



ARCHIVED - Archiving Content

Archived Content

Information identified as archived is provided for reference, research or recordkeeping purposes. It is not subject to the Government of Canada Web Standards and has not been altered or updated since it was archived. Please contact us to request a format other than those available.

ARCHIVÉE - Contenu archivé

Contenu archivé

L'information dont il est indiqué qu'elle est archivée est fournie à des fins de référence, de recherche ou de tenue de documents. Elle n'est pas assujettie aux normes Web du gouvernement du Canada et elle n'a pas été modifiée ou mise à jour depuis son archivage. Pour obtenir cette information dans un autre format, veuillez communiquer avec nous.

This document is archival in nature and is intended for those who wish to consult archival documents made available from the collection of Public Safety Canada.

Some of these documents are available in only one official language. Translation, to be provided by Public Safety Canada, is available upon request.

Le présent document a une valeur archivistique et fait partie des documents d'archives rendus disponibles par Sécurité publique Canada à ceux qui souhaitent consulter ces documents issus de sa collection.

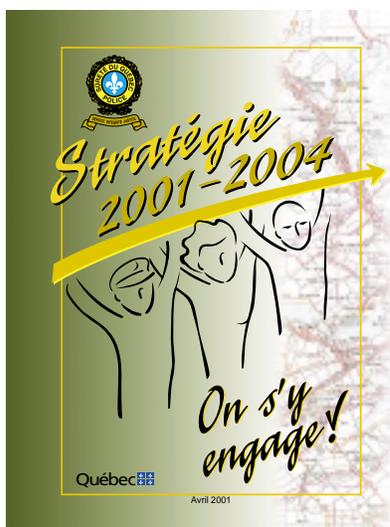
Certains de ces documents ne sont disponibles que dans une langue officielle. Sécurité publique Canada fournira une traduction sur demande.



PLAN STRATÉGIQUE DE LA SÛRETÉ DU QUÉBEC 2001-2004

Sûreté du Québec

Avril 2001



Le plan de communication de *Stratégie 2001-2004* s'inscrit en continuité avec l'opération MVV (Mission, Vision, Valeurs) qui a déjà mobilisé plus de 600 partenaires et membres policiers et civils de la Sûreté du Québec.

La continuité quant à la grille graphique initiale, introduite en mai 2000, facilite la mobilisation de nos membres et de nos partenaires, facteur essentiel d'un meilleur service aux citoyens.

Les pages couverture des plans stratégiques et autres médiums destinés aux employés, aux partenaires et aux citoyens reprennent cette conception graphique.

Le thème « On s'y engage ! » prend plusieurs sens :

- s'investir au service des citoyens et du gouvernement du Québec;
- assurer une amélioration continue de la sécurité publique au Québec;
- adhérer aux valeurs et souscrire à la mission de la Sûreté du Québec;
- maintenir et établir des alliances avec nos partenaires pour la réussite de projets conjoints;
- être responsables de nos gestes et imputables des résultats obtenus;
- amorcer des actions qui concrétiseront la vision soutenue par *Stratégie 2001-2004*.

La conception graphique de la page couverture illustre *Stratégie 2001-2004* :

- Elle symbolise que *Stratégie 2001-2004* est portée par des hommes et des femmes, citoyens, membres policiers et civils de la Sûreté du Québec, tous partenaires en matière de sécurité publique et de police de proximité;
- La flèche, comme le plan stratégique, oriente l'action dynamique de tous;
- La direction ascendante de la flèche illustre que *Stratégie 2001-2004* est porteuse d'une hausse de la performance;
- En toile de fond, le territoire québécois, où l'on peut reconnaître son réseau routier et ses municipalités, démontre que l'action est dirigée vers le terrain;
- Le dégradé de la trame, du vert sombre au vert plus clair, signifie que *Stratégie 2001-2004* vient ajouter un éclairage nouveau pour tous les acteurs de la sécurité publique, les guidant ainsi dans leurs décisions et leurs actions.



TABLE DES MATIÈRES

MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL	7
PRÉFACE.....	9
INTRODUCTION	11
1. LA SÛRETÉ DU QUÉBEC, POLICE NATIONALE.....	13
1.1 MISSION ET VALEURS ORGANISATIONNELLES.....	13
1.2 CRÉNEAUX D'ACTIVITÉ.....	15
1.3 ÉLÉMENTS DE STRUCTURE	16
1.4 LEVIERS D'INTERVENTION	16
1.5 CLIENTS ET PARTENAIRES.....	17
2. LE CONTEXTE EXTERNE ET LES ENJEUX.....	18
2.1 ÉVOLUTION DE LA SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE.....	18
2.2 ÉVOLUTION DE LA CRIMINALITÉ	22
2.3 ÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE.....	24
2.4 ATTENTES GOUVERNEMENTALES ET NOUVELLES RÉALITÉS LÉGALES.....	25
3. LES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES ET LES DÉFIS.....	29
3.1 ITINÉRAIRE DES CHANGEMENTS	29
3.2 ANALYSE DES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES.....	31
3.3 CAPACITÉS À DÉVELOPPER.....	37
4. LA VISION DE NOTRE AVENIR	39
4.1 RÉCAPITULATION DES ENJEUX ET DES DÉFIS	39
4.2 IMAGE MOBILISATRICE DE L'AVENIR	40
4.3 CHOIX STRATÉGIQUES.....	41



5. NOTRE STRATÉGIE 2001-2004.....	42
ORIENTATION 1 : DÉFINIR ET CONSOLIDER LES RESPONSABILITÉS D'UNE POLICE NATIONALE.....	42
• AXE 1.1 : Les services généraux, offerts à proximité des citoyens	43
• AXE 1.2 : Les services spécialisés, dispensés en complémentarité et en soutien aux services généraux.....	45
• AXE 1.3 : Les services nationaux, pour soutenir l'organisation policière et l'État au Québec.....	46
ORIENTATION 2 : DÉVELOPPER NOS COMPÉTENCES.....	48
• AXE 2.1 : Développement et respect des personnes.....	48
• AXE 2.2 : Disponibilité et mobilité des ressources humaines.....	50
ORIENTATION 3 : MODERNISER NOS PRATIQUES.....	51
• AXE 3.1 : Planification et organisation optimales du travail.....	51
• AXE 3.2 : Responsabilisation dans la direction et le suivi des activités	53
• AXE 3.3 : Renforcement de nos activités de communication internes et externes.....	54
• AXE 3.4 : Modernisation des technologies de l'information	55
CONCLUSION	57
RÉFÉRENCES.....	58
ANNEXES	61
❖ ANNEXE 1 : LEXIQUE	
❖ ANNEXE 2 : LISTE D'ACRONYMES	
❖ ANNEXE 3 : TROIS CRÉNEAUX D'ACTIVITÉ DE LA SÛRETÉ DU QUÉBEC	
❖ ANNEXE 4 : ORGANIGRAMME	
❖ ANNEXE 5 : ARBORESCENCE DES ORIENTATIONS - AXES - OBJECTIFS	



MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Madame, Monsieur,

À l'instar de plusieurs pays développés, le Québec a résolument amorcé ces dernières années un virage vers une gestion plus stratégique de l'État.

D'abord préoccupé par des considérations budgétaires axées sur la lutte au déficit et le rétablissement des finances publiques saines, le gouvernement du Québec a clairement indiqué sa volonté de continuer sur cette lancée et de procéder à une modernisation de la gestion gouvernementale. En améliorant sa capacité à élaborer des politiques et à fournir une meilleure prestation de services aux citoyens, le gouvernement du Québec veut accroître la contribution de l'État à la prospérité et au mieux-être de la population.

La *Loi sur l'administration publique (loi 82)*, adoptée par l'Assemblée nationale en mai 2000, a fixé le cadre de la modernisation souhaitée, essentiellement centrée sur la responsabilisation des gestionnaires, la performance, le résultat et la reddition de comptes. L'encadrement général prévoit que chaque ministère ou organisme formule un engagement public sur la qualité des services, élabore un plan stratégique et publie un plan annuel de gestion des dépenses ainsi qu'un rapport annuel de gestion.

La Sûreté du Québec, en tant que composante majeure de l'État, s'inscrit dynamiquement dans le nouveau cadre de gestion gouvernementale. Le présent document donne à la planification stratégique, en pratique depuis déjà quelques années, un relief plus marqué, conforme aux exigences nouvelles, qui définit mieux la mission de l'organisme, les valeurs qui sont privilégiées, le contexte dans lequel s'inscrit son action, les orientations retenues pour les prochaines années, les axes d'action et les objectifs stratégiques qui sont visés.

Ce faisant, la Sûreté du Québec fournit aux quelque 5 000 personnes qui y oeuvrent un outil de cohésion dans la pensée et dans l'action, mais surtout, une invitation à orienter tous les efforts vers la prestation d'un meilleur service aux citoyens. La publication du plan stratégique, tout en constituant un moment fort de prise de conscience du devenir de la Sûreté du Québec, ne trouvera cependant son véritable sens que dans l'exercice quotidien de milliers de gestes qui, au-delà du disparate apparent, concourent à une mission commune, celle de servir le Québec.

Florent Gagné

PRÉFACE

Stratégie 2001-2004 repose sur la contribution et l'engagement de nombreux membres policiers et civils de la Sûreté du Québec et sur le recours à des expertises externes. L'élaboration du plan stratégique résulte de l'intégration d'analyses internes et externes produites depuis les cinq dernières années, enrichies de travaux prospectifs qui ont été intensifiés à l'été 2000. Les résultats de plusieurs démarches récentes de consultation de citoyens, de partenaires et de membres constituent aussi un apport significatif et complémentaire à la cueillette effectuée à partir de sources plus traditionnelles, telles les revues documentaires tirées de monographies, de périodiques spécialisés ou d'autres publications disponibles dans Internet.

Ces analyses et consultations ont ensuite éclairé une **première phase de réflexion stratégique** qui consistait principalement en des exercices sectoriels tenus dans chaque grande fonction en octobre et novembre 2000. Ces exercices visaient une lecture commune des environnements externe et interne ainsi que l'identification des cibles stratégiques.

Pour développer une vision d'ensemble et pour procéder à la **seconde phase des choix stratégiques**, un groupe de travail restreint, composé d'analystes expérimentés provenant des différentes grandes fonctions, a intégré ces perspectives sectorielles pour produire, en décembre 2000, une version à des fins de validation. Au cours des trois premières semaines de janvier 2001, plus de 50 officiers et cadres supérieurs, à titre de directeurs généraux adjoints, de directeurs, de commandants ou de chefs de services, ont été rencontrés en entrevue individuelle structurée.

En plus de profiter des expertises internes en matière policière, judiciaire et de gestion, le groupe de travail restreint s'est conformé à la démarche gouvernementale prescrite dans le cadre de la *Loi sur l'administration publique* et au manuel publié par l'École nationale d'administration publique. Le groupe de travail a aussi intégré des avis en provenance du Secrétariat du comité des priorités. Il a aussi bénéficié des avis d'un consultant, détenteur d'un doctorat en gestion stratégique, et professeur agrégé de stratégie à l'École des hautes études commerciales de Montréal. Les expériences en gestion du changement stratégique et des transitions organisationnelles de ce consultant ont contribué significativement à la bonification du présent document ainsi qu'à la définition de la **troisième phase**, c'est-à-dire celle de **mise en œuvre du plan stratégique**.

Certaines analyses stratégiques sont inédites puisqu'elles ne proviennent pas de revues documentaires traditionnelles. Elles s'inspirent des études produites par de nombreux spécialistes internes de différentes disciplines telles la criminologie, le droit, le développement des organisations, l'évaluation et le suivi de programme, les communications, l'économie, la sociologie, les sciences politiques et les technologies de l'information. Ces analyses, produites par des spécialistes côtoyant quotidiennement des policiers et observant les réalités opérationnelles, permettent l'identification de phénomènes en émergence et traduisent en termes de tendances, l'offre ou la demande en services policiers. La Sûreté du Québec compte sur l'engagement de tous ses membres et mise sur ce système novateur de veille stratégique pour assurer la **phase d'évaluation et d'adaptation du plan stratégique**.

La forme masculine est utilisée pour désigner aussi bien les hommes que les femmes.

INTRODUCTION

Sous le thème « On s’y engage ! », *Stratégie 2001-2004* présente les choix d’avenir de la Sûreté du Québec et témoigne de son adhésion à la *Loi sur l’administration publique* ainsi qu’aux grandes orientations gouvernementales.

La notion d’engagement attestée par le thème prend plusieurs sens. L’adhésion des membres aux valeurs de la Sûreté du Québec et leur mobilisation sont essentielles à l’amélioration continue des services offerts aux citoyens et au renforcement des liens avec les partenaires. En publiant ce plan stratégique, la Sûreté du Québec s’engage aussi auprès du gouvernement dans l’atteinte des objectifs visés. Tous ses membres policiers et civils s’investissent dans une démarche dont les efforts convergent vers une vision commune de l’avenir.

La première orientation de *Stratégie 2001-2004* porte sur la définition et la consolidation des responsabilités d’une police nationale. Elle porte sur l’amélioration des services offerts par la Sûreté du Québec aux citoyens et aux institutions de l’État. De surcroît, elle adapte ces services à l’organisation policière en mutation. Les deux autres orientations, qui visent le développement des compétences et la modernisation des pratiques, viennent étayer l’*Orientation 1* que l’on peut qualifier de primordiale.

La première partie de ce document décrit l’organisation de la Sûreté du Québec : sa mission, ses valeurs, ses créneaux d’activité, ses leviers d’intervention, ses clients et ses partenaires. Cette présentation permet, dans la deuxième partie, de mieux comprendre le contexte externe où évolue la Sûreté du Québec et les enjeux qui en émanent. La troisième partie identifie les capacités organisationnelles et les défis à relever en réponse aux tendances des environnements externe et interne.

En quatrième, et avant-dernière partie, les enjeux et les défis sont récapitulés pour ensuite dégager une vision de l’avenir de la Sûreté du Québec. Finalement, la dernière partie traduit en orientations, en axes et en objectifs la stratégie retenue. La description de chaque objectif permet d’envisager les produits, les services livrés ainsi que les avantages découlant des résultats attendus pour la période couverte par le plan. Les indicateurs de résultats, qui se préciseront en termes de cibles attendues dans les plans d’action, sont énoncés pour illustrer comment la Sûreté du Québec envisage mesurer l’atteinte des objectifs. Un lexique et une liste des principaux acronymes sont disponibles aux deux premières annexes.

Expression de notre volonté à agir sur notre avenir, *Stratégie 2001-2004* précise ainsi comment la Sûreté du Québec, en partenariat avec les citoyens et les autres organisations partageant sa mission, veut améliorer sa performance et sa contribution à la sécurité publique au Québec.

I. LA SÛRETÉ DU QUÉBEC, POLICE NATIONALE

En l'an 2000, la *Loi sur la police* a reconnu la Sûreté du Québec comme police nationale. Cette désignation traduit l'importance et l'étendue de sa mission.

I.1 MISSION ET VALEURS ORGANISATIONNELLES

La Sûreté du Québec, police nationale, concourt, sur l'ensemble du territoire québécois, au maintien de la paix et de l'ordre public, à la préservation de la vie, de la sécurité et des droits fondamentaux des personnes ainsi qu'à la protection de leurs biens. La Sûreté du Québec soutient aussi la communauté policière, coordonne des opérations policières d'envergure, contribue à l'intégrité des institutions étatiques et assure la sécurité des réseaux de transport qui relèvent du Québec.

La mission, qui repose principalement sur l'action de *concourir*, traduit bien la dynamique de prestation des services que privilégient les approches de police de proximité et de partenariat adoptées par la Sûreté du Québec. En ce sens, même les interventions coercitives se veulent préventives puisqu'elles réduisent les risques, freinent ou contribuent à la suppression des actes, des événements ou des phénomènes menaçant la sécurité publique.

Nos valeurs définissent ce qui nous caractérise et ce que nous considérons comme fondamental. Quatre valeurs sont à la base de nos décisions et constituent les balises de nos comportements au sein de l'organisation et envers la clientèle et les partenaires. Notre engagement consiste à les intégrer à notre quotidien.

Ces valeurs sont présentées ici, telles qu'elles sont définies au terme d'une vaste consultation de nos partenaires et de plus de 600 membres policiers et civils rencontrés dans le cadre de 57 ateliers tenus dans tous les districts au cours de l'année 2000.

INTÉGRITÉ

L'intégrité est à la base de la fonction policière. Elle se reflète dans nos relations avec nos partenaires et nos collègues ainsi que dans nos interventions quotidiennes auprès des citoyens. Notre comportement exemplaire et éthique contribue au sentiment de sécurité des citoyens que nous desservons.

RESPECT

Le respect se manifeste par la considération que nous portons, en tout temps, à nos clients, partenaires et collègues et par notre empathie pour les victimes. Nous respectons la dignité et les droits des personnes ainsi que les valeurs démocratiques et individuelles.

PROFESSIONNALISME

Notre professionnalisme se manifeste par l'application rigoureuse des règles de l'art dans toutes nos interventions. Nous sommes conscients de l'effet de nos gestes et de nos paroles.

