

---

# **Plan stratégique 2001-2004**

**du Commissaire  
à la déontologie policière**

---

**Année 2001**

Cette publication a été rédigée par  
le Commissaire à la déontologie policière

Cette édition a été produite par  
Traitex inc.

Dépôt légal – 2001  
Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada  
ISBN : 2-550-37271-9  
© Gouvernement du Québec, 2001

---

# TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION</b> .....	5
<b>CHAPITRE 1 : MISSION DU COMMISSAIRE</b> .....	7
1.1    La mission.....	9
1.2    La clientèle, les partenaires ou intervenants.....	10
1.2.1    La clientèle.....	10
1.2.2    Les partenaires ou intervenants .....	11
1.3    L'organisation.....	12
<b>CHAPITRE 2 : CONTEXTE ET ENJEUX</b> .....	15
<b>CHAPITRE 3 : ORIENTATIONS, OBJECTIFS ET INDICATEURS</b> .....	21
3.1    Présentation des orientations du Commissaire.....	23
3.2    Orientations, objectifs et indicateurs du Commissaire.....	24
3.2.1    Orientation 1 .....	24
3.2.2    Orientation 2 .....	27
3.2.3    Orientation 3 .....	31

---



---

## INTRODUCTION

Le Plan stratégique du Commissaire est le résultat d'un processus de réflexion et d'un travail collectif du Commissaire et de son personnel, amorcés dès l'automne 1999. En pratique, ce plan stratégique met en œuvre la Déclaration de services aux citoyens du Commissaire et les principales conclusions issues de ces exercices de mobilisations qui visaient à assurer plus que jamais que le Commissaire participe de façon constructive à ce que le système de déontologie policière réponde aux aspirations des citoyens, soit à être juste, efficace et frugal.

En ce sens, les orientations de ce plan stratégique traduisent la volonté du Commissaire de faire en sorte que le système de déontologie policière réponde le plus adéquatement possible aux besoins et aux attentes de la population.

De plus, ce plan est soucieux de s'inscrire dans les orientations stratégiques du gouvernement du Québec.

Le chapitre premier du présent plan stratégique présente la mission du Commissaire. Le second expose le contexte et les enjeux auxquels il est confronté. Le troisième chapitre campe les grandes lignes du plan stratégique arrêté en conséquence, de sorte qu'il précise les orientations du Commissaire, les objectifs stratégiques qui en découlent, les cibles à atteindre pour les réaliser et les indicateurs associés.

Le Commissaire,

Paul Monty, avocat

---



# **CHAPITRE 1**

## **MISSION DU COMMISSAIRE**



# 1. MISSION DU COMMISSAIRE

## 1.1 La mission

La paix, l'ordre et la sécurité sont parmi les besoins fondamentaux des citoyens. Ils constituent, en outre, des préalables incontournables au développement dans un État moderne.

Dans cette perspective, les forces de police doivent être investies de larges pouvoirs. Ceux-ci, en démocratie, impliquent dès lors la recherche constante d'un équilibre entre l'efficacité policière et le respect des droits et des libertés des citoyens.

En outre, la société civile, les médias et les citoyens ont, avec raison, des attentes de plus en plus exigeantes à l'égard du professionnalisme des policiers.

En réponse à ces préoccupations capitales, on a vu émerger dans les pays occidentaux, particulièrement ces dernières années, un consensus à l'effet que la surveillance civile de la police contribue de façon décisive à l'établissement d'un contrepois essentiel aux larges pouvoirs exercés par les policiers et au développement de leur professionnalisme.

Le Québec, depuis le début des années 90, a consolidé ce virage en établissant et en faisant évoluer un système de déontologie policière qui a pour finalité de :

- Procéder, avec la collaboration des citoyens, à la surveillance civile des forces de l'ordre.
- Développer au sein des services policiers des normes élevées de service à la population et de conscience professionnelle.
- Maintenir la confiance du public envers le policier.
- Compléter les contrôles administratif, disciplinaire et judiciaire.

Le système déontologique québécois a des caractéristiques originales et novatrices :

- Un code de déontologie unique pour tous les policiers nommés sous l'autorité du Québec et qui détermine leurs devoirs et leurs normes de conduite envers le public.
- Deux autorités distinctes, autonomes et indépendantes :
  - le Commissaire, dont le mandat est essentiellement de recevoir et d'examiner les plaintes formulées contre les policiers ;
  - le Comité de déontologie policière, qui est le tribunal administratif spécialisé chargé de décider, après audition publique, des citations déposées par le Commissaire suite au traitement d'une plainte. Le Comité, s'il conclut à dérogation, impose une sanction.

