité de violence

Les crimes qui portent atteinte à l'intégrité physique des victimes sont les plus intolérables. Tous les crimes violents seront prioritaires pour le SPVM. Ceux-ci seront ciblés en fonction des problématiques locales et de leur évolution. Il appartiendra donc à chacun des Postes de quartier et des Services à la communauté de cibler la criminalité de violence en fonction des priorités locales.

En 2011, les postes de quartier et les services à la communauté identifieront leurs priorités à l'aide de diagnostics, repéreront les problématiques émergentes, développeront des plans d'action et déploieront les actions nécessaires, pour lutter contre les crimes violents.

Les actions du SPVM permettront notamment d'améliorer notre connaissance des problèmes de violence, afin de mieux anticiper et cibler les problèmes de violence. Par exemple :

- analyses des crimes violents au niveau des régions et des PDQ, afin d'identifier les regroupements et de mieux cibler les interventions;
- bulletins évolutifs, produits par la division du Renseignement, ayant pour but d'identifier les tendances générales du crime organisé dans les différentes souches criminelles.

En termes opérationnels, les analyses se traduiront entre autres par :

- la mise en place d'opérations dans les zones ciblées, fréquentées par les groupes criminels;
- une présence policière accrue dans les zones ciblées en intégrant la patrouille à pied et à vélo;
- l'identification des sujets d'intérêts et des sujets actifs afin de mieux diriger nos interventions.

Le SPVM poursuivra également plusieurs programmes de prévention pour contrer la violence, notamment l'adhésion aux gangs de rue, dont : Unité sans violence; Gangs de choix; Beaux, Jeunes et Forts à l'académie; Pièces de théâtre Prince Serpent et Vendredi de Sophie; l'équipe multidisciplinaire contre la violence dans les écoles; et le Groupe-Relais Montréalais; et enfin le programme de surveillance intensive (PSI).

Le rôle du groupe Éclipse sera revu cette année afin de rapprocher davantage les activités de ce groupe des cibles d'enquête identifiées par la Division du renseignement.

Par ailleurs, pour l'ensemble du territoire, une attention particulière sera portée, en 2011, aux crimes commis avec des armes, à la violence conjugale et intrafamiliale, ainsi qu'au terrorisme.

Les crimes commis avec des armes

Les crimes commis avec des armes à feu et des armes blanches sont fortement médiatisés et contribuent à forger l'image d'une ville dangereuse. Nous devons envoyer un message clair selon lequel ces crimes ne sont pas tolérés à Montréal et que le SPVM poursuivra sans relâche, non seulement ceux qui utilisent des armes pour commettre des crimes, mais aussi ceux qui possèdent des armes illicites dans un dessein criminel.

La loi sur les armes à feu, qui prévoit notamment l'imposition d'une peine minimale pour l'utilisation d'une arme à feu dans la commission d'infractions graves avec usage de violence, constitue un levier puissant pour neutraliser les criminels violents et lutter contre le crime organisé et les gangs de rue.

Par ailleurs, le contrôle des armes à feu fait partie intégrante de toute stratégie intégrée pour lutter efficacement contre les crimes violents et aucune mesure visant à restreindre la portée actuelle du registre de contrôle des armes ne devrait être adoptée si on ne veut pas réduire l'efficacité de la lutte contre la criminalité violente. Par conséquent, le SPVM continuera à faire toutes les représentations nécessaires afin que le registre de contrôle des armes à feu soit maintenu.

En 2011, le SPVM :

- **développera des stratégies d'enquête et de prévention pour s'attaquer efficacement aux crimes commis avec des armes;**
- **mobilisera l'ensemble des acteurs de sécurité pour améliorer les contrôles et dissuader l'acquisition et le port d'armes illégales;**
- **poursuivra les représentations pour le maintien du registre de contrôle des armes à feu;**
- **optimisera l'utilisation du registre de contrôle des armes à feu par son personnel.**

Parmi les actions déployées en 2011, le SPVM entend :

- accroître la cueillette d'information relative aux crimes commis avec des armes (enquêtes interrogatoires, informateurs);
- répondre à la nouvelle obligation du registre des armes à feu des agences publiques (RAFAP) qui est d'alimenter la banque de données québécoises lors du recouvrement d'une arme à feu sur le territoire de l'île de Montréal;
- travailler en partenariat avec le registre canadien des armes à feu et le bureau du contrôle des armes à feu afin de pallier la sous utilisation du système (situation provinciale).

La violence conjugale et intrafamiliale

En 2009, ces crimes comptaient à eux seuls pour 27 % de tous les crimes violents commis sur le territoire. De plus, ce pourcentage sous-estime considérablement l'ampleur du problème et des dommages causés : d'une part, ces délits ne sont signalés à la police que dans 30 % des cas au Canada et, d'autre part, il ne tient pas compte des victimes indirectes, notamment les enfants exposés à la violence conjugale.

Le SPVM s'est doté d'une stratégie globale d'action pour lutter contre la violence conjugale et intrafamiliale. La mise en place d'une communauté pratique de partage des connaissances, formée d'un réseau de policiers-ressources, a permis au SPVM d'améliorer la diffusion de l'information et de favoriser l'évolution de nos pratiques en matière de lutte contre cette forme de criminalité.

En 2009, le SPVM a déposé un nouveau plan d'action, qui s'échelonne de 2010 à 2012, afin de prévenir et de contrer la violence conjugale et intrafamiliale, et ce, au moyen d'une approche globale et intégrée. Trois grands objectifs sont poursuivis : 1^o consolider et enrichir la communauté de pratique; 2^o mettre en place un projet pilote d'enquêteurs spécialisés en matière de violence conjugale et intrafamiliale; 3^o créer une collectivité de pratique impliquant les partenaires concernés par la problématique (organismes communautaires, intervenants gouvernementaux, CAVAC, etc.).

En 2011, le SPVM complétera la mise en œuvre de son plan d'action en matière de violence conjugale et intrafamiliale.