Notre ouverture au changement, notre capacité d'adaptation, notre écoute attentive des besoins de nos clients et partenaires ainsi que la formation et le développement continu de notre personnel sont les composantes clés de notre professionnalisme.

SERVICE

Servir, aider, être utile et disponible est fondamental pour nos membres policiers et civils. La notion de service se traduit dans nos gestes quotidiens par une attitude de collaboration, de courtoisie et par une volonté de se dépasser afin de répondre efficacement aux attentes des clients, citoyens, partenaires et collègues. La qualité de nos interventions individuelles contribue directement à la réputation de notre organisation. Nous nous engageons à fournir un service de la plus haute qualité dont la communauté policière pourra s'inspirer.

1.2 CRÉNEAUX D'ACTIVITÉ

Dans le cadre de son mandat, la Sûreté du Québec offre des services policiers nationaux, spécialisés et généraux. Ces trois grandes catégories de services constituent les trois créneaux d'activité de l'organisation (voir les tableaux à l'annexe 3).

Les **services nationaux** contribuent à la sécurité des personnes et à l'intégrité des institutions étatiques et couvrent la sécurité des réseaux de transport et de communications, notamment le réseau autoroutier du Québec. Ils permettent l'application cohérente des lois et la gestion concertée de la sécurité publique. De tels services comprennent la liaison canadienne et internationale d'activités policières d'envergure. Ils soutiennent aussi l'ensemble des besoins de la communauté policière en réponse aux phénomènes criminels, en série ou en réseaux inter-régionaux, aux désastres, aux désordres sociaux, ou à tout autre événement hors du commun.

Les **services spécialisés** sont offerts pour répondre à des situations particulièrement exigeantes en raison de leur ampleur ou de leur complexité. Ces services nécessitent ainsi une formation technique et professionnelle hautement spécialisée de même que des outils de pointe. L'organisation et la prestation de ces services doivent assurer le maintien de l'expertise et une meilleure gestion des ressources.

Les **services généraux** sont constitués des services de première ligne et des services connexes à la protection du territoire. Ces services assurent une disponibilité constante pour la clientèle, un lien privilégié avec les élus (parrainage, Comité de sécurité publique), une réponse adéquate aux besoins exprimés et à ceux constatés (Approche stratégique en résolution de problèmes, prise de plaintes) de même qu'une présence policière continue dans les territoires desservis. De tels services incluent également la réalisation d'enquêtes et le suivi des procédures devant les tribunaux, la mise en œuvre locale de programmes communautaires et de prévention de la criminalité ainsi que la contribution aux banques de renseignements.

Au quotidien, comme dans les événements exceptionnels ou les crimes majeurs, la police de proximité veut rapprocher les services policiers du client et du partenaire. La police de proximité, en matière de patrouille ou d'enquête, se veut non seulement plus proche mais aussi plus à l'image de la population desservie et plus préventive ou anticipatrice.

En maintenant ces trois créneaux, la Sûreté du Québec peut répondre aux besoins quotidiens de nature policière des communautés qu'elle dessert et intervenir lors d'événements exceptionnels, en soutien à l'État ou en suppléance aux autres partenaires partageant sa mission. Ces événements, fortuits ou phénomènes d'envergure, menacent le fonctionnement normal de la société comme ils paralysent les systèmes de transport, d'alimentation en énergie ou de télécommunications (désastres naturels ou industriels, crise du verglas, déversements toxiques). Ils affectent aussi le sentiment de sécurité de la population ou la confiance envers les institutions étatiques (attentats et intimidation du crime organisé, disparitions d'enfants ou crimes sériels). L'intervention policière doit être efficace en raison des enjeux en cause.

Ces trois créneaux d'activité sont complémentaires et garantissent un service complet de police aux citoyens et à l'État. Les ressources requises permettent aussi la constitution d'un effectif assurant une capacité d'intervention à l'échelle du Québec et un bassin pour la relève et la spécialisation.

1.3 ÉLÉMENTS DE STRUCTURE

Le personnel de la Sûreté du Québec est composé d'environ 3 900 membres policiers et de 1 500 membres civils. Ces membres oeuvrent dans quatre secteurs d'activité, désignés *Grandes fonctions* : Surveillance du territoire, Enquêtes criminelles, Soutien opérationnel et Ressources humaines (voir l'organigramme à l'annexe 4).

Afin d'accomplir son mandat, la Sûreté du Québec compte actuellement 109 postes et points de service répartis dans 10 districts ainsi qu'un grand quartier général (GQG), situé à Montréal. Elle assure la sécurité publique dans 1 220 municipalités et territoires et agit en complémentarité avec les services de police de 312 municipalités en leur offrant un soutien opérationnel et logistique.

La pertinence, la rapidité, la qualité, l'efficacité et l'efficience des interventions exigent certes, comme dans tous les autres organismes comparables, d'importantes ressources. Par ailleurs, la Sûreté du Québec doit s'appuyer sur des moyens particuliers à sa mission. Ceux-ci agissent comme leviers de son action.

1.4 LEVIERS D'INTERVENTION

Les trois principaux leviers d'intervention de la Sûreté du Québec sont les lois, les chartes ainsi que les autres dispositions réglementaires, les partenariats et les expertises.

- Les **chartes, les lois et toutes les autres dispositions réglementaires** des différents ordres de gouvernements ou niveaux d'interventions publiques (fédéral, provincial, régional et municipal) sont essentielles. Elles visent d'abord l'ordre social. Elles reconnaissent, justifient et encadrent l'intervention policière en termes de juridictions, de pouvoirs, de normes et de standards. Leur existence et leur renforcement sont principalement normatifs, dissuasifs ou préventifs face aux comportements qui menacent la sécurité des citoyens ou l'intégrité de l'État. Le Code criminel, la jurisprudence ou les dispositions sur la sécurité routière en sont des exemples.
- Nos **partenariats** s'appuient principalement sur nos réseaux et sur différents mécanismes et instruments de concertation.

L'adhésion des employés ou le soutien de la Sûreté du Québec à différentes associations ou autres organisations nationales et internationales contribuent à notre développement.

Les mécanismes et les outils de consultation, de concertation, de prestation de services ou de collaboration permettent la définition des services offerts, leurs modalités de prestation ainsi que l'établissement du recouvrement des coûts pour le gouvernement du Québec. Ainsi, les comités de sécurité publique, les protocoles et les conventions avec nos partenaires, les ententes de services avec nos clients, les tables de concertation, les escouades mixtes, les projets conjoints, les comités de coordination et les comités d'usagers nous permettent de nous rapprocher des besoins et des attentes de nos clients et de nos partenaires, de mettre

en commun nos ressources ainsi que d'harmoniser nos interventions pour plus d'efficacité dans un contexte d'équilibre budgétaire.

- Les **expertises** détenues par le personnel policier et civil de la Sûreté du Québec assurent l'efficacité et la qualité des services offerts. Elles sont renforcées par les expertises de nos partenaires et par celles des spécialistes externes qui, ponctuellement, jouent le plus souvent un rôle de conseiller dans notre développement.

I.5 CLIENTS ET PARTENAIRES

Considérant la diversité des champs d'intervention ainsi que l'approche de police de proximité adoptée par la Sûreté du Québec, nous ne pouvons dissocier les clients et les partenaires.

Le citoyen, contribuable, qui utilise et qui contribue financièrement aux services offerts, est un client et aussi un partenaire essentiel. Il influence les priorités d'action locale de la Sûreté du Québec. Il nous communique des renseignements concernant des événements dont il a été témoin. Il participe à des recherches en forêt ou à des programmes de sécurité dans son voisinage. Ces deux rôles du citoyen, de client et de partenaire, inspirent et soutiennent les actions policières.

Nous travaillons surtout en partenariat avec les organismes publics et communautaires ainsi qu'avec les entreprises du secteur privé, lorsque nous partageons certaines ressources ou responsabilités pour contribuer à la réalisation de nos missions respectives.

Lorsque la Sûreté du Québec est le seul organisme du gouvernement à offrir au Québec un service national ou spécialisé, le citoyen, le service de police ou tout organisme de l'État et de l'entreprise privée qui en bénéficie devient son client.

Pour offrir le meilleur service qui soit, la Sûreté du Québec doit orienter son action vers ses clients et ses partenaires. Une telle approche permet d'être à leur écoute et de combler leurs besoins. Elle guide aussi les dirigeants dans la définition des orientations stratégiques et des plans d'action.

Les principaux clients et partenaires varient selon les trois créneaux d'activité précédemment identifiés.

- En ce qui concerne les services généraux, il s'agit d'une clientèle de première ligne, c'est-à-dire que le contact avec le citoyen est direct en fonction notamment des ententes qui ont été négociées avec les élus municipaux.
- Dans le cas des services spécialisés, les clients et les partenaires sont principalement les services policiers municipaux et les unités de la Sûreté du Québec.

- Pour ce qui est des services nationaux, considérant la complexité et la nature stratégique de certains services offerts à la société, les clients et les partenaires sont, de façon prioritaire, les organismes gouvernementaux et les ministères.

Compte tenu de la diversité des créneaux d'activité, les grandes catégories de clients et de partenaires sont :

- les citoyens;
- l'État et le gouvernement (ministères, organismes et municipalités);
- le gouvernement fédéral;
- les services de police municipaux;
- les institutions d'enseignement;
- les entreprises privées;
- les organismes sans but lucratif (OSBL);
- les organismes non gouvernementaux (ONG);
- les organismes sociaux et communautaires.

Les activités des membres de la Sûreté du Québec devant toujours être orientées vers la satisfaction des besoins du client, il est nécessaire de bien comprendre le niveau de services attendus et requis en termes de volume, de délai, d'accessibilité, de variété et de services complémentaires. L'ensemble du personnel de la Sûreté du Québec doit savoir écouter et anticiper, et ce, avec une préoccupation constante d'ajouter de la valeur à ses activités et de la qualité aux services qu'il offre.

2. LE CONTEXTE EXTERNE ET LES ENJEUX

Pour anticiper les besoins en services policiers, en plus de considérer les attentes de la clientèle, il faut aussi tenir compte des tendances lourdes, contingentes ou en germe. C'est dans cette perspective que s'inscrit l'analyse suivante. Celle-ci fait état de l'évolution de facteurs sociaux, géographiques, technologiques et légaux ayant une incidence importante sur les choix stratégiques de la Sûreté du Québec. Chacune des sections explique les impacts de ces facteurs sur l'organisation et précise en quoi et comment ces éléments favorisent ou contraignent ses actions. Les enjeux qui s'y rapportent sont mis en évidence.

2.1 ÉVOLUTION DE LA SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE

Attentes des citoyens : La Sûreté du Québec a entrepris, depuis plus de cinq ans, l'implantation d'un modèle de police de proximité pour assurer la desserte des municipalités locales dont elle effectue la couverture policière. Le modèle mis en vigueur est conforme aux grands principes ministériels de l'approche communautaire : rapprochement et participation de la population, partenariat étroit avec le milieu desservi, approche stratégique en résolution de problèmes et réalisation d'actions préventives diverses.

Les changements introduits par la carte policière ne remettent pas en cause le modèle de police de proximité. D'ailleurs, celui-ci représente plutôt un avantage dans la décision des municipalités de conclure une entente de services avec la Sûreté du Québec.

Le rapprochement avec les citoyens passe, bien entendu, par la mise en place et le maintien de réseaux de communication. Les comités de sécurité publique, composés d'élus municipaux et de dirigeants locaux de la Sûreté du Québec, apportent une contribution précieuse à l'établissement des priorités d'intervention policière. Ils permettent à la Sûreté du Québec d'établir un partenariat actif et permanent avec les communautés et de mieux répondre aux besoins de la population de ces territoires.

Le programme de consultation de la clientèle de la Sûreté du Québec a fait ressortir une préoccupation particulière des citoyens à l'égard des problèmes suivants :

- La conduite imprudente et la vitesse excessive (79 %);
- Le trafic et la consommation de drogues dans la rue, dans les écoles et dans les bars (75 %);
- Le vandalisme (64 %);
- Les vols par effraction dans les résidences et les chalets (62 %);
- La violence familiale (56 %);
- La violence dans les écoles (55 %);
- Les enfants maltraités (52 %);
- Les vols et les fraudes dans les commerces (52 %).

Points de rencontre entre les orientations stratégiques et les préoccupations locales, les priorités opérationnelles doivent constituer une réponse efficace aux besoins des citoyens. Pour cette raison, il est essentiel de favoriser la pleine participation des élus municipaux à la gestion de la sécurité publique.

À mesure que se renforcera le modèle de police de proximité et qu'il s'effectuera un rapprochement avec la population, celle-ci deviendra plus exigeante envers le travail des policiers. Il importe alors de favoriser la mobilisation et le soutien de la population aux orientations stratégiques de la Sûreté du Québec. Pour ce faire, l'organisation doit poursuivre l'adaptation de ses méthodes d'intervention en informant et en sensibilisant davantage la population à l'étendue et aux répercussions de la criminalité. Elle doit aussi se considérer comme un générateur de sécurité dans ses actions telles que sa participation à la création, à la coordination et à la diffusion de programmes de prévention, de même que lorsqu'elle procède à l'évaluation et à l'actualisation de ces programmes. Le site Internet de la Sûreté du Québec, le programme Info-Crime et la ligne 1 800 659-GANG, mise à la disposition du public qui souhaite informer la police, en constituent des exemples.

Le maintien des relations et la création de nouveaux liens avec les nations autochtones, en continuité avec les orientations gouvernementales, demeurent aussi une préoccupation importante pour la Sûreté du Québec. Par la mise en place de plusieurs expériences de partenariat avec les groupes autochtones présents sur le territoire du Québec, le rapprochement s'effectue de façon progressive. La collaboration aux différents projets de l'Association québécoise des chefs de

police des Premières Nations et la conception de programmes de prévention fondés sur l'approche stratégique en résolution de problèmes sont des expériences qui permettent d'améliorer de façon significative les relations mutuelles.

L'ajout d'effectifs sur les routes du Québec vise, notamment, l'accroissement de la visibilité policière et son effet dissuasif sur les infractions commises par les conducteurs, la diminution des coûts reliés à la congestion routière, l'augmentation du sentiment de sécurité des usagers et l'amélioration du bilan routier en matière de collisions. La nécessité d'augmenter la surveillance des réseaux de transports par la mise en place d'effectifs supplémentaires s'appuie sur l'ensemble de ces considérations.

Sécurité intérieure : Comme en témoignent les sondages effectués, la sécurité routière constitue la principale préoccupation des citoyens. Qu'il s'agisse de la hausse des déplacements quotidiens en automobile, de la vitesse liée au camionnage, d'un afflux de tourisme, de l'allongement des périodes de pointe ou de l'étalement de la congestion, tous ces facteurs entraînent une plus grande densité de la circulation et présentent des risques sur le plan de la sécurité routière (collisions, conduite imprudente et rage au volant par exemple).

L'amélioration de la sécurité routière demeure une priorité pour la Sûreté du Québec, laquelle doit développer et maintenir une qualité et une capacité d'interventions adéquates et efficaces. Avec la participation de divers partenaires, tels le ministère des Transports et la Société de l'assurance automobile du Québec, la Sûreté du Québec entend renforcer, notamment sur les autoroutes, le développement de

programmes afin de lutter contre certaines problématiques particulières en sécurité routière telles que la vitesse des automobilistes, celle liée au transport par véhicule lourd de même que la conduite avec les capacités affaiblies par l'alcool.

L'usage de plus en plus fréquent des véhicules hors-route (véhicules tout-terrain, motoneiges et embarcations nautiques) accentue aussi la nécessité de maintenir et d'améliorer le service offert sur tout le territoire, et plus spécifiquement en région. Tout comme ailleurs en Amérique, la popularité des sports extrêmes et d'aventure rend également nécessaire la coordination et l'optimisation d'un ensemble de ressources pour maintenir une capacité d'intervention rapide et efficace à des fins de secours en territoire éloigné ou lorsqu'il y a présence de conditions dangereuses.

Par ailleurs, des études soutiennent que la génération « baby bust » (population née entre 1967 et 1979), est moins attachée aux institutions politiques traditionnelles. Il y a moins d'entités permanentes et hiérarchisées et les associations qui prennent part à des rassemblements ou à des manifestations sont aujourd'hui davantage des « connexions sociales », plus passagères et moins intenses que celles des années 80. Cette tendance en germe, conjuguée à l'émergence de nouvelles stratégies de mobilisation et de contestation, augmente la difficulté d'anticiper, mais aussi d'organiser les interventions de sécurité. Cela nécessite une veille sociale constante, notamment à l'égard de situations ou de problématiques qui n'apparaissent pas toujours, à première vue, préoccupantes.

Cette différence entre les générations est également manifeste en ce qui a trait aux organisations terroristes. Même si de telles actions ne sont pas nombreuses, leur ampleur et leur puissance de destruction augmentent puisque les revendicateurs plus jeunes sont davantage enclins à s'engager dans des actions violentes en premier ressort plutôt qu'en dernier recours.

