



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.

**Évaluation des services de police communautaires au
Nouveau-Brunswick de 1997 à 2007**

Ministère de la Sécurité publique
Mars 2009

**ÉVALUATION DES SERVICES DE POLICE COMMUNAUTAIRES AU NOUVEAU-BRUNSWICK
DE 1997 À 2007**

MINISTÈRE DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE

REMERCIEMENTS

Le ministère de la Sécurité publique du Nouveau- Brunswick tient à souligner la contribution de nombreuses personnes à la production du présent rapport intitulé *Évaluation des services de police communautaires au Nouveau-Brunswick de 1997 à 2007*. Nous remercions Wayne Hare pour avoir conçu le sondage et coordonné sa distribution, géré la collecte et l'analyse préliminaire des données, interprété les données et fait des recherches. Nous remercions Leanne Fitch, chef adjointe du service de police de Fredericton, qui a fait des recherches, aidé à la rédaction du rapport et formulé des recommandations. Nous sommes reconnaissants envers Jennie Jacobson pour son aide en matière de graphisme et à Deby Nash pour ses observations sur la rédaction. Nous remercions Ray Duguay, officier responsable de la jeunesse, des autochtones et de la police communautaire par intérim de la Division « J » de la GRC, qui nous a renseignés sur les préposés aux programmes communautaires ainsi que sur l'Équipe d'intervention de quartier de Fredericton et son groupe consultatif. Nous sommes particulièrement reconnaissants envers l'Association des chefs de police du Nouveau-Brunswick, les dirigeants des services de police et les agents de première ligne qui ont participé au sondage en offrant de leur temps et en faisant connaître leur point de vue. Enfin, nous voulons remercier le personnel civil de soutien dans l'ensemble de la province qui a facilité la réalisation du sondage. Le présent rapport n'aurait pu être rédigé sans les données recueillies auprès des répondants au sondage.

RÉSUMÉ

Le présent rapport offre au ministère de la Sécurité publique une évaluation de la situation et de l'efficacité des services de police communautaires au Nouveau-Brunswick du point de vue des agents de police de la province. Le rapport repose principalement sur les résultats d'un sondage réalisé en 2007. Le sondage (*voir annexe A*) a été distribué aux 12 districts de la GRC et aux 9 services de police municipaux ou régionaux qui existent au Nouveau-Brunswick. En tout, 1 000 agents de police dans la province ont eu la possibilité de faire connaître leur point de vue. Sur les 1 000 questionnaires distribués, 504 ont été remplis et retournés. L'analyse des données recueillies a permis de déterminer la situation actuelle et l'efficacité des services de police communautaires dans province selon la perspective des agents de police.

Le sondage réalisé dans le cadre de l'étude avait trois grands objectifs : déterminer le succès des services de police communautaires qui ont été officiellement mis en œuvre dans la province en 1997, analyser l'efficacité relative des services de police communautaires dans leur situation actuelle et étudier les renseignements recueillis pour comprendre ce qu'il faut pour faciliter la croissance des services de police communautaires au XXI^e siècle.

Le présent rapport révèle que les services de police du Nouveau-Brunswick ont adopté, dans l'ensemble, le mandat d'assurer des services de police communautaires, comme l'a demandé le solliciteur général en 1997. Le rapport indique aussi qu'en général, les agents de police comprennent la nature de tels services. De nombreux agents sont d'accord pour dire que les services de police communautaires constituent une méthode de prestation des services importante et valable ainsi qu'un élément essentiel de la lutte contre la criminalité. Pourtant, l'analyse des données du sondage amène à constater que le concept de la police communautaire et son application demeurent sources d'ambiguïté. Les conclusions de l'étude donnent à craindre que les agents tendent à assimiler la prestation du programme aux services de police communautaires, plutôt que de la considérer comme un processus de collaboration soutenue qu'on peut intégrer à la plupart des aspects des services de police. Les conclusions de l'étude indiquent que même si de nombreux agents de police assurent des services de police communautaires, ils sont plus susceptibles de le faire lorsque le temps et les ressources le permettent. Il ne semble pas y avoir d'uniformité dans la province à cet égard. L'enthousiasme pour les services de police communautaires semble être ralenti par des attentes contradictoires au travail et le manque de soutien, de ressources humaines et de temps.

Le présent rapport offre dix recommandations pour aider à mettre en place des services de police communautaires modernes au Nouveau-Brunswick. Ces recommandations, qui s'appuient sur les données recueillies par le sondage, sur l'interprétation des résultats et sur un examen attentif de la documentation et des pratiques exemplaires, sont comme suit.

- Mieux faire comprendre dans l'ensemble de la province, au moyen de mesures de sensibilisation et de communication, que la police communautaire est la pierre angulaire des normes des services de police au Nouveau-Brunswick. Cela sera particulièrement important pour faciliter la régionalisation des services de police dans la province si jamais cela se produit dans l'avenir.

- Continuer à rassurer les agents de police et le public que les services de police communautaires constituent une composante légitime de la solution pour réduire la criminalité. Cela peut se faire par une formation soutenue, des pratiques exemplaires, un soutien de la gestion, une restructuration organisationnelle et des stratégies de marketing social (relations avec les médias).
- Favoriser une compréhension commune voulant que les pratiques exemplaires liées aux stratégies de réduction de la criminalité, aux programmes pour les délinquants actifs et aux initiatives pour des collectivités plus sûres sont directement reliées aux efforts pour offrir des services de police communautaires modernes. Ces pratiques nécessitent des méthodes proactives et réactives, y compris la sensibilisation, l'enquête et l'application de la loi, et ne sont pas tolérantes face à la criminalité.
- Les services de police doivent examiner d'un œil critique leur mandat en matière de prestation des services, réévaluer les programmes et cerner les lacunes. Une telle analyse leur permettra de justifier l'embauche de ressources humaines additionnelles (agents de police et personnel civil). Le fait de porter les effectifs d'un service de police à la taille idéale permettra aux agents d'avoir plus de temps pour communiquer efficacement avec le public.
- Continuer de mettre en place des partenariats stratégiques avec les collectivités.
- Sonder les collectivités du Nouveau-Brunswick pour veiller à bien comprendre leurs besoins et leurs priorités.
- Faciliter la discussion dans les quartiers et à l'intérieur des services de police sur les décisions concernant les opérations et le déploiement et visant à réduire la criminalité et à s'occuper des problèmes touchant la qualité de vie dans les collectivités.
- Mieux utiliser les médias et communiquer avec les médias de façon plus efficace et plus transparente pour tenir le public informé en matière de sécurité publique, de criminalité et de troubles sociaux.
- Publier une deuxième édition mise à jour du document intitulé *La police communautaire et les agents de première ligne* (1998).
- Distribuer aux dirigeants des services de police du Nouveau-Brunswick un document de mise à jour regroupant les éléments clés du présent rapport, intitulé *Évaluation des services de police communautaires au Nouveau-Brunswick de 1997 à 2007*.

« En bref, le monde évolue en suivant une courbe latérale, et non une ligne droite. »
 (Analyse de l'environnement – Services de police du Nouveau-Brunswick, 2007, p. 5)

TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION	1
2. PORTÉE DU PROJET	8
• Plan	8
• Méthodologie	9
3. RÉSULTATS	10
• Questions 1 à 24 – Prestation des programmes	12
• Questions 25 à 40 – Tableaux des résultats quantitatifs et catégories	13
• Questions 41 à 47 – Réponses qualitatives écrites.....	20
• Cinq thèmes	23
4. DISCUSSION DES RÉSULTATS	27
• Examen des cinq thèmes	30
• Répercussions futures de la gouvernance locale sur les services de police	36
• Résultats de nouvelles initiatives en matière de police communautaire.....	37
• Service de police régional de Halton – Leçons à retenir	37
• Préposés aux programmes communautaires de la GRC	39
• Équipe d’intervention de quartier de la Force policière de Fredericton	41
5. RECOMMANDATIONS	48
6. RÉFÉRENCES	50
7. ANNEXES	56
• Annexe A – Sondage 2007	
• Annexe B – Résultats des questions 1 à 40 dans le <i>Survey Tracker</i>	
• Annexe C – Questions ouvertes et réponses écrites, questions 41 à 47	

INTRODUCTION

En 1992, le rapport Grant, *Les services de police au Nouveau-Brunswick : le 21^e siècle*, formulait une série de recommandations préconisant un vaste programme de changements à l'organisation des services de police au Nouveau-Brunswick. Le rapport Grant et les recommandations qui en découlent s'inscrivaient dans la tendance émergente dans l'administration publique et les services de police à l'échelle nationale, consistant à analyser les modes de prestation de services d'une façon qui se voulait professionnelle et responsable sur le plan financier, et qui correspondait davantage aux attentes du public à l'époque. Dans le cadre de l'étude de ces travaux, McCormick (2006) s'est penché sur les recommandations du rapport Grant et sur l'incidence de ce dernier sur l'orientation et la réorganisation des services de police au Nouveau-Brunswick.

Sur les 51 recommandations formulées dans le rapport Grant, l'une des plus importantes a mené à l'élaboration des *Normes de police du Nouveau-Brunswick*. Ces normes, qui sont devenues des normes ministérielles en 1997, sont le fruit de la contribution d'un groupe important d'intervenants du milieu policier représentant notamment l'Association des chefs de police du Nouveau-Brunswick, la GRC, l'Association des policiers du Nouveau-Brunswick, la Commission de police du Nouveau-Brunswick, des associations municipales et le ministère de la Sécurité publique. Les normes ont été conçues afin « d'établir des pratiques policières uniformes et de qualité supérieure fondées sur des normes professionnelles applicables dans toute la province » et avaient pour objectif de renforcer les services de police et d'assurer une meilleure qualité de prévention du crime et de sécurité publique (McCormick, 2006, p. 3-4). **La mise en œuvre d'un modèle de police communautaire à l'échelle de la province figure au nombre des changements adoptés à la suite du rapport Grant et des normes qui en découlent.**

L'article 1.1 du chapitre 1 des *Normes de police du Nouveau-Brunswick* énonce ce qui suit : « Les corps policiers offrent leurs services en se fondant sur le modèle de la police communautaire ». L'article 1.2 prévoit que « dans le cadre de la prestation de leurs services, les corps policiers :

- a) déterminent les collectivités qui sont présentes dans leur territoire;
- b) créent des comités consultatifs communautaires;
- c) collaborent avec les organismes communautaires;
- d) adoptent des directives fondées sur la police communautaire;
- e) transmettent les renseignements reçus de groupes de citoyens;
- f) font comprendre à leurs employés que la réalisation des objectifs de la police communautaire fait partie de leur rôle et de leurs responsabilités;
- g) donnent aux policiers le pouvoir de prendre des décisions et d'agir;
- h) assurent l'efficacité et l'encadrement des activités de patrouille, d'application de la loi et d'enquête;
- i) déterminent les besoins de formation au moyen d'entrevues avec des représentants des citoyens, de consultations avec les responsables des enquêtes internes et de rencontres avec les superviseurs;
- j) évaluent leurs propres initiatives en matière de police communautaire ».

Lors de l'adoption du mandat des services de police communautaires au Nouveau-Brunswick, avec la publication de *La police communautaire au Nouveau-Brunswick : document-cadre* (1997), une série de changements ont été apportés et mis en œuvre à des degrés divers dans les services de police à la grandeur de la province. Pour mener à bien le mandat énoncé dans les *Normes de police du Nouveau-Brunswick*, les différents services de police ont formulé, au moyen de séances de consultation et de planification, une mission et un énoncé de vision qui s'appuieraient sur les valeurs fondamentales de leurs organisations respectives. Ce processus mené à l'échelle provinciale a mis l'accent sur les activités communautaires, les consultations publiques et la résolution de problèmes. Pendant les années 1990, les efforts ont été axés sur la conclusion de partenariats proactifs avec les collectivités, les groupes de bénévoles, les administrations locales, les écoles, les entreprises et d'autres organismes dans le but de réduire la criminalité et d'améliorer la sécurité et la sûreté des collectivités.

À l'époque, ces changements visaient à améliorer les services de police fournis à la population et à offrir un milieu de travail productif et stimulant aux policiers où ils seraient plus autonomes. Un manuel a été rédigé et distribué en 1998 spécifiquement à l'intention des agents de première ligne du Nouveau-Brunswick dans le but de diffuser un message cohérent dans le milieu policier sur la philosophie de la police communautaire et sur les attentes fixées par le ministre du Solliciteur général. *La police communautaire et les agents de première ligne* (1997) est un document de référence utile qui a été conçu spécifiquement pour les agents de police. Des ingrédients essentiels de la police communautaire y sont décrits; on y met l'accent sur les partenariats avec la communauté, la résolution des problèmes, les stratégies organisationnelles et les étapes de la mise en œuvre. Ce manuel est une version simplifiée du document intitulé *La transition vers la police communautaire* (1997), lequel a servi de guide dans la mise en œuvre à l'échelle provinciale du modèle de police communautaire. Dans ces deux documents, le Solliciteur général a clairement établi la police communautaire comme « pierre angulaire » des *Normes de police du Nouveau-Brunswick*. La police communautaire y est définie comme « un partenariat entre la police et la communauté en vue de cerner les crimes et les désordres locaux, de les classer en ordre d'importance et de les résoudre de façon à améliorer la qualité de la vie. Plus qu'un simple concept, c'est une philosophie pratique dont le but et les modalités reposent sur une vaste gamme de stratégies, de tactiques et de programmes » (*La police communautaire et les agents de première ligne*, 1997, p. 1).

Malgré les orientations claires définies dans les Normes et le matériel pédagogique publié par l'entremise du ministre du Solliciteur général de l'époque à l'intention des dirigeants des services de police et des agents de première ligne, trois questions semblent encore dominer les discussions entourant la police communautaire. Ces questions constituent autant d'obstacles auxquels se heurtent depuis le début les efforts visant à mettre en place dans plusieurs régions des services de police communautaire.

- **Qu'est-ce que la police communautaire?**
- **Quelles sont les meilleures façons de mettre en œuvre des services de police communautaires et de les adapter aux besoins de la collectivité?**

- **Comment savoir si les services de police communautaires sont efficaces?**

Il n'est pas possible de répondre à ces questions de façon définitive, car les services de police communautaires changent et évoluent continuellement, comme ils se doivent. En outre, ils doivent être adaptés aux besoins de chaque collectivité; il en va de même pour ce qui est d'évaluer leur succès. Le fait que les frontières et la composition des collectivités sont également susceptibles d'évoluer, mettant en évidence la nécessité pour les services de police communautaires d'être souples afin de s'adapter à ces changements, est un autre élément à prendre en considération. Cela est d'autant plus important si le gouvernement du Nouveau-Brunswick décide de donner suite aux recommandations formulées dans le rapport sur la gouvernance locale, *Bâtir des gouvernements locaux et des régions viables* publié en 2008, qui propose de régionaliser les services de police. Comme l'a si bien souligné dans ce rapport le commissaire sur l'avenir de la gouvernance locale, Jean-Guy Finn, la collectivité, en particulier dans le contexte de la « communauté d'intérêts » est une notion dont il faut tenir compte dans les discussions concernant la prestation des services. Il cite entre autres d'Entremont et Robardet. Pour eux, ce concept « fait référence à une combinaison d'éléments socio-culturels, économiques et géographiques (homogénéité et interdépendance). Aussi, il repose sur un sentiment subjectif, soit l'association ou l'appartenance à une collectivité » (D'Entremont et Robardet, 1976, p. 144). Le commissaire Finn explique plus loin que « la définition même du terme collectivité évolue dans l'espace et dans le temps. De plus, la « communauté d'intérêts » a tendance à être élastique, incluant des populations et des territoires de plus en plus importants à mesure que se développent les moyens de transport et de communication » (Finn, 2008, p. 19).

Même si les services de police communautaires existent déjà depuis un certain temps, les agents de police, les services de police et les collectivités éprouvent encore des difficultés face aux changements que supposent le terme lui-même. En 1992, Chris Braiden, du service de police d'Edmonton, a déclaré avec sagesse que la philosophie des services de police communautaires devait rester la même pour toutes les organisations et tous les policiers, mais que leur mode de prestation était susceptible de changer constamment. Cette façon de voir les choses s'est avérée juste au Nouveau-Brunswick et ailleurs au cours des dix dernières années, ce qui, dans certains cas, a contribué à la confusion quant à la nature des services de police communautaires. Même si le présent rapport montre qu'en général, les agents de police prétendent connaître ce qu'est la police communautaire, celle-ci n'en demeure pas moins source d'ambiguïté, ce qui est dans une certaine mesure amplifié par un sentiment d'attentes contradictoires au travail, le manque de soutien organisationnel, de ressources humaines et de temps. Cela étant dit, il importe d'examiner l'organisation des services de police communautaires dans leur situation actuelle et de revoir certains éléments philosophiques et pratiques liés à la police communautaire.