Plus particulièrement, il s'agira de :

- poursuivre le développement de la collectivité de pratique en matière de violence conjugale et intrafamiliale;
- poursuivre la diffusion du nouveau mode de fonctionnement en matière de violence conjugale (grille d'évaluation de risque et promouvoir l'utilisation de divers outils auprès de l'ensemble du personnel);
- poursuivre l'implantation d'équipes d'enquêteurs dédiés aux dossiers de violence conjugale et intrafamiliale.

Par ailleurs, le support aux victimes continuera à être privilégié en 2011 avec les actions suivantes :

- maintenir les partenariats avec les CLSC, la CAVAC, et le Centre Batshaw;
- maintenir le programme Sauver, en validant l'éligibilité des victimes pour l'obtention des systèmes d'alarme;
- poursuivre les activités et le suivi des comparutions et des conditions imposées aux accusés face aux victimes avec le bureau de Communic-Action, afin de s'assurer que les victimes en soient informées sans délai.

Le terrorisme

Le terrorisme est un enjeu majeur pour les grandes agences de sécurité à travers le monde. L'évolution constante des manifestations et des façons de faire du terrorisme, notamment l'apparition du terrorisme domestique au Canada, nécessite des ajustements et des investissements de plus en plus importants de la part des services policiers.

Le SPVM a la responsabilité de la lutte contre le terrorisme sur son territoire. Celle-ci nécessite le recours à une approche intégrée avec nos partenaires afin de partager les expertises, les ressources, les équipements et les informations. Dans ce contexte, le SPVM a mis sur pied, en 1998, le comité aviseur antiterrorisme de Montréal (CAAM), regroupant les partenaires d'urgence du Grand Montréal. Ce modèle de gouvernance est reconnu au niveau national et donne une image de marque au SPVM, qui est un chef de file en matière de réponse à d'éventuels attentats terroristes.

Le SPVM participe également activement, avec la Gendarmerie royale du Canada et la Sûreté du Québec, à la structure de gestion policière de lutte contre le terrorisme depuis 2003 et fournit des ressources à l'équipe intégrée à la sécurité nationale (EISN).

Au cours des dernières années, le SPVM a identifié les cibles potentielles d'attentats terroristes et s'active maintenant, de concert avec les propriétaires des infrastructures identifiées, à analyser les risques afin de renforcer la sécurité. Il a également formé les cadres de service sur les risques chimiques, biologiques, radiologiques et nucléaires (CBRN), de même que le personnel du groupe tactique d'intervention (GTI) et de la section identité judiciaire (SIJ) sur l'intervention lors d'incidents impliquant des produits CBRN. Le SPVM continue également la sensibilisation du personnel de première ligne afin qu'il demeure vigilant et participe à la collecte de renseignements, de façon à détecter la menace, tout spécialement dans un contexte d'émergence du terrorisme domestique dans les grandes villes canadiennes.

Compte tenu du risque toujours présent et des conséquences majeures découlant d'actes terroristes, ainsi que des responsabilités du SPVM, la lutte contre le terrorisme demeurera une priorité en 2011.

Trois objectifs seront poursuivis en matière de lutte contre le terrorisme:

- **renforcer notre capacité de vigie;**
- **poursuivre les partenariats actuels et recruter de nouveaux partenaires;**
- **améliorer notre capacité d'intervention en cas d'événement terroriste.**

Ces objectifs seront atteints au moyen des actions suivantes :

- maintenir la participation de l'unité aéroportuaire dans l'élaboration de plans d'action en matière de prévention et de préparation en vue de menaces potentielles;
- tenir des rencontres avec certains partenaires policiers (GRC, SQ, SPVQ) afin d'échanger et partager les meilleures pratiques;
- maintenir le leadership du SPVM au Comité aviseur antiterrorisme de Montréal (CAAM) mis sur pied par le Service;
- déposer un plan d'action en lien avec les différents travaux du CAAM et compléter les règles d'intervention entamées en 2010 pour ce comité (assurer une mobilisation rapide du personnel lors d'événements spécifiques pouvant être reliés au terrorisme; agir en tant que conseiller expert au poste de commandement; assurer un déploiement adéquat du personnel; et s'assurer que toutes les procédures et les protocoles ont été suivis correctement);
- dans le cadre de la structure de gestion policière contre le terrorisme (SGPCT), mettre en place la formation de coordonnateur d'information de la menace terroriste (CIMT) avec la GRC et la SQ, afin d'offrir à nos policiers les outils pour détecter la menace terroriste);
- planifier un exercice de simulation d'attentat terroriste en collaboration avec la Sécurité publique du Canada et la SGPCT, afin de préparer nos ressources à intervenir lors d'éventuels attentats terroristes.

Le trafic de stupéfiants

Le trafic de stupéfiants demeure l'activité de base du crime organisé au Canada.³ Le Service du renseignement criminel du Québec (SRCQ) indique, pour sa part, que le trafic de drogue est la principale activité criminelle des gangs de rue et que ceux-ci délaissent la vente (le trafic de rue) et s'impliquent de plus en plus dans la distribution de la drogue.⁴

À Montréal, on estime que le nombre de délinquants actifs dans les marchés de drogues a doublé au cours des 10 dernières années, en même temps que les risques d'arrestation associés à leurs activités ont diminué de manière importante⁵.

Le trafic de stupéfiants est non seulement une source de financement majeure pour le crime organisé, mais il a aussi des répercussions directes sur la qualité de vie et le sentiment de sécurité de la population. La vente de stupéfiants dans les endroits publics, la sollicitation des passants par les revendeurs et la violence associée au contrôle des marchés alimentent l'insécurité.

Le SPVM doit intensifier ses activités en matière de lutte contre le trafic de stupéfiants, tant au plan de la répression visant les trafiquants et les revendeurs, qu'à celui de la prévention ciblant les clientèles potentielles qui alimentent ce marché.