La Sûreté du Québec a aussi participé activement à l'élaboration du *Plan d'intervention gouvernemental en sécurité civile*, en lien direct avec les districts, en cas de catastrophe majeure pour les missions liées à la sécurité, l'évacuation massive et la réintégration, dont elle est directement responsable. Certaines dispositions du projet de loi 173 sur la sécurité civile confèreraient aux municipalités locales la responsabilité d'assumer, en premier lieu, la protection contre les sinistres majeurs et le rétablissement qui suit de tels sinistres. La Sûreté du Québec entend collaborer, dans le cadre de son mandat, aux missions d'ordre municipal et participer, tant localement que régionalement, à la détermination des plans opérationnels à mettre en œuvre en situation d'urgence.

C'est en poursuivant la mise en œuvre de plusieurs moyens de rapprochement avec les citoyens que l'on parvient souvent à réduire le sentiment d'insécurité et à mettre en confiance la population.

Tendances démographiques : Le vieillissement de la population et sa concentration encore plus marquée dans les zones rurales s'avèrent une tendance lourde qui a des répercussions sur l'étendue et la nature de la demande en service.

Tout d'abord, l'accroissement du nombre de personnes âgées peut amener une augmentation des demandes d'intervention puisqu'elles craignent davantage les actes criminels que les autres groupes d'âge. Ce phénomène n'est pas surprenant puisque dans la mesure où les gens vieillissent, la probabilité qu'ils aient été – eux ou quelqu'un de leur entourage – victimes d'un délit augmente. L'utilisation croissante de mesures de sécurité personnelle démontre aussi la préoccupation des citoyens pour leur sécurité et celle de leurs biens.

Il faudra développer des stratégies de prévention situationnelle, c'est-à-dire orientées vers la réduction des occasions de délits, adaptées à des clientèles et à des crimes particuliers.

La victimisation des personnes âgées est également une préoccupation grandissante en raison du vieillissement de notre population. Des études en matière de télémarketing frauduleux, par exemple, ont montré que 90 % des victimes ont 60 ans et plus et que de ce pourcentage, 70 % sont des femmes. Une proportion de 77 % des victimes accusent des pertes de plus de 5 000 \$.

Leur vulnérabilité relative tout comme leur réticence plus marquée à suivre le rythme lié au développement des technologies de l'information sont des conditions qui favorisent l'émergence d'opportunités criminelles.

La criminalité est surtout le fait des hommes jeunes. Ainsi, la diminution du poids démographique de jeunes s'est-elle traduite ces dernières années, dans les statistiques criminelles, par une réduction de certains types de criminalité. Une étude portant sur les tendances criminelles au Québec montre que le taux de jeunes mis en accusation a connu, ces dernières années, une augmentation pour les crimes de violence. En effet, seules les agressions sexuelles ont connu une légère

baisse. Ainsi, en plus d'une hausse importante des voies de fait, les vols qualifiés ont également augmenté. D'autres crimes sont également en croissance dont les méfaits, les incendies, les fraudes ainsi que les infractions relatives aux drogues. Quant aux crimes contre la propriété, ils sont demeurés stables.

Le Québec a aussi connu, depuis les cinq dernières années, plusieurs cas d'homicides perpétrés par des jeunes. Qu'il s'agisse de faits significatifs ou d'une tendance encore incertaine, il faut aussi considérer que la cohorte plus nombreuse des gens nés entre 1980 et 1995 arrive à l'âge où la délinquance est plus violente. Une expertise spécifique, pour enquêter sur des actes criminels et violents commis par des jeunes, doit être maintenue et développée en conformité avec les orientations du Québec à l'égard des jeunes contrevenants.

2.2 ÉVOLUTION DE LA CRIMINALITÉ

Les statistiques criminelles montrent que la plupart des catégories de crimes déclarés ont connu une baisse ces dernières années. Toutefois, bien que les crimes plus traditionnels, qui se caractérisent pour l'essentiel par un agresseur et une victime, soient en perte de vitesse (ex. : vols qualifiés, agressions sexuelles), les crimes de trafics en tous genres ou ceux supposant un réseau complexe d'intermédiaires sont en hausse. La contrebande de marchandises de toutes sortes (ex. : le tabac, l'alcool et les armes) en est un exemple et profite, comme le trafic de drogues, de la situation géographique du Québec qui constitue une porte d'entrée au continent.

La tendance de la violence liée aux bandes de motards criminels, par exemple, est en hausse (meurtres, tentatives de meurtres, disparitions, incendies criminels). Ces groupes criminels continuent de prendre de l'expansion et d'avoir recours à la violence malgré les efforts conjugués des organismes d'application de la loi, notamment par le biais des Escouades régionales mixtes (ERM). La réalisation d'études stratégiques, le maintien de ces escouades mixtes, la diversification de leurs actions vers d'autres bandes criminelles et leur arrimage au programme canadien de lutte au crime organisé doivent demeurer une priorité.

Qu'il s'agisse de drogues, comme la cocaïne et l'héroïne, ou de nouvelles substances comme l'ecstasy, prise surtout par les jeunes, l'adoption de mesures stratégiques pour réduire l'offre et la demande est une priorité pour répondre aux attentes de la population. Cette approche axe les interventions sur les problématiques criminelles plutôt que sur la seule arrestation de criminels.

En matière de drogues, la production de marijuana au Québec est devenue une industrie à grande échelle. La production est telle aujourd'hui que le Québec est autosuffisant pour sa consommation locale et qu'une portion importante de sa récolte serait destinée à l'exportation aux États-Unis.

Les tentatives d'infiltration et l'utilisation de moyens sophistiqués de renseignements par les organisations criminelles témoignent aussi de la menace grandissante posée par ces groupes. Les organismes gouvernementaux, qui centralisent des informations personnelles, constituent des endroits de prédilection pour les organisations criminelles qui cherchent à avoir accès à de

l'information. Le crime organisé dispose du temps et des moyens financiers pour compromettre l'intégrité des gens qui travaillent dans des secteurs à risque élevé. Il faut donc axer nos efforts sur la compréhension et la prévention des activités de corruption et d'atteinte à l'intégrité, en sécurisant les systèmes et en contribuant au contrôle de la probité des personnes et de l'État.

L'explosion de la nouvelle économie et la présence croissante du crime organisé dans le domaine de la criminalité économique exigent une implication plus importante des escouades d'enquête en matière de produits de la criminalité.

Le crime organisé, qu'il ne faut pas réduire aux bandes de motards criminels, est principalement orienté vers le profit financier. Par conséquent, les groupes criminels ont besoin de donner une apparence de légalité à de nombreuses activités afin de ne pas attirer l'attention des autorités sur les énormes gains qu'elles produisent. La participation de ces groupes dans l'économie de marché risque de croître au cours des prochaines années.

Bien que les motards criminels aient un profil médiatique très élevé, il existe d'autres associations criminelles beaucoup moins visibles qui pratiquent une criminalité à grande échelle. Si une grande partie de leurs opérations demeure moins perceptible, le blanchiment d'argent sollicite également l'intervention policière et étatique.

Dans un contexte où la criminalité organisée se manifeste par des événements de violence et d'intimidation extrêmes, des pressions répétées auprès des instances judiciaires se font sentir par les citoyens qui peuvent douter de la capacité de l'État à faire face à ces événements. Certains attentats ont soulevé l'émoi de la population à un point tel que des marches de solidarité contre le crime organisé ont eu lieu.

Ce phénomène pose un défi important aux organisations policières qui doivent, en optimisant l'ensemble de leurs ressources dans le cadre actuel de leurs moyens, gérer immédiatement et adéquatement les événements et les informations.

Conscient des préoccupations croissantes de la population en ce qui concerne la violence, le gouvernement entend d'ailleurs consacrer toutes les ressources nécessaires à la lutte concertée contre le crime organisé. Cette violence, particulièrement celle exercée par les bandes criminelles, exige des efforts conjoints afin, notamment, d'améliorer les moyens juridiques requis.

La diversité des groupes criminels, l'étendue des activités auxquelles ils se livrent et leur forte capacité d'adaptation incitent à l'adoption de stratégies diversifiées de lutte contre le crime organisé en fonction de cibles particulières. La baisse générale des statistiques sur la criminalité violente et la tendance à la hausse des événements associés à une criminalité plus organisée et complexe, à caractère plus économique et plus technologique suggèrent de rééquilibrer les ressources, sans toutefois entraîner une perte d'expertise en matière de crimes violents. La participation à des réseaux d'échange de renseignements policiers et la continuité dans des projets conjoints demeurent des instruments vitaux pour la lutte contre le crime organisé et pour cerner les crimes sériels, et cela, malgré la complexité et les exigences qu'engendre l'intégration des systèmes d'information.

2.3 ÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE

La technologie est de plus en plus présente, tant en matière de criminalité que dans les pratiques d'enquêtes. Les nouvelles technologies, à la portée d'un plus grand nombre de gens, fournissent des occasions d'activités criminelles de plus en plus vastes et complexes à enquêter. Les reproductions frauduleuses, en informatique ou en téléphonie cellulaire, la propagation de virus informatiques ou le piratage dans Internet, constituent de nouvelles formes de criminalité alors qu'Internet offre aussi un environnement inédit pour la criminalité traditionnelle. Il est, par exemple, devenu le moyen de diffusion privilégié de la pornographie juvénile. Avec Internet, le territoire devient infiniment vaste à patrouiller.

En cette ère des communications rapides, les frontières ne freinent guère les criminels qui profitent des innovations technologiques pour communiquer entre eux, se mobiliser, faire du recrutement et mener leurs opérations. Enquêter sur des crimes électroniques, saisir des pièces à conviction et confisquer les produits de la criminalité constituent des contraintes majeures lorsque les renseignements compromettants peuvent être effacés ou être transférés rapidement dans un autre pays.

Le développement de ressources compétentes en traitement de l'information, en protection des données et en télécommunication constitue un levier permettant d'améliorer la capacité de la Sûreté du Québec à lutter efficacement contre les crimes informatiques, les fraudes téléphoniques et les crimes commis dans Internet.

L'évolution fulgurante de la technologie entraîne, pour l'organisation policière, la nécessité d'élargir ses moyens de renseignement et d'enquête. Il est possible aujourd'hui d'acquérir des outils de traitement de l'information qui étaient antérieurement hors de portée pour des raisons techniques ou financières. Par exemple, les nouvelles technologies offrent un potentiel significatif en matière de surveillances physique et électronique ainsi que pour l'identification des criminels à l'aide des empreintes digitales et des empreintes génétiques. Cependant, l'acquisition de tels outils demeure très coûteuse. Leur mise à niveau continue est aussi exigeante en termes d'acquisition, d'entretien et de formation. L'évolution du droit, par contre, encadre de plus en plus le recours à ces outils en imposant de nombreuses exigences à leur utilisation. Par ailleurs, la concentration de l'information dans des serveurs d'application informatique ainsi que l'utilisation de réseaux ouverts posent des questions de sécurité.

Le développement des technologies de l'information augmente la qualité et l'efficacité des opérations policières. Mais, il a aussi pour conséquences d'entraîner un élargissement des champs d'investigation et d'augmenter le volume d'informations à traiter, les coûts et le temps dévolus aux enquêtes.

La diversité technologique est telle que le développement ou l'acquisition d'outils de travail policier (banque de données ou équipement de surveillance électronique), sans perspective d'ensemble, rend l'établissement de réseaux d'échanges plus laborieux et plus coûteux que si leur architecture initiale avait été planifiée de façon concertée. Il faut poursuivre les investissements pour établir des systèmes compatibles d'informations policières, pour des raisons d'intégrité des personnes et d'efficacité des opérations policières.

2.4 ATTENTES GOUVERNEMENTALES ET NOUVELLES RÉALITÉS LÉGALES

Changements législatifs : La Sûreté du Québec, en tant que police nationale, adhère aux réformes et aux politiques du gouvernement, notamment celles qui se rapportent à la sécurité publique, à la justice, aux transports, à la jeunesse, à l'immigration, à la vieillesse, à l'organisation du territoire, à l'exploitation des ressources naturelles et aux affaires autochtones. En ce sens, la Sûreté du Québec, dans ses choix stratégiques, doit prendre en considération différentes mesures législatives et programmes gouvernementaux ayant une incidence sur ses activités et sur la façon de les réaliser.

Plus particulièrement, la Sûreté du Québec doit s'adapter à l'évolution législative et réglementaire qui l'affecte directement dans ses structures et ses opérations. Rappelons, par exemple, qu'en moins d'une dizaine d'années, trois projets de lois ont été marquants pour la Sûreté du Québec. Il s'agit de la *Loi modifiant diverses dispositions législatives concernant les finances municipales*, la *Loi sur la police* et le *Règlement sur les services policiers de base*. Il en est ainsi des réformes fondamentales que le gouvernement a mises de l'avant concernant l'organisation municipale qui ont leur contrepartie en matière d'organisation policière.

Le *Plan de renouvellement*, formulé par la Sûreté du Québec au printemps 1999, constitue la réponse institutionnelle à certains rapports et études qui ont mis en lumière l'importance, entre autres, d'améliorer la formation des policiers, la transparence des organisations policières et du caractère éthique du comportement de ses membres. L'entrée en vigueur de cette loi a donc un impact sur la gestion et le contrôle des activités de la Sûreté du Québec, et ce, par le renforcement de la reddition de comptes auprès des autorités gouvernementales, par la réorganisation de la formation professionnelle et continue du personnel policier et par un encadrement plus important de la discipline policière.

Les problématiques liées aux pratiques de gestion identifiées préalablement par des groupes de travail, le Rapport de la *Commission d'enquête chargée de faire enquête sur la Sûreté du Québec* et la modernisation de l'administration publique par l'adoption de la *Loi sur l'administration publique*, encourageant la Sûreté du Québec à poursuivre la révision de ses pratiques. En termes de

La Sûreté du Québec est partie prenante des orientations et priorités gouvernementales :

- Moderniser la gestion gouvernementale.
- Contribuer au maintien de l'équilibre budgétaire.
- Coordonner et assurer le suivi des démarches de consultation, de concertation ou de négociation avec les partenaires patronaux et syndicaux.
- Promouvoir et assurer le déploiement cohérent des inforoutes.
- Proposer et appuyer la mise en œuvre de moyens pour optimiser l'utilisation de l'ensemble des ressources à l'échelle gouvernementale.
- Soutenir le gouvernement dans la réforme des municipalités.
- Épauler le personnel dans la satisfaction de ses besoins de développement et d'adaptation aux changements.
- Développer des partenariats novateurs axés sur les projets de changement.
- Renforcer la capacité de l'État à lutter contre la pauvreté par la poursuite des efforts contre l'économie souterraine.

renouvellement des pratiques de gestion, l'application de la *Loi sur l'administration publique* pose des défis intéressants :

- La concentration des efforts vers l'atteinte de résultats, ce qui implique de clarifier les rôles et les responsabilités des gestionnaires, de préciser les activités et d'identifier les priorités stratégiques de l'organisation;
- L'imputabilité des gestionnaires aux différents paliers de gestion;
- La mesure adéquate des résultats en précisant les cibles et en identifiant les indicateurs pertinents;
- Le contrôle des ressources et des activités par la mesure des résultats.

Cette révision des pratiques policières s'inscrit dans un contexte où d'autres forces de l'environnement externe ont aussi une incidence sur les rapports que nous entretenons avec les citoyens et les élus municipaux. La réorganisation municipale de même que la réorganisation policière qu'elle engendre auront des impacts dans le domaine de la sécurité publique et de la police au Québec.

Le renouvellement de la carte policière au Québec doit favoriser une capacité d'agir sur des territoires plus étendus et sur des phénomènes criminels de plus grande envergure, une lutte mieux adaptée aux nouvelles formes de criminalité de même qu'une gestion plus efficiente des mesures d'urgence.

Évolution du droit : Certaines préoccupations en matière de sécurité publique ont incité le législateur fédéral à modifier ses lois pénales afin d'assurer une application plus efficace de la loi. Ces modifications, tout en fournissant des moyens d'enquête plus efficaces aux policiers, impliquent, en contrepartie, une capacité organisationnelle d'implantation, un plan d'application ainsi qu'une formation adéquate. On peut identifier, à l'heure actuelle, au moins trois grands axes d'activité législative en matière criminelle : le crime organisé, la criminalité informatique ainsi que la violence et autres abus de la personne.

La lutte au crime organisé est menée sur trois fronts : le gangstérisme, ses activités financières et les moyens particuliers de l'enquêter. Le projet de loi C-95, adopté en 1997 à la suite d'actes de violence entre groupes de motards criminalisés, avait notamment créé l'infraction de participation aux activités d'un gang, facilité le recours à l'écoute électronique et prévu des peines plus sévères en pareil contexte.

Cette loi s'avérant indûment exigeante au niveau de la preuve d'association à un gang, un projet de loi sera déposé au printemps 2001 afin de faciliter cette preuve et, en conséquence, les interventions policières. Il devrait constituer un outil supplémentaire pour la Sûreté du Québec, à l'encontre notamment de la criminalité et de l'intimidation exercées par le crime organisé dans certains bars.