- Le système déontologique ne peut être enclenché qu'à la suite du dépôt d'une plainte au Commissaire, d'une demande d'enquête du ministre de la Sécurité publique ou à la suite du jugement final d'un tribunal canadien déclarant un policier coupable d'une infraction criminelle constituant une dérogation au Code de déontologie.
- La conciliation est le mode privilégié de règlement des plaintes.
- Les coûts afférents aux conciliations tenues et aux enquêtes menées sont facturés aux services de police concernés.
- L'existence d'un mécanisme d'appel des décisions du Comité de déontologie policière devant un tribunal de droit commun, la Cour du Québec.

Par ailleurs, il convient de faire remarquer que le *Commissaire* joue un rôle déterminant dans ce système, car au terme de l'*aide accordée aux citoyens pour formuler leur plainte*, de l'*examen préliminaire* des plaintes, de la *conciliation* des parties, de l'*enquête* des allégations formulées par les plaignants et de l'*évaluation de la suffisance de la preuve disponible pour citer un policier* devant le Comité de déontologie policière, le Commissaire dispose, à son seul niveau, de plus de 90 % du volume des plaintes dont le système déontologique est saisi. De plus, suite à *citation*, c'est aussi le Commissaire qui assure les *représentations* sur celle-ci devant le Comité de déontologie policière et, s'il y a *appel*, devant la *Cour du Québec*.

Or, alors que l'administration publique québécoise a entrepris des modifications profondes de son cadre de gestion en vue de l'adapter aux réalités nouvelles de ce début de XXI<sup>e</sup> siècle, le Commissaire tient aussi à s'inscrire dans cette évolution en repositionnant ses interventions afin d'offrir de meilleurs services aux citoyens.

C'est donc fort conscient de sa mission, de la grande responsabilité qui lui incombe au regard de l'atteinte des finalités du système déontologique et de l'importance de la notion de services aux citoyens, que le Commissaire a développé ce premier plan stratégique.

## **1.2 La clientèle, les partenaires ou intervenants**

### **1.2.1 La clientèle**

Le Commissaire est au service de tous les citoyens.

La mission du Commissaire peut donc l'amener à dispenser des services à toute personne qui croit avoir été lésée par l'intervention d'un policier.