Les services de police et la planification des mesures d'urgence sont les deux seuls services qui doivent être offerts par les administrations locales en vertu de la loi. En 2005, le Canada a dépensé environ 9,3 milliards de dollars pour employer 62 458 agents de police, soit environ 288 \$ par personne au Canada. Nombreux sont ceux qui réclament davantage de ressources humaines pour assurer la sécurité de nos collectivités, certains allant même jusqu'à parler de pénurie de policiers. Il est vrai que le paysage démographique canadien et la baisse apparente d'intérêt des jeunes à l'égard d'une profession traditionnelle comme celle de policier ont

contribué à réduire le bassin de candidats potentiels. Partout au pays, les services de police nagent contre le courant démographique pour remplacer des employés perdus par attrition, tout en essayant d'accroître leurs effectifs pour répondre aux défis de l'heure dans le milieu des services publics de police. Tout ceci malgré l'absence de donnée probantes démontrant que le simple remplacement ou l'augmentation du nombre de policiers pour mener à bien les tâches normales et traditionnelles de la police se traduit dans les faits par une réduction de la criminalité (*Analyse de l'environnement – Services de police du Nouveau-Brunswick 2007-2008*).

À l'heure actuelle, les services de police au Nouveau-Brunswick sont assurés conjointement par les services de police municipaux ou régionaux et la GRC. « Cette dernière fournit des services de police aux territoires non incorporés et à un certain nombre de municipalités en vertu de contrats. Bien que certaines municipalités adjacentes partagent présentement entre elles les services policiers (p. ex., il existe un service commun de la GRC pour les municipalités de la région du Grand Moncton, un service commun pour Beresford, Nigadoo, Petit-Rocher et Pointe-Verte, et un service régional dans Rothesay et les environs), les services de police sont, pour l'essentiel, planifiés à l'échelle locale ou municipale » (Finn, 2008, p. 111). En 2008, le *Sondage sur les ressources humaines auprès des services de police du Nouveau-Brunswick* a permis de dénombrer 871 membres de la GRC dans la province; 102 d'entre eux étaient des agents fédéraux, 547 étaient des agents régis par l'Entente sur les services de police provinciaux, 208 étaient liés par contrat avec 13 municipalités, et 14 étaient régis par les ententes avec les Premières Nations concernant les services de police communautaires. En 2007, la Division « J » de la GRC comptait 12 bureaux de district, 57 bureaux satellites, 7 bureaux fédéraux et un quartier général provincial. Il existe 9 services de police municipaux et régionaux au Nouveau-Brunswick, représentant 469 autres agents de police assermentés. Ensemble, ces services et ceux de la GRC « fournissent toute une gamme de services policiers à une population d'environ 220 386 citoyens » (*Analyse de l'environnement – Services de police du Nouveau-Brunswick 2007-2008*, p. 86).

La philosophie des services de police communautaires est fondamentalement enracinée dans un travail axé sur la prévention, la résolution des problèmes et la collaboration entre les policiers et les citoyens. [Traduction] « L'expression « police communautaire » est devenue presque synonyme de stratégies policières contemporaines, (mais) a été interprétée de bien des façons, selon l'organisation qui les a mises en œuvre et la collectivité à laquelle elles sont offertes [...] Au-delà des querelles définitionnelles et des débats philosophiques « rhétorique ou réalité », la police communautaire est avant tout une tentative de la part de la police pour comprendre les besoins de la collectivité et encourager celle-ci à participer à une démarche de lutte contre la criminalité et le désordre axée sur la résolution des problèmes » (Fitch, 1995, p. 6). Le modèle des services de police de l'Ontario offre une définition exhaustive de la police communautaire. Il s'agit en effet [Traduction] « d'un mode de prestation des services de police qui reconnaît que le maintien de l'ordre, la prévention de la criminalité et la résolution des problèmes de criminalité et des désordres constituent une préoccupation commune des collectivités et des services policiers. En travaillant en partenariat, les collectivités et les services de police participent ensemble aux prises de décisions et à la résolution des problèmes. Cela suppose notamment l'identification et l'analyse des problèmes de criminalité et de maintien de l'ordre, l'établissement des priorités et des besoins des services de police, ainsi que l'élaboration et la mise en œuvre de différentes stratégies » (Nancoo, 2005, p. 31). Il est clair que les services de police communautaires

cherchent à concentrer leurs efforts sur la criminalité et les désordres sociaux en proposant des services qui comportent des éléments traditionnels de répression de la criminalité et qui sont axés sur la prévention, la résolution des problèmes, l'engagement communautaire et les partenariats. Le modèle de la police communautaire assure un juste équilibre entre les mesures d'intervention réactive aux demandes de service et la résolution proactive des problèmes axée sur les causes de la criminalité et des désordres. Les services de police communautaires exigent des policiers et des citoyens qu'ils collaborent ensemble pour cerner et résoudre ces problèmes de façon efficace.

La police communautaire est un processus et une façon de faire qui propose une solution à des préoccupations légitimes en matière de sécurité publique qui mise sur des stratégies éclairées, la collaboration, la communication, la sensibilisation, la répression, la tenue d'enquêtes et, bien sûr, la prévention. Il ne s'agit pas d'un élément ou l'autre, mais plutôt d'une combinaison de la bonne mesure, de la bonne méthode, par les bonnes personnes, au bon moment. La police communautaire n'est pas uniquement un modèle global de prestation de programmes. L'une des critiques les plus courantes à laquelle se heurtent les initiatives de police communautaire est liée au fait que la priorité est donnée à la prestation des programmes, créant chez certains la fausse impression que la police communautaire est un fait acquis dès que ceux-ci sont mis en œuvre. Rien n'est plus faux. La police communautaire exige une « approche globale » face aux préoccupations en matière de sécurité publique (Nancoo, 2005, p.30). Sauvageau (2006, p. 27), dans le même ordre d'idées, soutient que l'adoption d'un esprit communautaire entraîne naturellement la création de programmes spécialisés de prévention de la criminalité et de développement social. Il souligne toutefois que les efforts ne doivent pas seulement se limiter aux programmes ou au travail d'une unité particulière au sein d'un service de police. [Traduction] « Tous les policiers devraient aborder leurs tâches dans l'esprit de la police communautaire et agir en conséquence. » Griffiths, avec d'autres collaborateurs, a lui aussi défini la police communautaire comme [Traduction] « une philosophie, une attitude, un style de gestion et une stratégie organisationnelle à l'égard des services de police qui met l'accent sur les partenariats entre la police et la collectivité et la résolution de problème comme réponse aux problèmes de criminalité et de désordre social dans les collectivités » (Griffiths et coll., 2001, p.38).

Trojanowicz et Bucqueroux (1988), dans leur ouvrage *Community Policing: How to Get Started* – aujourd'hui un classique –, affirment que l'adoption de la police communautaire dans l'ensemble d'un service de police se traduit par l'intégration de la philosophie dans l'énoncé de mission, les politiques et procédures, les évaluations de rendement, les politiques de recrutement et de promotion du personnel, les programmes de formation et les autres mécanismes qui caractérisent la culture et les activités de l'organisation. Pour atteindre cet objectif, les services de police et leurs membres doivent s'adapter et s'attacher aux principes suivants :

- **Prise de décision décentralisée et obligation de rendre compte**
- **Responsabilisation géographique établie et responsabilités non spécialisées**
- **Utilisation de bénévoles**
- **Contrôle d'application de la loi**
- **Activités proactives axées sur la prévention de la criminalité**

- **Application de modèles de résolution de problèmes**
- **Participation des citoyens et partenariats communautaires**
- **Partenariats avec le gouvernement et d'autres organismes**
- **Habilitation communautaire**
- **Résolution de problèmes à long terme**
- **Confiance et responsabilité**
- **Élargissement des mandats traditionnels des services de police**

Si on en croit Taylor (2007), on peut constater que les services de police communautaires sont généralement orientés vers la prise de mesures proactives et positives qui ont pour objectif de rendre les collectivités plus sûres. La réussite à long terme et la viabilité des services de police communautaires dépend dans une large mesure de l'intégration de ce changement fondamental dans la façon d'aborder les activités quotidiennes.

Comme il est maintenant évident, une série de thèmes continue de faire surface dans notre tentative de mieux comprendre et d'apprécier à sa juste mesure la police communautaire. Plus récemment, Bruce et collaborateurs (2007, p. 15) ont mentionné trois éléments essentiels sur lesquels s'appuient les relations entre la police et la collectivité :

1) Partenariats communautaires – des partenariats fondés sur la collaboration entre l'organisme d'application de la loi et les particuliers et organisations qu'il dessert ou tout autre intéressé.

Les organismes d'application de la loi établissent des partenariats multidisciplinaires avec des partenaires communautaires, notamment avec d'autres organismes publics, des groupes sans but lucratif, des entreprises, les médias et des particuliers.

Les partenariats existants fournissent les ressources et le niveau d'engagement nécessaires aux activités des services de police.

Il y a davantage d'interaction entre l'organisme d'application de la loi et les partenaires communautaires.

2) Résolution de problèmes – Une démarche globale axée sur la résolution de problèmes et des procédés qui comprennent les composantes suivantes :

SARA

(Situation, Analyse, Réponses, Évaluation)

CAPRA

(Client, Acquisition et analyse des renseignements, Partenariats, Réponses, Autoévaluation)

PARA

(Problèmes, Analyse, Réponses, Autoévaluation)

3) Transformation organisationnelle – Quatre composantes essentielles qui comprennent les éléments suivants :

Gestion du service

Climat et culture du service
Leadership
Relations de travail
Prise de décisions
Planification et politiques
Évaluations organisationnelles
Transparence

Structure organisationnelle

Affectation des agents selon des critères géographiques
Déqualification
Ressources et finances

Personnel

Recrutement, embauche et sélection
Évaluation et supervision du personnel
Formation

Technologie et systèmes d'information

Communication et accès aux données
Qualité et exactitude des données

Dans son examen du document intitulé *Les Services de police au Nouveau-Brunswick : le 21^e siècle*, McCormick (2006) constate que même si plusieurs des recommandations du rapport Grant ont été mises en œuvre au cours des années, certaines questions méritent une évaluation et un examen plus approfondi. Il faut notamment se pencher, dit-il, sur la mise en œuvre du modèle de police communautaire et sur les pratiques actuelles en matière de police communautaire et de répression criminelle axée sur les problèmes. Cette recommandation de McCormick a donné lieu à la présente étude et au rapport qui en découle intitulé *Évaluation des services communautaires au Nouveau-Brunswick de 1997 à 2007*. Dans le cadre de sa préparation, un sondage a été distribué en 2007 à tous les services de police au Nouveau-Brunswick. Ce sondage avait trois grands objectifs : déterminer le succès des services de police communautaires qui ont été officiellement mis en œuvre dans la province en 1997, analyser l'efficacité relative des services de police communautaires dans leur situation actuelle et étudier les renseignements recueillis auprès des répondants pour comprendre ce qu'il faut pour faciliter la croissance des services communautaires au Nouveau-Brunswick au XXI^e siècle.

PORTÉE DU PROJET

Les *Normes de police du Nouveau-Brunswick* ont pour objectif général d'assurer des services de police uniformes, rentables et de qualité supérieure partout dans la province. Pour déterminer si cet objectif a été atteint, il est essentiel de faire une analyse préliminaire et des évaluations de suivi. Selon le document *La police communautaire au Nouveau-Brunswick : document-cadre* (1997, p.17), « les indicateurs de l'efficacité et du rendement doivent être distincts de ceux établis dans le cadre du modèle professionnel ». Cela s'explique du fait que nombre d'initiatives de police communautaire ne peuvent pas être mesurées en termes de chiffres seulement. Dans son examen du rapport Grant, McCormick (2006, p. 6) insiste sur la nécessité de mener d'autres études et signale que certaines questions, dont la police communautaire, pourraient être examinées de plus près. Il affirme que ces questions doivent être traitées « de façon plus détaillée, peut-être dans une série d'autres projets de recherche plus approfondis ». S'inscrivant dans cette foulée, le présent projet visait à mener une étude sur l'évolution et l'efficacité des services de police communautaires au Nouveau-Brunswick, depuis leur mise en œuvre officielle en 1997 jusqu'en 2007 inclusivement, et à formuler des recommandations pour permettre de progresser. Ainsi, la portée du projet s'est cristallisée autour de trois questions clés :

Évaluer si l'adoption du mandat des services de police communautaires mis en œuvre en décembre 1997 a donné de bons résultats;

Analyser l'efficacité des services de police communautaires aujourd'hui au Nouveau-Brunswick;

Formuler des recommandations sur les mesures à prendre pour faciliter la croissance des services de police communautaires partout dans la province.

Plan de projet

Idéalement, une méthodologie globale permettant d'obtenir des résultats qui répondent entièrement aux trois questions clés énoncées ci-dessus aurait dû comporter un examen des

réponses provenant de différentes sources, notamment les agents de police de tous les échelons, du personnel civil, les principaux intervenants et les citoyens de partout au Nouveau-Brunswick. Toutefois, étant donné la nature du projet et compte tenu des contraintes de temps et de budget, les policiers ont été plus particulièrement ciblés dans le bassin de répondants. Les conclusions de l'étude constituent une base solide pour les projets d'enquête et de recherche futurs. Des données ont été recueillies à partir du questionnaire de sondage distribué aux agents de police à la grandeur de la province. Les résultats ont été ensuite analysés et synthétisés au moyen de recherches universitaires. Les résultats du sondage reflètent uniquement le point de vue des agents de police sur l'évaluation et l'efficacité des services de police communautaires au Nouveau-Brunswick.

Pour obtenir les résultats escomptés, lesquels sont décrits dans l'objectif du présent projet, nous avons adopté le plan et l'échéancier suivants :

- Étudier la documentation existante relative aux services de police communautaires provenant du ministère de la Sécurité publique (août 2007)
- Délimiter les paramètres du projet
- Choisir le logiciel (*Survey Tracker*)
- Dresser une liste de questions potentielles sur la police communautaire qui permettraient d'en évaluer les réussites et les problèmes (septembre 2007)
- Élaborer une liste provisoire et exhaustive de questions à soumettre pour examen complémentaire à l'équipe de gestion sur « l'avenir des services de police » du ministère de la Sécurité publique (octobre 2007)
- Préparer les dernières questions
- Élaborer le sondage (octobre 2007)
- Revoir la présentation et les questions du sondage
- Imprimer et assembler le sondage final
- Distribuer le sondage à tous les agents de police dans les neuf services de police municipaux et régionaux et les douze districts de la GRC (novembre 2007)
- Rassembler les formulaires de sondage (décembre 2007)
- Saisir les données dans le logiciel *Survey Tracker* (janvier 2008)
- Utiliser le logiciel *Survey tracker* pour organiser les données (février 2008)
- Analyser et interpréter les données (mars 2008)
- Produire le rapport
- Formuler les conclusions et les recommandations
- Rédiger le rapport final
- Livrables de projet en format électronique sur CD original (mars 2009)

Méthodologie

Le présent rapport met l'accent sur les résultats du sondage officiel qui a été réalisé en 2007. Le sondage (*voir annexe A*) a été élaboré puis distribué dans les douze districts de la GRC et les neuf services de police municipaux et régionaux au Nouveau-Brunswick. En tout, 1 000 agents de police dans la province ont eu la possibilité de faire connaître leur point de vue. Sur les 1 000 questionnaires distribués par la poste, 504 ont été remplis et retournés. L'analyse des données recueillies a permis de fournir un portrait de la situation actuelle et de l'efficacité des

services de police communautaires dans la province, selon ce qu'en perçoivent les agents de police.

Le sondage comportait 47 questions destinées à évaluer chez les répondants leur connaissance et leur expérience des services de police communautaires et de certains programmes connexes. Les 24 premières questions ont été formulées de façon à obtenir une notation des programmes de police communautaire précis offerts dans l'ensemble de la province selon l'échelle suivante : *échec, succès mitigé, sans objet, succès, franc succès*.

Les questions 25 à 40 étaient conçues de façon à obtenir des résultats selon l'échelle *fortement en désaccord, quelque peu en désaccord, ne sait pas, d'accord, fortement d'accord* et étaient formulées sous forme d'énoncés qui visaient à sonder les connaissances générales, la compréhension et la perception des agents de police concernant la police communautaire pour ce qui touche leurs collectivités, leurs services de police respectifs et leurs expériences personnelles. Le dernier bloc, de 41 à 47, comportait des questions ouvertes auxquelles les participants pouvaient répondre librement. Cette partie du sondage avait pour objectif de recueillir des commentaires et des réactions sur les mesures qui avaient été prises ou qui devaient l'être pour faciliter la croissance des services de police communautaires au Nouveau-Brunswick. La partie du sondage consacrée aux données démographiques était peu élaborée; des renseignements ont été recueillis dans trois catégories seulement : *service de police, rang, années de service*. La discussion analytique a été difficile en raison du peu de variables démographiques disponibles, notamment pour ce qui est de savoir les agents ont répondu à partir de leur expérience au sein du même service de police ou dans la même province, ou pour évaluer l'incidence de la formation initiale sur leur compréhension et leur perception des services de police communautaires.

Toutes les données recueillies ont été saisies dans le logiciel *Survey Tracker*, l'outil de prédilection pour la présente étude. Les données ont été analysées et des rapports bruts ont été produits (*voir les annexes A à C*). S'appuyant sur le sondage et l'interprétation des résultats, de même que sur une analyse détaillée de la documentation et des pratiques exemplaires, le présent rapport formule dix recommandations visant à assurer le développement de services de police communautaires modernes au Nouveau-Brunswick.