Le recyclage des produits de la criminalité, auquel le projet de loi 22 (juin 2000) est venu s'attaquer, constitue une préoccupation majeure. Il exige, pour les établissements financiers et les personnes faisant fonction d'intermédiaires financiers (comptables, notaires, avocats), une déclaration des transactions financières suspectes. Un tel outil devrait permettre à la Sûreté du Québec d'exercer de meilleure façon son mandat national en ce domaine, en cohérence avec la *Convention des Nations-Unies contre le crime organisé transnational* que le Canada signait en décembre dernier à Palerme (Italie).

Il faut aussi rappeler qu'en vertu de la *Loi sur l'entraide juridique en matière criminelle*, la Sûreté du Québec est responsable, au Québec, de l'entraide judiciaire internationale. Elle exécute les perquisitions autorisées par les tribunaux canadiens sur demande d'un État partie à un Traité d'entraide juridique auquel le Canada est signataire ou en vertu d'un accord administratif conclu avec le ministre des Affaires étrangères, ainsi que les ordonnances accordant les demandes d'obtention d'éléments de preuve (interrogatoires de témoins devant un juge, copies de documents). De plus, elle peut, avec la permission du ministre de la Justice, prêter des documents admis en preuve devant un tribunal canadien.

Finalement, il faut prévoir que dans un avenir prochain, les mesures proposées dans le Livre Blanc sur *l'Application de la loi et la responsabilité criminelle*, déposé par le gouvernement fédéral en juin 2000, se traduisent éventuellement en une loi qui facilitera l'infiltration des groupes criminalisés et nécessitera, en conséquence, une nouvelle définition des pratiques et leur implantation. De telles mesures ont pour but d'élargir les exemptions actuelles prévoyant la commission par des policiers de ce qui serait une infraction criminelle dans le cadre d'une enquête.

La Sûreté du Québec doit assumer le leadership, au Québec, d'une concertation québécoise, canadienne et internationale dans la lutte au crime organisé.

Ces initiatives législatives, conjuguées à plusieurs autres projets, constituent un signal clair. De plus, les sommes importantes qui ont été injectées par les gouvernements ainsi que les déclarations sans équivoque des responsables politiques et ministériels à cet égard démontrent que la lutte au crime organisé est une priorité de l'État.

Il en va de même d'autres aspects de la fonction policière. Par exemple, la Sûreté du Québec devra développer, à l'instar des autorités américaines, des procédures de saisie de données informatiques, d'interception de communications privées ainsi que des protocoles d'entente quant à la conservation de données par les fournisseurs Internet. Déjà, des travaux en comités multidisciplinaires ainsi qu'à l'intérieur des services-conseils ont débuté en ce sens.

Depuis quelques années, le Parlement a considérablement resserré les peines applicables aux crimes accompagnés de violence, au moyen d'une arme ou causant des blessures graves ainsi que, de façon générale, accordé une place plus grande aux victimes dans le processus judiciaire. Le 12 septembre 2000, les ministres fédéraux et provinciaux responsables de la justice réitéraient leur engagement à l'égard du droit des victimes d'actes criminels et accordaient une attention particulière à la violence familiale et à l'utilisation d'Internet à des fins d'exploitation juvénile.

On songe à la création de nouvelles infractions, aux pénalités plus sévères ainsi qu'à l'élaboration de stratégies nationales afin de lutter contre ces phénomènes. La Sûreté du Québec partage ces préoccupations et s'implique activement dans le dépistage et la poursuite des contrevenants, notamment en matière de pornographie et de prostitution juvénile dans Internet, un délit de criminalité organisée dans certains cas.

Le 15 décembre 2000, le ministre de la Justice du Québec déposait le projet de loi 180 concernant la divulgation par un professionnel de renseignements confidentiels en vue d'assurer la protection des personnes en cas de danger imminent de mort ou de blessures graves. Les policiers devaient y trouver réponse au problème récurrent de la primauté de la sécurité sur la confidentialité.

L'avènement de la *Charte canadienne des droits et libertés*, en 1982, a porté les méthodes d'enquêtes policières à l'examen rigoureux des tribunaux, alors qu'auparavant, mis à part le cas de l'écoute électronique et des confessions, la seule règle d'admissibilité était celle de la pertinence. Près de 20 ans se sont écoulés depuis et les policiers sont maintenant tenus de connaître les principaux arrêts de la Cour suprême du Canada en matière de droits et libertés de la personne dans les domaines de leur pratique.

La Sûreté du Québec, à titre de police nationale, doit maintenir et développer une compétence de pointe, notamment sur les aspects juridiques de sa mission.

L'évolution des exigences légales contribue à la rigueur et au professionnalisme du travail policier, autant en matière de protection et de surveillance du territoire qu'en enquêtes.

3. LES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES ET LES DÉFIS

Le chapitre qui suit s'intéresse aux ressources humaines, informationnelles, matérielles et financières de l'organisation. Il s'agit, en quelque sorte, de dresser l'inventaire des capacités de l'organisation à assurer la réalisation et la continuité des intentions stratégiques. Les capacités organisationnelles de la Sûreté du Québec ont été attentivement examinées ces dernières années et largement mises à contribution en termes de changements.

En effet, le changement constitue un des éléments qui a caractérisé la vie de l'organisation au cours des dernières années. Les différents rapports d'enquêtes ou les études externes, les travaux relatifs à la *Loi sur la police* ainsi que des démarches internes de réflexion et d'analyse ont instruit le changement et permis l'identification d'un grand nombre de mesures destinées à optimiser les performances de la Sûreté du Québec. Depuis cinq ans, des correctifs ayant un effet immédiat ont été implantés. Une telle dynamique a permis à la Sûreté du Québec de demeurer pleinement opérationnelle et de continuer à servir avec professionnalisme la population québécoise.

Avant de passer en revue les changements qui ont modifié substantiellement les capacités de l'organisation et d'en faire le bilan en termes de potentialités, rappelons brièvement les grandes étapes qui ont précédé l'actualisation de ces changements.

3.1 ITINÉRAIRE DES CHANGEMENTS

En 1997, consciente des lacunes existantes, la Sûreté du Québec mettait en œuvre un plan de réformes, *Orientations 1998-2000*, destiné à corriger les situations jugées les plus criantes. Ces réformes ont constitué un fondement solide pour d'autres changements actuellement en cours et à venir. Elles ont touché principalement le déploiement du modèle de police de proximité sur l'ensemble du territoire desservi par la Sûreté du Québec. Une première réforme des Enquêtes criminelles a permis l'implantation et la coordination de six escouades régionales mixtes de lutte au crime organisé et la mise en place de mesures destinées à améliorer l'encadrement de gestion des différentes unités administratives de l'organisation. Dans le cadre de ces réformes, la formation est apparue comme une assise majeure. Conséquemment, une direction dédiée au développement et à la formation a été créée pour soutenir les grands changements. Son mandat est d'assurer le développement optimal des ressources humaines par le maintien et le développement des compétences du personnel policier et civil et par le soutien au développement organisationnel rendu nécessaire par l'implantation de nouvelles technologies et le changement des conditions d'exercice du travail.

Puis, au printemps 1999, un important travail d'analyse des recommandations du *Rapport de la Commission d'enquête chargée de faire enquête sur la Sûreté du Québec*, de même qu'un examen rigoureux des forces et des faiblesses de la Sûreté du Québec, a donné naissance au *Plan de renouvellement 2000-2003*. Ce plan voulait, d'une part, répondre aux constats du rapport de la

commission d'enquête et, d'autre part, mobiliser les effectifs de la Sûreté du Québec en suscitant l'adhésion aux changements importants proposés, lesquels touchent actuellement chacune des composantes de l'organisation.

Tout comme l'élaboration du *Plan de renouvellement 2000-2003*, la coordination de différents projets de renouvellement a porté sur les sept champs d'activités suivants : Mission - Vision - Valeurs, Enquêtes criminelles, Affaires internes, Ressources humaines, Surveillance du territoire, Modernisation technologique, Communications et relations publiques.

En mai 2000, la Direction des projets organisationnels a été créée. Celle-ci a pour mandat de réviser la structure organisationnelle de la Sûreté du Québec en vue d'améliorer le service aux diverses clientèles et de favoriser une plus grande responsabilisation à tous les niveaux de gestion. Cette direction s'est également vue confier la responsabilité d'assurer l'intégration de tous les projets du Plan de renouvellement et de pourvoir à la cohésion de ces changements au sein de l'organisation.

Entre-temps, un comité de travail issu de cette direction s'est penché sur la révision des paramètres de l'organisation du travail des unités opérationnelles de la Sûreté du Québec. Les travaux de ce comité ont eu à leur tour un impact considérable sur l'analyse, le maintien et le développement des capacités organisationnelles de la Sûreté du Québec. Ils ont porté notamment sur :

- Un modèle de prestation de services permettant de déterminer les sphères d'activités à abandonner, à conserver ou à développer;
- Un nouveau regroupement des mandats policiers de base et des mandats spécialisés;
- Une approche permettant de conserver un volume suffisant d'interventions et de missions pour maintenir et développer l'expertise pertinente et la capacité d'intervention partout au Québec.

Ce qu'il faut retenir des exercices de réflexion, et conséquemment des réformes réalisées ou en cours, c'est que la Sûreté du Québec, depuis cinq ans, a résolument mis le cap sur l'innovation, le développement et le renouvellement de ses capacités organisationnelles et de ses pratiques professionnelles.

Malgré la période particulièrement tumultueuse qu'elle a traversée, la Sûreté du Québec, grâce à l'engagement et à la persévérance des femmes et des hommes qui la composent, a su influencer efficacement le cours des actions. Maître d'œuvre selon sa sphère d'activité respective, c'est chacun des maillons de l'organisation qui a participé et qui participe encore à son renouvellement. Déjà des acquis importants sont perceptibles à différents niveaux. Il est essentiel de rendre compte ici de ces avancées, puisque ce sont sur ces bases que les prochains changements seront articulés.

3.2 ANALYSE DES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES

La modification progressive de la culture professionnelle de l'organisation s'avère une résultante majeure des changements mis en place depuis quelques années. Les efforts consentis à différents niveaux pour moderniser les pratiques de gestion stimulent le développement et l'initiative dans la recherche de l'efficacité et de la qualité des services.

Résolument engagée dans cette voie, la Sûreté du Québec a pris la décision de faire siens les principes directeurs préconisés par la *Loi sur la police* et par la *Loi sur l'administration publique*. En effet, ceux-ci viennent appuyer l'organisation dans ses propres orientations stratégiques, lesquelles reposent principalement sur les services à la population et la modernisation de ses systèmes et pratiques de gestion.

Les réformes effectuées depuis quelques années constituent d'ores et déjà des forces institutionnelles et, à cet égard, il est important d'en faire ici une analyse sectorielle.

3.2.1 OPÉRATIONS POLIÉRIÈRES

Sur le plan des opérations, la Sûreté du Québec assure la société québécoise d'une pluralité de services policiers grâce à la mobilisation de ressources diversifiées dont l'expertise et les compétences respectent des normes rigoureuses de qualité.

En 2000, la Sûreté du Québec s'est méritée le prix « Reconnaissance » de la Fédération de l'âge d'or du Québec (FADOQ) pour son programme « Vieillir en liberté, en toute sûreté ». Cette mention s'ajoute au prix décerné par la revue « Intersection » au poste de la MRC de la Vallée-de-la-Gatineau pour son projet « Les jeunes la nuit ».

Dans ses activités de première ligne, la Sûreté du Québec ne cesse de développer ses politiques, ses pratiques ainsi que ses programmes en vue de répondre avec promptitude et adéquation aux besoins spécifiques des citoyens. L'orientation communautaire du modèle de *police de proximité* donne, en ce sens, une perspective nouvelle aux activités de gendarmerie. C'est dans ce contexte que des programmes de prévention innovateurs, fondés sur les préoccupations de la population, ont été mis de l'avant ces dernières années.

En plus des opérations courantes, des activités de vigie commencent à s'exercer à l'égard des nouvelles pratiques et techniques policières. Des outils de recherche de même que l'expertise permettant de contrer les phénomènes en émergence (jeux illégaux, casinos virtuels, cybercrime) sont en développement.

De plus, l'adhésion des forces policières aux Escouades régionales mixtes démontre la capacité de la Sûreté du Québec à coordonner des opérations et à les soutenir techniquement dans leurs activités d'envergure dans différentes régions du Québec.

Le début de l'année financière 2001-2002, marqué par la tenue du Sommet des Amériques, catalyse certains changements. Il s'agit d'un événement politique de courte durée mais pour lequel des énergies considérables sont actuellement investies en matière de recherche et de documentation, de formation, de veille stratégique et de déploiement de ressources. Certains outils développés pour cette occasion seront ensuite transférés vers d'autres secteurs d'activités.

Plusieurs programmes ou activités de la Sûreté du Québec comportent des effets financiers positifs qui dépassent les enjeux de l'ordre de la sécurité publique et soutiennent les grandes orientations gouvernementales. Il est évident que sans ordre public et sans paix sociale, c'est le fonctionnement de toute la société qui est menacé. Cependant, de nombreuses interventions préventives sur les routes ou en matière de lutte à la drogue amoindrissent indirectement les coûts sociaux et de santé. Il en est de même des effets bénéfiques sur les revenus de l'État, des opérations policières en matière d'aliénation des produits de la criminalité et des programmes d'enquête faisant la lutte à l'économie souterraine (fraudes contre l'État ou contrebande d'alcool) qui permettent non seulement la récupération directe de sommes importantes, mais aussi le renforcement de l'économie légitime.

3.2.2 RESSOURCES HUMAINES

Les ressources humaines sont au cœur des changements organisationnels. D'importants défis y ont été relevés au cours des trois dernières années, notamment en matière de dotation, de diversification des compétences, de formation, de développement, de modernisation des pratiques de gestion et de soutien au personnel.

La Sûreté du Québec déploie des efforts importants pour assurer la probité de son personnel. Son approche à la fois préventive et corrective des manquements et les ressources qu'elle y consacre en témoignent.

- **Probité des ressources humaines** : Désireuse d'atteindre les plus hauts standards en matière de probité, la Sûreté du Québec y a consacré des efforts substantiels, notamment en doublant l'effectif dédié aux affaires internes qui comprend maintenant 38 personnes. De plus, un nouveau règlement sur la discipline, responsabilisant davantage les gestionnaires de l'organisation, a été transmis au ministre de la Sécurité publique pour approbation et toutes les mesures ont été prises afin de respecter scrupuleusement les nouvelles dispositions de la *Loi sur la police* relatives aux normes de comportement.
- **Formation et développement des ressources humaines** : En 1998, la Sûreté du Québec a adopté l'approche par compétences comme fondement du renouvellement et de l'intégration de ses processus de gestion des ressources humaines et de formation continue. Une telle approche constitue le pivot de toutes les fonctions de gestion des ressources humaines, soit la sélection, la formation, l'évaluation et la promotion, le tout favorisant l'évolution de chacun des membres tout au long de leur carrière respective. L'élaboration, la révision et la diffusion de nombreux programmes de formation ont suivi l'adoption de cette approche.

À titre d'exemple, mentionnons le développement du Programme de formation continue du patrouilleur ainsi que l'élaboration de contenu spécifique visant le développement d'une compétence éthique chez les policiers.

En 1998, dans le cadre des *Orientations 1998-2000*, la Sûreté du Québec a mis sur pied un programme de libération pour études universitaires. Un tel programme visait l'expérimentation de nouvelles approches quant à la formation d'une relève compétente et orientée vers des pratiques de gestion novatrices. Ce programme a de plus contribué à l'ouverture de l'organisation en favorisant la constitution de réseaux d'échanges stratégiques avec d'autres milieux et le partage d'expertises. La valeur ajoutée de ce projet est déjà réinvestie dans l'organisation puisque parmi les officiers et les sous-officiers ayant bénéficié du programme, plusieurs occupent déjà des postes importants de gestion dans divers secteurs.

En enrichissant l'expertise policière, l'arrivée de personnel civil contribue, graduellement et de façon originale, à un changement de la culture organisationnelle. En effet, un partenariat dynamique et productif composé de l'expertise et de l'expérience policière, couplées à l'application des principes et des méthodes de recherche, contribue à la mise en place d'innovations profitables dans le soutien aux opérations.

La Sûreté du Québec a régulièrement recours à des ressources externes dans divers domaines. Ces consultants apportent leur soutien à des activités d'analyse opérationnelle, de développement organisationnel et informatique, de formation ou de sélection du personnel.

Par ailleurs, la Sûreté du Québec a complété un projet pilote d'embauche de diplômés de second cycle universitaire afin de combler des postes d'enquêteurs dans les unités spécialisées et d'augmenter la capacité organisationnelle de faire face à la nouvelle criminalité en émergence.

Mentionnons l'assignation de trois avocats, dont deux procureurs de la Couronne, en soutien direct aux unités d'enquêtes, qui permet d'améliorer l'encadrement juridique et légal des enquêtes criminelles.