En 2011, le SPVM :

- **intensifiera ses activités pour contrer le trafic de stupéfiants;**
- **poursuivra ses activités de prévention.**

Concrètement, nous entendons entre autres :

- effectuer des opérations préventives et répressives aux abords des écoles;
- cibler prioritairement la fermeture des piqueries en activité;
- prioriser, à court terme, des projets qui permettront d'augmenter le nombre d'informateurs et ainsi, mieux anticiper et contrôler les activités des groupes criminalisés;
- sensibiliser les clientèles cibles aux risques liés à la consommation des différentes drogues (rencontres dans les écoles et organismes communautaires);
- impliquer nos partenaires et les sensibiliser aux problématiques de vente de stupéfiants dans leurs établissements.

Le vol d'identité et la fraude

En 2009, 5 049 délits de fraude ont été signalés au SPVM, soit 14 % de moins qu'il y a 10 ans. Cependant, le nombre de fraudes signalées à la police sous-estime grandement l'ampleur du phénomène. Ainsi, un premier sondage sur le vol d'identité et la cybercriminalité au Québec montre que 5,7 % de la population a été victime d'un vol d'identité avec préjudice financier au cours d'une

³ Gendarmerie royale du Canada (2007). Analyse de l'environnement 2007, p.134

⁴ Service du renseignement criminel du Québec (2010). État de la situation sur les gangs de rue, 2010.

⁵ Charest, Mathieu (2010). L'évolution des populations de trafiquants et de voleurs à Montréal, 1997-2008. Lecture de l'environnement 2010 du Service de police de la Ville de Montréal.

année.⁶ Ce pourcentage permet d'estimer à 89 000 le nombre annuel de victimes montréalaises parmi la population adulte. De plus, loin de diminuer comme l'indiquent les données policières, « le vol d'identité et les fraudes qui en découlent sont des délits en pleine émergence qui doivent être traités comme des menaces sérieuses et importantes. »⁷

Par ailleurs, la fraude figure en bonne place parmi les activités du crime organisé au Canada⁸ et l'implication des gangs de rue dans ce type de criminalité est en augmentation⁹.

Au Québec, on note une mobilisation grandissante pour contrer le phénomène du vol d'identité et des fraudes. Notamment, le SPVM participe activement aux travaux du comité des partenaires publics et parapublics mis sur pied par l'association des directeurs de police du Québec (ADPQ), dont l'un des mandats cible spécifiquement cette problématique.

Le SPVM s'associe aux partenaires qui ont un intérêt dans la lutte à cette forme de criminalité, notamment les institutions financières, afin de mettre en place des méthodes qui permettent de mieux appréhender le phénomène et de développer des moyens d'intervention efficaces.

En 2011, le SPVM :

- **poursuivra les actions entreprises avec ses partenaires;**
- **accentuera ses projets d'enquête ciblés et de prévention en matière de vol d'identité et de fraudes.**

Les actions suivantes seront réalisées :

- poursuivre notre participation aux travaux du comité des partenaires de l'Association des directeurs de police du Québec (ADPQ), en matière de vol d'identité et de fraudes;
- analyser les actions innovatrices en matière de fraudes bancaires, l'objectif consistant à ralentir la diffusion des nouveaux modus operandi;
- déployer des activités de prévention comme :
 - la distribution de pochettes d'information auprès des commerçants;
 - la tenue de kiosques d'information dans les centres commerciaux et le Montréal souterrain;
 - les visites par les cadets policiers auprès des commerçants des différentes sociétés de développement commercial (SDC) et ce, en privilégiant les zones les plus touchées par ce type de crime.
- poursuivre les actions entreprises avec les partenaires :
 - mettre en place une trousse d'information sur la prévention du vol d'identité et de la fraude;
 - participer au comité stratégique national sur les crimes contre l'identité;
 - participer aux rencontres des différents partenaires, dont l'Association des banquiers canadiens, de manière à développer de meilleures pratiques;

⁶ Dupont, Benoît (2008). Résultats du premier sondage sur le vol d'identité et la criminalité au Québec. Ministère de la Sécurité publique du Québec. Cité par D'Elia, Maurizio (2010). Lecture de l'environnement du Service de police de la Ville de Montréal, p. 134

⁷ D'Elia, Maurizio (2010). La fraude et le vol d'identité. Lecture de l'environnement 2010 du Service de police de la Ville de Montréal, p. 138

⁸ Service canadien de renseignements criminels (2010). Rapport sur le crime organisé. p. 29

⁹ Service du renseignement criminel du Québec (2010). État de la situation sur les gangs de rue, 2010.

- participer aux études de l'unité Recherche et planification du SPVM dans le but de mieux comprendre le phénomène et d'être en mesure de le circonscrire;
- accentuer les projets d'enquêtes ciblées et la prévention en matière de vol d'identité et de fraude :
 - réaliser des projets d'enquêtes sur des groupes criminalisés actifs dans le domaine du vol d'identité, de fabrication de fausses cartes de crédit et débit (laboratoire);
 - médiatiser des résultats et diffuser des messages de prévention;
 - doter nos enquêteurs de moyens informatiques et de communications leur permettant de réaliser leurs enquêtes avec efficacité et efficience.

2.2 Le sentiment de sécurité

« Le sentiment de sécurité est reconnu comme un des biens les plus précieux d'une collectivité. Élément essentiel à la qualité de vie, la présence ou l'absence de ce sentiment a des répercussions sur l'ensemble des grandes problématiques urbaines. »¹⁰

Globalement, les Montréalais se sentent en sécurité sur le territoire. Ainsi, 92 % d'entre eux jugent que leur quartier est très (34 %) ou moyennement (58 %) sécuritaire. Également, 15 % disent éprouver beaucoup d'inquiétude à l'idée de marcher seuls le soir dans leur quartier et 23 % le sont moyennement.

Ces chiffres présentent un portrait global de la situation, une moyenne. Par contre, l'insécurité n'est pas la même pour tous : les femmes et les aînés se sentent moins en sécurité que les hommes et les plus jeunes. Elle n'est pas non plus la même en tout temps et en tous lieux : le soir, les parcs, terrains vagues, viaducs, etc. sont plus « inquiétants » que la rue le jour. Ainsi, dans certains quartiers, trois femmes sur quatre se disent inquiètes de marcher seules dans un parc après la tombée de la nuit. En somme, même si globalement les Montréalais se sentent en sécurité, dans tous les quartiers, certains secteurs sont, à certains moments, perçus comme étant moins sécuritaires que d'autres.