RÉSULTATS

Un portrait complet des résultats, des rapports de données et des réponses aux questions ouvertes figure à l'annexe C. La présente partie du rapport, quant à elle, a pour objectif de fournir un aperçu clair des résultats et met l'accent sur les réponses les plus révélatrices et leur interprétation.

Dans le cadre du sondage, on a posé la question suivante aux répondants : « Croyez-vous que le sondage constitue la meilleure façon d'évaluer l'efficacité des services de police communautaires? » Presque 56 % des personnes interrogées ont répondu par l'affirmative, 35,9 % étaient en désaccord et un petit nombre n'a pas répondu. Un très faible pourcentage des agents qui ont dit être en désaccord trouvaient que les questions étaient trop larges, vagues ou

non pertinentes. Bien que ces commentaires ne soient pas significatifs statistiquement, on pourra en tenir compte dans l'élaboration de futurs sondages ou questions d'entrevue.

Illustration 1



Les répondants avaient également la possibilité de réagir à cette question par écrit, ce qui a permis de recueillir des commentaires utiles à prendre en compte lors de futures recherches. Ces résultats qualitatifs ont été regroupés sous des rubriques générales et classés en ordre décroissant, à partir des suggestions qui reviennent le plus souvent. Dans chaque catégorie, les **trois premiers** commentaires ont été beaucoup plus nombreux que la somme des autres.

- **Consulter les citoyens au moyen d'un sondage**
- **Consulter les agents de police au moyen d'entrevues individuelles**
- **Le sondage auprès des agents de police est une bonne méthode (pourrait également être réalisé en ligne)**
- Non, le sondage n'est pas une bonne méthode ou pas le temps de le remplir (ou les deux)
- Organiser des forums publics ouverts à tous
- Organiser des tables rondes à l'interne ou des groupes de discussion
- Consulter les dirigeants communautaires ou les principaux intervenants

Un nombre important de répondants ont également indiqué qu'il était essentiel d'obtenir la rétroaction de la population et ont souligné le fait que chaque collectivité avait des besoins différents. De nombreux agents de police ont déclaré qu'il était primordial de consulter les citoyens pour aller de l'avant et qu'un sondage permettrait de recueillir des renseignements, d'évaluer les programmes et de fournir une orientation. Les agents de police ont souligné l'importance de savoir ce que pensent les différentes collectivités et de connaître leurs besoins pour faciliter leur travail.

Questions 1 à 24 – Prestation des programmes

Les 24 premiers énoncés destinés à évaluer le succès des services de police communautaires portaient exclusivement sur l'application et la prestation des programmes. Le fait que l'accent soit mis sur la prestation des programmes est l'une des préoccupations soulevées dans l'introduction du présent rapport, puisque la police communautaire n'est pas qu'un simple modèle global de prestation des programmes. L'une des critiques les plus courantes à laquelle se heurtent les efforts de police communautaire est liée au fait que la priorité est donnée à la prestation des programmes, créant chez certains la fausse impression que dès qu'un programme est mis en oeuvre, la police communautaire est un fait acquis. Le document *La police communautaire et les agents de première ligne* (1998, p. 1) fait remarquer ce qui suit :

- La police communautaire n'est pas une tactique, une technique ou un programme limités dans le temps mais bien une nouvelle façon d'assurer la prestation des services de police à la communauté sur un base continue et mesurable.
- La police communautaire n'est pas un exercice de relations publiques, Bien que l'amélioration des relations avec la population soit un effet secondaire positif de cette nouvelle form de prestation de services de police, cela n'en est pas le but principal.

Par conséquent, les résultats obtenus pour les questions 1 à 24, qui étaient posées sous forme d'énoncés, sont fournis avec une certaine hésitation. Ceci, pour deux raisons. Premièrement, il y a tout lieu de craindre que ces résultats renforcent la croyance erronée selon laquelle la police communautaire se limite simplement à une série de programmes ou d'initiatives. Deuxièmement, s'il se peut que la mise en oeuvre de programmes émerge naturellement d'un modèle de police communautaire, ces programmes sont souvent adaptés aux besoins d'une collectivité donnée à une époque précise. Certains tirent à leur fin et devraient être réévalués pour savoir s'ils s'appliquent toujours dans le cadre de la prestation de services de police communautaires modernes.

Les programmes de services de police communautaires que les agents de police ayant répondu au sondage jugent les plus efficaces et qui ont reçu la cote la plus élevée figurent dans le tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1

Veillez évaluer le succès de chacun des programmes de services de police communautaires dans votre région.

Échec au crime	76,4 %
Programmes des services aux victimes	72,4 %
Liaisons avec les écoles	62,5 %
Programme de sensibilisation aux effets de la drogue (PSED)	59,9 %

Les mères contre l'alcool au volant (MADD)	50,6 %
Programme des gendarmes auxiliaires	49,6 %
Policiers contre le cancer	46,9 %
Programmes d'éducation sur l'intimidation à l'école	44,0 %
Assemblées communautaires	42,8 %
Adolescents contre l'ivresse au volant (TADD)	41,0 %

Ces programmes ont été classés selon les choix de réponse suivants : *échec, succès mitigé, sans objet, succès, franc succès*. Les dix programmes énumérés dans le tableau 1 ont été classés comme étant ceux étant « les plus efficaces » dans la région des répondants. Même si la région n'était pas directement corrélée avec ce classement, les résultats sont utiles lorsqu'on examine la prestation des programmes à l'échelle provinciale du point de vue des agents. Les recherches montrent que les efforts en matière de police communautaire devraient être adaptés aux besoins et préoccupations des « communautés d'intérêts » individuelles. Il serait intéressant éventuellement de pousser plus loin l'évaluation de l'efficacité des programmes en tenant compte des collectivités où ils sont assurés. Pour le présent exercice toutefois, nous nous contenterons d'indiquer que les programmes communautaires qui occupent les dix premiers rangs peuvent être regroupés en trois catégories. Les deux premiers, Échec au crime et les Services aux victimes, touchent la lutte contre la criminalité et la réduction de la peur du crime. La deuxième catégorie englobe des programmes éducatifs destinés aux jeunes : Liaisons avec les écoles, le PSED, les programmes MADD et TADD et les programmes d'éducation sur l'intimidation à l'école. La troisième catégorie regroupe des programmes visant à accroître la visibilité et à renforcer les partenariats communautaires, notamment le Programme des gendarmes auxiliaires, les Policiers contre le cancer et les Assemblées communautaires.

Les autres programmes ci-après mentionnés dans le sondage ont obtenu de moins bons résultats ou la réponse « Sans objet » : Cyberintimidation, Surveillance de quartier, Activités récréatives positives pour les jeunes, Justice réparatrice, Patrouille à bicyclette, Grands Frères et Grandes Sœurs, Parents-secours, BAT (les entreprises contre le vol), Patrouille de citoyens et Bureaux d'accès facile.

Questions 25 à 40 – Tableaux des résultats quantitatifs et catégories

Les questions 25 à 40 étaient conçues de façon à obtenir des résultats selon l'échelle *fortement en désaccord, quelque peu en désaccord, ne sait pas, d'accord, fortement d'accord* et étaient formulées sous forme d'énoncés qui visaient à sonder les connaissances générales, la compréhension et la perception des agents de police concernant la police communautaire pour ce qui touche leurs collectivités, leurs services de police respectifs et leurs expériences personnelles. Les réponses obtenues figurent dans les tableaux 2 à 5.4 et ont été placées dans des catégories générales afin de servir de fondement aux discussions relatives à la pertinence des conclusions.

Les résultats sont présentés de façon à illustrer la distribution en chiffres absolus et en pourcentage de chacun des choix de réponses. Les catégories généralisées sont : *Formation, Engagement et soutien organisationnel, Connaissance générale des services de police communautaires, Participation et niveau de satisfaction de la population perçus par les agents de police.*

Formation

Tableau 2

J'ai reçu une formation adéquate sur les principes et les pratiques des services de police communautaires.

Réponse	Nombre	Pourcentage
Fortement en désaccord	63	12,5
Quelque peu en désaccord	142	28,2
Ne sait pas	37	7,3
D'accord	213	42,3
Fortement d'accord	34	6,7
Aucune réponse	15	3,0

Tableau 2.1

La formation des surveillants leur a permis de s'adapter à leur nouveau rôle au sein des services de police communautaires.

Réponse	Nombre	Pourcentage
Fortement en désaccord	109	21,6
Quelque peu en désaccord	142	28,2
Ne sait pas	150	29,8
D'accord	87	17,3
Fortement d'accord	3	0,6
Aucune réponse	13	2,6

Les tableaux 2 et 2.1 résument l'opinion des répondants sur le niveau et le caractère adéquat de la formation en matière de police communautaire pour ce qui est des agents de police et du rôle des surveillants. Un peu moins de la moitié des répondants sont d'accord ou fortement d'accord avec l'énoncé selon lequel les agents de police ont reçu une formation sur les principes et les pratiques des services de police communautaires. Un peu moins de 40,7 % sont quelque peu en désaccord ou fortement en désaccord lorsqu'on leur demande si la formation reçue a été adéquate. Une forte majorité des répondants, soit 79,6 %, ont répondu être quelque peu en désaccord, fortement en désaccord ou ne pas savoir quel était le niveau de formation des surveillants ou ce qui était attendu d'eux au sein des services de police communautaires, ce qui illustre la nécessité de revoir la question de la formation sur ces deux plans. Malgré les efforts du ministère du Solliciteur général dans les années 1990 et ceux des services de police individuels, on a mis en évidence la nécessité de mettre en place un programme de formation permanente et de renforcement afin d'informer adéquatement tous les agents de police et de faire en sorte de

recueillir une large adhésion à l'échelle provinciale à l'égard des services de police communautaires. La formation sera particulièrement importante étant donné le profil démographique des agents de police au Nouveau-Brunswick. Au moins 116 nouveaux agents ont été embauchés depuis 2003, auxquels d'autres viennent s'ajouter chaque année, principalement pour pourvoir des postes devenus vacants en raison des départs à la retraite.

Engagement et soutien organisationnel

Tableau 3

Notre service de police prend part à des exercices formels de planification stratégique.

Réponse	Nombre	Pourcentage
Fortement en désaccord	34	6,7
Quelque peu en désaccord	76	15,1
Ne sait pas	94	18,7
D'accord	225	44,6
Fortement d'accord	59	11,7
Aucune réponse	16	3,2

Tableau 3.1

Notre planification stratégique répond aux besoins de notre collectivité.

Réponse	Nombre	Pourcentage
Fortement en désaccord	31	6,2
Quelque peu en désaccord	58	11,5
Ne sait pas	119	23,6
D'accord	227	45,0
Fortement d'accord	52	10,3
Aucune réponse	17	3,4

Tableau 3.2

J'ai personnellement participé au processus de consultation sur les services de police communautaires.

Réponse	Nombre	Pourcentage
Fortement en désaccord	123	24,4
Quelque peu en désaccord	97	19,2
Ne sait pas	71	14,1
D'accord	149	29,6
Fortement d'accord	48	9,5
Aucune réponse	16	3,2

Tableau 3.3

Les services de police communautaires ont permis d'accroître la satisfaction professionnelle des agents de police.

Réponse	Nombre	Pourcentage
Fortement en désaccord	128	25,4
Quelque peu en désaccord	166	32,9
Ne sait pas	60	11,9
D'accord	124	24,6
Fortement d'accord	13	2,6
Aucune réponse	13	2,6

Tableau 3.4

Notre service de police a restructuré sa charge de travail et établi des priorités pour augmenter le temps de patrouille au profit des services de police communautaires.

Réponse	Nombre	Pourcentage
Fortement en désaccord	230	45,6
Quelque peu en désaccord	124	24,6
Ne sait pas	47	9,3
D'accord	81	16,1
Fortement d'accord	10	2,0
Aucune réponse	12	2,4

Tableau 3.5

L'évaluation du rendement des patrouilleurs les récompense lorsqu'ils sont à l'origine d'initiatives de développement communautaire ou de résolution de problèmes communautaires.

Réponse	Nombre	Pourcentage
Fortement en désaccord	110	21,8
Quelque peu en désaccord	137	27,2
Ne sait pas	87	17,3
D'accord	137	27,2
Fortement d'accord	20	4,0
Aucune réponse	13	2,6

Les tableaux 3 à 3.5 correspondent en général à la relation entre d'une part le soutien organisationnel et l'engagement envers les services de police communautaires et d'autre part les perceptions et les sentiments des agents de police concernant les attentes et les conflits quant à leur rôle, les effets positifs, l'importance des contributions et l'adhésion. Les tableaux 3 et 3.1 montrent qu'une faible majorité des répondants ont indiqué que leur service de police prenait part à des exercices formels de planification stratégique et que la planification stratégique répondait aux besoins de leur collectivité. Toutefois, une importante majorité de répondants, soit dans une proportion de 60 %, ont déclaré ne pas avoir participé au processus de consultation sur

les services de police communautaires ou ont dit qu'ils ne savaient pas. Par conséquent, on peut ne faire que des hypothèses quant à la question de savoir si on a tenu compte de leur participation à ce processus dans le plan stratégique organisationnel. Les agents de police ont indiqué en grande majorité que les services de police communautaires n'avaient pas permis d'accroître leur satisfaction personnelle; ils ont été encore plus nombreux à signaler que leur service de police n'avait pas restructuré leur charge de travail ni établi de priorités pour augmenter le temps de patrouille au profit des services de police communautaires. Ces deux faits sont d'une importance non négligeable dans l'analyse des résultats figurant dans les tableaux 3.3 à 3.5. On pourrait faire valoir que cette réponse est directement liée à trois questions. En premier lieu, les agents de police ressentent les pressions associées à leur charge de travail. Deuxièmement, ils ne voient pas encore comment un modèle de police communautaire peut, une fois bien assimilé, être intégré à un niveau ou l'autre à la plupart des aspects du maintien de l'ordre (encore une fois, non seulement ceux qui s'appuient sur des programmes). Enfin, ils constatent un manque d'engagement organisationnel et l'absence d'adaptation ou de restructuration de la charge de travail pour répondre aux attentes liées aux services de police communautaires. Mises ensemble, ces constatations sont susceptibles de renforcer l'idée selon laquelle l'organisation exige qu'on en fasse davantage avec moins ou qu'elle n'accorde qu'une importance superficielle aux services de police communautaires.

Connaissance générale des services de police communautaires

Tableau 4

Je connais bien les principes des services de police communautaires.

Réponse	Nombre	Pourcentage
Fortement en désaccord	6	1,2
Quelque peu en désaccord	44	8,7
Ne sait pas	18	3,6
D'accord	331	65,7
Fortement d'accord	89	17,7
Aucune réponse	16	3,2

Tableau 4.1

Je mets en pratique tous les jours les principes des services de police communautaires.

Réponse	Nombre	Pourcentage
Fortement en désaccord	26	5,2
Quelque peu en désaccord	93	18,5
Ne sait pas	23	4,6
D'accord	283	56,2
Fortement d'accord	62	12,3
Aucune réponse	17	3,4

Tableau 4.2

Le programme de services de police communautaires du Nouveau-Brunswick mis en œuvre en 1997 connaît du succès.

Réponse	Nombre	Pourcentage
Fortement en désaccord	65	12,9
Quelque peu en désaccord	139	27,6
Ne sait pas	94	18,7
D'accord	172	34,1
Fortement d'accord	17	3,4
Aucune réponse	17	3,4

Les résultats présentés dans les tableaux 4 à 4.2 sont intéressants, surtout lorsque comparés aux conclusions formulées à la suite de l'analyse des données touchant la formation et l'engagement organisationnel. Malgré les résultats assez faibles obtenus en général dans ces autres catégories, la bonne nouvelle ici, c'est que les agents de police ont répondu, dans une proportion de 83,4 %, être d'accord ou fortement d'accord lorsqu'on leur a demandé s'ils avaient une bonne connaissance des principes régissant les services de police communautaires, et que 68,5 % ont indiqué les mettre en pratique tous les jours. Ceci contraste avec le nombre de répondants ayant affirmé, dans une proportion de 37,5 % seulement, être d'accord ou fortement d'accord pour dire que le programme de services de police communautaires mis en œuvre au Nouveau-Brunswick en 1997 avait connu du succès, 40,5 % étant en désaccord avec cet énoncé, et 18,7 % ayant répondu qu'ils ne savaient pas. Il semble y avoir un écart entre la connaissance des principes des services de police communautaires, leur application et l'évaluation qu'en font les répondants, un constat intéressant qui mérite d'être examiné plus à fond dans la partie du présent rapport consacrée aux résultats qualitatifs.

Participation et niveau de satisfaction de la population perçus par les agents de police

Tableau 5

Votre commission ou conseil municipal est consulté au cours du processus de planification stratégique.

Réponse	Nombre	Pourcentage
Fortement en désaccord	29	5,8
Quelque peu en désaccord	45	8,9
Ne sait pas	188	37,3
D'accord	184	36,5
Fortement d'accord	40	7,9
Aucune réponse	18	3,6

Tableau 5.1

Notre service de police a efficacement recours aux citoyens et aux bénévoles pour appuyer les services de police communautaires.