- **Diversification des compétences** : L'effectif de la Sûreté du Québec compte désormais un personnel civil plus nombreux. La catégorie des professionnels (conseillers en gestion des ressources humaines, agents de recherche, spécialistes en sciences de l'éducation et analystes) est passée de 127 personnes en mars 1998, à un peu plus de 200 en décembre 2000. Ils apportent une expertise nouvelle, principalement dans les fonctions *conseil*, la recherche appliquée et l'implantation des nouvelles technologies, la formation, le développement organisationnel ainsi que dans l'analyse tactique et stratégique en soutien aux opérations policières. Il en va de même pour les postes d'encadrement intermédiaire occupés par le personnel civil. Depuis quatre ans, 33 postes policiers d'encadrement ont été convertis en postes civils. De vingt-six qu'ils étaient en mars 1998, le nombre de cadres civils a maintenant doublé.

- **Dotation et soutien au personnel** : En 1998, la Sûreté du Québec a procédé à un important redéploiement de l'effectif en raison des ententes de services avec les MRC. Dans le cadre de cette opération, l'organisation a su gérer avec efficacité et rapidité le déplacement de quelque 700 policiers, dont 500 ont dû déménager.

La Sûreté du Québec a aussi effectué des activités de suivi et de développement d'expertises légales et professionnelles en matière de relations de travail ainsi qu'en santé et sécurité du travail.

Un programme d'aide au personnel est accessible en continuité 7 jours par semaine, 24 heures par jour. Ce programme s'adresse aux employés, civils et policiers, ainsi qu'aux membres de leur famille si le problème est directement relié au travail. Le service est assuré par une firme externe privée qui regroupe un réseau de professionnels. Ce programme se distingue par le fait qu'il est offert sur tout le territoire, et ce, en tout temps.

De plus, un programme de *Reconnaissance au travail*, visant à souligner la qualité des services, la conscience professionnelle et l'engagement communautaire des policiers et des civils a récemment été mis en œuvre. La première cérémonie de *Reconnaissance au travail* s'est tenue en novembre 2000.

- **Modernisation des pratiques de gestion** : Que ce soit sous l'angle des conditions économiques et sociales, des valeurs et des préoccupations de gestion ou du développement des technologies, l'environnement des gestionnaires se modifie continuellement. Les officiers et les cadres de la Sûreté du Québec n'y font pas exception.

C'est parallèlement à la mise en place des principes de modernisation de l'administration publique, par le biais de la *Loi sur l'administration publique* que la Sûreté du Québec poursuit les réflexions et les travaux déjà amorcés concernant la modernisation de ses pratiques de gestion par :

- La mise en place d'un comité de pilotage de la modernisation des pratiques de gestion;
- Le choix d'une démarche de changement organisationnel qui repose sur la gestion par projet;
- La multiplication des opportunités d'échanges pour les gestionnaires (colloques, conférences et rencontres statutaires);
- La révision des politiques de gestion dans les différentes unités administratives;
- La révision des mécanismes de gestion des emplois d'officiers de façon à renforcer l'encadrement, à assurer l'équité et à favoriser la stabilité de l'expertise;
- Un mode de dotation des postes qui repose sur des outils d'évaluation multiples et qui fait appel à l'expertise externe pour tous les postes d'encadrement supérieurs;
- Le développement de programmes et d'outils de gestion dédiés aux cadres et aux officiers de l'organisation;

- Le développement d'outils informatisés de gestion;
- Le développement d'outils internes de communication.

Toutes ces mesures traduisent le changement. Un changement « gagne à être apprivoisé, connu et adopté, autant dans ses dimensions technologiques et humaines que dans ses dimensions organisationnelles. Il importe d'avancer sur les deux fronts, de consolider progressivement et d'arriver à créer une situation d'équilibre » (Beaudoin, 1990, p. 122).

3.2.3 TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Le développement des technologies de l'information et la gestion de l'information permettront de mieux gérer les ressources et ainsi de mieux servir la population.

Depuis trois ans, la Sûreté du Québec a entrepris une refonte de son architecture technologique en conformité avec les normes actuelles de l'industrie et l'introduction de pratiques nouvelles, tels le courrier électronique et bientôt l'intranet.

En plus de faire migrer son réseau de télécommunications informatiques vers le protocole de communication Internet (TCP/IP), la Sûreté du Québec a procédé au cours des deux dernières années à l'installation de 2 800 micro-ordinateurs performants et d'une cinquantaine de serveurs de réseaux locaux au Grand quartier général, dans les districts et dans les postes MRC. La mise en place de cette nouvelle infrastructure technologique supportant le multimédia permet de rendre disponibles des outils plus efficaces; par exemple, les formulaires électroniques, la géomatique, les photos signalétiques et les empreintes digitales.

La Sûreté du Québec vise, par le biais de son *Plan de modernisation technologique*, à devenir le chef de file en matière de gestion de l'information policière. Des changements importants ont été et seront apportés en vue de consolider l'infrastructure technologique de l'organisation, de développer et d'implanter de nouveaux systèmes administratifs et opérationnels permettant d'augmenter la performance et l'efficacité des gestionnaires, des patrouilleurs et des enquêteurs.

Au fur et à mesure des développements technologiques, une architecture de sécurité et de confidentialité est planifiée et sera graduellement mise en place. Une telle architecture permet la gestion du contrôle des accès aux informations sensibles.

Outre la sécurité de ses informations, la Sûreté du Québec assurera la gestion des infrastructures à clés publiques (ICP) et l'attribution des certificats pour ses partenaires ainsi que pour la communauté policière qui utilisent les services du Centre de renseignements policiers du Québec (CRPQ). Cette infrastructure, essentielle en raison de la nature des données, respecte la politique de certification de la *Directive sur la sécurité de l'information et des échanges électroniques*.

Enfin, les développements technologiques et leur utilisation (la gestion électronique de documents, la mise à jour de logiciels, la transmission de photographies signalétiques et d'empreintes digitales notamment) exigent le maintien d'un réseau de télécommunications informatiques performant et fiable.

3.2.4 RESSOURCES MATÉRIELLES

La Sûreté du Québec a juridiction sur tout le territoire du Québec. De façon exclusive, les policiers de la Sûreté du Québec ont la responsabilité de la surveillance d'un réseau routier de 60 392 km, soit 82 % des routes. Le défi d'offrir des services policiers professionnels est à la mesure de la grandeur du territoire à couvrir. Pour ce faire, la Sûreté du Québec doit voir à la disponibilité ainsi qu'à l'entretien mécanique d'un important parc de véhicules. En plus des 1 400 automobiles, on y compte des camions, des fourgonnettes, des véhicules à quatre roues motrices ainsi que des minibus. Des motocyclettes, des motoneiges, des bateaux ainsi que trois hélicoptères permettent d'étendre les activités de patrouille.

Les manifestations, les crises et les sinistres sans cesse croissants au cours de la dernière décennie nécessitent des déplacements rapides de troupes et de dignitaires. De plus, les interventions de sauvetage et d'évacuation ainsi que les missions de recherche en territoire éloigné sont de plus en plus fréquentes. En décembre 2000, la Sûreté du Québec faisait l'acquisition d'un troisième hélicoptère. Il s'agit d'un appareil d'une capacité supérieure et pourvu d'équipements modernes. Cet appareil permet désormais de mieux répondre, avec rapidité et efficacité, à des missions d'urgence.

Dans le but d'optimiser ses interventions en sécurité routière, la Sûreté du Québec a récemment mis à l'essai douze nouveaux véhicules. Il s'agit de véhicules de patrouille semi-identifiés possédant les mêmes fonctionnalités que les véhicules traditionnels de patrouille mais qui ne présentent aucune identification à l'avant de même qu'à l'arrière et dont les gyrophares sont intégrés. Les automobilistes contrevenants n'auront ainsi plus la possibilité d'ajuster leur conduite à la vue des voitures de patrouille.

Suivant l'objectif de sécuriser le réseau autoroutier québécois, un certain nombre d'appareils de détection de vitesse (cinémomètres), plus précis et mieux adaptés aux conditions climatiques difficiles, sont maintenant utilisés. D'autres appareils, convenant à la patrouille nautique, à motocyclette, à motoneige et en véhicules tout-terrains, sont en expérimentation.

De plus, durant les deux prochaines années, l'arme de service des policiers sera graduellement remplacée pour passer du revolver au pistolet. Deux modèles de pistolets de calibre 9 mm, l'un pour les patrouilleurs et l'autre pour les enquêteurs, ont été retenus. Cette nouvelle arme, plus légère et plus compacte, représente aussi un atout du point de vue de la sécurité. Une formation à tous les utilisateurs est prévue à cet effet.

Mentionnons enfin qu'un projet important de décentralisation des activités administratives et budgétaires des ressources matérielles sera mis en œuvre dès le 1^{er} avril 2001 et s'échelonnera sur une période de trois ans. Ce plan de décentralisation a notamment pour objectifs l'autonomie et l'imputabilité des gestionnaires, l'optimisation du contrôle des suivis budgétaires et administratifs et la recherche de l'efficacité des processus d'achats tout en favorisant l'acquisition locale.

3.2.5 RESSOURCES FINANCIÈRES

La Sûreté du Québec dispose d'un budget de dépenses de l'ordre de 514 M\$ lequel est financé, d'une part, par le gouvernement du Québec (380 M\$) et, d'autre part, par les revenus provenant de la tarification des services de base aux municipalités (114 M\$) ainsi que par ceux en provenance du gouvernement fédéral pour le remboursement des dépenses liées à l'administration de la *Loi sur les armes à feu* (17 M\$) et pour la desserte policière des ponts Jacques-Cartier et Champlain (3 M\$).

Le budget d'investissement, de l'ordre de 32 M\$ en 2001-2002, dont 9 M\$ pour le *Fonds de service de police*, varie annuellement selon les besoins particuliers et permet l'acquisition ou le renouvellement d'équipements dédiés aux opérations policières et ceux reliés aux technologies de l'information.

Au début de la période couverte par ce plan stratégique, des ressources significatives ont été obtenues principalement pour financer le plan de renforcement à la lutte au crime organisé, l'optimisation de la sécurité sur le réseau autoroutier et les coûts de renouvellement des conventions collectives des employés.

3.3 CAPACITÉS À DÉVELOPPER

Si les dernières années ont constitué, à la Sûreté du Québec, une période importante de questionnement et de positionnement à plusieurs égards, les prochaines années seront déterminantes quant à l'implantation profonde, jusqu'à pleine maturité institutionnelle, des orientations retenues, et ce, tout autant dans leur dimension culturelle que dans leur dimension contextuelle et environnementale.

Pour offrir de meilleurs services à la population québécoise : Tous les grands enjeux liés aux opérations policières n'ont pas encore trouvé réponse.

La dispersion des ressources sur le territoire, nos économies ouvertes, la virtualisation des frontières et de la criminalité, la versatilité du crime organisé, le développement des techniques de soutien aux enquêtes, tels sont quelques-uns des défis, complexes mais stimulants, à relever pour les prochaines années.

La gestion d'événements majeurs survenant en contexte de crise est complexe et coûteuse. Elle exige de parfaire continuellement nos méthodes d'analyse et de travail.

La promotion des attitudes ainsi que celle des comportements basés sur le respect des valeurs et de l'éthique professionnelle sont importantes.

Pour combler les départs à la retraite et renforcer certains créneaux d'activité, la Sûreté du Québec prévoit embaucher plus de 1 000 policiers durant la période 2001-2004.

De plus, quelques fonctions civiles, qui exigent une expertise particulière, sont occupées par du personnel occasionnel. Dans certaines unités, par exemple, il représente plus de la moitié des effectifs. Il faut donc envisager un plan de relève pour préserver la réalisation continue d'importants projets.

Défis majeurs du prochain exercice, la relève doit être préparée adéquatement et le transfert d'expertise assuré efficacement. De plus, les premiers niveaux d'encadrement et la gestion de carrière doivent être révisés.

La complexité de la mission, le partenariat avec les élus ainsi que les notions de rigueur et de responsabilisation en matière de gestion commandent une révision de l'encadrement. Une telle révision abordera les premiers niveaux de gestion jusqu'au niveau intermédiaire dans les postes et les unités spécialisées, là où le mode de supervision à distance ne correspond plus aux exigences contemporaines.

La Sûreté du Québec doit donc être continuellement à l'affût de ses besoins de main-d'œuvre.

En plus de la nécessité de maintenir le développement des systèmes de l'organisation à la fine pointe de l'évolution technologique, trois grands secteurs d'activité retiendront l'attention, soit :

- *L'utilisation de réseaux ouverts qui pose des questions de sécurité de l'information.* En effet, la nécessité d'assurer la sécurité, la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des informations exigent des organisations policières une réallocation de leurs ressources et de leurs expertises.
- *Le développement et la mise en place de mécanismes et de systèmes de planification, de contrôles opérationnels et administratifs fondés sur l'imputabilité des gestionnaires et la responsabilisation des membres.* De tels systèmes doivent produire l'information de gestion selon une approche intégrée.
- *Le développement de partenariats dans la mise en commun des ressources informationnelles et le développement de systèmes intégrés.*

La Sûreté du Québec vise l'implantation d'une culture technologique caractérisée par : une infrastructure qui se développe au rythme des innovations et des besoins, des individus rompus à l'usage de ces technologies, des services de soutien aux usagers et des contenus accessibles dans l'intranet.

Au cours de l'année 2000, les contrats de travail du personnel syndiqué policier et civil ont connu un règlement. Les actions et les interventions de cette planification triennale seront ainsi mises en œuvre dans le contexte particulièrement privilégié d'un climat de travail harmonieux.

4. LA VISION DE NOTRE AVENIR

Cette partie dégage les principaux enjeux découlant du contexte externe et des défis émanant de l'analyse des capacités organisationnelles précédemment identifiées. Un tel portrait permet d'ouvrir sur une vision de l'avenir : une image mobilisatrice de ce que la Sûreté du Québec veut être au terme de la période 2001-2004.

4.1 RÉCAPITULATION DES ENJEUX ET DES DÉFIS

- La nouvelle carte policière et le nouveau partage des responsabilités qui en découle doivent assurer une capacité d'intervention à la grandeur du territoire québécois, que ce soit en matière de services généraux ou de services spécialisés.
- La demande de la clientèle en termes de qualité des services offerts est en croissance.
- La lutte à la grande criminalité, particulièrement celle contre le crime organisé, tout comme l'exécution des mandats reliés à la protection et au maintien de l'ordre sur un aussi vaste territoire, se complexifient.
- La police nationale doit offrir un soutien continu au gouvernement du Québec pour l'appuyer dans ses réformes et pour contribuer à la préservation de l'intégrité des organismes qui le composent.
- Le développement des nouvelles technologies de l'information, tant par son effet sur de nouveaux types de criminalité que par le potentiel qu'elles représentent pour l'amélioration de l'organisation du travail, exige que l'on suive ce développement et que l'on s'y adapte : le développement d'une culture technologique s'impose.
- La poursuite des projets de *Renouvellement*, à la suite des examens externes et des analyses internes, permettront de consolider les différentes démarches de transformation de l'organisation.
- Le maintien d'un environnement où les interrelations et les interventions, tant à l'interne qu'à l'externe, sont empreintes de respect et de considération renforcera la probité de nos membres et l'intégrité de nos activités.
- Face aux nombreux départs à la retraite et à l'augmentation de l'effectif résultant d'un renforcement de certains créneaux d'activité, le transfert d'expertise et le renouvellement des ressources humaines doivent être assurés.
- Le maintien à jour des compétences de l'ensemble du personnel, tant policier que civil, permet d'accroître la capacité et la performance de l'organisation à répondre aux besoins de la clientèle.
- La révision de l'encadrement dans les unités opérationnelles doit être initiée aux premiers niveaux de gestion.

- La transparence et la performance reposent sur une adaptation de nos modes de gestion au nouveau cadre de gestion gouvernemental (loi 82) par l'accroissement de l'imputabilité à tous les niveaux, par la gestion par résultats et par la reddition de comptes.
- Les activités et les interventions policières doivent être continuellement actualisées en vertu de l'évolution très rapide du droit.

Le contexte actuel, compte tenu de ces défis et de ces enjeux, apparaît davantage porteur d'opportunités que de contraintes. L'analyse des capacités organisationnelles constitue également un diagnostic relativement positif. En 2001-2004, la Sûreté du Québec se trouve davantage en situation de développement de son organisation et de consolidation.

4.2 IMAGE MOBILISATRICE DE L'AVENIR

La Sûreté du Québec doit tenir compte de tous les éléments composant son environnement interne et externe dans les moyens qu'elle prendra pour réaliser ses visées. Elle aura également une meilleure prise sur son avenir en clarifiant ou en définissant d'abord ce qu'elle veut être et devenir.

NOTRE VISION

Grâce à la mobilisation et à l'expertise de ses membres policiers et civils, la Sûreté du Québec, en tant qu'organisation moderne et dynamique, vise à répondre aux plus hautes exigences de qualité et de service dans tous ses champs d'activité. Afin de mieux protéger les citoyens, la Sûreté du Québec place, au cœur de son action concertée, le respect de la loi et des droits fondamentaux des personnes.