L'approche du SPVM doit être adaptée aux réalités de chacun des quartiers du territoire. Il appartient à chacun des PDQ d'identifier les secteurs où les citoyens se sentent moins en sécurité, de déterminer les facteurs de cette insécurité (présence de criminalité et d'incivilités, aménagement urbain, événements médiatisés, etc.) et de déployer des actions en conséquence. Cette démarche ne peut se faire sans l'apport fonctionnel des partenaires dans le quartier, tant pour identifier les zones d'insécurité que pour contribuer à régler les problèmes.

En 2011, le SPVM déploiera des stratégies adaptées aux réalités locales pour améliorer le sentiment de sécurité.

Parmi les stratégies retenues, le SPVM entend :

- Assurer une présence policière adaptée (patrouille à pied, motorisée, à vélo) dans les endroits ciblés (artères commerciales, parcs, stations de métro, etc.) et les périodes ciblées (moment de la journée) en fonction des réalités;
- Effectuer des visites auprès des commerçants;

¹⁰ Ville de Montréal (2008). Politique pour un environnement paisible et sécuritaire à Montréal, p.1

- Promouvoir la tenue de kiosques lors de services d'ordre ou de festivals;
- Accroître la médiatisation des résultats d'enquêtes majeures.

Des stratégies seront aussi développées par projet, par une équipe multidisciplinaire, communications-recherche-relations avec la communauté. De plus, des projets pilotes avec les postes de quartier seront mis en place, afin de les soutenir dans leur démarche de maintien et de renforcement du sentiment de sécurité.

Plus spécifiquement, la section des communications développera des plans de communication reliés plus particulièrement à des dossiers qui interpellent le sentiment de sécurité des citoyens tels la violence conjugale, les fraudes et vols d'identité. De plus, nous poursuivons les campagnes de sensibilisation en matière de sécurité routière et de lutte à la criminalité de violence. Finalement, par la formation en relations médias et l'accompagnement des divers porte-parole dans les différents dossiers (élaboration de messages, briefing et rétroaction, argumentaire...), nous faciliterons la diffusion de messages qui soient crédibles et honnêtes, ce qui favorise le renforcement du sentiment de sécurité de la population.

2.3 La sécurité routière

La mobilité en milieu urbain et la sécurité des déplacements sont des éléments essentiels pour assurer la santé économique de Montréal et la qualité de vie des Montréalais. La sécurité routière demeure une priorité pour le SPVM et l'ensemble des patrouilleurs.

La mise en place de la division sécurité routière et circulation (DSRC), en janvier 2006, s'est traduit par une augmentation marquée des opérations policières et par une amélioration concomitante de la sécurité des déplacements sur notre territoire. Ainsi, de 2005 à 2008, le nombre de collisions mortelles a diminué de 39 %; les collisions ayant fait des blessés graves ont diminué de 46 % et les collisions ayant fait des blessés légers ont diminué de 25 %.

L'impact positif de nos interventions semble cependant avoir atteint un palier. Ainsi, pour l'année 2009, si le nombre collisions mortelles a diminué de 6 % (passant de 33 en 2008 à 31 en 2009), les collisions ayant fait des blessés légers ou des blessés graves ont augmenté de 7 % et 2 % respectivement. De janvier à août 2010, le bilan provisoire fait état d'une nouvelle diminution des collisions mortelles (trois de moins), mais les collisions avec blessés graves ou blessés légers ont augmenté de 15 % et 2 % respectivement.

Le SPVM doit intensifier ses efforts afin de continuer à améliorer le bilan routier. Malgré les progrès réalisés, 217 personnes sont décédées sur les routes à Montréal au cours des cinq dernières années. À titre comparatif, 180 personnes ont été victimes d'homicide sur le territoire durant cette période.

Le SPVM doit également contribuer à assurer la fluidité de la circulation, tout spécialement dans un contexte où plusieurs grands chantiers sont en cours ou sont prévus.

Le SPVM continuera à appliquer son modèle d'intervention des « 3 E » (Education, Engineering, Enforcement). Ce modèle se veut une approche intégrée de résolution de problèmes en matière de sécurité routière et circulation. Le SPVM continuera à intervenir sur ces trois volets en collaboration avec ses partenaires :

- l'éducation et la prévention.
- l'aménagement du réseau routier.
- l'application des lois et règlements.

Le SPVM poursuivra les campagnes annuelles de prévention et d'intervention (piétons, cyclistes, rentrée scolaire, alcool au volant, etc.) à l'échelle du territoire et dans chacun des quartiers. Il maintiendra également les partenariats avec le Ministère des Transports du Québec et le Bureau de la sécurité des déplacements de la Ville de Montréal.

Les stratégies et les actions mises en place doivent répondre à des besoins locaux et viser à améliorer la sécurité et la qualité de vie dans les quartiers. Nous agissons en partenariat avec les arrondissements et villes liées afin de bien répondre à ces besoins. En outre, les endroits les plus propices aux accidents de la route doivent être ciblés en priorité.

Par ailleurs, la Ville de Montréal, avec son plan de transport, met l'accent sur le développement des transports actifs. Il y a de plus en plus de pistes cyclables et le vélo occupe une place de plus en plus importante parmi les modes de transports privilégiés par les Montréalais. Ceci se traduit par de nouveaux défis pour assurer la cohabitation harmonieuse de l'ensemble des usagers de la route.

Le SPVM intensifiera ses actions afin d'améliorer la sécurité des déplacements et d'assurer un partage harmonieux du réseau routier par les piétons, les cyclistes et les automobilistes.