Réponse	Nombre	Pourcentage
Fortement en désaccord	79	15,7
Quelque peu en désaccord	157	31,2
Ne sait pas	43	8,5
D'accord	180	35,7
Fortement d'accord	32	6,3
Aucune réponse	13	2,6

Tableau 5.2

Le processus de consultation entre les services de police et la communauté a permis de définir les problèmes liés à la criminalité et aux troubles sociaux dans notre collectivité.

Réponse	Nombre	Pourcentage
Fortement en désaccord	37	7,3
Quelque peu en désaccord	159	31,5
Ne sait pas	72	14,3
D'accord	198	39,3
Fortement d'accord	23	4,6
Aucune réponse	15	3,0

Tableau 5.3

La population en général, plus particulièrement les victimes, est davantage satisfaite des services de police.

Réponse	Nombre	Pourcentage
Fortement en désaccord	39	7,7
Quelque peu en désaccord	148	29,4
Ne sait pas	44	8,7
D'accord	226	44,8
Fortement d'accord	35	6,9
Aucune réponse	12	2,4

Tableau 5.4

Dans votre collectivité, les citoyens ont de moins en moins peur d'être victimes d'un crime.

Réponse	Nombre	Pourcentage
Fortement en désaccord	88	17,5
Quelque peu en désaccord	180	35,7
Ne sait pas	75	14,9
D'accord	133	26,4
Fortement d'accord	11	2,2
Aucune réponse	17	3,4

Les tableaux 5 à 5.4 ont été classés de façon approximative sous la rubrique *Participation et niveau de satisfaction de la population perçus par les agents de police* car les questions se rapportent à des intervenants externes. Par conséquent, il se peut que les réponses des agents de police soient de nature légèrement plus spéculative ou intuitive. Les répondants ont indiqué dans une proportion à peu près égale qu'ils étaient d'accord ou qu'ils ne savaient pas (36,5 % contre 37,3 %) lorsqu'on leur a demandé si leur commission ou conseil municipal était consulté au cours du processus de planification stratégique. Les réponses sont tout aussi partagées quant à la question de savoir si les services de police avaient efficacement recours aux citoyens et aux bénévoles pour appuyer les services de police communautaires. En effet, une proportion de 46,9 % des répondants ont indiqué être en désaccord, tandis que 42 % ont répondu être d'accord. Une très faible majorité des répondants, soit 43,9 %, croient que le processus de consultation entre les services de police et la communauté a permis de définir les problèmes liés à la criminalité et aux troubles sociaux dans la collectivité, alors que 38,8 % sont en désaccord ou fortement en désaccord. Il est intéressant de souligner, dans les tableaux 5.3 et 5.4, que même si plus de la moitié des répondants ont l'impression que la population en général, plus particulièrement les victimes, est davantage satisfaite des services de police, un nombre comparable de répondants ont indiqué ne pas croire que les citoyens dans leur collectivité avaient de moins en moins peur d'être victimes d'un crime.

Questions 41 à 47 – Réponses qualitatives écrites

Le dernier bloc, de 41 à 47, comportait des questions ouvertes auxquelles les participants pouvaient répondre librement. Cette partie du sondage avait pour objectif de recueillir des commentaires et des réactions sur les mesures qui avaient été prises ou qui devaient l'être pour faciliter la croissance des services de police communautaires au Nouveau-Brunswick. Une analyse approfondie des réponses qualitatives fournies par les agents de police a abouti à une série de thèmes qui seront mis en évidence dans la partie réservée à la discussion. Ce qui est clair dans les résultats qualitatifs, c'est que les répondants avaient la possibilité d'exprimer leur point de vue à partir de leur expérience personnelle et de leur connaissance des services de police communautaires, et qu'ils n'étaient pas obligés de choisir une réponse toute faite qui limite le nombre d'options possibles. Les questions ouvertes permettent de recueillir le point de vue personnel des répondants sur les questions abordées et d'obtenir des commentaires qui peuvent ensuite être incorporés aux conclusions et recommandations formulées à la suite de l'étude. Les réponses ouvertes sont particulièrement révélatrices lorsque les mêmes commentaires reviennent plusieurs fois et qu'ils sont analysés dans un contexte global.

Quelles modifications internes ont été apportées pour faciliter la prestation et la croissance des services de police communautaires? Croyez-vous que les services de police communautaires jouent en rôle essentiel dans l'intervention en cas de crime?

Quatre thèmes principaux se dégagent des réponses écrites à la première partie de cette question : *dirigeants, collectivité, agents de police et formation*. Les agents de police ont indiqué que leurs dirigeants avaient une meilleure connaissance des services de police communautaires et que des mesures avaient été prises afin d'intégrer la philosophie à l'organisation. Ils ont également souligné l'importance de la communication et des interactions avec la population. Les répondants sont souvent revenus sur le fait qu'il faut davantage de ressources, d'effectifs policiers et de temps. Les réponses recueillies ont également donné un aperçu des modifications apportées à l'interne dans le passé dans le but de soutenir les services de police communautaires; les répondants ont aussi fourni des commentaires sur d'autres éléments qui n'y avaient pas contribué. Dans leurs réponses qualitatives écrites mentionnées ci-dessous, les agents ont indiqué avoir reçu une bonne formation, mais ont également souligné la nécessité de sensibiliser davantage la population à la philosophie des services de police communautaires et de mieux communiquer avec elle. Cette partie du sondage est davantage ambiguë quant aux réponses recueillies, ce qui est sans doute attribuable à la nature de la question qui comportait deux parties. Nous avons tenté de recueillir et de regrouper les réponses écrites des participants sous les rubriques suivantes, à savoir :

Dirigeants

- Plus grande sensibilisation des dirigeants aux services de police communautaires.
- Intégration des services de police communautaires à la mission, aux valeurs et au rendement.
- Création de certains postes au sein des services de police communautaires.
- Meilleure connaissance des services de police communautaires.
- Échanges entre la police et leurs partenaires communautaires sur la réduction de la criminalité.
- Plus grande habilitation des agents de police.
- Établissement de partenariats communautaires.
- Création d'équipes de police communautaire et ouverture de bureaux de services de police communautaires.

Agents de police

- Nécessité d'accroître le nombre d'agents de police pour patrouiller les rues.
- Augmentation du niveau de stress entraîné par la mobilisation des patrouilleurs; pas suffisamment de temps pour les patrouilleurs pour y consacrer l'énergie voulue.
- Nécessité d'accroître les effectifs et les ressources financières pour répondre aux demandes.
- Échanges entre la police et leurs partenaires communautaires sur la réduction de la criminalité.
- Nécessité d'affecter d'autres postes aux services de police communautaires.

- Nécessité de consacrer plus de temps aux interactions entre les agents de police et la population.

Collectivités/Population

- Reconnaissance de l'importance de l'interaction communautaire.
- Possibilité pour les agents de police et les citoyens de travailler ensemble.
- Nécessité de faire participer les citoyens à la prestation des programmes.
- Équipes de police communautaire / bureaux des services de police communautaires dans les collectivités.

Formation

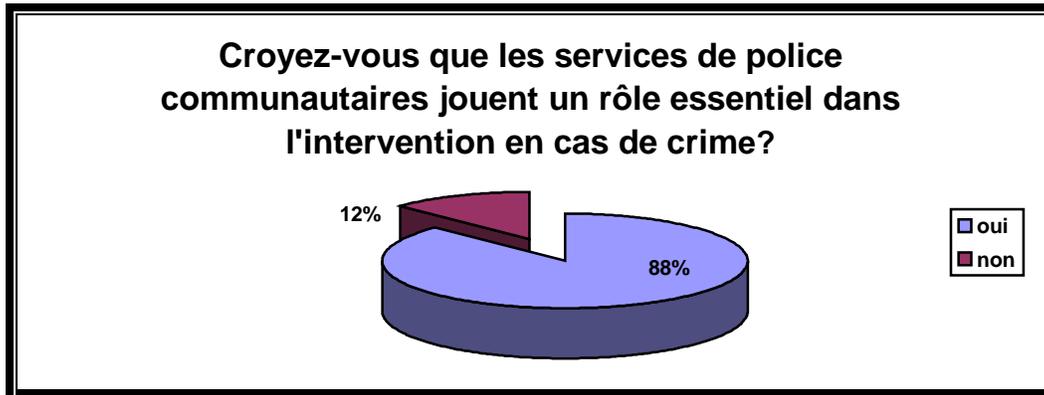
- Résultats positifs découlant de l'amélioration de la formation sur les services de police communautaires et la résolution des problèmes.
- Sensibilisation des citoyens afin qu'ils deviennent nos partenaires.
- Meilleure connaissance des services de police communautaires (à tous les points de vue).

La transformation organisationnelle est un élément clé du succès des services de police communautaires. Les résultats du sondage montrent que les services de police communautaires font partie de la mission et des valeurs de l'organisation et que les dirigeants se sont ouverts à cette philosophie avec le temps. Certaines des réponses qualitatives semblent contredire des résultats quantitatifs dont il a été fait mention plus tôt, en particulier au tableau 2 qui porte sur la pertinence des questions de formation.

Les réponses qualitatives écrites aboutissent à des résultats quelque peu contradictoires par rapport à ceux révélés dans le tableau 2. Par conséquent, les réponses qualitatives regroupées dans la sous-catégorie « Formation » devraient être interprétées comme signifiant qu'en dépit du succès relatif de la formation, les principes de base des services de police communautaires doivent être mieux communiqués à l'interne et à l'externe. En outre, compte tenu du caractère évolutif des besoins de la collectivité, il est également nécessaire de mettre en place des initiatives modernes (*collectivités plus sûres, programmes destinés aux multirécidivistes, stratégies de réduction de la criminalité*) qui sont soit mentionnées dans la littérature récente, soit mises en œuvre sur le terrain à l'heure actuelle, soit préconisées par des chefs de file en matière de sécurité publique d'un bout à l'autre du pays. On peut toutefois supposer que la formation, pour ceux qui en ont bénéficié, a eu une incidence positive sur leur perception des principes des services de police communautaires et de leur engagement à les mettre en pratique.

Dans la deuxième partie de la question, on a demandé aux agents de police si les services de police communautaires jouaient un rôle essentiel dans l'intervention en cas de crime. Comme on peut le constater d'après la figure 2, les répondants ont été très nombreux à répondre par l'affirmative. C'est encore une bonne nouvelle car, bien qu'ils réclament davantage de ressources et reconnaissent la nécessité d'accroître la formation et de procéder à une restructuration organisationnelle, les agents de police montrent qu'ils croient que les services de police communautaires ont un rôle important et légitime à jouer pour répondre aux problèmes de criminalité.

Illustration 2



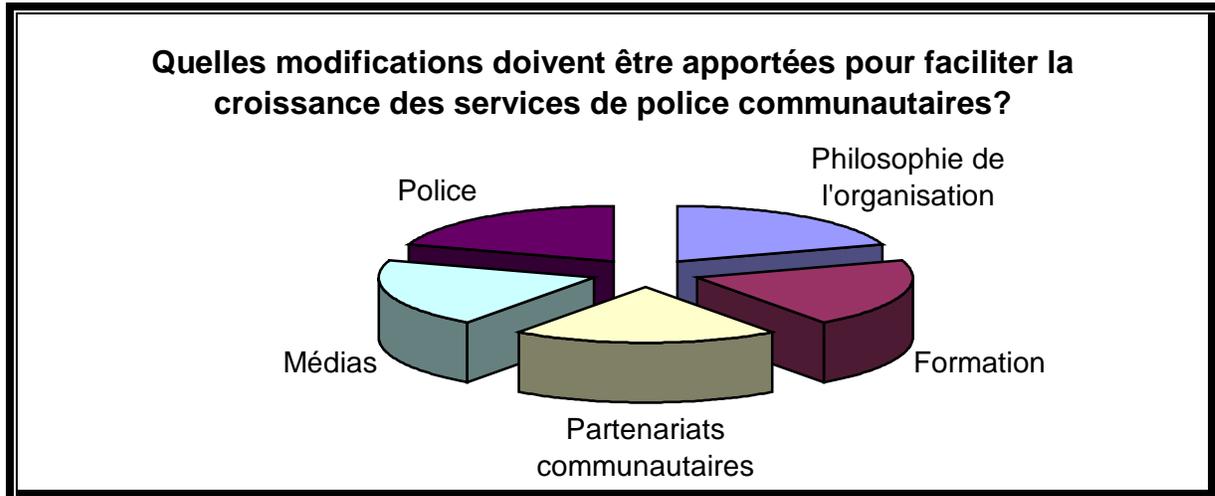
Dans la question ouverte ci-après, on demandait aux répondants quelles modifications devaient être apportées selon eux pour faciliter la croissance des services de police communautaires dans le futur. Ainsi, les secteurs exigeant des modifications ont été divisés en cinq thèmes : *philosophie organisationnelle, effectifs policiers et ressources humaines, éducation et formation, accroissement du nombre de partenariats communautaires et de leur efficacité et utilisation des médias et de stratégies de marketing social.*

Quelles modifications doivent être apportées pour faciliter la croissance des services de police communautaires?

Cinq thèmes

Les cinq thèmes mentionnés dans la figure 3 ci-après sont revenus de diverses manières et dans toutes sortes de réponses tout au long du sondage et de l'étude qui a suivi, et seront intégrées en conséquence aux recommandations formulées dans le cadre du projet de recherche.

Illustration 3



Philosophie organisationnelle

- Reconnaître que les services de police communautaires sont un élément de réponse dans la réduction de la criminalité
- Convaincre tout le monde
- La haute direction doit y croire
- Établir des priorités
- Le changement stratégique doit s'appuyer sur les besoins de la collectivité
- Informer la population – Couverture médiatique

Effectifs policiers et ressources humaines

- Améliorer l'image de la police
- Accroître la visibilité des agents de police
- Améliorer la communication avec la population
- Il faut accroître les effectifs policiers
- Davantage d'agents de police doivent être affectés aux services de police communautaires
- Il faut un agent de liaison communautaire
- Les agents de première ligne doivent interagir davantage avec la collectivité

Partenariats communautaires

- Accroître la participation communautaire
- Accroître l'interaction avec la collectivité
- Communiquer avec les intervenants et les chefs de file
- Les assemblées communautaires sont très importantes pour susciter l'adhésion
- Discuter des besoins de la collectivité
- Trouver ensemble des solutions aux problèmes et aux préoccupations

- Il faut tenir des assemblées communautaires pour favoriser le développement de partenariats communautaires

Éducation et formation

- Développement des programmes
- Sensibilisation de la population et des collectivités
- Formation des agents de police
- Résolution de problèmes
- Bénévoles
- Ressources

Médias et marketing social

- Reconnaître davantage les bénévoles
- Faire connaître les réussites
- Communiquer les résultats obtenus
- Partager notre expérience
- Informer les collectivités

Les services de police doivent reconnaître et croire que les services de police communautaires constituent une partie de la solution pour réduire la criminalité, d'où la nécessité d'établir des priorités et des stratégies fondées sur des besoins précis de la collectivité. La mise à contribution de la collectivité est perçue comme un élément essentiel. À cette fin, il faut solliciter sa participation et mieux l'informer, soit directement, soit par l'entremise des médias. L'un des thèmes qui revient souvent dans les réponses demeure la nécessité d'augmenter les effectifs policiers afin d'accroître la visibilité et l'interaction. Les répondants ont dit que la formation, elle aussi, était un facteur important dans la croissance des services de police communautaires et ont mis l'accent sur les pratiques exemplaires ancrées dans des principes fondamentaux, notamment : la *résolution de problèmes*, le *bénévolat*, la *sensibilisation de la collectivité* et le *développement des programmes*.

Quelles activités pourraient être mises en œuvre pour améliorer, appuyer et maintenir les initiatives de partenariats communautaires et de consultation policière?

Communication avec la collectivité, partenariats communautaires, services de police communautaires, police et programmes/activités : tels sont les thèmes qui se dégagent des réponses à cette question. Au plan qualitatif, ces résultats viennent étayer la conviction exprimée par les agents de police selon laquelle les partenariats entre la police et la collectivité, la mobilisation et un dialogue ouvert sont des composantes essentielles des services de police communautaires.

Les partenariats peuvent faire appel à la participation de quiconque s'intéresse à la collectivité, y compris, mais non exclusivement, les services de police, les autres organismes de service, les

écoles, les groupes communautaires ou sans but lucratif, les entreprises, les médias et les autres personnes intéressées. Il faut également tenir compte des administrations locales et des intervenants stratégiques, en raison du financement et des ressources additionnelles qui pourraient être nécessaires.

Les programmes et les activités destinés aux écoles et aux collectivités sont également perçus comme étant des éléments importants dans le cadre du développement continu des initiatives de consultation et des partenariats communautaires. Il ne faut pas oublier que chaque collectivité a des besoins qui lui sont propres; il se peut donc fort bien que les programmes ou stratégies, qui sont fondés sur des « communautés d'intérêts » précises, ne soient pas les mêmes.

À quelle fréquence évaluez-vous vos services de police et que faites-vous des commentaires que vous recevez de la collectivité?