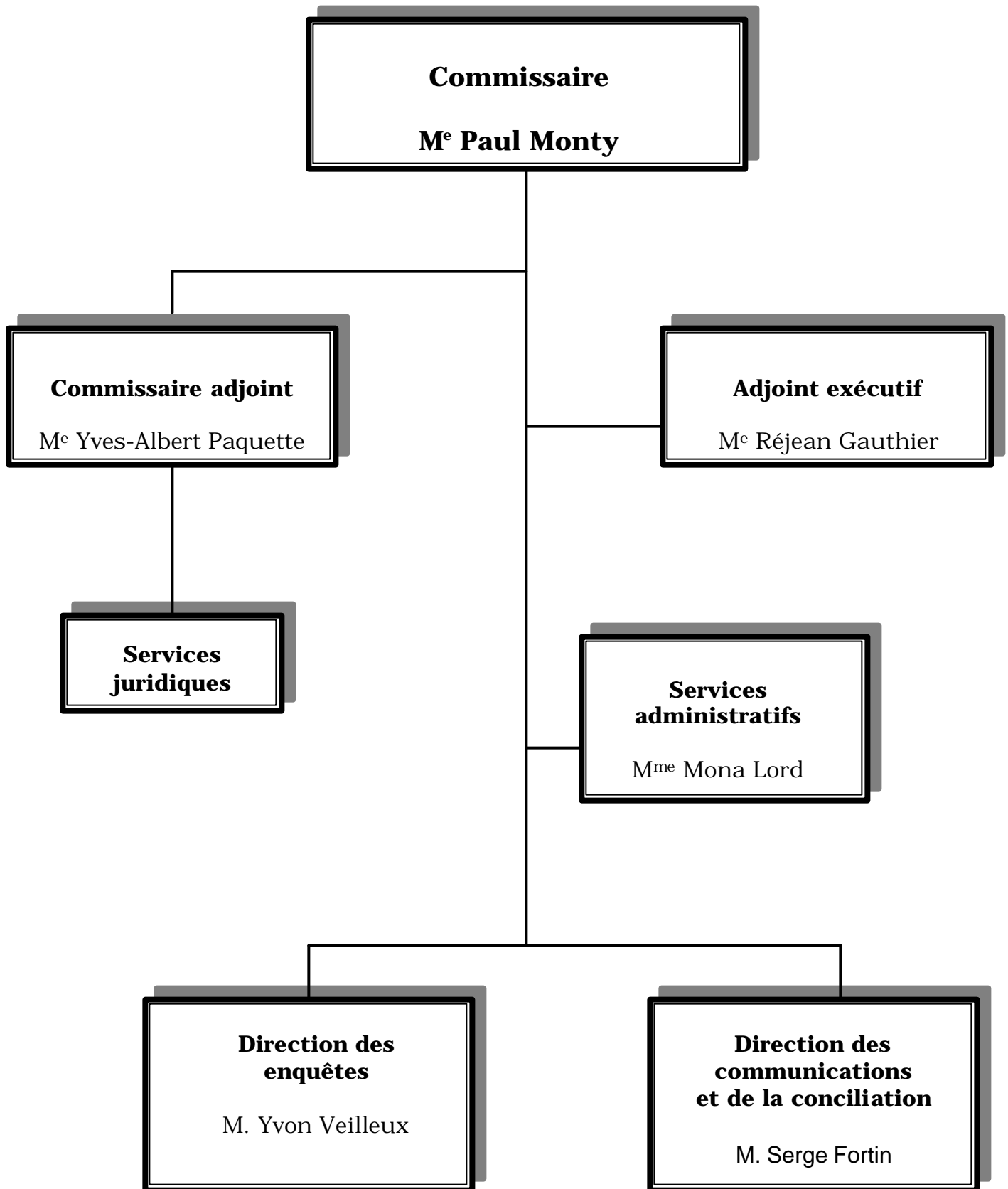
Dans cette foulée, le Commissaire est par ailleurs susceptible d'intervenir auprès de tous les policiers et constables spéciaux régis par la *Loi sur la police* (L.Q., 2000, c. 12), dont il est en quelque sorte le « *syndic* ».

### 1.2.2 Les partenaires ou intervenants

Les fonctions régulières, la définition de nouvelles mesures, la modification, la correction ou l'implantation de celles déjà arrêtées, supposent des discussions et la collaboration de plusieurs partenaires ou intervenants, dont voici la liste sommaire :

- les associations de victimes ;
- les organismes voués à la représentation des minorités ;
- la direction des services de police ;
- les associations des chefs de police ;
- les syndicats policiers ;
- les Conseils de bande autochtones et les autorités qui y sont constituées par eux pour gérer ou surveiller les services de police habilités ;
- les organismes gouvernementaux qui procèdent à des enquêtes incidentes aux plaintes déontologiques (coroner, IVAC, etc.) ;
- le Comité de déontologie ;
- la Cour du Québec ;
- le ministère de la Sécurité publique ;
- le ministère de la Justice ;
- les formateurs en matière policière, dont l'École nationale de police du Québec.

### 1.3 L'organisation



Afin d'accomplir sa mission, le Commissaire compte sur la collaboration et l'expertise de 43 employés réguliers répartis en trois directions décentralisées géographiquement dans deux bureaux, l'un à Québec, l'autre à Montréal.



## **CHAPITRE 2**

### **CONTEXTE ET ENJEUX**



## 2. CONTEXTE ET ENJEUX

Les systèmes de surveillance civile instaurés par les gouvernements affectent nécessairement, de façon plus ou moins importants selon le modèle arrêté, l'exercice du droit de gérance dans les services de police.

Par ailleurs, par inférence, ces systèmes ne peuvent atteindre utilement leur finalité sans une collaboration étroite du public et du milieu policier.

D'entrée de jeu, malgré l'importance de la mission, on conviendra que de tels compromis ou collaborations ne peuvent évidemment continuer si le système déontologique retenu souffre de lacunes aux plans de sa crédibilité ou de sa performance.

Incidentement, l'expérience des premières années de fonctionnement du système déontologique québécois, instauré en septembre 1990, ont amené le ministre de la Sécurité publique dès août 1996 à mandater un expert, monsieur Claude Corbo, pour proposer des solutions aux irritants qui entachaient jusque là la crédibilité et la performance du système.