Trois priorités d'intervention ont été définies pour l'année 2011 :

- **améliorer le bilan routier;**
- **contribuer à assurer la fluidité de la circulation;**
- **déployer des stratégies adaptées aux réalités locales.**

Le SPVM s'assurera de disposer des outils technologiques pour répondre à ces priorités. Ainsi, nous poursuivrons, en 2011, notre collaboration au projet pilote portant sur l'utilisation du radar photo et des caméras aux feux de circulation. Également, l'utilisation du système de reconnaissance des plaques d'immatriculation (qui permet de repérer les automobilistes qui ne se conforment pas au Code de la sécurité routière en circulant dans un véhicule non immatriculé, non autorisé à circuler, ou dont le propriétaire est titulaire d'un permis de conduire impayé, suspendu ou sanctionné) sera étendue en 2011.

Un comité a été mis sur pied afin de revoir le déploiement des ressources affectées à la sécurité routière et de recentrer le message interne et externe en matière de sécurité routière

Le SPVM mettra l'accent sur la prévention, par exemple, en diffusant des informations dans les médias locaux, en tenant des kiosques d'information, en sensibilisant les clientèles cibles (jeunes dans les écoles et les camps de jour et les aînés) et en utilisant la remorque indicatrice de vitesse dans les endroits plus vulnérables.

Des efforts seront également déployés afin d'analyser le bilan routier et les plaintes de citoyens et ainsi identifier les endroits à risques et établir des cibles d'interventions précises.

La vitesse excessive continuera d'être une priorité pour le SPVM, qui effectuera des opérations pour la contrer et qui assurera une présence accrue dans les zones scolaires.

La sécurité des piétons sera également une priorité en 2011 et des opérations seront réalisées en ce sens, notamment avec le Service des opérations de la Ville de Montréal.

Enfin, différentes solutions seront mises de l'avant afin d'améliorer la fluidité de la circulation, notamment :

- participer avec les arrondissements aux décisions relatives aux contraintes à la fluidité, et ce, particulièrement en ce qui a trait aux chantiers de construction;
- réaliser des opérations afin de faire respecter les voies réservées et d'empêcher l'interblocage;
- poursuivre la participation aux activités en matière de déneigement, entre autres en effectuant des opérations corporatives, en assurant une coordination des divers intervenants aux heures de pointe afin de faciliter la fluidité de la circulation et réduire l'interblocage ainsi qu'en effectuant des opérations conjointes avec les contrôleurs routiers du Québec et en participant au Comité provincial vigie accidents.

2.4 Le partage de l'espace urbain

L'occupation de l'espace urbain a un impact direct sur la manière dont les citoyens perçoivent la qualité de vie et la sécurité de leur environnement.

L'un des principaux problèmes, dénoncé régulièrement par des citoyens, et lié à l'occupation des espaces urbains et à l'appréciation de la cohabitation, est celui des nuisances physiques et sociales, souvent appelées incivilités. Les nuisances physiques ont des conséquences matérielles dans l'environnement et peuvent être le résultat d'une action (ex. : graffiti, seringues à la traîne, etc.) ou d'une inaction (ex. : absence d'entretien ou de réparation). Les nuisances sociales relèvent quant à elles de comportements qui dérangent au moment où ils se produisent (ex. : des passants insultés, des bagarres visibles, des personnes qui troublent la paix, le trafic de stupéfiants, des pratiques de taxage ou d'intimidation auprès des jeunes dans les quartiers, des personnes qui urinent sur la voie publique, de l'intolérance entre des groupes citoyens, etc.). Dans cette perspective, les nuisances renvoient généralement à des conduites ou des désordres de l'environnement qui défient certaines règles et normes sociales sur un territoire donné.¹¹

Les situations liées aux nuisances dans les espaces urbains fréquentés par le public préoccupent les populations. Elles sont perçues comme des irritants. De plus, il est souvent considéré qu'elles envahissent l'espace urbain d'une manière jugée inappropriée. Elles sont souvent à l'origine de frictions entre les différents types d'utilisateurs d'un même espace.¹²

Une présence policière régulière, courtoise et conviviale au cœur de la vie publique des citoyens est essentielle pour assurer un environnement urbain agréable, paisible et sécuritaire. Au cours des dernières années, le SPVM s'est employé à assurer une telle présence, notamment avec

¹¹ Billette, Isabelle (2010). L'occupation de l'espace urbain.. Lecture de l'environnement 2010 du Service de police de la Ville de Montréal, p. 190

¹² Idem

l'intensification de la patrouille à pied et à vélo dans les quartiers et avec le déploiement de la brigade urbaine.

Les stratégies et actions basées sur la présence policière sont nécessaires et doivent être maintenues. Elles ne suffisent cependant pas, à elles seules, à assurer un partage harmonieux des espaces urbains. Le SPVM doit miser sur des approches intégrées, basées sur les réalités locales et adaptées aux clientèles différenciées et aux situations complexes en matière de problématiques urbaines associées (toxicomanie, groupes marginalisés, prostitution, itinérance, problématiques de santé mentale, etc.), en créant avec les partenaires des effets de levier concertés.

C'est dans cette optique que le SPVM a développé, en 2009, un plan présentant ses trois grandes orientations en matière d'itinérance. Ce plan vise à : 1^o favoriser une approche de résolution de problèmes; 2^o adapter et harmoniser les pratiques en fonction des besoins des patrouilleurs; 3^o améliorer l'intégration de nos actions selon une approche globale intersectorielle. La mise sur pied de l'équipe mobile de référence et d'intervention en itinérance (EMRII), qui s'est faite en octobre 2009, découle de ce plan sur l'itinérance. La capacité d'action de cette équipe sera augmentée en 2011 avec l'ajout de policiers qui y participent. Soulignons également qu'avec ses actions, le SPVM contribuera au plan d'action ciblé en itinérance déposé par la Ville de Montréal en octobre 2010.

Le SPVM doit, avec ses partenaires, continuer à développer des actions concertées qui permettent de diminuer les tensions dans l'espace public et de répondre plus efficacement aux problèmes. En outre, nous entendons mettre en place et soutenir des initiatives de résolution de problèmes qui tiennent compte des liens entre les différentes problématiques urbaines associées.