Ces questions ont été posées séparément lors du sondage et environ la moitié ou un peu moins de la moitié des agents de police y ont répondu. Parmi ceux-ci, un nombre important ont répondu « ne sait pas » ou « sans objet ». Le faible taux de réponse à ces deux questions peut être attribuable à la façon dont les questions étaient formulées ou au fait qu'elles ne présentaient pas d'intérêt pour ce bassin de répondants, considérant leur niveau de connaissance des évaluations organisationnelles et des commentaires de la population. Il suffit de dire que les réponses n'ont pas donné de résultats statistiquement valables ou fiables qui mériteraient une analyse plus poussée, mais nous y reviendrons dans la partie du présent rapport réservée à la discussion.

Comment vous servez-vous des médias pour faire la promotion des services de police communautaires et quels sont les résultats de vos efforts?

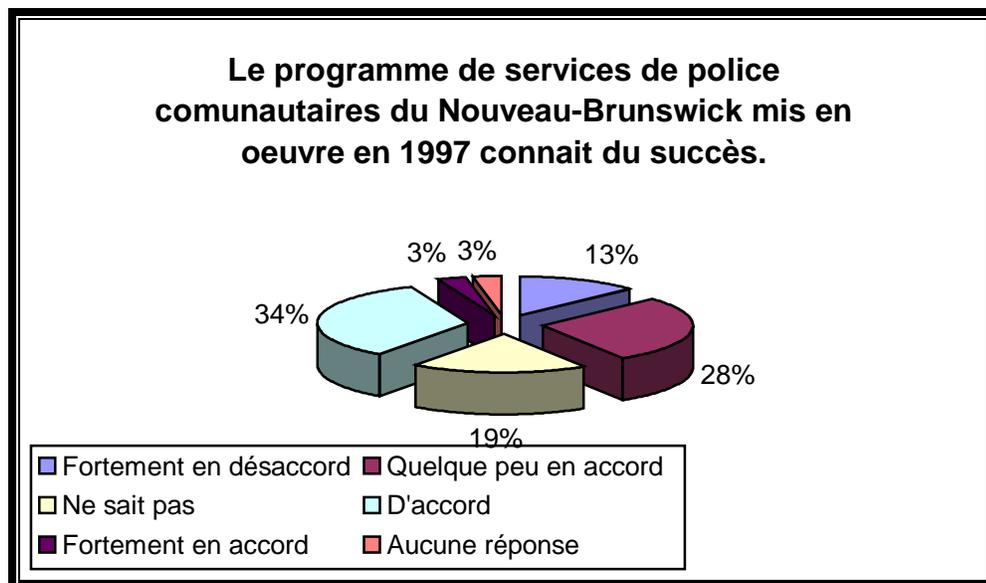
Il y a eu un large éventail de réponses à cette question. Au total, 322 personnes y ont répondu. Parmi celles-ci, 197 ont indiqué qu'elles utilisaient différents médias, y compris les journaux, la radio, la télévision et l'Internet, les journaux et la radio étant mentionnés le plus souvent. Les 125 autres réponses allaient de « jamais utilisés » à « ne sait pas ». Un nombre peu élevé de répondants (53) ont noté leur utilisation des médias selon un choix de réponses s'échelonnant de « rarement » à « régulièrement », la première réponse récoltant la faveur du plus grand nombre (18). Seulement 201 agents de police ont donné leur opinion sur l'utilisation des médias. Dix répondants n'étaient pas favorables, 4 étaient partagés et 21 ont dit que l'utilisation des médias relevait de la section des médias. Les 175 autres réponses varient sur une échelle allant de « positif » à « excellent », 66 d'entre elles mettant l'accent sur le recours aux médias pour des messages et des initiatives spécifiques. Selon ces commentaires, il est évident que les médias peuvent jouer et jouent effectivement un rôle déterminant pour ce qui est d'informer la population. Ils constituent également un bon outil pour communiquer avec elle et pour favoriser ou attirer des partenariats. Toutefois, les résultats montrent également que seulement un peu plus de la moitié des agents qui ont répondu à cette question utilisent les médias, bien que de façon

non systématique. Les réponses qualitatives indiquent que les médias constituent une ressource importante et qu'on devrait y avoir recours plus souvent.

DISCUSSION DES RÉSULTATS

La partie du sondage consacrée aux données démographiques était peu élaborée; des renseignements ont été recueillis dans trois catégories seulement : *service de police, rang, années de service*. La discussion analytique a été difficile en raison du peu de variables démographiques disponibles, notamment pour ce qui est de savoir si les agents ont répondu à partir de leur expérience au sein du même service de police ou dans la même province, ou pour évaluer l'incidence de la formation initiale sur leur compréhension et leur perception des services de police communautaires. Une question intéressante à examiner est celle de l'incidence que ces données auraient pu avoir dans l'analyse de l'opinion des répondants, et des variables qui y seraient illustrées, le cas échéant. Par exemple, quelle est l'importance, d'un point de vue statistique, ou la fiabilité de la réponse d'un agent de police à la question touchant le succès du programme de services de police communautaires depuis sa mise en œuvre au Nouveau-Brunswick en 1997 si cet agent n'a travaillé dans la province que pour une brève période et qu'il n'a pas connu l'époque qui a précédé cette mise en œuvre? À l'inverse, est-ce que le fait d'avoir été en contact direct avec les services de police communautaires et d'avoir reçu la formation voulue a une incidence sur la perception de ces services?

Illustration 4

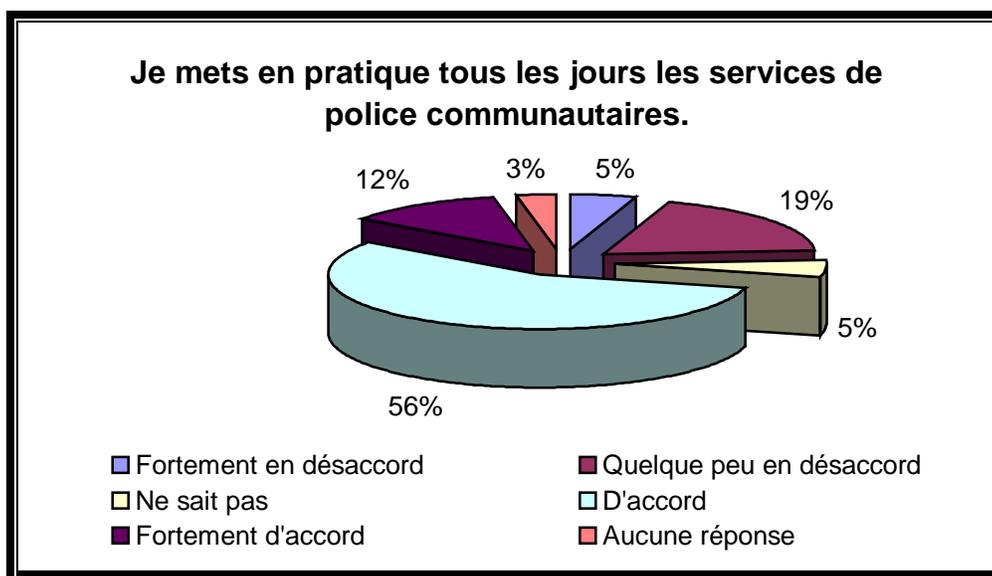


Comme nous l'avons souligné dans l'introduction, trois questions semblent dominer les discussions entourant la police communautaire : 1) Qu'est-ce que la police communautaire? 2) Quelles sont les meilleures façons de mettre en œuvre des services de police communautaires et de les adapter aux besoins de la collectivité? 3) Comment savoir si les services de police communautaires sont efficaces? Le fait que ces trois questions reviennent sans cesse dans les

efforts en matière de police communautaire est inquiétant, bien que non surprenant si l'on examine les résultats du sondage mené en 2007 dans le cadre de la présente étude. Les recherches montrent que ce genre de questions constitue souvent un obstacle pour les services de police communautaires et qu'elles ont quelque peu nui au programme depuis qu'il a été mis en œuvre officiellement au Nouveau-Brunswick et dans les autres provinces au milieu des années 1980 et dans les années 1990. Idéalement, une méthodologie globale permettant d'obtenir des résultats qui répondent entièrement aux trois questions clés énoncées ci-dessus aurait dû comporter un examen des réponses provenant de différentes sources, notamment les agents de police de tous les échelons, du personnel civil, les principaux intervenants et les citoyens de partout au Nouveau-Brunswick. Une série de questionnaires de sondage, d'entrevues et de groupes de discussion, combinés à une analyse démographique bien définie, permettraient d'obtenir une réponse plus éclairée, tant d'un point de vue externe qu'interne. Une approche multidimensionnelle aurait permis d'optimiser considérablement la validité des constatations, mais le recours à une étude aussi contraignante exigerait un investissement à long terme en temps de recherche, en énergie et en argent. Pour les besoins de la présente étude, un sondage portant sur les perceptions et expériences des agents de police du Nouveau-Brunswick donne toutefois une idée des raisons pour lesquelles ces questions persistent et sur ce qui pourrait être fait dans l'avenir.

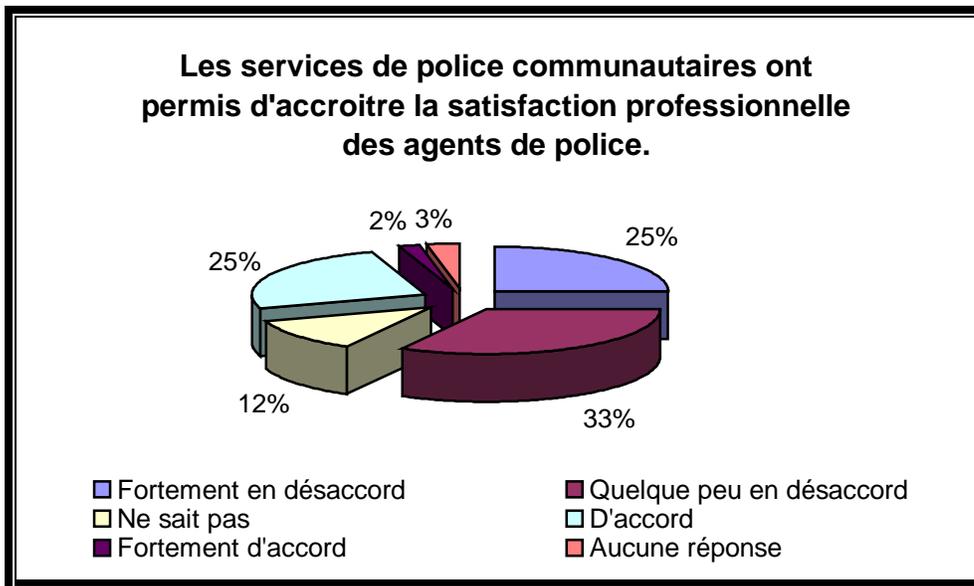
Plus que jamais, on s'attend à ce que les services policiers jouent un rôle proactif et mettent l'accent sur des stratégies axées sur la résolution de problèmes et sur les partenariats afin de prévenir la criminalité et les troubles sociaux qui menacent la sécurité publique. Il est encourageant de voir que les résultats de l'étude révèlent que, sur le plan qualitatif, la majorité des répondants sont d'accord ou fortement d'accord pour dire qu'ils connaissent bien les principes des services de police communautaires, qu'ils prétendent les mettre en pratique tous les jours et qu'une proportion très élevée est d'avis que les services de police communautaires constituent un élément essentiel de la lutte contre la criminalité.

Illustration 5



Même si le présent rapport montre qu'en général, les agents de police comprennent la nature des services de police communautaires, cette question demeure source d'ambiguïté si on l'examine sur le plan qualitatif. L'enthousiasme pour les services de police communautaires semble ralenti par le sentiment que les attentes au travail sont contradictoires et qu'il manque de soutien, de ressources humaines et de temps. Il convient de signaler que malgré le fait que de nombreux agents de police considèrent les services de police communautaires comme une méthode importante et valable de prestation des services, on constate une absence de consensus entre les répondants lorsqu'on examine ce sentiment d'un point de vue qualitatif. D'après les résultats de l'étude, même si de nombreux agents de police assurent des services de police communautaires, ils sont plus susceptibles de le faire lorsque le temps et les ressources le permettent. Il ne semble pas y avoir d'uniformité dans la province à cet égard. Tous ces éléments se répercutent sur la satisfaction professionnelle des agents de police à l'égard des services de police communautaires, dont le degré varie, comme on le remarque dans la figure 6. Les réponses recueillies concernant la satisfaction professionnelle des agents à l'égard des services de police communautaires sont vraisemblablement liées à un sentiment de manque de restructuration et de réorganisation des priorités au sein de l'organisation, à l'importance des facteurs de rendement, au manque de formation et de ressources.

Illustration 6



Examen des cinq thèmes

Les cinq thèmes mentionnés dans la figure 3 se dégagent des données et sont présentés comme des éléments essentiels qui devront être pris en compte pour faciliter la croissance des services de police communautaires au Nouveau-Brunswick. Ces thèmes sont : *Philosophie organisationnelle*, *Effectifs policiers et ressources humaines*, *Partenariats communautaires*, *Marketing social* et *Formation*.

Philosophie organisationnelle

- Tous les membres de l'organisation – depuis les cadres supérieurs jusqu'aux agents de police, au personnel civil, aux groupes de travail et divisions – doivent reconnaître et croire que la police communautaire constitue la pierre angulaire des services de police au Nouveau-Brunswick, et pour de bonnes raisons. La police communautaire est une composante essentielle de la solution pour contrer le crime et les troubles sociaux, réduire la criminalité et la peur qu'elle inspire. Il faut établir des priorités et des stratégies fondées sur les besoins changeants des collectivités en matière de sécurité publique. La collectivité doit être au centre de la mission de l'organisation. Celle-ci doit manifester son appui aux services de police communautaires en réaffirmant son engagement, en établissant des priorités et en se restructurant en conséquence.

Effectifs policiers et ressources humaines

- L'embauche d'un plus grand nombre de policiers et de civils aura pour effet d'accroître la visibilité et l'accès aux services de police. Le personnel civil doit être en mesure de remplir des fonctions de soutien associées à la police communautaire pour permettre aux agents de police de passer davantage de temps dans la collectivité. Il faut davantage d'agents de police pour interagir avec la population et répondre aux attentes de plus en plus complexes à l'égard des services de police en ce XXI^e siècle. Le rapport traditionnel entre le nombre d'habitants et le nombre de policiers utilisé comme méthode pour déterminer la taille idéale de l'effectif d'un service de police pourrait ne plus refléter les besoins réels d'une collectivité donnée.

Partenariats communautaires

- Les services de police doivent continuer à mettre en place des partenariats communautaires. La participation de la collectivité, les besoins, l'interaction et les rencontres sont des éléments essentiels. Les partenariats communautaires peuvent fournir des ressources humaines, de l'expertise dans des domaines connexes et des possibilités de financement. Ils peuvent être conclus avec des particuliers, des groupes d'intérêts et d'autres organismes de service sociaux, pour n'en nommer que quelques-uns. Le recrutement, l'embauche et le maintien des bénévoles sont également d'une importance capitale.

Formation

- La formation a été reconnue comme un facteur important dans la croissance des services de police communautaires. On peut s'inspirer de pratiques exemplaires en assurant une formation continue et uniforme et en échangeant des ressources et de la documentation. Une formation sur la police communautaire serait utile notamment dans les domaines suivants : principes de base uniformes pour tous les agents de police, rôle de surveillant au sein des services de police communautaires; développement des programmes, résolution de problèmes et sensibilisation des bénévoles et de la collectivité.

Médias et marketing social

- On a souligné la grande importance de la couverture médiatique comme outil de communication avec la population pour faire connaître les succès et les résultats, informer les collectivités ou solliciter de l'aide ou des renseignements. On a également noté qu'il était indispensable d'informer la population. L'étude a fait ressortir la nécessité de recourir de façon systématique à des stratégies de marketing social afin « d'atteindre des objectifs comportementaux précis pour le bien commun ». Diverses formes de médias pourraient être utilisées plus souvent et plus régulièrement.

La formation sera particulièrement importante, étant donné le profil démographique actuel et prévu des agents de police au Nouveau-Brunswick. Entre 2003 et 2008, au moins 116 agents ont été embauchés au Nouveau-Brunswick, auxquels d'autres viennent s'ajouter chaque année, principalement pour combler des postes devenus vacants en raison des départs à la retraite. « Pendant les quatre prochaines années (2008-2011), il faudra 108 agents de police afin de pourvoir aux nouveaux postes (20) et aux postes vacants (89) dans les services de police municipaux et régionaux » (*Rapport du sondage sur les ressources humaines auprès des services de police du Nouveau-Brunswick – 2008*, p. 12). Cette érosion des effectifs touchera tous les échelons à divers degrés dans l'ensemble de la province, depuis les agents de police jusqu'aux hauts gestionnaires et cadres supérieurs. La nécessité de tenir compte du bagage d'expérience diversifié que les nouveaux employés apportent avec eux lorsqu'ils arrivent dans une organisation constitue un autre défi en termes de formation. L'instruction reçue en tant que recrue, soit à l'École de la GRC, soit à l'Académie de police de l'Atlantique ou encore à l'école de police militaire, peut compliquer la situation. La réinstallation des agents de police municipaux chevronnés et le taux de roulement des agents de police fédéraux qui arrivent et repartent de la province constituent d'autres défis. Toutes ces variables accentuent les différences en ce qui a trait aux connaissances, aux perceptions et aux expériences liées à la police communautaire.