### Les enjeux

Il est ressorti des consultations, recherches et analyses auxquels on a alors procédé que notre système déontologique devait respecter les principes suivants. Ils tiennent lieu d'enjeux pour notre système de déontologie policière :

- « • *Une société démocratique doit assujettir le travail policier à des règles déontologiques claires et exigeantes.*
- *Un système de déontologie policière doit servir également bien deux exigences potentiellement contradictoires : l'attention la plus sympathique aux doléances légitimes des citoyens, la justice et l'équité les plus complètes envers les policiers.*
- *Un système de déontologie policière doit assumer son rôle de rétribution en sachant que la prévention et l'amélioration du comportement sont encore plus désirables.*
- *Un système de déontologie policière doit se situer correctement dans un réseau de juridictions complémentaires, allant des instances qui sont responsables de l'application du droit criminel aux gestionnaires responsables de l'organisation et du bon fonctionnement des services policiers.*
- *Un système de déontologie policière doit ménager et optimiser les deniers publics, en temps de compressions budgétaires comme en tout temps, mais en faisant valoir de façon appropriée que toute justice comporte toujours des coûts. »*

Or, dans la mesure où les pièces maîtresses du système de déontologie policière rencontraient déjà pour l'essentiel ces exigences sur les plans conceptuel et institutionnel, on s'attaqua plus spécialement aux aspects particuliers de son fonctionnement et à l'articulation entre elles des pièces qui le compose pour palier les carences constatées.

## **Déjà une réforme majeure**

Il en est résulté une réforme majeure qui est entrée en vigueur en octobre 1997. Les mesures correctrices les plus significatives de cette réforme au niveau opérationnel sont :

- la fixation de délais stricts à la plupart des étapes du traitement des plaintes par le Commissaire (réception des plaintes, examen préliminaire, conciliation et enquête) ;
- l'instauration d'une procédure d'analyse préliminaire des plaintes, visant à accélérer et à améliorer la qualité du processus décisionnel, en incitant le Commissaire à accorder une attention particulière à l'orientation initiale des dossiers ;
- l'établissement de la conciliation obligatoire pour les plaintes recevables, à moins que le Commissaire juge qu'elles soulèvent une question d'intérêt public ;
- l'institution de nouveaux mécanismes de révisions des décisions du Commissaire ;
- la détermination d'un critère plus restrictif pour citer un policier devant le Comité de déontologie policière.

En pratique, ces ajustements ont réellement transformé en profondeur la dynamique du système déontologique, de sorte que sans chauvinisme injustifié puisqu'il y a encore d'importants défis à relever, on peut aujourd'hui affirmer que le modèle québécois se compare très avantageusement à celui d'autres juridictions sur les plans institutionnel, organisationnel et de l'efficacité.

En effet, on peut relever que les institutions qui composent le système québécois se démarquent par leur indépendance et la transparence de leurs actions, que les mécanismes mis en place permettent tant la modification du comportement des policiers que, dans les cas graves, leur sanction effective et que l'efficacité opérationnelle des différents acteurs est en progression constante.

Au demeurant, on peut même prétendre, comme le reconnaissait encore récemment le président de l'Association canadienne de surveillance civile du maintien de l'ordre (CACOLE) lors du congrès annuel de cette association, que le Québec est nettement à l'avant-garde, notamment au chapitre de l'utilisation de la conciliation comme mode de règlement des plaintes.

## **Des défis très importants à relever**

Cependant, si dans cette foulée des avancés remarquables ont été depuis réalisés, des améliorations sensibles devront être poursuivies pour réduire les barrières qui risquent de limiter l'accès au système, pour assurer la rigueur et la célérité du processus déontologique et, enfin, pour promouvoir la prévention en vue d'obtenir une plus large adhésion des policiers aux règles déontologiques.

Le Commissaire s'est donc doté d'orientations, d'objectifs et d'indicateurs qui devraient permettre de maximiser l'impact du système déontologique et de rencontrer ainsi les attentes légitimes des citoyens.

Les problématiques relatives à chacun des défis identifiés sont exposées en préface aux orientations retenues en conséquence dans ce plan.

### **Les capacités organisationnelles**

Les ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles actuelles du Commissaire lui permettent pour l'essentiel de relever les défis identifiés dans ce plan, sachant que le potentiel de développement stratégique, l'innovation et le renouvellement constant des capacités internes permettront en cours d'exercice des réallocations de ressources pour livrer les résultats attendus.