Les problèmes liés au partage des espaces urbains ne sont cependant pas tous complexes et ils touchent l'ensemble des nuisances dans les lieux publics (comme le non-respect des règlements dans les parcs). Chacun des PDQ identifiera, à l'aide d'un diagnostic, ses priorités pour assurer un partage harmonieux de l'espace urbain, développera des plans d'action et déploiera les actions nécessaires.

Le SPVM aura donc deux objectifs en 2011 en matière de partage des espaces urbains :

- **favoriser les contacts directs et réguliers avec la population;**
- **mettre en place des stratégies concertées en matière de gestion efficace des espaces publics et d'accès public à tous les niveaux de l'organisation (corporatif, régional et local).**

Pour atteindre ces objectifs, le SPVM entend notamment :

- déployer, pendant la période estivale, la Brigade urbaine dans le centre-ville et les endroits où se tiennent des événements festifs;
- poursuivre les activités de l'équipe mobile de référence et d'intervention en itinérance (EMRII) et augmenter son effectif;
- assurer une présence policière adaptée (incluant les cadets policiers), par une patrouille à pied et à vélo dans les secteurs ciblés (parcs, écoles, aux abords des métros, artères commerciales, etc.);
- effectuer des opérations ciblées dans le cadre d'une gestion efficace des espaces urbains,
- implanter des programmes de surveillance dans certains quartiers;
- mettre en place des projets spécifiques de lutte contre les graffitis (comme le projet NÉFASTE);
- déployer des actions conjointes avec les propriétaires de commerces et d'endroits licenciés.

ORIENTATION 3 : DÉVELOPPER UNE ORGANISATION AGILE, PERFORMANTE ET EFFICIENTE, EMPREINTE D'UNE CULTURE D'ENGAGEMENT

La direction prise par le Service de police est claire : nous sommes tous et toutes invités à contribuer à faire du SPVM un Service de police qui vit au rythme de SA communauté et non seulement un service de police reconnu pour la qualité de ses interventions et le professionnalisme de ses employés dans chaque quartier. Mais aussi un Service de police qui vit au rythme de SA communauté, qui est de tout cœur avec SA communauté et dont les priorités, les décisions et les actions, sont fortement influencées par cette synergie. Et pour que cette direction se concrétise, le Service de police doit faire preuve d'agilité et d'ouverture et favoriser une culture d'engagement et de performance où l'apprentissage y joue un rôle de premier plan. Dans cette vision des choses, ce n'est pas uniquement à la population que s'adresse le Service de police, mais à chaque partenaire, à chaque citoyen.

En adoptant et intégrant le concept d'agilité organisationnelle le Service vise non seulement à accélérer le temps de réaction, mais à privilégier l'anticipation et l'innovation en permanence notamment par une collaboration de premier niveau entre tous les intervenants et un engagement de premier plan par le biais d'un groupe d'employés engagé et mobilisé. Autrement dit collectivement nous devons tendre, par l'apport de chacun à la mesure de son rôle et de ses habiletés, à développer une capacité de lecture de l'environnement de haut niveau qui implique une grande connaissance de son milieu de vie professionnel afin de déceler et d'analyser les changements susceptibles d'intervenir et les moyens d'y répondre rapidement en transformant les analyses en actions. C'est ainsi que le Service pourra vraiment œuvrer dans SA communauté.

Il est ainsi primordial de partager les savoirs, d'intégrer et d'enraciner l'apprentissage qui en résulte, en continu, afin d'accentuer la capacité organisationnelle de créer, d'évaluer les opportunités de changement et à expérimenter les approches différentes afin de faire face à des situations complexes.

Le SPVM doit continuer à grandir et progresser dans un environnement marqué par un changement continu et parfois imprévisible caractérisé par une demande de services de qualité supérieure, de haute performance, de faible coût et d'une approche de service correspondant aux besoins et aux exigences d'une population diversifiée.

Le SPVM prend la mesure du contexte dans lequel évoluent la population, les employés du service, et ses partenaires. À Montréal, comme partout ailleurs, la société change rapidement et cette évolution pose des défis importants au SPVM, tant au sujet de ses choix d'interventions que dans la manière de s'organiser pour les mener. Par exemple, du fait de la grande mobilité des populations vivant à Montréal, l'organisation doit s'assurer de faire de la gestion de la diversité un principe conducteur qui inspire ses orientations et guide ses actions. Le SPVM doit assumer cette responsabilité autant envers ses employés que face à la population.

Gestion de la diversité

Un examen des approches et procédés à cet égard s'impose afin de capitaliser sur les leçons apprises et d'interpeller l'ensemble du Service à ce sujet pour mettre en œuvre un ensemble cohérent de plans d'action.

En cours d'année, le SPVM posera des actions afin de favoriser les défis de la gestion de la diversité à l'interne et à l'externe. À cet effet, un premier élément ciblé sera le programme d'accès à l'égalité, qui sera actualisé dans l'optique d'une gestion optimale de la diversité.

Afin de continuer à offrir des services efficaces, efficaces et adaptés aux besoins changeants de la population de la grande métropole qu'est Montréal, et qui tiennent compte de l'évolution de la manifestation de la criminalité, le SPVM doit prendre le virage d'une organisation agile.

De plus, pour mobiliser ses employés et répondre à ses attentes, toutes les actions entreprises par le SPVM doivent être guidées par la transparence, l'éthique et le sens des responsabilités de tous les intervenants et cela à tous les niveaux.

Guidé et inspiré de ces objectifs, le SPVM orientera ses actions autour des axes suivants sur le plan organisationnel :

L'organisation du travail

- consolider une nouvelle structure organisationnelle et des processus d'affaires fondés sur des principes et un engagement de gestion permettant l'atteinte de l'agilité managériale et opérationnelle.

La gestion rigoureuse et transparente

- l'opérationnalisation de principes pour l'action permettant de réaffirmer l'application des règles de gestion budgétaire basées sur la pertinence, la déconcentration et le cadre d'imputabilité de gestion;
- déployer des outils de gestion et d'information performants;
- développer des indicateurs de gestion.