La Sûreté du Québec se veut avant tout une organisation policière au service des citoyens, à qui elle offre des services de qualité. Elle veut tout particulièrement se démarquer comme chef de file dans la prestation de services spécialisés, tant en matière d'enquêtes que de mesures d'urgence et de soutien opérationnel. Elle vise également à optimiser l'utilisation des outils technologiques en soutien aux opérations policières et à demeurer à la fine pointe en matière de nouvelles technologies de l'information dans les sphères reliées à son domaine.

En raison de l'évolution des pratiques policières et professionnelles, de la modification de l'organisation du travail, des changements dans ses conditions d'exercice et des nouvelles exigences technologiques, la Sûreté du Québec est en constante évolution. Elle développe continuellement sa capacité d'améliorer son efficacité et son efficience par des idées, des perceptions et des connaissances nouvelles. Forte d'une culture bien ancrée dans la société québécoise, elle anticipe les événements, innove et identifie sans cesse de meilleures façons d'accomplir sa mission. La Sûreté du Québec accorde un rôle de premier plan au citoyen dans l'amélioration de la sécurité dans la communauté.

Pour ce faire, elle utilise pleinement son potentiel humain, développe de façon continue les compétences de son personnel, instaure une culture de respect, de collaboration et d'écoute de ses membres, de ses partenaires et de ses clientèles. En outre, elle accroît et consolide ses

activités de partenariat axées sur des projets de changement visant toujours l'amélioration de la qualité des services aux citoyens.

La mise en œuvre de pratiques de gestion modernes axées sur les résultats et sur la responsabilisation des gestionnaires, alliée à une circulation d'information fluide entre les différents secteurs, permet d'aligner les stratégies de chacun aux stratégies globales de l'organisation et assure ainsi la cohésion de l'ensemble des activités.

Parce qu'elle préconise le respect, l'intégrité, le service et le professionnalisme, la Sûreté du Québec demande à ses membres d'incarner la devise « *Service, Intégrité, Justice* » et de valoriser *l'ouverture, la confiance, la discrétion, la droiture dans le comportement et l'allégeance à l'autorité.*

4.3 CHOIX STRATÉGIQUES

Les orientations, les axes et les objectifs traduisent la stratégie retenue pour concrétiser notre vision de l'avenir.

Les trois orientations mises de l'avant sont les suivantes :

- I. Définir et consolider les responsabilités d'une police nationale**
- II. Développer nos compétences**
- III. Moderniser nos pratiques**

Pour permettre à la Sûreté du Québec d'être en adéquation avec son environnement et pour que les défis relevés assurent une réponse conforme aux enjeux externes, les orientations portent sur l'organisation et sur son environnement externe.

C'est pourquoi nous avons retenu une première orientation dirigée vers l'externe, qui repose sur la définition et la consolidation de la police nationale. Les axes et objectifs de l'orientation I qui vise l'actualisation du rôle de l'organisation comme police nationale, procèdent par le développement ou la consolidation de programmes ou d'activités en réponse aux besoins actuels ou en émergence de services policiers généraux, spécialisés ou nationaux.

Les orientations II et III sont davantage axées vers l'interne. Elles interviennent sur les ressources et les façons de faire. Elles viennent soutenir la prestation des services définis dans la première orientation.

Il est intentionnel d'avoir défini les orientations au-delà de la structure ou de l'organisation actuelle du travail pour éviter le cloisonnement des unités. L'appropriation des orientations exige le développement d'une vision d'ensemble des défis de l'organisation pour tous les membres policiers et civils. Ainsi, leur réalisation favorisera l'ouverture des unités entre elles, qu'elles soient opérationnelles, de soutien aux opérations ou de soutien administratif.

5. NOTRE STRATÉGIE 2001-2004

Cette section décrit les trois orientations retenues afin de concrétiser la vision d'avenir de la Sûreté du Québec. Chacune des orientations s'articule en axes qui se traduisent en objectifs, en cibles et en indicateurs de résultats. Les cibles, les indicateurs de même que les moyens d'action seront repris et précisés dans le plan d'action qui découlera du présent document.

Le tableau synthèse de l'annexe 5, qui présente en arborescence les orientations, les axes et les objectifs de *Stratégie 2001-2004*, facilite la compréhension des choix stratégiques.

ORIENTATION I

DÉFINIR ET CONSOLIDER LES RESPONSABILITÉS D'UNE POLICE NATIONALE

Les besoins en matière de services policiers sont nombreux et variés. En réponse à ceux-ci, la Sûreté du Québec réalise des activités dont elle a la responsabilité exclusive et d'autres qu'elle exécute de façon complémentaire ou en suppléance avec ses partenaires. L'implantation de la nouvelle carte policière constitue une opportunité permettant de définir et de consolider la prestation de certains services. La Sûreté du Québec axe la définition de ses services en fonction de ces trois créneaux d'activité : les services généraux, les services spécialisés et les services nationaux.

La modification du cadre réglementaire actuel, pour mieux circonscrire les responsabilités des différentes entités du système policier québécois, constitue un incontournable. La consolidation des trois créneaux d'activité de la Sûreté du Québec en est d'ailleurs tributaire.

- **AXE 1.1 : Les services généraux, offerts à proximité des citoyens**

Les **services généraux** sont constitués des services de première ligne et de ceux connexes à la protection du territoire. Ces services assurent une disponibilité constante pour la clientèle, un lien privilégié avec les élus (parrainage, CSP), une réponse adéquate aux besoins exprimés et à ceux constatés (ASRP, prise de plainte), de même qu'une présence policière continue dans les territoires desservis. De tels services incluent aussi la réalisation d'enquêtes et le suivi des procédures devant les tribunaux, la mise en œuvre locale de programmes communautaires et de prévention de la criminalité ainsi que la contribution aux banques de renseignements.

OBJECTIF 1.1.1 Procéder à un redéploiement cohérent et efficace de la desserte policière des MRC et des municipalités en harmonie avec la redéfinition de la carte policière.

CIBLE : Préserver la desserte policière des MRC et des municipalités actuelles pour une meilleure stabilité des services.

Indicateur de résultats :

- Nombre de dessertes maintenues.

CIBLE : Fournir des services aux municipalités départies de leur service de police municipal en vertu de la redéfinition de la carte policière.

Indicateur de résultats :

- Nombre de nouvelles municipalités desservies.

OBJECTIF 1.1.2 Étendre le modèle de police de proximité.

CIBLE : Application globale du modèle de police de proximité dans les MRC.

Indicateurs de résultats :

- Dépôt d'un rapport d'évaluation sur la police de proximité;
- Nombre d'activités réalisées dans chaque municipalité (présence familière);
- Taux de satisfaction des citoyens ou membres des comités de sécurité publique.

CIBLE : Adaptation des fondements du modèle de police de proximité aux unités opérationnelles spécialisées.

Indicateurs de résultats :

- Proportion de programmes d'enquêtes appliquant les fondements du modèle;
- Proportion de programmes d'interventions en situation d'urgence appliquant les fondements du modèle.

OBJECTIF 1.1.3 *En matière de sécurité routière, intervenir en cohérence avec l'identification des causes de collisions.*

CIBLE : Contribuer significativement à l'amélioration du bilan routier et hors route, des municipalités et MRC desservies en partenariat avec le ministère des Transports et la Société de l'assurance automobile du Québec.

Indicateurs de résultats :

- Nombre de programmes d'interventions auxquels la Sûreté du Québec participe;
- Le pourcentage du nombre d'interventions en fonction des principales causes de collisions.

- **AXE 1.2 : Les services spécialisés, dispensés en complémentarité et en soutien aux services généraux**

Les **services spécialisés** sont offerts pour répondre à des situations particulièrement exigeantes en raison de leur ampleur ou de leur complexité. Ces services nécessitent ainsi une formation technique et professionnelle hautement spécialisée de même que des outils de pointe. L'organisation et la prestation de ces services doivent assurer le maintien de l'expertise et une meilleure gestion des ressources.

OBJECTIF 1.2.1 *Axer davantage les interventions sur des problématiques plutôt que sur des événements particuliers.*

CIBLE : Favoriser un effet réel et durable sur un certain nombre de problématiques de sécurité publique.

Indicateurs de résultats :

- Nombre de programmes mis en œuvre;
- Diversité et ampleur des problématiques touchées.

OBJECTIF 1.2.2 *Augmenter la qualité et la disponibilité des services spécialisés.*

CIBLE : Croissance de la satisfaction des partenaires et de la clientèle, interne et externe, quant aux services spécialisés.

Indicateurs de résultats :

- Taux de satisfaction à l'égard des services spécialisés;
- Productions et biens livrés par les unités de soutien à l'échelle locale et régionale.

• **AXE 1.3 : Les services nationaux, pour soutenir l'organisation policière et l'État au Québec**

Les **services nationaux** contribuent à l'intégrité des personnalités et des institutions étatiques et couvrent la sécurité des réseaux de transport et de communications, notamment le réseau autoroutier du Québec. Ils permettent l'application cohérente des lois et la gestion concertée de la sécurité publique. De tels services comprennent la liaison canadienne et internationale d'activités policières d'envergure. Ils soutiennent aussi l'ensemble des besoins de la communauté policière en réponse aux phénomènes criminels, en série ou en réseaux interrégionaux, aux désastres, aux désordres sociaux, ou à tout autre événement hors de commun.

Les objectifs qui suivent visent principalement la consolidation d'activités existantes dans le domaine des services nationaux, ou encore l'exploration de nouveaux marchés en sécurité publique.

OBJECTIF 1.3.1 *En matière d'enquêtes criminelles, réaliser ou coordonner des projets d'enquête sur des crimes graves, en réseau ou en série.*

CIBLE : Réaliser avec efficacité et efficience des enquêtes complexes.

Indicateurs de résultats :

- Envergure des projets d'enquête réalisés;
- Satisfaction des procureurs et de la magistrature.

CIBLE : Assumer un leadership compétent dans la réalisation des enquêtes d'envergure.

Indicateurs de résultats :

- Taux de satisfaction des clients et partenaires;
- Diversification des partenaires mobilisés;
- Délai de mise en place des escouades mixtes.

OBJECTIF 1.3.2 *En matière de protection et de surveillance du territoire, instaurer une gestion concertée et efficace des divers plans et programmes de sécurité sur le réseau autoroutier et lors d'événements ou phénomènes majeurs.*

CIBLE : Assurer la sécurité de la population.

Indicateurs de résultats :

- Taux de satisfaction de la population;
- Taux de victimisation, gravité des blessures et importance des dommages matériels;
- Nombre de programmes conjoints et nombre de partenaires.

OBJECTIF 1.3.3 *En matière de services nationaux de soutien, augmenter la disponibilité et la qualité des services.*

CIBLE : Croissance de la satisfaction des partenaires et de la clientèle interne et externe concernant la disponibilité et la qualité des services nationaux de soutien.

Indicateurs de résultats :

- Taux de satisfaction à l'égard des services nationaux de soutien;
- Productions et biens livrés par les services nationaux de soutien.

ORIENTATION 2

DÉVELOPPER NOS COMPÉTENCES

La Sûreté du Québec veut poursuivre la mise en place des moyens pour recruter, assigner, former et développer son personnel de façon continue en diversifiant les expertises professionnelles requises en réponse aux différents besoins de services.

Ce sont nos employés, au quotidien et dans les situations particulières, qui relèvent les multiples défis organisationnels. Cette orientation poursuit l'idéal d'avoir *la bonne personne qui fait la bonne chose, de la bonne façon, au bon endroit et au bon moment*.

- **AXE 2.1 : Développement et respect des personnes**

En raison des responsabilités et du contexte des interventions des membres de la Sûreté du Québec où des libertés fondamentales sont en cause, les services offerts reposent principalement sur cet axe. Les objectifs traitent donc de l'ensemble des dimensions de la personne, notamment la connaissance, les habiletés et les attitudes.

OBJECTIF 2.1.1 *Hausser le niveau des compétences du personnel policier et civil.*

CIBLE : Répondre aux plus hautes normes de compétence.

Indicateurs de résultats :

- Nombre d'analyses de situation de travail;
- Taux d'obtention d'un diplôme d'études universitaires;
- Nombre de jours/personnes en formation;
- Nombre de programmes de formation élaborés ou révisés selon l'approche par compétence;
- Nombre d'activités de gestion du rendement.

OBJECTIF 2.1.2 *Promouvoir la rigueur et l'intégrité dans l'exécution et l'encadrement des activités.*

CIBLE : Assurer l'intégrité et la probité des personnes qui oeuvrent à la Sûreté du Québec.

Indicateurs de résultats :

- Nombre de plaintes en déontologie et en discipline;
- Nombre de décisions judiciaires comportant des blâmes;
- Nombre de jours/personnes de formation à l'éthique.

OBJECTIF 2.1.3 *Promouvoir le respect et la dignité des membres policiers et civils.*

CIBLE : Concilier l'aspect humain et les besoins organisationnels pour améliorer la qualité de vie au travail.

Indicateurs de résultats :

- Taux d'absentéisme;
- Nombre de griefs;
- Taux de roulement des employés civils;
- Nombre de plaintes logées à l'interne et à l'externe.

- **AXE 2.2 : Disponibilité et mobilité des ressources humaines**

Le recrutement, la sélection et l'embauche de personnel, tant policier que civil, font partie inhérente de la progression de l'organisation vers l'atteinte de ses objectifs. Autant pour les employés policiers et civils, les objectifs de cet axe visent à augmenter le potentiel d'attraction et à favoriser la stabilité.

OBJECTIF 2.2.1 *Comblar les besoins en ressources policières.*

CIBLE : Maintenir un effectif policier optimal pour assurer un service efficace et garantir une relève.

Indicateurs de résultats :

- Nombre de policiers embauchés/intégrés;
- Taux de vacance des postes;
- Délai de dotation des emplois;
- État d'avancement de la mise en place des 150 ETC routiers.

OBJECTIF 2.2.2 *Optimiser le recours aux ressources civiles.*

CIBLE : Renforcer l'expertise en diversifiant la main-d'oeuvre.

Indicateurs de résultats :

- Proportion de personnel occasionnel dans les spécialités en développement;
- Taux de roulement;
- Taux de vacance des postes;
- Ratio policier/civil;
- Éventail des spécialités;
- Recours à l'expertise externe.

ORIENTATION 3

MODERNISER NOS PRATIQUES

Dans le but d'optimiser sa prestation de services, la Sûreté du Québec s'est résolument engagée dans la voie de la révision et de l'adaptation de ses structures, de ses processus et de ses outils de travail, ainsi que dans l'amélioration des suivis basés sur les résultats. La Sûreté du Québec entend aussi systématiser ses activités de consultation et de partenariat pour mieux soutenir la modernisation de sa gestion. C'est principalement dans cette orientation que l'on trouve les objectifs porteurs des modes de gestion préconisés par la *Loi sur l'administration publique*.

• AXE 3.1 : Planification et organisation optimales du travail

La planification et l'organisation du travail constituent des éléments essentiels au bon fonctionnement de l'organisation. La prévision et la conception rationnelle du résultat désiré permettent de mettre en œuvre des actions appropriées, mais aussi de définir des plans de contingence si les situations changent. Sans une organisation du travail, la prospective ne peut, à elle seule, garantir l'atteinte des objectifs et la réalisation de la mission. De tels préalables permettent également d'assurer l'adéquation entre les décisions et la satisfaction des besoins des différentes clientèles.

OBJECTIF 3.1.1 Adapter la structure aux besoins contemporains et anticipés.

CIBLE : Améliorer l'organisation du travail pour offrir de meilleurs services.

Indicateurs de résultats :

- Degré de mise en œuvre des changements structurels;
- État d'avancement des projets de décentralisation.

OBJECTIF 3.1.2 *Systematiser nos capacités d'anticiper les événements et d'y faire face.*

CIBLE : Planifier le déploiement des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles pour mieux répondre aux besoins en services.

Indicateurs de résultats :

- Mise à niveau des processus de planification;
- Développement, suivi et mise à jour de programmes;
- Définition de plans de contingence.

OBJECTIF 3.1.3 *Terminer la mise à jour de l'ensemble de nos politiques de gestion.*

CIBLE : Simplifier les procédures administratives pour améliorer leur compréhension.

Indicateur de résultats :

- Proportion de politiques publiées, modifiées ou annulées.

- **AXE 3.2 : Responsabilisation dans la direction et le suivi des activités**

La modernisation de notre gestion repose sur une responsabilisation accrue des membres face aux résultats obtenus mais aussi sur les moyens utilisés. Qu'il s'agisse de membres policiers ou civils, chacun doit assumer la responsabilité de ses décisions et de ses actions, et être évalué sur la base des résultats obtenus dans le respect des processus légaux et administratifs. La prise de décision, comme la responsabilité qui en découle, doit être simultanément décentralisée et les outils de suivis doivent aussi être adaptés à ces changements. Il en va de la satisfaction de nos clients et partenaires, de la légitimité de nos interventions et de la crédibilité de l'organisation.

OBJECTIF 3.2.1 *Favoriser davantage la responsabilisation des membres policiers et civils et l'imputabilité des gestionnaires.*

CIBLE : Soutenir et documenter la prise de décisions, les interventions et la mesure des performances.

Indicateur de résultats :

- L'état d'avancement des systèmes d'information de gestion.