**CHAPITRE 3**

**ORIENTATIONS, OBJECTIFS**  
**ET**  
**INDICATEURS**



### 3. ORIENTATIONS, OBJECTIFS ET INDICATEURS

#### 3.1 Présentation des orientations du Commissaire

Guidé par le contexte et les enjeux actuels du système québécois de déontologie policière et les attentes perçues des citoyens à son égard, le Commissaire a retenu trois grandes orientations :

1. **Réduire les barrières qui limitent l'accès des citoyens au système**
2. **Poursuivre les réformes requises pour assurer la rigueur et la diligence du processus déontologique**
3. **Développer l'approche préventive et une véritable culture de la prévention en déontologie policière**

La section suivante apporte une information complète sur la problématique propre à chacune de ces orientations, présente les objectifs stratégiques rattachés à celles-ci et, enfin, dresse les moyens d'intervention, les indicateurs et les cibles qui soutiendront leur réalisation.

Les définitions des notions utilisées pour structurer ce plan stratégique sont les suivantes :

Orientation du Commissaire :	Intention générale qui oriente les objectifs, les moyens et les actions.
Objectif stratégique :	Projet énonçant des résultats à atteindre au cours d'une période donnée et selon une cible donnée.
Indicateur :	Mesure quantitative ou qualitative des résultats obtenus (indicateur de résultat), de l'état d'avancement des travaux (de mise en œuvre), de l'effet produit (d'effet ou d'impact) ou du contexte dans lequel s'inscrit l'objectif (de contexte).
Cible :	Énoncé de ce que le Commissaire prévoit atteindre (effet mesurable) dans la période précisée.
Moyen d'intervention :	Approche, méthode et stratégie qui seront mises en œuvre. Les moyens d'intervention sont traduits en objectifs précis et mesurables dans des plans d'action.
Action :	Activité consignée au plan d'action d'une direction précisant les gestes qui seront posés, dans le cadre d'un moyen d'intervention, pour atteindre les résultats définis à l'objectif stratégique.

## **3.2 Orientations, objectifs et indicateurs du Commissaire**

### **3.2.1 Orientation 1**

#### **Réduire les barrières qui limitent l'accès des citoyens au système**

La première réalité incontournable à laquelle doit faire face le système québécois de déontologie policière est qu'il ne peut ni s'enclencher, ni fonctionner sans la collaboration des citoyens. On se souviendra, en effet, que la manière usuelle de le mettre en branle est une plainte d'un citoyen et que, s'agissant d'un système qui favorise la conciliation des parties et peut résulter dans des débats à caractère contradictoire, on doit compter sur la participation des plaignants et de témoins si on veut rendre à terme les processus engagés.

Le deuxième facteur qu'il faut par ailleurs mettre en exergue, est que le citoyen qui enclenche ou participe ainsi à la surveillance civile des forces de l'ordre, n'en tire aucun avantage personnel, puisqu'au terme de toute procédure déontologique ses problèmes avec le système pénal ou criminel demeurent entiers et les dommages qu'il a subis ne seront pas non plus réparés dans le forum déontologique.

Dès lors, on conviendra combien il faut savoir faire appel au devoir et au sens civique des plaignants et des témoins pour s'assurer leur appui et conserver leur intérêt tout au long du processus déontologique. D'autant plus qu'il faut bien avouer qu'ils sont souvent habités, à tort ou à raison, par la crainte de représailles.

Or, l'impact du système déontologique tient pour une bonne part à la pression incessante exercée sur les forces de l'ordre à travers toutes les actions prises par le Commissaire, fort du soutien des citoyens, à chacune des phases de la procédure : réception des plaintes, vérifications en examen préliminaire, conciliations, enquêtes et citations de policiers devant le Comité de déontologie policière.

Afin de réduire ces barrières, le Commissaire s'est fixé les objectifs suivants :

- Rejoindre les citoyens et leur diffuser plus largement de l'information sur le système déontologique.
- Établir un plus solide lien de confiance avec les citoyens, notamment ceux issus de minorités et de groupes fragilisés.
- Maintenir tout au long du processus déontologique la collaboration des plaignants et des témoins.

Les moyens d'intervention, les indicateurs et les cibles de ces objectifs stratégiques du Commissaire sont :

**Objectif stratégique :**

**1. Rejoindre les citoyens et leur diffuser plus largement de l'information sur le système déontologique**

**Moyens d'intervention :**

- Analyse de la problématique et définitions d'orientations et de moyens
- Révision du plan de communication
- Mise en œuvre des ajustements
- Inventaire exhaustif des points de service
- Ententes en vue de la diffusion via de nouveaux points de service
- Diffusion de l'information et des formulaires dans ces nouveaux points de service

**Indicateurs :**

- Fréquentation du site Internet
- Nombre de demandes d'information et de plaintes
- Nombre de points de service
- Utilisation de formulaires pour déposer les plaintes.