Fait intéressant en ce qui concerne la répartition des *ressources humaines* et des coûts associés, malgré toutes les initiatives des services policiers pour prévenir la criminalité, faire respecter les lois et maintenir la paix, les tribunaux et les centres de détention suffisent à peine. Dans leurs efforts pour s'adapter aux questions de sécurité publique, l'appareil de justice pénale et les organismes d'aide sociale sont exposés de façon générale à d'énormes pressions en matière de

ressources humaines. Globalement, les services liés à la lutte contre la criminalité et à la sécurité publique coûtent extrêmement cher aux contribuables canadiens. Au Canada, incarcérer pour une année un homme adulte dans une institution fédérale coûte entre 71 640 \$ à 110 223 \$; incarcérer une femme adulte peut coûter jusqu'à 150 867 \$ par année. En ce qui a trait aux jeunes, « le coût pour la société d'une jeune personne en contact avec la loi, incluant les coûts liés au bien-être et à la protection de l'enfant de même que ceux liés au système des jeunes contrevenants – sont estimés à au moins 511 500 \$ jusqu'à ce que le jeune atteigne l'âge de 17 ans. Ces coûts sont substantiels et n'offrent pour les contribuables aucun bénéfice à long terme » (*Analyse de l'environnement – Services de police du Nouveau-Brunswick 2007-2008*, p. 83). Depuis des dizaines d'années, la littérature populaire rappelle constamment les avantages des programmes et des initiatives de prévention qui « s'attaquent aux facteurs de risque et qui ciblent les facteurs de protection ». Cela rappelle le vieil adage « payer maintenant ou payer plus tard », ce que la recherche démontre. Lorsque les collectivités et leurs services de police réussissent à prévenir et à réduire la criminalité, ils le font « à un coût nettement moindre que celui de l'ajout d'agents de police ou de l'incarcération d'un plus grand nombre de contrevenants. À titre d'exemple, afin de réduire la criminalité de 10 % vous pouvez ou bien aider les jeunes à risque à terminer leurs études secondaires par le biais d'un programme comme « Quantum Opportunities » ou bien dépenser 7 fois plus d'argent en provenance des impôts perçus dans chaque ménage pour incarcérer un plus grand nombre de contrevenants pour des périodes plus longues » (*Analyse de l'environnement – Services de police du Nouveau-Brunswick 2007-2008*, p. 83). Évidemment, c'est sans parler du coût lié au préjudice social, aux victimes et aux pertes de vie.

En résumé, il coûte beaucoup plus cher d'incarcérer un nombre X de contrevenants parce que les mesures visant à prévenir la criminalité ont échoué que d'embaucher un nombre X d'agents de police, de fonctionnaires judiciaires ou de travailleurs sociaux pour un nombre X de contrevenants chaque année. Or, que signifie cette vieille formule mathématique dans le contexte de la discussion entourant les services de police communautaires modernes?

Il importe de rajuster les formules utilisées pour déterminer le nombre exact d'agents et de membres du personnel civil nécessaires pour maintenir l'ordre dans la province. L'affectation des ressources humaines devrait être fondée sur des variables qui ne se limitent pas aux ratios traditionnels entre le nombre d'habitants et le nombre de policiers auxquels on avait recours autrefois. Les problèmes de sécurité publique demeurent prévisibles dans une certaine mesure, malgré le constant mouvement des activités enregistré dans quelques régions policières ou « communautés d'intérêts ». Les recherches montrent également que la majorité des crimes et des troubles sociaux sont le fait de quelques personnes seulement, et que certains secteurs en particulier sont plus problématiques que d'autres. Pour rajuster à la taille idéale les effectifs policiers et civils dans la province, il faut tenir compte des initiatives de police communautaire en matière de réduction et de prévention de la criminalité. De telles initiatives peuvent faire la différence si l'on donne aux ressources humaines le temps et la possibilité d'agir de façon stratégique. Le temps est venu pour les services de police, au lieu de se fier aux ratios traditionnels entre le nombre de citoyens et le nombre de policiers, de mener des évaluations internes significatives et de faire l'analyse des lacunes. Cet exercice doit se faire avec la participation de la collectivité et les agents de police afin de déterminer quels sont les secteurs qui présentent des risques importants auxquels les services policiers ne peuvent faire face avec les effectifs et le style de prestation de services actuels. La constante évolution de

l'environnement policier et la capacité réduite de faire le travail sont beaucoup plus révélatrices que le seul nombre de policiers et de demandes de services. Elles traduisent également la complexité croissante du système de justice pénale actuel, les tendances en matière de criminalité et les attentes de plus en plus élevées de la population à l'égard des services de police en termes de résultats visés. Il est essentiel que les services de police examinent sérieusement – à l'interne et en tenant compte des collectivités qu'ils desservent – l'affectation de leurs ressources humaines.

En outre, à propos des **ressources humaines** et de leur rétention au cours des prochaines années, on peut lire ce qui suit dans le document intitulé *Analyse de l'environnement – Services de police du Nouveau-Brunswick* (2007, p. 50) : « Les employés gardent leur travail parce qu'ils aiment bien le patron et ont le sentiment de maîtriser leur environnement. Pouvons-nous en dire autant? Où pouvons-nous accorder davantage de contrôle aux employés? » La réponse à cette question se trouve peut-être dans l'« autonomie » additionnelle accordée aux agents des services de police communautaires. Les premières recherches sur les services de police communautaires dans les années 1990 ont révélé que la satisfaction professionnelle était plus élevée chez certains agents de police à qui l'on accordait généralement le temps et la possibilité de mettre les principes de police communautaires en pratique. Cette première constatation s'est effritée avec les années, à mesure que les services de police poussaient à leurs limites leurs effectifs et formulaient à leur égard des attentes parfois contradictoires, tout en exigeant de leurs agents qu'ils exercent leurs fonctions selon une démarche communautaire.

La modification de la répartition des groupes d'âge entre les personnes âgées et les jeunes est une variable démographique dont il faudra tenir compte au cours des prochaines années dans le cadre des stratégies des services de police communautaires au Nouveau-Brunswick. Ce revirement aura pour effet d'augmenter la pression exercée sur les services de maintien de l'ordre, à la fois sur les services policiers et quasi-policiers, et met en relief l'importance de développer et d'établir des **partenariats communautaires**. À titre d'exemple, les personnes âgées constituent une population en croissance rapide au Nouveau-Brunswick. Elles « forment le plus important segment de la population canadienne, ce qui en fait les victimes toutes désignées de la criminalité. Les personnes âgées de plus de 65 ans connaissent le taux le plus faible en matière de crime violent au Canada; ce taux n'en a pas moins progressé de 21 % entre 1995 et 2005. Les personnes âgées sont le plus à même de connaître leurs agresseurs, mais sont les moins susceptibles de signaler le crime » (*Analyse de l'environnement – Services de police du Nouveau-Brunswick*, 2007, p. 77).

Selon les prévisions démographiques pour le Nouveau-Brunswick, on s'attend à ce que les adultes actifs âgés de 25 à 44 ans quittent la province pour se trouver du travail, et que les travailleurs sans emploi entre 15 et 24 ans et les personnes à la retraite restent. « Il est indubitable que le segment de la société des personnes à faible revenu et des moins employables est le plus susceptible de tomber dans la criminalité. Compte tenu de ces prévisions et sachant que le taux de criminalité est lié à l'importance de la population masculine dans le groupe d'âge des 15 à 25 ans, soit le groupe où la tendance à la délinquance est la plus élevée, il est probable que le Nouveau-Brunswick continuera d'être aux prises avec des problèmes de « petite délinquance pendant encore 10 à 15 ans, le temps qu'ils mûrissent ». Les travaux de recherche montrent également que « les comportements des jeunes à risque comme la consommation

d'alcool, la violence dans les fréquentations chez les adolescents, et la violence en générale, sont plus répandus que jamais » (*Analyse de l'environnement – Services de police du Nouveau-Brunswick*, 2007, p. 74). À l'heure actuelle, le nombre de jeunes en détention, qu'il s'agisse d'Autochtones ou non, est plus élevé que la moyenne nationale et celui « de jeunes sans-abri augmente rapidement au Nouveau-Brunswick. Ils sont souvent plus exposés à la violence physique, aux problèmes de santé mentale, à l'abus de drogues et d'alcool, aux sévices sexuels et aux démêlés avec la justice. Les jeunes Autochtones, de même que la jeunesse homosexuelle, préfèrent éviter les refuges de peur de subir encore davantage de discrimination » (*Analyse de l'environnement – Services de police du Nouveau-Brunswick*, 2007, p. 19).

Ces prévisions ont une incidence sur la population vieillissante. La peur du crime et la victimisation est en hausse chez les personnes âgées. Par ailleurs, il est raisonnable de penser que l'accroissement possible du nombre de jeunes « à risque » et sans emploi du groupe d'âge où la tendance à la délinquance est la plus élevée se traduira par une demande accrue de services policiers et de programmes communautaires pour faire face à ces situations. Dans le document *Analyse de l'environnement – Services de police du Nouveau-Brunswick*, 2007, on demande ce qui est fait pour régler ce problème, notamment pour ce qui est de l'accessibilité aux programmes destinés aux jeunes, en particulier lorsque la plupart de ces programmes s'adressent aux écoles et que les jeunes les plus à risques ne les fréquentent pas régulièrement et ne travaillent pas. « Quelles formes positives de communication pouvons-nous adopter avec eux? » Il est certain que la police ne pourra répondre à ces besoins toute seule et qu'elle devra continuer à demander l'aide de ses **partenaires communautaires**.

Au XXI^e siècle, les dirigeants des services de police et le personnel subalterne doivent être prêts à travailler en partenariat avec divers intervenants et à recruter des bénévoles en plus grand nombre. La philosophie organisationnelle doit abandonner les « vestiges du pouvoir et du contrôle » et étudier des stratégies novatrices de résolution de problèmes (Force policière de Fredericton, 2007, p. 10). Les chefs de police et leurs employés doivent réaffirmer leur engagement à l'égard des services de police communautaires et revoir leurs stratégies en matière de services policiers. Cette nouvelle vision doit être communiquée efficacement aussi bien à l'interne qu'à l'externe par le truchement de diverses formes de *médias* et d'activités de liaison. Pour élaborer une stratégie organisationnelle moderne et solide, il faut non seulement avoir recours aux moyens les plus efficaces comme la recherche, l'observation et la consultation, mais également faire une analyse des événements passés et porter un regard neuf sur l'avenir. Tout en participant activement à la mission communautaire des services de police, les dirigeants et le personnel subalterne doivent croire que l'organisation soutient leurs efforts, notamment en définissant des indicateurs de rendement, en formulant des exigences claires, en réorganisant le travail et en créant de nouveaux postes.

Lorsque les efforts en matière de police communautaire au sein d'une organisation sont adaptés pour répondre aux besoins de collectivités ou groupes particuliers, il faut, à certains moments déterminés, en évaluer le succès. Or, cette évaluation se complique lorsque les « communautés d'intérêts » évoluent et que les priorités en matière de programmes, les initiatives et les efforts changent pour répondre aux nouveaux besoins. Si les efforts des services de police, du gouvernement et de la collectivité doivent continuellement évoluer et être fluides d'un point de

vue stratégique, ils doivent continuer de s'attacher à la philosophie qui sous-tend les services de police communautaires.

Dans sa revue de la documentation réalisée dans le cadre de son étude du document *Les services de police au Nouveau-Brunswick : le 21^e siècle* (2006), McCormick mentionne de nombreuses contributions à la recherche sur les services de police provenant de l'Australie, du Royaume-Uni et du Canada. L'étape 2 de l'étude examine « les écrits universitaires, les pratiques policières et les études d'évaluation qu'on trouve dans les documents afin d'évaluer les orientations futures qu'il faut donner aux services de police du Nouveau-Brunswick » (McCormick, 2006, p. 50). Il mentionne de nombreuses recherches qui méritent qu'on s'y attarde. La documentation qui a été examinée doit être étudiée en détail. Les initiatives et les recherches choisies sont pertinentes dans le cadre des discussions concernant les *Normes de police du Nouveau-Brunswick* et, plus particulièrement, les initiatives de police communautaire. Ainsi, en ce qui a trait à l'importance de faire une bonne évaluation des initiatives policières, il cite un rapport de Segrave et Collins (2005) dans lequel les auteurs illustrent la nécessité d'allier les mesures qualitatives et les mesures quantitatives. Ils expliquent que « la réduction du crime n'est qu'un des nombreux facteurs de succès; d'autres sont la crainte des actes criminels, la réduction de la victimisation, la recherche de renseignements, l'amélioration de la satisfaction du public à l'égard des services de police, le progrès des relations avec les intervenants, la résolution des problèmes communautaires, la sensibilisation à la prévention du crime et l'amélioration des perceptions du public ».

Dans le même ordre d'idées, N. Taylor et K. Charlton (2005), dans un rapport mentionné par McCormick (2006), mettent l'accent sur les taux de criminalité signalée après la mise en œuvre d'une initiative de police communautaire dans un quartier commercial et d'affaires. Les auteurs rappellent la nécessité d'utiliser « divers indicateurs divergents pour déterminer non seulement le taux de criminalité dans la collectivité, mais aussi l'efficacité des innovations policières. L'influence des minipostes de police sur la réduction de la criminalité est difficile à évaluer ou à mesurer uniquement à partir des données officielles; il est nécessaire de comparer les données criminelles fournies par les clients avec les données officielles pour connaître l'impact de l'innovation » (McCormick, 2005, p. 13). On pourrait faire valoir que la prestation de services de police axée sur les problèmes et celle axée sur les renseignements sont étroitement associées du fait que les deux ciblent des personnes ou des lieux qui sont sources de préoccupation et ont recours à une méthode de lutte systématique, fondée sur les renseignements, contre des activités criminelles et des troubles sociaux. Bien que la prestation de services de police axée sur les renseignements soit de plus en plus perçue comme une approche moderne, on pourrait soutenir qu'elle n'est en fait que le prolongement logique de pratiques associées aux services de police communautaires : bonnes communications, partenariats et attention des services policiers aux problèmes. McCormick cite deux études qui méritent l'attention : une de Radcliffe (2003) sur la prestation de services de police axée sur les renseignements et une autre de White et collaborateurs (2001) sur la prestation de services de police axée sur les problèmes.

Répercussions futures de la gouvernance locale sur les services de police : le rapport Finn

Le commissaire Jean-Guy Finn a publié son rapport intitulé *Bâtir des gouvernements locaux et des régions : plan d'action pour la gouvernance locale au Nouveau-Brunswick* à la fin de l'année 2008. On y trouve un certain nombre de recommandations et de solutions possibles aux défis que doivent relever la province et ses collectivités; certaines portent précisément sur les services de police. Bien que le rapport ait été déposé juste avant que l'Assemblée législative ne mette fin à ses travaux à l'automne, et qu'il est très peu probable qu'on donne suite aux recommandations qui y sont formulées avant les élections prévues en 2010, les services de police devraient tenir compte de leurs répercussions sur la police et sur la régionalisation des services dans l'élaboration de nouvelles initiatives de police communautaire. Comme le commissaire l'a fait remarquer, « la définition même du terme collectivité évolue dans l'espace et dans le temps » (Finn, 2008, p. 19).

Bien que la régionalisation des services de police fasse l'objet de discussions depuis de nombreuses années au Nouveau-Brunswick, le rapport Finn nous rapproche un peu plus d'une telle éventualité. En fait, le rapport préconise le découpage de la province en 12 régions, ce qui comprendrait, pour ce qui touche les services, la prestation de services de police. Plus précisément, la recommandation 23 propose « de faire des services de police un service régional obligatoire (planifié, organisé et livré à l'échelle régionale) suivant la préparation d'un plan ». Il est également proposé que ce plan soit basé sur les principales recommandations du rapport Grant. « De plus, il est recommandé qu'une approche régionale intégrée de services policiers soit mise en œuvre dans les deux années qui suivront la création du district de services régionaux. À ce moment-là, les commissions de police inter-municipales actuelles, là où elles existent, devront être dissoutes » (Finn, 2008, p.202).

Finn note que « les faiblesses liées à la prolifération des petits services municipaux et à la structure administrative actuelle des services policiers ont été bien identifiées » dans le rapport Grant en 1992 (Finn, 2008, p. 112). Le rapport Finn souscrit à bon nombre des conclusions formulées en 1992 lorsqu'il reconnaît que ces « faiblesses » ne pourront être résolues qu'en adoptant une approche régionale dans l'organisation et la prestation des services de police. Le cas échéant, « les services de police pourraient être fournis sous différentes formes : en vertu d'un contrat passé avec la GRC, grâce à la mise en place d'un nouveau service de police régionale, en élargissant un service municipal existant à l'ensemble du territoire d'une région ou en combinant ces approches » (Finn, 2008, p. 112). Que la régionalisation se matérialise ou non au cours de la nouvelle ère des services de police communautaires au Nouveau-Brunswick, la question mérite d'être étudiée, surtout lorsque l'on constate que les différents services de police au Nouveau-Brunswick conçoivent et assurent le maintien de l'ordre selon une approche locale des services. Si les services de police viennent à faire l'objet d'une régionalisation, il sera d'autant plus important d'être préparés et de bien comprendre les principes et pratiques de police communautaire. Le fait que les services de police communautaires s'appuient sur des bases déjà solides et des partenariats forts permettra d'assurer la continuité des services et contribuera à renforcer le sentiment de sécurité de la population. Les citoyens pourraient en effet exprimer certaines préoccupations et avoir des attentes de toutes sortes concernant la prestation des services d'urgence pendant la période de transition, compte tenu de la répartition géographique des ressources humaines sur des territoires plus étendus.