OBJECTIF 3.2.2 *Disposer de méthodes de travail professionnelles, productives et constamment mises à jour.*

CIBLE : Assurer un suivi efficace des activités.

Indicateurs de résultats :

- État d'avancement de normes, références et guides;
- Gestion du rendement des officiers et cadres en conformité avec le plan stratégique 2001-2004.

• **AXE 3.3 : Renforcement de nos activités de communication internes et externes**

Les communications externes doivent être renforcées pour informer les citoyens et susciter leur participation à la sécurité publique. Le dialogue avec la clientèle permet de définir et d'adapter les services aux besoins et aux attentes. Les échanges avec les partenaires assurent aussi l'harmonisation des interventions pour plus d'efficacité et d'efficience. À l'interne, les communications contribuent à la mobilisation et rehaussent le sentiment d'appartenance des employés. Une bonne communication est un facteur de succès dans la mise en œuvre du changement.

OBJECTIF 3.3.1 *Augmenter les activités de communication interactive auprès des citoyens et des partenaires.*

CIBLE : Meilleure connaissance mutuelle des besoins, des attentes et des services offerts.

Indicateurs de résultats :

- Nombre de mises à jour effectuées dans le site Internet de la Sûreté du Québec;
- Nombre de personnes qui visitent le site Internet de la Sûreté du Québec;
- Nombre de colloques où la Sûreté du Québec est représentée;
- Nombre d'appels des citoyens par le biais du programme Info-Crime et de la ligne 1 800 659-GANG;
- Nombre d'activités de présence familiale dans chaque municipalité;
- Nombre de communiqués et de conférences de presse donnés par la Sûreté du Québec;
- Nombre de programmes diffusés aux autochtones.

OBJECTIF 3.3.2 *Intégrer nos processus et nos outils de communication interne.*

CIBLE : Susciter la mobilisation par une meilleure circulation de l'information.

Indicateurs de résultats :

- Nombre de moyens de communication horizontale et verticale (transversale);
- Nombre d'employés qui consultent le site intranet de la Sûreté du Québec.

- **AXE 3.4 : Modernisation des technologies de l'information**

En matière de technologie de l'information, il faut anticiper les effets des technologies émergentes sur la demande en services et adapter rapidement notre capacité d'y répondre. La préoccupation est double parce qu'elle relève de la sécurité et de la disponibilité des informations. En vertu de son rôle d'une police nationale, la responsabilité de la Sûreté du Québec s'étend non seulement à l'ensemble des informations policières mais aussi au rôle conseil auprès des ministères et des organismes du Québec.

L'information est la matière première des organisations policières. La gestion de l'information, tant en ce qui concerne son acquisition, son archivage, son épuration, que son traitement rapide et efficace, et ce, en toute sécurité, constitue un défi.

OBJECTIF 3.4.1 *Assurer la sécurité de l'information numérique et des échanges électroniques.*

CIBLE : Assurer l'intégrité des données pour préserver l'efficacité des opérations policières et la sécurité des personnes.

Indicateurs de résultats :

- Mesures appliquées;
- Taux de confiance des citoyens et des partenaires.

OBJECTIF 3.4.2 ***Devenir un chef de file en matière de gestion de l'information policière.***

CIBLE : Soutenir un échange des informations policières efficient et conforme à la loi.

Indicateurs de résultats :

- Nombre d'entrepôts de données;
- Nombre d'agences policières adhérant aux banques de données;
- Nombre et nature des transactions (interrogation et alimentation);
- Nombre d'outils électroniques disponibles;
- Vitesse des liens de télécommunication.

C'est grâce aux actions de l'ensemble des membres de la Sûreté du Québec que *Stratégie 2001-2004* se concrétisera. Il ne suffit pas d'anticiper. Il faut faire des choix, prendre des décisions cohérentes et poser des gestes conformes à nos choix et à nos décisions. La prospective n'est valable que si elle se prolonge dans l'action.

Le plan regroupant les actions des unités de la Sûreté du Québec enrichira *Stratégie 2001-2004* d'une série de moyens pour rendre celle-ci concrète.

CONCLUSION

Police nationale, la Sûreté du Québec maintient la paix et l'ordre public, préserve la vie, la sécurité et les droits fondamentaux des personnes et protège leurs biens. Chargée de soutenir la communauté policière et de coordonner les opérations policières d'envergure, elle contribue également à l'intégrité des institutions étatiques et assure la sécurité des réseaux de transports qui relèvent du Québec.

Stratégie 2001-2004, outil pour agir sur notre avenir, s'appuie sur les valeurs d'intégrité, de respect, de service et de professionnalisme. Résultats de l'examen des enjeux environnementaux et de l'analyse critique des capacités internes, les orientations, les axes d'intervention et les objectifs qu'elle réunit sont résolument tournés vers la réponse aux besoins des citoyens. L'ensemble de la stratégie concourt à une gestion plus rigoureuse et plus moderne qui mise sur les technologies de l'information, les services aux citoyens et une contribution à la prospérité du Québec.

La réponse efficace aux besoins des citoyens ne peut se satisfaire de la seule définition des grandes orientations. La consolidation des responsabilités d'une police nationale, le développement de nos compétences et la modernisation de nos pratiques prendront leur sens véritable dans l'action de nos membres. Après les phases de réflexion et de choix stratégiques, la mise en œuvre de la démarche permettra de traduire ces orientations dans des moyens concrets et visibles. Incarnation de la stratégie, la définition des actions de nos unités laissera une large place à la consultation interne et externe.

Peu importe leur unité d'assignation ou leur statut dans l'organisation, tous les membres de la Sûreté du Québec percevront que leurs activités, même les plus quotidiennes, contribuent au plan stratégique et à la mission. Leur pratique professionnelle ou leurs décisions se manifesteront aussi en conformité avec la vision et les priorités de *Stratégie 2001-2004*.

Afin de soutenir la réalisation de la démarche stratégique, le plan d'action sera l'objet d'un suivi rigoureux. En cours d'exercice, la stratégie s'enrichira des observations révélées par les exercices de vigie et d'évaluation.

Stratégie 2001-2004 - On s'y engage !

RÉFÉRENCES

ALLARD, L. (2000), *Analyse exploratoire des nouveaux enjeux liés au crime organisé*. Sûreté du Québec, Division de l'analyse de l'information criminelle.

BEAUDOIN, P. (1990), *La gestion du changement*, Montréal, Libre expression, « Coll. Stratégies d'entreprises », 122 p.

BELLEMARE, J. (président du Groupe de travail chargé d'examiner les pratiques en matière d'enquêtes criminelles au sein des corps de police du Québec). (1996), *Les pratiques en matière d'enquêtes criminelles au sein des corps de police du Québec*, ministère de la Sécurité publique, 352 p.

CORBO, C. (1997), *Vers un système intégré de formation policière*. Rapport de la mission d'évaluation et de consolidation de la formation continue et du perfectionnement professionnel des policiers et policières du Québec, ministère de la Sécurité publique, Montréal.

FOOT, D.K. (1999), *Entre le boom et l'écho 2000 : Comment mettre à profit la réalité démographique à l'aube du nouveau millénaire ?* Boréal, Montréal, « Coll. Info presse », 387 p.

GABILLIET, P. (1999), *Savoir anticiper les outils pour maîtriser son futur*, Issy-Les-Moulineaux, ESF Éditeur, (Collection Formation permanente, Séminaire Mucchielli; 137), 176 p.

GAGNON, C. (2000), *Le télémarketing frauduleux*, Présentation au Colloque de l'Association internationale des criminologues de langue française, Montréal.

JOBIN, M.-H. (2000), *Projet de loi 82, nouveau cadre de gestion gouvernemental*. présenté à la réunion des officiers et cadres supérieurs, (Document sur logiciel Power Point).

LANCTÔT, S. (1997), *Vers de nouvelles façons de financer les activités en enquêtes criminelles à la Sûreté du Québec*.

LANDRY, B. (2001), *Un plan d'action pour le progrès de la nation*. Allocution du premier ministre à l'occasion de l'ouverture de la 2^e session de la 36^e législature à l'Assemblée nationale (En ligne) http://www.premier.gouv.qc.ca/premier_ministre/francais/com.../print_discours.htm (page consultée le 22 mars 2001).

Loi modifiant diverses dispositions législatives eu égard à la divulgation de renseignements confidentiels en vue d'assurer la protection des personnes.

Loi portant sur la réforme de l'organisation territoriale municipale des régions métropolitaines de Montréal, de Québec et de l'Outaouais, L.Q. 2000, c.56.

Loi sur l'administration publique, L.Q. 2000, c.8.

Loi sur la police, L.Q. 2000, c.12.

Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques. L.C. 2000, c.5.

Loi sur la sécurité civile, Projet de loi 173 (présentation le 5 décembre 2000), 2^e session, 36^e législature (Québec).

Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition, L.C. 1992, c.20.

Loi visant à faciliter la répression du recyclage financier des produits de la criminalité, constituant le Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada et modifiant et abrogeant certaines lois en conséquence. L.C. 2000, c.17.

MINISTÈRE DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE. (2000), *Plan stratégique 2000-2003.* Tableau de bord.

MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES ET DE LA MÉTROPOLE. (2000), *La réorganisation municipale : Changer les façons de faire, pour mieux servir les citoyens.* (Réforme Harel), 34 p.

OUIMET, M. (2000), *La criminalité au Québec durant le vingtième siècle,* Université de Montréal, Centre international de criminologie comparée. Document inédit.

POITRAS, L. (président), VIAU, L., PERREAULT, A. (1998), *Pour une police au service de l'intégrité et de la justice.* Rapport de la Commission d'enquête chargée de faire enquête sur la Sûreté du Québec, Les Publications du Québec, Sainte-Foy, 5 V.

Règlement sur les services policiers de base. (1997), 129 G.O. II, 132 (97-01-23) (LP-19).

SECRETARIAT DU COMITÉ DES PRIORITÉS, SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE, (2000). *Le Plan stratégique.*

SECRETARIAT DU COMITÉ DES PRIORITÉS, SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. (2000), *Planification stratégique,* document de référence.

SOLLICITEUR GÉNÉRAL. (2000), *Sondage Angus Reid.*

SOULLIÈRE, N. (1999), *Police et technologies : un bilan historique, un regard contemporain.* Ottawa, Collège canadien de police.

SÛRETÉ DU QUÉBEC. (2000), *Modernisation des pratiques de gestion,* présenté à la réunion des officiers et cadres supérieurs (document sur logiciel Power Point).

SÛRETÉ DU QUÉBEC. (2000), *Planification stratégique de la Surveillance du territoire 2001-2004.*

SÛRETÉ DU QUÉBEC. (2000), *Restructuration de la Sûreté du Québec, Réflexions et propositions sur le partage des responsabilités policières au Québec.* Rapport préliminaire.

SÛRETÉ DU QUÉBEC. (1999), Bilan des activités de la grande fonction des ressources humaines. Édition 1999.

SÛRETÉ DU QUÉBEC. (1999), *Plan de renouvellement 1999-2000*, p. 8

SÛRETÉ DU QUÉBEC. (1999), Sondage auprès de la population d'une quinzaine de MRC.

THOMASSIN, C. (1999), *Le crime organisé au Québec*. Sûreté du Québec, Bureau de recherche du Québec sur le crime organisé.

TREMBLAY, M. (2000), *Analyse préliminaire sur les tendances criminelles au Québec : Les défis de l'avenir*, Sûreté du Québec, Division de l'analyse de l'information criminelle.

VOYER, P. (1999), *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*. Presses de l'Université du Québec, 446 p.

ANNEXES

- ❖ **ANNEXE 1 : LEXIQUE**

- ❖ **ANNEXE 2 : LISTE D'ACRONYMES**

- ❖ **ANNEXE 3 : TROIS CRÉNEAUX D'ACTIVITÉ DE LA SÛRETÉ DU QUÉBEC**

- ❖ **ANNEXE 4 : ORGANIGRAMME**

- ❖ **ANNEXE 5 : ARBORESCENCE DES ORIENTATIONS - AXES - OBJECTIFS**

ANNEXE I : LEXIQUE

Approche par compétence :	Un système de gestion des ressources humaines basé sur les compétences requises pour effectuer de façon satisfaisante des tâches reliées à un emploi.
Axe d'intervention* :	Énoncé indiquant une direction, un secteur d'activités et un ensemble de moyens et de stratégies qui seront déployés pour atteindre un résultat.
Baby-boom*** :	Groupe d'âge d'intérêt composé des personnes nées entre 1947 et 1966.
Baby-bust*** :	Groupe d'âge d'intérêt composé des personnes nées entre 1967 et 1979.
Écho du baby-boom*** :	Groupe d'âge d'intérêt composé des personnes nées entre 1980 et 1995.
Capacités organisationnelles* :	<i>Examen global de la capacité à faire face aux défis identifiés dans les contextes externe et interne.</i>
Cible* :	Énoncé de ce que l'organisme prévoit atteindre (effet mesurable) dans la période précisée.
Compétences :	Ensemble intégré de connaissances, habiletés, acquis expérimentiels et caractéristiques individuelles.
Contexte* :	<i>Ensemble des événements et des tendances qui affectent ou pourraient affecter positivement ou négativement l'organisme. Identification des forces et des faiblesses avec lesquelles il doit négocier, les points faibles à corriger, les capacités à développer pour s'adapter proactivement aux opportunités et aux menaces du contexte.</i>
Enjeu** :	<i>Ensemble des éléments de contexte interne ou externe constituant les défis, les opportunités ou les préoccupations majeures.</i>
Externalités positives :	<i>Activités entraînant des bénéfices externes à une tierce personne, à un autre organisme ou à la communauté, sans que ceux-ci n'aient à déboursier en retour.</i>

* Extrait adapté de : Secrétariat du Comité des priorités- Secrétariat du Conseil du trésor

** Extrait adapté de : Gabilliet, P (1999)

*** Extrait adapté de : Foot, D.K. (1999)

Indicateur* :	Mesure quantitative ou qualitative des résultats obtenus (performance et efficacité) et de l'utilisation des ressources (efficience).
Information numérique :	Information dont l'usage n'est possible qu'au moyen des technologies de l'information.
Leviers d'intervention* :	<i>Moyens financiers, professionnels et réglementaires dont dispose l'organisme pour agir dans le secteur d'activités.</i>
Mission* :	<i>Énoncé qui définit la vocation, la finalité et la raison d'être de l'organisme.</i>
Objectif* :	Projet énonçant des résultats à atteindre au cours d'une période définie en termes spécifiques et mesurables.
Orientation* :	Intention générale qui oriente les objectifs, les moyens et les actions.
Plan d'action* :	Document qui expose les objectifs à atteindre au cours d'une année, les indicateurs requis pour leur mesure ainsi que les actions retenues en vue de contribuer à l'atteinte des résultats recherchés.
Plan stratégique* :	Activité de l'organisation qui consiste à définir sa mission, à identifier ses clientèles et ses partenaires, à cerner les grands enjeux auxquels elle fait face, à déterminer ses orientations, ses objectifs, ses axes d'intervention et, enfin, à définir les indicateurs pertinents. Ces informations sont consignées dans un document.
Résultats* :	Produits et services livrés, ainsi que les avantages et les autres effets qu'ils génèrent.
Technologie de l'information :	Tout logiciel, matériel électronique ou combinaison de ces éléments utilisés pour recueillir, emmagasiner, traiter, communiquer, reproduire, protéger ou éliminer de l'information numérique.

* Extrait adapté du : Secrétariat du Comité des priorités- Secrétariat du Conseil du trésor

** Extrait adapté de : Gabilliet, P (1999)

*** Extrait adapté de : Foot, D.K. (1999)

Tendance* :	Transformation mesurable ou observable au sein d'un système donné. La direction apparente et prévisible que prennent les phénomènes et les événements. Une tendance peut être économique ou sociale, individuelle ou collective. Selon sa visibilité et son antériorité, une tendance pourra être qualifiée de lourde, en germe (fait porteur d'avenir) ou contingente.
Tendance contingente** :	Une tendance est « contingente » si ce qu'elle contient peut soit advenir, soit ne pas advenir, mais dans les deux cas en fonction de variables et de facteurs trop complexes pour être réellement anticipés.
Tendance en germe** :	Fait porteur d'avenir : Ensemble des « signes infimes par leurs dimensions présentes mais immenses par leurs conséquences virtuelles ». La plupart de ces facteurs de changement, politiques, économiques, technologiques ou culturels, sont des variables à peine perceptibles aujourd'hui, mais qui peuvent constituer les tendances lourdes de demain.
Vision :	Image mobilisatrice d'un avenir possible pour une organisation ou pour une personne : le sens ou la direction, l'utilité ou la finalité à donner aux actions des membres d'une organisation.