**Cibles stratégiques :  
(En mars 2004)**

- Avoir augmenté le taux de fréquentation du site Internet de 50 %.
- Avoir augmenté le nombre de demandes d'information de 30 %.
- Accroître les points de service où les formulaires de plaintes sont disponibles de 30 %.
- Avoir augmenté le nombre de plaintes de 10 %.
- Accroître l'utilisation des formulaires pour déposer les plaintes de 10 %.

**Objectif stratégique :**

**2. Établir un plus solide lien de confiance avec les citoyens, notamment ceux issus de minorités et de groupes fragilisés**

**Moyens d'intervention :**

- Révision de nos modes de communication et de nos approches (écrites ou verbales)
- Adaptation du matériel pour les différentes clientèles
- Diffusion du matériel
- Rencontres de clientèles cibles

**Indicateurs :**

- Nombre de demandes d'information et de plaintes

**Cibles stratégiques :  
(En mars 2004)**

- Avoir augmenté le nombre de demandes d'information de 30 %.
- Avoir augmenté le nombre de plaintes de 10 %.

Objectif stratégique :

**3. Maintenir tout au long du processus déontologique la collaboration des plaignants et des témoins**

Moyens d'intervention :

- Analyse de la problématique et définition d'orientation et de moyens
- Mise en œuvre du plan arrêté

Indicateurs :

- Désistements, citations abandonnées et causes remises en raison de l'absence de témoins du Commissaire

Cibles stratégiques :  
(En mars 2004)

Avoir réduit de 30 % le nombre de désistements et de refus de collaborer en examen préliminaire.

Avoir réduit de 10 % le nombre de désistements et de refus de collaborer en conciliation.

Avoir réduit de 10 % le nombre de désistements et de refus de collaborer en enquête.

Avoir réduit de 10 % le nombre de désistements et de refus de collaborer en citation.

### 3.2.2 Orientation 2

#### **Poursuivre les réformes requises pour assurer la rigueur et la célérité du processus déontologique**

Le système de déontologie policière depuis la réforme dont il a été l'objet en 1997 a connu des redressements spectaculaires qui justifient d'affirmer qu'une majorité des plaintes y sont maintenant traitées avec rigueur et célérité.

Les transformations opérées avaient pour référence des principes rappelés précédemment comme enjeux indissociables à tout système de déontologie policière, soit :

- « *servir également bien deux exigences potentiellement contradictoires : l'attention la plus sympathique aux doléances légitimes des citoyens* », versus « *la justice et l'équité les plus complètes envers les policiers* » ;
- « *assumer son rôle de rétribution en sachant que l'amélioration du comportement est plus désirable* », d'où la conciliation comme mode privilégié de règlement des plaintes ;
- « *ménager et optimiser les deniers publics* », en étant par ailleurs conscient que « *toute justice comporte toujours des coûts* ».

Dans cette foulée, la révision en profondeur de l'approche et de la méthodologie dès l'examen préliminaire des plaintes et les succès obtenus en conciliation permettent de disposer utilement d'environ 80 % des plaintes reçues par le Commissaire dans un horizon de trois mois.

En pratique, ce résultat est attribuable à une réingénierie qui misait dorénavant sur un diagnostic et un plan de travail dressés par un juriste dès la réception d'une plainte, sur la collaboration du plaignant pour obtenir le plus tôt possible les précisions nécessaires à l'évaluation de la qualité factuelle et de l'orientation de celle-ci, sur l'aide précieuse des services de police pour nous transmettre rapidement les informations et les dossiers opérationnels pertinents à notre analyse, sur l'initiative d'autres vérifications sommaires faites par nos enquêteurs et, enfin, sur un suivi administratif serré qui permet de communiquer promptement l'orientation du Commissaire aux parties.

Ainsi, au terme de l'examen préliminaire des plaintes, c'est 58 % des dossiers qui sont réglés dans un délai moyen de 30 jours. Évidemment, la qualité de l'orientation des dossiers qui se poursuivent s'en trouve aussi largement bonifiée. Paradoxalement, cette phase du processus déontologique impute moins de 16 % de nos ressources.