Résultats de nouvelles initiatives en matière de police communautaire

Comme nous l'avons indiqué dans l'introduction, l'objectif de la présente étude comportait trois volets : évaluer si l'adoption du mandat des services de police communautaires en 1997 connaissait du succès, analyser l'efficacité de ces services dans leur état actuel et faire des recommandations sur les mesures qui doivent être prises pour faciliter leur croissance dans la province. Même si les conclusions tirées du tableau 4.3 montrent que seulement 37,5 % des répondants croient que le programme des services de police communautaires adopté en 1997 a connu du succès, 83,4 des agents de police ont répondu qu'ils étaient d'accord ou fortement d'accord pour dire qu'ils connaissent bien les principes régissant les services de police communautaires, et près de 70 % ont dit mettre certains de ces principes en pratique tous les jours. Bien que la chose paraisse contradictoire, il est clair que le ministère du Solliciteur général à l'époque (aujourd'hui, le ministère de la Sécurité publique), ainsi que différents services de police prend – et a pris – des mesures positives afin de promouvoir et d'encourager la prestation de services de police communautaires, conformément aux recommandations du rapport Grant en 1992 et du mandat prévu ultérieurement dans les *Normes de police*. Aussi, au moment où les Services de police du Nouveau-Brunswick balisent la voie à suivre pour les services de police communautaires, il est essentiel, comme l'a souligné McCormick (2006), que les différents organismes procèdent à une réévaluation de leurs services et programmes. La dernière partie du rapport présente un aperçu des leçons à retenir du Service de police régional de Halton et certaines initiatives modernes du XXI^e siècle ayant connu du succès en matière de police communautaire.

Service de police régional de Halton – Leçons à retenir

Un article intitulé « *Lessons Learned From Halton Regional Police* » (2004) présente une étude de cas portant sur la mise en œuvre de services de police communautaires dans cette région dans les années 1980 et des efforts qui ont suivi au cours des années pour relever les défis posés par une telle initiative. L'article relate l'expérience du service de police de Halton dans la mise en œuvre des services de police communautaires; il comprend notamment une discussion sur les changements en profondeur dont doivent faire l'objet la philosophie et les pratiques organisationnelles et le débat de la manière d'y parvenir efficacement. [Traduction] « Le SPRH a réalisé un long examen interne auquel presque tous dans l'organisation ont participé, de l'administration jusqu'aux patrouilleurs. Il a ensuite commencé à mettre en œuvre une nouvelle approche à l'égard des services de police communautaires qui s'appuie sur des années d'essais et d'erreurs, un autoexamen rigoureux et les leçons tirées des erreurs du passé. Les changements apportés ne constituent pas une transformation radicale, mais plutôt une série d'ajustements qui démontrent qu'on a tenu compte de ce qui avait fonctionné ou non dans le passé » (Cooke, 2004, p. 63).

L'expérience du service de police de Halton révèle que le processus de changement organisationnel a rencontré certains obstacles au fil des années et fait écho à certaines constatations découlant de l'évaluation des services de police communautaires au Nouveau-Brunswick. Cooke en particulier (cité dans Nancoo, 2004, p. 73-74) a noté que des frustrations avaient refait surface après la mise en œuvre du plan stratégique en 1991, dont [Traduction] « le manque d'engagement à l'égard des services de police communautaires, un

moral au plus bas, le manque de formation adéquate sur les services de police communautaires et l'évaluation inadéquate des activités des services de police communautaires [...] Malgré le fait qu'on en approuvait la philosophie depuis de nombreuses années et que des programmes axés sur la collectivité avaient été continuellement mis en œuvre, les dirigeants et le personnel de première ligne ont indiqué à plusieurs reprises que le *manque d'engagement* était l'obstacle qui nuisait le plus à l'efficacité des services de police communautaires ». Cette observation a deux côtés. D'un premier côté, les dirigeants avaient l'impression que la résistance de la part des agents de première ligne et la trop grande dépendance à l'égard de la prestation des services constituaient un obstacle. De l'autre, les agents de première ligne percevaient un manque d'appui réel de la part de leurs supérieurs qui prononçaient, d'après eux, de beaux discours pour les politiciens et les groupes d'intérêts, et ce, « au détriment des policiers ». On a fait remarquer dans l'étude du service de police de Halton, ce qui est aussi le cas dans l'étude réalisée au Nouveau-Brunswick, que bien que la mise en œuvre et les pratiques des services de police communautaires aient été confrontés à certains obstacles au fil des années, les réponses tant à l'externe qu'à l'interne ont tendance à être positives lorsque les répondants donnent leur avis sur l'efficacité des services de police communautaires, leur satisfaction personnelle et professionnelle, la qualité des relations avec la collectivité et le niveau élevé de la participation communautaire. On peut résumer en cinq points principaux les leçons apprises du service de police régional de Halton. Ceux-ci méritent d'être examinés (Cooke, tel que cité dans Nancoo, 2004, aux pages 87 à 91) :

[Traduction]

1. **La police communautaire est une philosophie** – « [...] croire que la police communautaire est une philosophie et pas seulement un ensemble de programmes [...] on doit trouver une solution à des problèmes réels [...] par un lent et douloureux processus visant à inculquer les valeurs de la police communautaire dans le cœur et l'esprit de tous les participants, un à la fois ».
2. **Ne pas attendre des résultats du jour au lendemain** – « pour qu'une réforme en soit véritablement une, il faut un engagement concret sur une longue période, ce qui est en soi un objectif très difficile à réaliser ».
3. **Favoriser l'innovation au sein même du service** – « en donnant aux bonnes personnes l'occasion d'innover et d'exceller, et de faire certaines choses dont nous parlons concernant le travail [...] mettre à l'essai différentes méthodes, des personnes créatives, dévouées et dotées de certaines qualités d'entrepreneur ont été autorisées à élaborer des techniques pour réduire la criminalité et sensibiliser la population. Ces techniques se sont montrées efficaces dans leur région et ont commencé à s'étendre à l'ensemble de l'organisation ».
4. **Apprendre de ses erreurs et les admettre** – Le SPRH a restructuré ses activités, démontrant ainsi « à certains membres que ceux qui prennent les décisions sont sincères, surtout [...] les dernières initiatives traduisent une volonté d'admettre que les choses, de même que la façon dont elles avaient été mises en œuvre dans le passé, ne fonctionnaient pas bien ».
5. **Partir de la base** – « Il faut payer le prix fort pour mettre en œuvre des services de police communautaires [...] il n'existe pas de solution facile et peu importe qu'un service de police soit bien géré, il y aura toujours des obstacles à surmonter [...] c'est une combinaison de patience, d'engagement, d'idées, de programmes créatifs [...] suivi, souplesse et écoute ».

2007 – Préposés aux programmes communautaires de la GRC

Ray Duguay, officier responsable par intérim de la jeunesse, des Autochtones et de la police communautaire à la Division « J » de la GRC, a résumé pour nous l'essentiel de l'initiative des préposés aux programmes communautaires de la GRC (PPC), qui a été mise en œuvre en septembre 2007. Il a expliqué que la GRC avait choisi de concentrer sa priorité stratégique nationale sur la « prévention et la réduction de la criminalité touchant les jeunes, à titre de victimes ou de délinquants ». L'importance qui a été accordée à cet objectif s'appuie sur les réunions du service à la clientèle de la GRC, les discussions des groupes consultatifs communautaires et du Comité consultatif de planification stratégique. Il est établi que [Traduction] « les préposés aux programmes communautaires de la GRC comblent un vide crucial dans les collectivités en assurant le soutien des programmes en place et en améliorant sensiblement les initiatives policières en matière de réduction et de prévention de la criminalité » (Duguay, 2009). Il ne s'agit pas ici d'une série de programmes, mais plutôt d'un

programme complet qui est le fruit d'un travail sérieux et qui est conçu à l'intention et en fonction de partenariats stratégiques forts et résolus avec les collectivités.

En novembre 2007, le Centre de ressources pour les policiers éducateurs a été créé à l'échelle nationale dans le but d'offrir des outils aux agents dévoués qui travaillent auprès des jeunes et de soutenir les programmes. Dans la région de l'Atlantique, les commandants divisionnaires ont confié l'encadrement des préposés aux programmes communautaires aux coordonnateurs provinciaux du dossier jeunesse. À l'heure actuelle, on compte 11 préposés aux programmes communautaires dans les différentes divisions, et un dans la région de Codiac qui dessert la région de Moncton. L'initiative des PPC fera l'objet d'une première évaluation au début de 2009. Les résultats suivront plus tard. Le recours à des PPC contribue également à améliorer le travail des agents de première ligne, mais à un coût moindre pour l'organisation, puisque les salaires sont moins élevés que ceux des agents de police assermentés.

Principaux rôles et responsabilités des PPC

Établir des ponts : Les PPC sont chargés d'établir des liens avec les groupes communautaires, les bureaux régionaux et divisionnaires, les services de police, les services municipaux, les ministères provinciaux et fédéraux, les groupes internationaux et les différents partenaires de la GRC.

Partenariats communautaires : Le comité du service à la clientèle de la GRC et les groupes consultatifs ont exprimé la nécessité d'accroître la visibilité et la présence policière dans leurs collectivités. Ces groupes travaillent en collaboration avec la GRC pour discuter du niveau de prestation des services et des attentes à cet égard.

À l'heure actuelle, la Division « J » de la GRC offre toute une gamme de programmes communautaires dans l'ensemble du Nouveau-Brunswick. Il ressort des consultations avec le ministère de la Sécurité publique et les collectivités que des programmes tels Échec au Crime, PSED, P.A.R.T.Y., Finissants sans accident et Des collectivités plus sûres sont très en demande et sont jugés efficaces.

Le coordonnateur provincial du dossier jeunesse de la GRC au Nouveau-Brunswick encadre les préposés aux programmes communautaires dans leurs fonctions, qui consistent notamment à ce qui suit :

1. Consulter et préparer les plans communautaires annuels de district destinés aux jeunes.
2. Fournir du soutien de première ligne aux partenaires provinciaux du milieu de l'éducation, des services sociaux, des services aux tribunaux, de la santé mentale, des affaires et des organismes communautaires.

3. Assurer la prestation du programme D.A.R.E. dans les écoles du Nouveau-Brunswick, de même que la coordination des programmes Finissants sans accident et P.A.R.T.Y. dans les écoles secondaires.
4. Faire la promotion et assurer la coordination des ateliers sur l'établissement de collectivités plus sûres.
5. Favoriser l'élargissement des programmes de justice réparatrice.
6. Assurer la prestation des programmes portant sur la sécurité et l'intimidation sur Internet.
7. Assurer la coordination et favoriser l'élargissement des programmes des gendarmes auxiliaires de la GRC et Échec au crime.
8. Mettre en œuvre le Plan d'action pour les situations d'urgence en milieu scolaire, en collaboration avec les partenaires provinciaux, communautaires et scolaires.

Les PPC sont des membres civils assermentés dont le rôle n'est pas de remplacer les policiers en uniforme, mais bien de renforcer leur action. Les PPC apportent leur soutien dans l'élaboration des programmes communautaires. Ils sont présents dans les écoles et contribuent à la prestation des programmes. On s'attend à ce qu'ils fassent tomber les obstacles à la communication dans les collectivités et renforcent les programmes et les initiatives de prévention de la criminalité. Les policiers en uniforme continuent à jouer un rôle dans la prestation des programmes, mais au lieu de passer du temps au bureau à travailler à l'élaboration des programmes, ils sont visibles et contribuent activement aux enquêtes et au contrôle d'application de la loi dans la collectivité. Ils sont également disponibles lorsqu'on a besoin d'eux en classe ou pour une séance communautaire spéciale. Les PPC mettent davantage l'accent sur les questions de prévention de la criminalité et de sensibilisation et y accordent une attention particulière, tout en veillant à ce que les messages soient diffusés régulièrement. La méthode employée est axée sur la collectivité. Elle s'appuie sur les relations de travail et la communication dans les diverses collectivités de la province en vue de cerner les problèmes et de les résoudre en proposant des programmes et des services qui, avec l'aide des agents, contribueront à réduire la criminalité et la victimisation. Les PPC sont conscients que [Traduction] « la prévention de la criminalité est beaucoup plus rentable que l'incarcération » (Staples, 2008, p. A-3).

2007 – Force policière de Fredericton : l'Équipe d'intervention de quartier

La Force policière de Fredericton (FPF) a adopté un plan stratégique de cinq ans intitulé « *The Future of Policing in Fredericton* » à la fin de l'année 2006. Tout au long du processus, des consultants externes et des membres de la haute gestion ont effectué des recherches et des analyses sur les quatre enjeux problématiques suivants : *ressources humaines, technologie, prestation des services de police et services de police communautaires*.

M. Jean Sauvageau a réalisé une étude sur les services de police communautaires de Fredericton. Ces travaux comportaient une série de groupes de discussion, d'entretiens individuels, d'études de documents et un questionnaire de sondage. Les groupes de discussions étaient formés d'agents de police et d'employés civils. Des entretiens individuels ont été réalisés auprès d'« un échantillon d'intervenants représentatifs », dont des agents de supervision, des agents de la haute direction et des membres de l'administration de la ville. Le consultant a également étudié des travaux universitaires, des sondages menés auprès des citoyens et des documents internes afin d'avoir une compréhension historique des initiatives de police communautaire à Fredericton. Enfin, un questionnaire a été distribué aux « sous-populations d'agents impliqués dans la prestation des services de police par la FPF » (Force policière de Fredericton, 2006).

Cette étude réalisée en 2006 montre que « la grande majorité des membres de la FPF croient que la police communautaire (PC) est une initiative intéressante et qu'elle doit continuer de faire partie de l'approche adoptée par l'organisation dans la prestation de ses services de police ». Elle a toutefois permis de constater un haut niveau de mécontentement quant à la façon dont la PC est assurée par la FPF. Il est clair que ce mécontentement provient « d'un changement de priorité qui s'est produit au cours des dernières années alors que les membres de la PC ont été demandés en remplacement dans les unités en pénurie de personnel. Une autre source de frustration des membres de la FPF était liée aux arrangements de la prestation des services dans les quartiers. La solution la plus communément proposée était de réduire le nombre de bureaux et de laisser les agents de police communautaires travailler en équipe dans les zones sensibles à problèmes dans la ville » (Force policière de Fredericton, 2007, p. 6). Finalement, l'étude a mis en évidence la nécessité de réévaluer et de restructurer la stratégie adoptée par le service de police dans la prestation des services de police communautaires. À l'issue de la recherche sur les services de police communautaires, des recommandations clés ont été formulées pour permettre à la Force policière de Fredericton d'aller de l'avant, notamment : [Traduction] « *la réaffirmation de la philosophie de la police communautaire à l'échelle du service, la restructuration de l'organigramme de la FPF, la fermeture de six bureaux de police communautaire et la création de deux bureaux d'intervention de quartier bien situés, la formation continue sur les services de polices communautaires à l'échelle du service, l'élaboration d'indicateurs de rendement pour la police communautaire et l'élaboration d'un cadre de travail du partage du savoir collectif* » (Force policière de Fredericton, 2007, p. 70). En se fondant sur ces orientations, le service de police s'est attelé à la création d'un nouveau modèle de police communautaire qui s'appuie sur la rétroaction des employés et de la population, les recommandations formulées à la suite de la recherche et les leçons tirées du passé. Un modèle moderne de prestation des services de police communautaires pour Fredericton a été adopté en 2007, ce qui s'est traduit par une restructuration organisationnelle, la réaffirmation des principes de la police communautaire à l'échelle du service de police et la création de l'équipe d'intervention de quartier.

À partir des recherches et des recommandations, il a été décidé de commencer par redéployer les agents de quartier de la division de la patrouille et du service communautaire vers une nouvelle *équipe d'intervention de quartier*. Les services de police communautaires ne sont plus une section marginalisée de la grande division de la patrouille, mais essentiellement un groupe de travail à part entière qui œuvre en partenariat au sein de l'organisation et avec la collectivité en général. Le concept et la structure de l'équipe d'intervention de quartier ont été placés au centre, au cœur de l'organisation, avec de multiples voies de communication et d'influences afin de se

déplacer, d'entrer et de sortir de l'organisation aisément (Force policière de Fredericton, 2007, p. 9). Lorsque le réaménagement a commencé, la collectivité a été placée au centre des objectifs de l'organisation. Le nouveau modèle met l'accent sur le fait que tout ce que la police et les membres civils accomplissent doit être fait en vue d'une entraide mutuelle, tout en ciblant stratégiquement les besoins de la collectivité. C'est dans ce sens que l'équipe d'*intervention de quartier* appuie la mission et les valeurs de la Force de police de Fredericton. Bien que le groupe de travail devant être en lien étroit et constant avec la collectivité soit constitué par l'équipe d'intervention de quartier, tous les employés doivent travailler dans le même sens. L'organigramme révisé de 2007 a été élaboré de façon à tenir compte du fait que les groupes de travail de soutien, notamment la division des enquêtes criminelles, le soutien administratif, le soutien aux opérations et la patrouille, englobent l'équipe d'intervention de quartier. « Les services de police communautaires ne doivent plus être considérés comme un service complémentaire de l'organisation, œuvrant en marge des autres groupes de travail. » Le nouvel organigramme illustre un changement fondamental de l'engagement de l'organisation à l'égard des services de police communautaires « en les mettant au centre, afin qu'ils soient appliqués et adoptés par tous [les] employés » (Force policière de Fredericton, 2007, p. 8).