Contribuer à l'effort d'équilibre budgétaire de l'agglomération de Montréal dans le respect de la mission du SPVM.

- participer activement à l'effort collectif des services de la Ville de Montréal visant la rationalisation des dépenses;
- identifier des sources de revenus recentrées autour de notre mission.
- Développer des partenariats pertinents avec les diverses instances orientées vers la protection du public et du respect de la loi.

En matière d'organisation du travail, la direction du SPVM entend recentrer ses activités sur la mission première du Service, soit les opérations policières, et se rapprocher de sa communauté afin de mieux la servir. Pour ce faire, dès 2010, la mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle a été amorcée afin de permettre le renforcement des opérations policières en créant une seule et unique direction, soit la Direction des opérations.

Au début de 2011, la deuxième phase de la mise en place de cette structure sera réalisée. Elle consiste à accroître la robustesse des postes de quartier par un transfert de ressources humaines. Pour ce faire, le Service procède à une révision des activités et des ressources (policières et civiles) au sein des unités du Service afin d'affecter des ressources dans les postes de quartier et certaines unités de première ligne.

Également, le Service instaurera un processus d'optimisation de l'organisation du travail et des façons de faire en fonction des besoins locaux et organisationnels. Également, les actions permettant de relever les défis d'une organisation agile en milieu syndiqué en termes d'application des conventions collectives, d'encadrement du temps de travail et de flexibilité seront priorisées.

Le Service entend poursuivre ses efforts pour une **gestion rigoureuse et transparente**. À cette fin, l'unité « Évaluation financière et encadrements » sera mise en place afin d'assurer un rôle de vigie sur l'application des règles de gestion budgétaires du SPVM et des encadrements administratifs de la Ville de Montréal.

Également, les démarches afin de déployer des outils de gestion et d'information performants se poursuivront. Il s'agira, entre autres de :

- Définir plus avant l'opérationnalisation des principes et des engagements de gestion et pour l'action, afin de doter la direction et les membres de la gestion du SPVM de principes directeurs sur lesquels les actions pourront être évaluées et mesurées;
- poursuivre l'implantation du système Montréal - Inscription et Recherche de l'Information sur la sécurité (M-IRIS) ;
- offrir une première ouverture (partielle) du réseau du SPVM à la population en rendant accessible le rapport au citoyen par le portail de M-IRIS;
- gérer et assurer l'implantation des projets suivants : système de reconnaissance de plaques d'immatriculation (SRPI), géolocalisation, postes de travail mobiles pour les enquêteurs (PTM) et l'authentification à 2 facteurs (A2F);
- diffuser une formation sur les règles de gestion et encadrements administratifs à une clientèle;
- lancer l'appel d'offres pour le système de radiocommunication (SRV4G);
- poursuivre le déploiement du système Ozonetech qui permet l'élimination des ralentis inutiles des véhicules et acquérir un système de collecte de données qui permet de comptabiliser les résultats du système Ozonetech;
- augmenter la longévité des outils de travail disponibles dans les centres de communications opérationnels (CCO) dans un premier temps, de faire une mise à niveau des outils existants et d'évaluer la création de nouveaux outils pour faciliter le travail des employés des centres.

À ces projets de portée corporative s'ajoutent plusieurs initiatives « locales ». Par exemple :

- mettre en place un tableau de bord pour la gestion à la Division de la planification opérationnelle (DPO);
- constituer une vigie juridique capable d'informer rapidement les policiers du SPVM des nouveautés juridiques : lois, règlements ou décisions d'intérêt des tribunaux supérieurs;
- améliorer le suivi des informations provenant des plaintes déposées par les citoyens afin de contrôler la qualité du traitement accordé, d'assurer la qualité des services et d'alimenter le registre corporatif.
- développer des outils de contrôle afin d'optimiser les modes de gestion (SAC Sud) : Présence à la cour; Assignation multiple; Suivi et contrôle des convocations des conciliations de déontologie policière.

Enfin, en 2011, le SPVM développera des indicateurs de gestion touchant l'utilisation des ressources humaines, matérielles et financières afin d'améliorer la reddition de compte et d'évaluer notre performance. Des mesures d'évaluation de la performance (d'une unité de travail, d'un programme, d'une formation) seront également développées.

Le Service **contribuera à l'effort collectif d'équilibre budgétaire de la ville** en collaborant, avec les unités concernées, aux différents travaux et réflexions visant la mise en place de mesures permettant d'optimiser l'utilisation des diverses ressources et la réduction des dépenses afin de générer des économies permanentes.

Le SPVM entend aussi identifier des sources de revenus recentrées autour de sa mission. Il s'agira d'abord de définir une approche, des objectifs et des encadrements en matière de développement des affaires. À cette fin, nous réaliserons :

- une évaluation du mode de fonctionnement (directives du SPVM);
- une définition de la mission et un repositionnement de l'offre de service;
- un nouveau processus de gestion d'une demande de projet.

D'autres actions visant à augmenter les revenus seront mises en place, notamment :

- favoriser et développer des liens de confiance et de collaboration étroits avec le Service des affaires juridiques et de l'évaluation de la Ville et les instances gouvernementales afin de pouvoir mener à terme des projets découlant d'ententes en bonne et due forme avec des partenaires externes;
- développer des tarifs financiers (taux standards) qui pourraient servir à négocier des ententes rentables avec des partenaires relativement à la vente de services et de biens;
- participer à la standardisation et à l'amélioration de la reddition de compte exigée par les instances gouvernementales lors d'octroi de subventions (ex. : Fonds de recrutement des policiers du MSP).