Quant à la conciliation, dans un délai moyen de 45 jours, on y clôt, bon an, mal an, 22 % des dossiers. Ceci représente un taux de succès qui frise les 90 % en conciliation. Les ressources affectées au secteur de la conciliation sont pourtant inférieures à 14 % de nos budgets.

Dès lors, on notera que seulement 20 % des dossiers en déontologie capitalisent plus de 65 % des ressources du Commissaire. Il s'agit, en l'occurrence, des plaintes référées en enquête. Ces

enquêtes mènent tout au plus dans 10 % des cas à citation d'un policier devant le Comité de déontologie policière.

Or, l'énorme volume de travail conséquent au rattrapage qu'il a fallu effectuer depuis 1997 sur les dossiers antérieurs à la réforme, a nui considérablement aux rénovations que ces derniers secteurs devaient connaître pour rencontrer de nouveaux standards.

Aussi, le nombre de compléments d'enquête, le délai d'analyse des dossiers après enquête, la difficulté de retracer plaignants et témoins suite à citation, le taux de désistement en citation, les règlements tardifs, les retraits de citation, l'utilisation du temps d'audition et le taux de succès devant le Comité de déontologie policière seront l'objet d'une attention particulière. C'est, du reste, à ces étapes que les délais s'allongent dangereusement.

D'ailleurs, si on tient compte du fait que le dépôt d'une citation devant le Comité de déontologie policière met en branle tant des ressources chez le Commissaire et au Comité, que des frais substantiels pour préserver les droits à une défense pleine et entière du policier visé, ce 10 % de dossiers qui donne lieu actuellement à citation, génère à lui seul les coûts les plus importants de tout le système déontologique.

C'est dire, même si le Commissaire n'a pas à répondre de tout le fardeau de ces coûts, combien néanmoins il doit s'assurer diligence et professionnalisme aux étapes de l'enquête et de la citation.

Afin de poursuivre donc les réformes requises, le Commissaire s'est fixé les objectifs suivants :

- Restreindre le nombre de compléments d'enquête.
- Limiter les délais d'analyse des dossiers après enquête.
- Rechercher l'efficacité devant le Comité de déontologie policière.

Les moyens d'intervention, les indicateurs et les cibles de ces objectifs stratégiques du Commissaire sont :

Objectif stratégique :

**1. Restreindre le nombre de compléments d'enquête**

Moyens d'intervention :

- Réingénierie du processus d'enquête et d'examen des rapports d'enquête
- Mise en œuvre du plan arrêté

Indicateurs :

- Nombre de compléments d'enquête
- Durée moyenne d'une enquête

Cibles stratégiques :  
(En mars 2002)

Avoir réduit le nombre de compléments d'enquête d'au moins 25 %.

Une nouvelle cible, après un examen approfondi de la situation en mars 2002, sera établie par le Commissaire pour mars 2004.

Objectif stratégique :

**2. Limiter les délais d'analyse des dossiers après enquête**

Moyens d'intervention :

- Réingénierie du processus d'enquête et d'examen des rapports d'enquête
- Mise en œuvre du plan arrêté

Indicateurs :

- Durée moyenne de l'analyse du dossier après enquête

Cibles stratégiques :  
(En mars 2002)

Le délai moyen pour disposer d'une enquête par rejet de la plainte ou citation soit inférieur à 90 jours.

(En mars 2004)

Le délai moyen pour disposer d'une enquête par rejet de la plainte ou citation soit inférieur à 45 jours.

**Objectif stratégique :**

**3. Rechercher l'efficacité devant le Comité de déontologie policière**

**Moyens d'intervention :**

- Réingénierie des processus d'enquête et d'examen des rapports d'enquête
- Développer des outils et des moyens permettant de diminuer de façon sensible les désistements, les retraits de citations et règlements tardifs
- Concourir avec le Comité de déontologie policière et les autres parties intéressées à maximiser le temps d'audition
- Mise en œuvre des plans arrêtés

**Indicateurs :**

- Dossiers terminés autrement : retraits, conciliations et désistements
- Temps d'audition effectif
- Révisions devant le Comité de déontologie où les décisions du Commissaire sont confirmées
- Citations retenues par le Comité de déontologie

**Cibles stratégiques :  
(En mars 2004)**

Avoir augmenté de 10 % nos pourcentages de réussite devant le Comité de déontologie policière.

Avoir diminué de 20 % nos dossiers « *traités autrement* » devant le Comité de déontologie policière.