* Extrait adapté du : Secrétariat du Comité des priorités- Secrétariat du Conseil du trésor

** Extrait adapté de : Gabilliet, P (1999)

*** Extrait adapté de : Foot, D.K. (1999)

ANNEXE 2 : LISTE D'ACRONYMES

A	ACCES	ACTIONS CONCERTÉES POUR CONTRER LES ÉCONOMIES SOUTERRAINES
	ACCP	ASSOCIATION CANADIENNE DES CHEFS DE POLICE
	ASRP	APPROCHE STRATÉGIQUE EN RÉOLUTION DE PROBLÈMES
	AST	ANALYSE DE SITUATION DE TRAVAIL
C	CCGP	COMITÉ CONSULTATIF DE LA GESTION DU PERSONNEL
	CIPC	CENTRE D'INFORMATION DE LA POLICE CANADIENNE
	CRPQ	CENTRE DE RENSEIGNEMENTS POLICIERS DU QUÉBEC
	CSP	COMITÉ DE SÉCURITÉ PUBLIQUE
	CSR	CODE DE LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE
E	ERM	ESCOUADE RÉGIONALE MIXTE
	ETC	ÉQUIVALENT À TEMPS COMPLET
F	FADOQ	FÉDÉRATION DE L'ÂGE D'OR DU QUÉBEC
G	GED	GESTION ÉLECTRONIQUE DES DOCUMENTS, NUMÉRISATION DE LA PREUVE, PRÉSENTATION DE LA PREUVE PAR HYPERLIENS
	GEOIDE	PROJET RELATIF À LA GÉOMATIQUE
	GERE	GESTION ET ÉVALUATION DES RISQUES AUX ENQUÊTES
	GIEEM	GESTION INFORMATISÉE DES ÉVÉNEMENTS ET ENQUÊTES MAJEURES
	GIRES	GESTION INTÉGRÉE DES RESSOURCES
	GQG	GRAND QUARTIER GÉNÉRAL
I	ICP	INFRASTRUCTURE À CLÉ PUBLIQUE (SÉCURITÉ INFORMATIQUE)
L	LEIU	LAW ENFORCEMENT INTELLIGENCE UNIT
M	MRC	MUNICIPALITÉ RÉGIONALE DE COMTÉ
	MSP	MINISTÈRE DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE
O	OSBL	ORGANISME SANS BUT LUCRATIF
	ONG	ORGANISATION NON GOUVERNEMENTALE
R	RACJ	RÉGIE DES ALCOOLS, DES COURSES ET DES JEUX
	RICIB	RÉSEAU INTÉGRÉ DE COMMUNICATION INFORMATIQUE ET BUREAUTIQUE
S	SALVAC	SYSTÈME D'ANALYSE DES LIENS ENTRE LA VIOLENCE ASSOCIÉE AUX CRIMES
	SARC	SYSTÈME D'ANALYSE DE RENSEIGNEMENTS CRIMINELS (UNE AUTRE APPELLATION SERA DONNÉE POUR LA SQ)
	SIIGE	SYSTÈME INTÉGRÉ DE GESTION DES ENQUÊTES
	SIJ	SERVICE DE L'IDENTITÉ JUDICIAIRE
	SIJ	SYSTÈME INTÉGRÉ D'INFORMATION DE JUSTICE
	SRCQ	SERVICE DE RENSEIGNEMENTS CRIMINELS DU QUÉBEC
	SQ	SÛRETÉ DU QUÉBEC
V	VR	VÉHICULE ROUTIER

ANNEXE 3 : CRÉNEAU DES SERVICES GÉNÉRAUX

- Réseau routier
- Contrôle routier
- Sentiers de véhicules tout-terrains
- Sentiers de motoneiges
- Plans d'eau
- Réponses aux appels
- Support à la patrouille (ivressomètre, radar)
- Enquête accident
- Escorte sécuritaire de biens
- Transport de prévenus
- Délit de fuite
- Conduite dangereuse
- Relations communautaires
- Programmes de prévention
- Inspection systématique (application de la LIMBA et de la LPA)
- Application de la loi concernant l'impôt sur le tabac
- ❖ Contrôle de foule pacifique
- ❖ Sauvetage
- ❖ Recherche en forêt
- ❖ Intervention lors de désastres
- ❖ Prise d'otage ou tireur embusqué (validation préliminaire et périmètre)
- ❖ Agression sexuelle
- ❖ Prélèvements ADN
- ❖ Voies de fait et voies de fait graves
- ❖ Enlèvement familial ou de garde légale
- ❖ Disparition
- ❖ Fugue
- ❖ Harcèlement criminel
- ❖ Incendie de véhicule et de bâtiment
- ❖ Vol qualifié
- ❖ Vol de véhicule
- ❖ Vol par effraction
- ❖ Vol simple
- ❖ Méfait
- ❖ Fraude par chèque, par carte de crédit, au consommateur
- ❖ Drogue niveau I (production, trafic, possession)
- ❖ Jeux (appareils loterie vidéo, loteries et concours publicitaires)
- ❖ Moralité (maison de débauche, prostitution de rue)
- Scène de crime de base (poudrage et photographie)
- Renseignement criminel relatif à des personnes, des groupes ou des phénomènes situés sur leur territoire (cueillette, analyse et documentation)
- Contribution systématique à SALVAC
- Télécommunications
- Contrôle des sources
- Salle de détention
- Salle des pièces à conviction
- Liaison judiciaire
- Gestion des mandats et localisation des individus
- Affaires publiques
- CRPQ (alimentation et interrogation)
- Affaires internes
- Gestion de documents
- Formation
- Moniteur pour l'utilisation d'équipements et de la force

Chaque créneau constitue une catégorie et non un niveau de services

Légende sur la nature des événements et des services :

- ❖ Enquêtes
- Services de soutien
- ❖ Mesures d'urgence
- Gendarmerie

Extrait tiré des travaux du : Comité restreint sur les opérations
Sûreté du Québec, automne 2000

ANNEXE 3 : CRÉNEAU DES SERVICES SPÉCIALISÉS

- Surveillance aérienne
- ❖ Contrôle de foule avec risques d'agitation
- ❖ Intervention impliquant des personnes armées barricadées (sans coup de feu) (USI)
- ◇ Meurtre et tentative de meurtre (intrafamilial lors de la commission d'un autre crime)
- ◇ Délit de fuite mortel
- ◇ Conduite dangereuse mortelle
- ◇ Accident d'avion mortel
- ◇ Accident du travail mortel
- ◇ Agression sexuelle grave ou armée
- ◇ Enlèvement
- ◇ Disparition lorsque possibilité d'homicide
- ◇ Séquestration
- ◇ Extorsion
- ◇ Incendie mortel ou avec blessé
- ◇ Incendies en série ou en réseaux régionaux
- ◇ Incendie d'édifices commerciaux, industriels
- ◇ Scène d'incendie
- ◇ Vol qualifié dans les institutions financières et les transporteurs d'argent
- ◇ Vols de véhicules en réseau régional
- ◇ Identification de numéros de série de véhicules
- ◇ Vol de cargaison, de semi-remorque
- ◇ Fraude commerciale
- ◇ Escroquerie (faux-semblant ou fausse déclaration)
- ◇ Vente pyramidale
- ◇ Loi de la faillite
- ◇ Transactions immobilières frauduleuses
- ◇ Drogue niveaux 2 et 3 (production, trafic, possession)
- ◇ Produits de la criminalité
- ◇ Crimes reliés aux gangs de rue
- ◇ Pornographie juvénile
- ◇ Jeux (maison de jeux, maison de paris, preneur aux livres)
- Surveillance physique
- Infiltration niveaux 1 et 2
- Renseignement criminel (cueillette - alimentation base de données - analyse régionale, tactique et stratégique du renseignement criminel et de la criminalité)
- Analyse de déclaration, support aux interrogatoires audio vidéo
- Technicien en scène de crime et en identité judiciaire
- Équipe cynophile
- Portraitiste
- Conseiller juridique
- Juricomptabilité
- Service de formation
- Service conseil
- Reconstitutionniste (enquête collision)
- Affaires internes (enquête criminelle)
- Soutien technologique

Chaque créneau constitue une catégorie et non un niveau de services

Légende sur la nature des événements et des services :

- ◇ Enquêtes
- Services de soutien
- ❖ Mesures d'urgence
- Gendarmerie

Extrait tiré des travaux du : Comité restreint sur les opérations
Sûreté du Québec, automne 2000

ANNEXE 3 : CRÉNEAU DES SERVICES NATIONAUX

- Juridictions exclusives sur autoroutes et ponts fédéraux (C.Cr + CSR)
 - Application de la réglementation sur les explosifs et agences de sécurité
 - ❖ Coordination du rétablissement et du maintien de l'ordre lors de situations d'envergure provinciale
 - ❖ Intervention lors de désastres (arrimage avec le plan d'intervention gouvernemental)
 - ❖ Intervention lors d'une prise d'otage ou impliquant une personne barricadée et armée (avec coups de feu) (groupe tactique d'intervention)
 - ❖ Interventions hélicoptérées

 - ❖ Lutte au crime organisé (arrimage avec le plan national)
 - ❖ Courses dans les hypodromes
 - ❖ Drogue interrégionale, provinciale et hors province niveau 3 (production et trafic)
 - ❖ Importation de drogue au Québec
 - ❖ Coordination des équipes régionales mixtes
 - ❖ Lutte anti-terrorisme
 - ❖ Meurtre et agression commis par des prédateurs

 - ❖ Meurtre*
 - ❖ Tentative de meurtre*
 - ❖ Voies de fait graves*
 - ❖ Agression sexuelle*
 - ❖ Enlèvement*
 - ❖ Séquestration*
 - ❖ Extorsion*
 - ❖ Gangstérisme*
 - ❖ Produits de la criminalité*
 - ❖ Incendie*
- * Lorsque reliés au crime organisé
- ❖ Trafic d'armes
 - ❖ Crimes touchant les revenus de l'État, sa sécurité ou son intégrité
 - ❖ Incendies en série interrégionaux
 - ❖ Vols de véhicules en réseau interrégional, provincial et hors province
 - ❖ Corruption
 - ❖ Malversation

 - ❖ Fraudes en réseau interrégional, provincial, et hors province
 - ❖ Transactions mobilières frauduleuses
 - ❖ Crimes à l'intérieur des centres de détention provinciaux et fédéraux
 - ❖ Enquête sur décès lors d'une intervention policière (politique ministérielle)
 - ❖ Cybersurveillance
 - ❖ Crimes informatiques
 - ❖ Intégrité des casinos d'État et du jeu
 - ❖ Entraide judiciaire internationale
- ❑ Protection des personnalités
 - ❑ Protection de l'Assemblée nationale
 - ❑ Enquêtes et renseignements de sécurité
 - ❑ Sécurité et intégrité des réseaux informatiques du gouvernement
 - ❑ Gestion opérationnelle du renseignement criminel (base centrale de données SQ & SPM)

 - ❑ Analyse stratégique provinciale (analyse opérationnelle de la criminalité et du renseignement criminel)
 - ❑ Protection des témoins
 - ❑ Coordination SALVAC
 - ❑ Behaviorisme (profileur criminel)
 - ❑ Identité judiciaire
 - ❑ Plongée sous-marine
 - ❑ Équipe cynophile (explosifs)
 - ❑ Techniciens en explosifs (désamorçage et manipulation des explosifs)
 - ❑ Groupe d'intervention (G.I.)
 - ❑ Surveillance électronique
 - ❑ Coordination et infiltration niveaux 3 et 4
 - ❑ Polygraphie et hypnose
 - ❑ Agent de liaison à Interpol
 - ❑ Gestion du CRPQ
 - ❑ Contrôle des armes à feu

Chaque créneau constitue une catégorie et non un niveau de services

Légende sur la nature des événements et des services :

- ❖ Enquêtes
- ❑ Services de soutien
- ❖ Mesures d'urgence
- Gendarmerie

Extrait tiré des travaux du : Comité restreint sur les opérations Sûreté du Québec, automne 2000



ORGANISATION SUPÉRIEURE DE LA SÛRETÉ DU QUÉBEC

MINISTRE DE LA
SÉCURITÉ PUBLIQUE

DIRECTEUR GÉNÉRAL

Cabinet du
Directeur général

Direction des projets
organisationnels

Direction des
communications

Direction de la vérification
et du contrôle de gestion

Direction des
affaires internes

Direction des
ressources financières

Surveillance du territoire

Direction du soutien
à la gendarmerie

Direction de la protection
du territoire

District (1)
Bas-Saint-Laurent — Gaspésie
Îles-de-la-Madeleine

District (2)
Saguenay — Lac-Saint-Jean

District (3)
Québec

District (4)
Mauricie — Centre-du-Québec

District (5)
Estrie

District (6)
Montréal — Laval —
Laurentides — Lanaudière

District (7)
Outaouais

District (8)
Abitibi-Témiscamingue —
Nord-du-Québec

District (9)
Côte-Nord

District (10)
Montérégie

Ressources humaines

Direction de l'emploi
et du placement

Direction des relations
professionnelles

Direction du développement
et de la formation

Direction des programmes
d'éthique, d'égalité et
d'intégrité de la personne

Enquêtes criminelles

BRQCO

Affaires juridiques

Service conseil

Direction de la lutte
au crime organisé

Direction des services
de soutien aux enquêtes

Direction des
renseignements criminels

Direction des enquêtes
sur les crimes majeurs

Soutien opérationnel

Service des
projets spéciaux

Service aux
usagers du CRPQ

Direction de la protection
des personnalités

Direction des technologies
de l'information

Direction des ressources
matérielles

Direction des permis

Direction des informations
corporatives

Direction des enquêtes et des
renseignements de sécurité

« La Sûreté du Québec, corps de police national, agit sous l'autorité du ministre de la Sécurité publique et a compétence pour prévenir et réprimer les infractions aux lois sur l'ensemble du territoire du Québec. »
(Art. 50 de la Loi sur la police, L.Q. 2000, c.12.)

ANNEXE 5 : ARBORESCENCE DES ORIENTATIONS - AXES - OBJECTIFS

ORIENTATION I : DÉFINIR ET CONSOLIDER LES RESPONSABILITÉS D'UNE POLICE NATIONALE		
AXE 1.1 : Les services généraux offerts à proximité des citoyens	Objectif 1.1.1 :	<i>Procéder à un redéploiement cohérent et efficace de la desserte policière des MRC et des municipalités en harmonie avec la redéfinition de la carte policière.</i>
	Objectif 1.1.2 :	<i>Étendre le modèle de police de proximité.</i>
	Objectif 1.1.3 :	<i>En matière de sécurité routière, intervenir en cohérence avec l'identification des causes de collisions.</i>
AXE 1.2 : Les services spécialisés, dispensés en complémentarité et en soutien aux services généraux	Objectif 1.2.1 :	<i>Axer davantage les interventions sur des problématiques plutôt que sur des événements particuliers.</i>
	Objectif 1.2.2 :	<i>Augmenter la qualité et la disponibilité des services spécialisés.</i>
AXE 1.3 : Les services nationaux pour soutenir l'organisation policière et l'État au Québec	Objectif 1.3.1 :	<i>En matière de d'enquêtes criminelles, réaliser ou coordonner des projets d'enquête sur des crimes graves, en réseau ou en série.</i>
	Objectif 1.3.2 :	<i>En matière de protection et de surveillance du territoire, instaurer une gestion concertée et efficace des divers plans et programmes de sécurité sur le réseau autoroutier et lors d'événements ou phénomènes majeurs.</i>
	Objectif 1.3.3 :	<i>En matière de services nationaux de soutien, augmenter la disponibilité et la qualité des services.</i>

ORIENTATION 2 : DÉVELOPPER NOS COMPÉTENCES

AXE 2.1 : Développement et respect des personnes

Objectif 2.1.1 : *Hausser le **niveau des compétences** des membres policiers et civils.*

Objectif 2.1.2 : *Promouvoir la **rigueur et l'intégrité** dans l'exécution et l'encadrement des activités.*

Objectif 2.1.3 : *Promouvoir le **respect** et la **dignité** des membres policiers et civils.*

AXE 2.1 : Disponibilité et mobilité des ressources humaines

Objectif 2.2.1 : *Combler les besoins en **ressources policières**.*

Objectif 2.2.2 : *Optimiser le recours aux **ressources civiles**.*

ORIENTATION 3: MODERNISER NOS PRATIQUES

AXE 3.1 : Planification et organisation optimales du travail

Objectif 3.1.1

*Adapter la **structure** aux besoins contemporains et anticipés.*

Objectif 3.1.2

*Systématiser nos **capacités d'anticiper** les événements et d'y faire face.*

Objectif 3.1.3

*Terminer la mise à jour de l'ensemble de nos **politiques de gestion**.*

AXE 3.2 : Responsabilisation dans la direction et le suivi des activités

Objectif 3.2.1

*Favoriser davantage la **responsabilisation** des membres policiers et civils et **l'imputabilité** des gestionnaires.*

Objectif 3.2.2

Disposer de méthodes de travail professionnelles, productives et constamment mises à jour.

AXE 3.3 : Renforcement de nos activités de communication internes et externes

Objectif 3.3.1

*Augmenter les activités **de communication interactive auprès des citoyens et des partenaires**.*

Objectif 3.3.2

*Intégrer nos processus et nos outils de **communication interne**.*

AXE 3.4 : Modernisation des technologies de l'information

Objectif 3.4.1

*Assurer la **sécurité de l'information** numérique et des échanges électroniques.*

Objectif 3.4.2

*Devenir un chef de file en matière de **gestion de l'information policière**.*