Par ailleurs afin d'atteindre ses objectifs le SPVM doit compter sur un personnel toujours compétent et mobilisé, tout particulièrement les intervenants de première ligne qui sont en contact direct avec les citoyens. À cette fin, il doit accompagner et soutenir son personnel afin qu'il développe en continu les compétences pour produire les comportements attendus. L'organisation doit se doter d'un environnement supportant pour ses employés et ses gestionnaires, valorisant le soutien mutuel, et permettant à chacun de s'accomplir en tenant compte de ses rôles et responsabilités, favorisant ainsi l'émergence d'une véritable culture de collaboration. Ainsi, à cet égard, le SPVM orientera ses actions autour des axes suivants :

L'engagement du personnel

- développer et maintenir l'engagement du personnel autour de valeurs partagées.

La mobilisation du personnel

- mobiliser les employés autour du sens premier de leur travail en constante évolution;
- mettre sur pied un système de communication de gestion pertinent, transparent et adapté;
- pratiquer des mesures de rétroaction et de reconnaissance de la contribution de chacun à la performance globale;
- promouvoir des pratiques d'accompagnement dans le changement.

Le développement professionnel

- le SPVM favorisera le partage de l'information, des ressources, et des connaissances ou savoirs requis afin que le titulaire d'un poste rencontre les exigences de savoirs, savoir-faire et savoir-être appropriées à la nature de la fonction, de la tâche et des relations requises avec le reste de l'organisation;
- mettre sur pied et développer les initiatives émergentes de gestion et de partage des connaissances (tels les communautés de pratique, le mentorat stratégique, le coaching par les pairs, etc.) en ciblant les fonctions clés (superviseurs, enquêteurs, commandants, chefs de section civils, etc.);
- intégrer les comportements attendus aux appréciations de rendement.

Afin de favoriser l'engagement du personnel, les actions suivantes seront réalisées en 2011 :

- mise en place de chantiers pour établir un ensemble de valeurs partagées, l'élimination des barrières, la participation et l'amélioration continue *en opposition* à la centralisation et au rendement à court terme;
- identification des comportements attendus en fonction des conclusions des divers chantiers.

Afin de **mobiliser son personnel**, les actions suivantes seront mises en place :

- mise sur pied d'un programme multi-volets de mobilisation du personnel où le changement de culture est en soi un facteur fort de mobilisation;
- poursuite de l'implantation dans les unités de travail du programme ***Mon équipe me tient à cœur*** comme action privilégiée d'accompagnement dans le changement;
- implantation du programme d'accompagnement individuel dans le changement et plus spécifiquement lors du retour d'une longue absence;
- priorisation des actions permettant de relever les défis d'une organisation agile en milieu syndiqué en termes d'application des conventions collectives, d'encadrement du temps de travail et de flexibilité

Plusieurs autres actions ponctuelles visant à mobiliser le personnel seront aussi réalisées par diverses unités du Service. Par exemple :

- tenir des rencontres avec le personnel de première ligne afin de les informer directement sur l'évolution des pratiques et l'évolution de notre organisation;
- réévaluer les profils de compétences de même que des sous-systèmes RH afin de s'assurer de leur cohérence avec la nouvelle vision et les nouveaux principes directeurs.

Afin de favoriser **le développement professionnel**, le SPVM priorisera et développera des activités de développement et d'échanges favorisant l'acquisition de nouvelles connaissances, le partage et le transfert des connaissances et des apprentissages, de même que des meilleures pratiques. À cet effet, les initiatives suivantes seront déployées en 2011 :

- instaurer un processus d'optimisation de l'organisation du travail et des façons de faire en fonction des besoins locaux et organisationnels;
- une flexibilité d'affectation des employés, adaptée aux besoins selon un encadrement qui répond aux exigences du moment;
- évaluation de la performance organisationnelle par le biais de celle des équipes;
- la dotation d'employés qui possèdent un profil, des compétences et une formation en lien avec les exigences du modèle, dont la capacité de collaborer en continu, d'être sensible aux besoins et faisant preuve de créativité pour y répondre;
- développer une formation destinée aux gestionnaires afin de faciliter la détection des enjeux éthiques dans une organisation policière ;
- évaluer la possibilité d'inclure dans les prérequis des fonctions de gestionnaires une formation obligatoire en matière d'éthique pertinente à la gestion;
- mettre en place un réseau d'agent multiplicateur en éthique afin d'assurer une plus grande cohérence de la démarche à tous les niveaux de l'organisation;
- poursuivre la formation en relations médias à l'intention des agents sociaux communautaires et des aspirants commandants;
- poursuivre les séances de coaching en matière d'emploi de la force;
- offrir un mentorat stratégique afin de préparer le personnel-cadre à évoluer dans l'organisation;
- favoriser le perfectionnement et le développement du personnel par un programme de codéveloppement des superviseurs;
- inciter les policiers à consulter Campus pour se tenir informés des nouveautés et des formations offertes.

Développer l'apprentissage organisationnel

- systématiser les mécanismes de rétroaction organisationnelle;
- traduire les apprentissages individuels en apprentissages d'équipe et organisationnels par un partage des meilleures pratiques.

Des initiatives visent aussi à développer **l'apprentissage organisationnel**, c'est-à-dire une organisation policière apprenante (formation, rétroaction, meilleures pratiques, évaluation de risque) en instaurant une culture d'innovation et d'apprentissage organisationnels en continu, par les actions suivantes :

- créer un réflexe quant à l'implication de chacun dans son apprentissage individuel et d'équipe, de façon continue, appuyée par les nouvelles technologies;

- prioriser les activités de développement et d'échanges favorisant l'acquisition de nouvelles connaissances, le partage et le transfert des connaissances et des apprentissages, de même que des meilleures pratiques;
- regrouper toutes les pratiques qui permettent de favoriser le changement (participation, communication), de stimuler les employés par l'enrichissement du travail, le travail d'équipe, la consultation, l'implication, etc., de favoriser le sentiment de fierté d'appartenir à l'organisation et d'y intégrer les valeurs;
- partager entre les superviseurs, les apprentissages et meilleures pratiques issus des rapports de rétroactions;
- poursuivre les différentes étapes de la diffusion du programme FICO (formation initiale en commandement d'opération) auprès des gestionnaires;
- évaluer la possibilité d'implanter un programme de codéveloppement des officiers.