En ce qui a trait à l'utilisation maximale du temps d'audition, après examen approfondi de la problématique et la mise en œuvre de modifications aux processus et méthodologie, une cible sera établie par le Commissaire en mars 2002.

### 3.2.3 Orientation 3

#### **Développer l'approche préventive et une véritable culture de la prévention en déontologie policière**

Le système de déontologie policière a pour finalité de développer au sein des services de police des normes élevées de service à la population et de conscience professionnelle.

Évidemment, on conviendra d'entrée en jeu que le système déontologique ne dispose pas de tous les leviers pour atteindre un tel résultat et que les formateurs des policiers, les services de police au premier chef et, dans une mesure certaine, les associations syndicales doivent être des acteurs de premier plan dans le domaine.

Malgré ce contexte, il faut néanmoins avouer que les priorités immédiates ont contraint le Commissaire à reporter l'utilisation ou le développement de certains outils qui étaient à sa disposition pour s'inscrire de façon constructive dans la dynamique essentielle de la prévention en déontologie policière.

Le Commissaire entend toutefois corriger le tir à cet effet et mettre en œuvre une politique d'analyse systémique des plaintes qui permettra d'en tirer des éléments qui pourront servir aux services de police et aux autres intervenants pour cibler certaines problématiques sensibles. De plus, le Commissaire se propose d'utiliser plus largement son pouvoir de recommandation auprès des autorités policières.

En outre, via l'information qu'il entend diffuser sur la portée des règles déontologiques pour qu'elles deviennent les plus claires possibles pour les principaux intéressés et par le biais des contacts qu'il entend multiplier auprès d'eux pour développer l'approche préventive et une culture de prévention en déontologie, il est à espérer que de nouveaux seuils soient enfin franchis.

Afin de concrétiser son orientation, le Commissaire s'est fixé les objectifs suivants :

- Exploiter une grille d'analyse systémique des plaintes déposées en déontologie policière.
- Utiliser plus largement son pouvoir de recommandation auprès des autorités policières.
- Diffuser de l'information sur la portée des règles déontologiques, afin de veiller à ce qu'elles soient claires pour les intéressés.
- Responsabiliser les intervenants afin qu'ils développent une véritable culture de prévention en déontologie policière.

Les moyens d'intervention, les indicateurs et les cibles de ces objectifs stratégiques du Commissaire sont :

**Objectif stratégique :**

**1. Exploiter une grille d'analyse systémique des plaintes déposées en déontologie policière**

**Moyens d'intervention :**

- Évaluation de l'expérience d'utilisation d'une grille test
- Révision des procédés et établissement d'orientations et d'un plan d'action

**Indicateurs :**

- Nombre de diffusions aux intervenants des informations et analyses colligées

**Cibles stratégiques :**  
(En mars 2004)

Procéder à la collection des données.

Diffuser annuellement les résultats auprès des services de police.

**Objectif stratégique :**

**2. Utiliser plus largement son pouvoir de recommandation auprès des autorités policières**

**Moyens d'intervention :**

- Analyse de la problématique et établissement d'une politique
- Mise en œuvre du plan arrêté

**Indicateurs :**

- Nombre des dossiers où des recommandations sont transmises

**Cibles stratégiques :**  
(En mars 2004)

Formuler annuellement au moins cinq recommandations basées sur des recherches exhaustives.

Objectif stratégique :

**3. Diffuser de l'information sur la portée des règles déontologiques afin de veiller à ce qu'elles soient claires pour les intéressés**

Moyens d'intervention :

- Analyse de la situation et arrêter un plan d'action
- Mise en œuvre du plan

Indicateurs :

- Fréquentation du site Internet
- Nombre de documents distribués et de clientèles rejointes

Cibles stratégiques :  
(En mars 2004)

Nombre de documents distribués à l'extérieur et les clientèles rejointes augmentés de 30 %.

Nombre de consultations des informations portant sur les règles déontologiques diffusées à partir du site Internet augmenté de 50 %.

Objectif stratégique :

**4. Responsabiliser les intervenants afin qu'ils développent une véritable culture de prévention en déontologie policière**

Moyens d'intervention :

- Analyse de problématique et définition d'un plan d'action
- Mobilisation des intervenants

Indicateurs :

- Nombre d'actions concrètes à cette fin auprès des intervenants extérieurs

Cibles stratégiques :  
(En mars 2004)

Justifier la liste des actions concrètes prises par les différents intervenants en matière de prévention.