Philosophie de l'équipe d'intervention de quartier

« La police de Fredericton s'engage à collaborer avec d'autres pour faire face aux besoins actuels et futurs en matière de sécurité publique. C'est ainsi qu'ils font participer nos membres et nos partenaires à un processus continu de communication, d'information, de sensibilisation et d'évaluation. » (Force policière de Fredericton, 2007, p. 2)

Équipe d'intervention de quartier

L'équipe d'intervention de quartier (EIQ) « améliorera sensiblement la prestation du modèle de service de police existant à Fredericton. L'équipe d'intervention de quartier est essentiellement la mise en commun d'un grand nombre d'agents provenant de groupes de travail préalablement fragmentés, qui concentrent maintenant leurs efforts de façon stratégique et coordonnée afin de régler une variété de problèmes de quartier. L'équipe est composée d'employés civils, de bénévoles, d'agents en uniformes, d'agents en civil combattant la criminalité dans la communauté, d'agents dans les écoles, d'agents travaillant à la prévention du crime et d'agents de la Première Nation St. Mary's. L'équipe rend des comptes au sergent-chef chef d'équipe, qui est responsable devant le groupe consultatif de l'EIQ » (Force policière de Fredericton, 2007, p. 14). Essentiellement, l'équipe d'intervention de quartier a été « conçue pour être un groupe de travail flexible, dynamique, vivant, responsable et réceptif ». L'équipe est la force centrale et le moteur de l'organisation et est déterminée à collaborer avec d'autres pour faire face aux besoins actuels et futurs en matière de sécurité publique, en faisant participer ses membres et ses partenaires à un « processus continu de communication, d'information, de sensibilisation et d'évaluation » (Force policière de Fredericton, 2007, p. 9).

Groupe consultatif de l'équipe d'intervention de quartier

Le groupe consultatif de l'EIQ est un organisme de gestion et de surveillance présidé par le chef de police adjoint et formé des inspecteurs en charge des patrouilles, des enquêtes criminelles et du soutien opérationnel, ainsi que du gestionnaire civil responsable du soutien administratif. L'objectif du groupe consultatif est de superviser le développement et la prestation du nouveau modèle de services de police communautaires et de faire des recommandations visant une amélioration continue. Un des objectifs principaux du groupe consultatif est de veiller à l'intégration des services de police communautaires dans l'organisation et à l'application de leurs philosophies à tous les niveaux. Le groupe consultatif de l'EIQ est en quelque sorte l'intendant des services de police communautaires qui veille à ce que la philosophie et les ressources humaines qui y sont affectées ne soient pas affaiblies comme par le passé et s'assure que l'engagement demeure ferme à tous les niveaux. Le groupe consultatif s'appuie sur une approche consultative et sollicite les commentaires des membres et des principaux intervenants. Il doit également se tenir au courant des pratiques exemplaires les plus récentes qui sont basées sur la recherche spécifique relative à la communauté et aux services de police axés sur la résolution de problèmes et veiller à la mise en œuvre de ces pratiques au sein de l'organisation (Force policière de Fredericton, 2007, p. 2).

Attributions de l'EIQ

Quel que soit son rôle dans l'équipe, le membre de l'EIQ est responsable d'offrir des services de police proactifs de grande qualité dans la ville de Fredericton par son affectation à l'équipe d'intervention de quartier. À titre de membre de l'équipe, il travaille selon le mandat de l'EIQ qui met l'accent sur les partenariats, la résolution de problèmes, les projets de police proactifs, les stratégies de réduction de la criminalité, l'application de la loi et l'éducation. L'agent peut être détaché auprès de l'équipe Nord ou Sud, ou peut aussi travailler au sein de l'un des grands groupes dont la mission est de cibler les problèmes, activités et crimes importants. Il est primordial d'avoir un sens du travail d'équipe et de la coopération, car l'agent doit collaborer avec d'autres membres de la Force et du public afin d'offrir un service coordonné et stratégique de résolution de problèmes (Force policière de Fredericton, 2007, p. 15).

L'équipe d'intervention de quartier « améliorera sensiblement la prestation du modèle de service de police existant à Fredericton ». L'EIQ compte deux bureaux satellites bien situés, au Nord et au Sud, auxquels s'ajoutent un bureau de ressources communautaires dans chacune des deux écoles secondaires et un autre sur le territoire de la Première Nation de St. Mary's. Les membres de l'EIT et les bureaux satellites sont conçus pour accroître les services offerts par les services centraux, la division de la patrouille, les enquêtes de crime majeurs et d'autres services spécialisés qui seront disponibles vingt-quatre heures sur vingt-quatre, sept jours sur sept.

Selon le *Guide de ressources de l'équipe d'intervention de quartier* (Force policière de Fredericton, 2007, p. 16-23), le membre d'une équipe d'intervention de quartier a huit responsabilités principales :

Responsabilité n° 1 : « *Être proactif et réactif dans le traitement des besoins variés de la communauté en matière de criminalité, de désordre, de sécurité publique et de questions relatives à la qualité de la vie. Être bien informé de la portée de la loi et des solutions possibles. Définir et classer par ordre de priorités les questions de quartier régionales et répondre de façon conforme à la philosophie et au mandat de l'équipe d'intervention de quartier. Le membre appliquera les méthodes de résolution de problèmes pour examiner, analyser, répondre et évaluer un problème. Le membre emploiera les tactiques d'application de la loi au besoin, éduquera la communauté et sollicitera l'implication des citoyens dans les solutions proactives. Le constable se référera au Guide de ressources de l'équipe d'intervention de quartier pour aider à déterminer la ligne de conduite appropriée.* »

Responsabilité n° 2 : « *Être proactif et réactif dans la mise en œuvre de stratégies de réduction de la criminalité conçues pour cibler les délinquants prolifiques de notre communauté. Les membres de l'EIQ travailleront de façon coordonnée et stratégique avec d'autres membres de la Force policière et les principaux partenaires communautaires afin de présenter des stratégies de réduction de la criminalité, particulièrement identifier les délinquants prolifiques qui continuent de nuire à la communauté. Les membres de l'EIQ exécuteront les plans que les chefs d'équipe et les agents de lutte contre la criminalité dans la communauté ont conçus à cet égard.* »

Responsabilité n° 3 : « *Impliquer des bénévoles et des partenaires communautaires. Les membres de l'EIQ seront des ambassadeurs de la Force policière de Fredericton et seront activement à la recherche d'occasions d'impliquer des bénévoles et des partenaires communautaires afin de les aider à offrir des solutions originales aux problèmes de quartier courants. Les membres de l'EIQ encourageront et offriront aux bénévoles et aux partenaires communautaires l'occasion d'utiliser les bureaux des quartiers Nord et Sud afin d'y tenir des rencontres communautaires et des événements relatifs aux événements de la police et de la sécurité publique.* »

Responsabilité n° 4 : « *Éduquer les membres de la Force de police et le public, et communiquer avec eux. Les membres de l'EIQ doivent être de bons communicateurs, partager les renseignements appropriés avec les membres du public, les partenaires stratégiques et les collègues concernant des problèmes ou des événements courants. Ils doivent être conscients de l'importance de leur responsabilité à l'interne et à l'externe, tout en étant informés des lois relatives à la vie privée et des clauses de confidentialité qui régissent la divulgation non autorisée de renseignements. Les membres de l'EIQ partageront les stratégies de prévention de la criminalité et des services de police afin d'aider les gens à comprendre et à aborder les problèmes de façon appropriée.* »

Responsabilité n° 5 : « *Participer aux projets spéciaux de l'EIQ au besoin et sous la direction des chefs d'équipe.* Les membres de l'EIQ seront flexibles et prêts à aider des collègues de l'équipe ou d'autres groupes de travail pour des projets spéciaux définis par les chefs d'équipe. Ces projets nécessitent un effort conjoint afin de s'attaquer aux lieux ou activités problématiques qui ont un impact négatif sur la sécurité publique et la qualité de vie de la communauté. Les projets spéciaux peuvent aussi inclure des événements de grande envergure, proactifs et relatifs à la prévention de la criminalité. »

Responsabilité n° 6 : « *Enquêter sur des dossiers et faire appliquer la loi.* Les membres de l'EIQ enquêteront sur des dossiers qui leur seront assignés et appliqueront des tactiques d'application de la loi au besoin. Cela peut aller de l'application des règles de la circulation dans les zones problématiques à l'éducation et la *Loi sur les véhicules à moteur*, en passant par le dépôt d'accusations à la suite à [sic] un dossier d'enquête. »

Responsabilité n° 7 : « *Aider la personne responsable de la coordination du système de justice pénale pour les adolescents en faisant un suivi auprès des jeunes délinquants en difficulté et à risque qui résident dans leur territoire de responsabilité.* Les jeunes à risque et en difficulté attirent souvent l'attention des employés de direction d'école, des enseignants et des policiers à un très jeune âge. Le constable de l'EIQ utilisera une approche proactive de concert avec le coordonnateur LSJPA et d'autres membres afin d'identifier ces jeunes des quartiers Nord et Sud de la ville. Les membres de l'EIQ feront un suivi après accusation, ou incident important, portant une attention particulière aux événements répétés. Le membre de l'EIQ demandera l'aide de partenaires communautaires et d'autres ressources afin d'impliquer le jeune, l'aider à trouver l'aide dont il a besoin et l'encourager à prendre de meilleures décisions. Cette approche est élaborée afin d'identifier et de s'occuper des jeunes à risque qui ont tendance à tomber dans les failles qui existent entre les prestataires de services et les familles. »

Responsabilité n° 8 : « *Faire des bureaux d'équipes d'intervention de quartier Nord et Sud des centres de ressources plus vivants, dynamiques et agréables pour le public et les autres membres de la Force policière.* Les membres de l'EIQ jouent un rôle très important en présentant les bureaux satellites comme des centres de ressources fonctionnels, vivants et dynamiques. Tous les membres de l'EIQ offriront un excellent service à la clientèle et s'assureront que l'environnement de travail est invitant, propre, bien approvisionné en ressources documentaires et sécuritaires, tout en étant accessible. Les membres de l'EIQ doivent avoir un sentiment d'appartenance et de fierté envers leur environnement de travail, tout en se souvenant que la fonctionnalité des bureaux Nord et Sud vise à fournir plus de services et d'accessibilité au public et aux autres membres de la Force policière. »

Des membres de la Force policière de Fredericton ont proposé une boîte à outils de stratégies communautaires pratiques à titre de pratiques exemplaires à utiliser dans leur collectivité. La boîte à outil est conçue pour aider les agents de police et les employés civils dans l'application des services de police communautaires et les dix stratégies qu'elle contient sont considérées comme une base de travail.

LES DIX STRATÉGIES DE L'ÉQUIPE D'INTERVENTION DE QUARTIER

- 1. Partenariats agents-citoyens**
- 2. Maintien de l'ordre axé sur la résolution de problèmes**
- 3. Situation, analyse, réponse et évaluation (SARA)**
- 4. Stratégies de réduction de la criminalité (SRC)**
- 5. Prévention de la criminalité par le développement social (PCDS)**
- 6. Prévention du crime par l'aménagement du milieu (PCAM)**
- 7. Actifs sociaux (AS)**
- 8. Recruter, mobiliser et retenir les bénévoles**
- 9. Satisfaction de la clientèle et évaluation**
- 10. Marketing social**

Si l'on examine l'expérience de la Force policière de Fredericton et l'importante recherche qui a été effectuée, les leçons tirées du service de police régional de Halton et l'initiative des PPC de la GRC, il est évident que les éléments fondamentaux de la police communautaire sont toujours actuels et continuent de façonner les services de police communautaires. L'accent est sans aucun doute mis sur le besoin des citoyens et de la police de travailler ensemble selon une approche proactive d'intervention et de résolution de problèmes en matière de criminalité et de maintien de l'ordre. Il existe une codépendance opérationnelle entre la police et le public, en ce sens qu'ils recherchent constamment tous les deux des renseignements et fournissent de l'aide. La police approche à l'occasion cette relation de codépendance dans un effort collectif de développer des programmes proactifs, réactifs, éducatifs et fondés sur l'application de la loi. Le maintien de l'ordre n'a rien de statique. Pour demeurer efficace, il est essentiel d'actualiser notre compréhension des questions de sécurité publique pertinentes à nos collectivités, des suspects et des délinquants prolifiques et des pratiques exemplaires émergentes. Les services de police du Nouveau-Brunswick doivent être souples et capables de s'adapter, évaluer continuellement l'environnement, identifier les menaces et adapter leur travail. En résumé, ils doivent évoluer de façon stratégique. Pour respecter ces normes, il est donc primordial d'évaluer les initiatives policières. Dans *La police communautaire au Nouveau-Brunswick : document-cadre*, on affirme ce qui suit : « les indicateurs de l'efficacité et du rendement doivent être distincts de ceux établis dans le cadre du modèle professionnel car nombre d'initiatives de police communautaire ne sont pas mesurables en termes de chiffres » (1997, p. 18). Il importe, au fur et à mesure que les dirigeants et agents des services de police de la province vont de l'avant, que tous les organismes examinent et évaluent à nouveau la prestation de leurs services et de leurs programmes. Ils

doivent le faire tout en réaffirmant leur engagement à l'égard des principes qui sous-tendent les services de police communautaires, lesquels demeurent la pierre angulaire des services de police au Nouveau-Brunswick.

RECOMMANDATIONS

Le présent rapport offre dix recommandations pour aider à mettre en place des services de police communautaires modernes au Nouveau-Brunswick. Ces recommandations, qui s'appuient sur les données recueillies par le sondage, sur l'interprétation des résultats et sur un examen attentif de la documentation et des pratiques exemplaires, sont comme suit.

- Mieux faire comprendre dans l'ensemble de la province, au moyen de mesures de sensibilisation et de communication, que la police communautaire est la pierre angulaire des normes des services de police au Nouveau-Brunswick. Cela sera particulièrement important pour faciliter la régionalisation des services de police dans la province si jamais cela se produit dans l'avenir.
- Continuer à rassurer les agents de police et le public que les services de police communautaires constituent une composante légitime de la solution pour réduire la criminalité. Cela peut se faire par une formation soutenue, des pratiques exemplaires, un soutien de la gestion, une restructuration organisationnelle et des stratégies de marketing social (relations avec les médias).
- Favoriser une compréhension commune voulant que les pratiques exemplaires liées aux stratégies de réduction de la criminalité, aux programmes pour les délinquants actifs et aux initiatives pour des collectivités plus sûres sont directement reliées aux efforts pour offrir des services de police communautaires modernes. Ces pratiques nécessitent des méthodes proactives et réactives, y compris la sensibilisation, l'enquête et l'application de la loi, et ne sont pas tolérantes face à la criminalité.
- Les services de police doivent examiner d'un œil critique leur mandat en matière de prestation des services, réévaluer les programmes et cerner les lacunes. Une telle analyse leur permettra de justifier l'embauche de ressources humaines additionnelles (agents de police et personnel civil). Le fait de porter les effectifs d'un service de police à la taille idéale permettra aux agents d'avoir plus de temps pour communiquer efficacement avec le public.
- Continuer de mettre en place des partenariats stratégiques avec les collectivités.
- Sonder les collectivités du Nouveau-Brunswick pour veiller à bien comprendre leurs besoins et leurs priorités.
- Faciliter la discussion dans les quartiers et à l'intérieur des services de police sur les décisions concernant les opérations et le déploiement et visant à réduire la criminalité et à s'occuper des problèmes touchant la qualité de vie dans les collectivités.

- Mieux utiliser les médias et communiquer avec les médias de façon plus efficace et plus transparente pour tenir le public informé en matière de sécurité publique, de criminalité et de troubles sociaux.
- Publier une deuxième édition mise à jour du document intitulé *La police communautaire et les agents de première ligne* (1998).
- Distribuer aux dirigeants des services de police du Nouveau-Brunswick un document de mise à jour regroupant les éléments clés du présent rapport, intitulé *Évaluation des services de police communautaires au Nouveau-Brunswick de 1997 à 2007*.

RÉFÉRENCES

- BRAGA, A. et D. WEISBURD (2006). « Problem-Oriented Policing: The Disconnect Between Principles and Practice » dans A. Braga et D. Weisburd (éd.), *Police Innovation: Contrasting Perspectives*, New York : Cambridge University Press, p. 133-154.
- CARTER, D. L. (2000). *Considerations in Program Development and Evaluation of Community Policing*. A policy paper for the Wichita State University Regional Community Policing Institute.
- CARTER, D. L. (1996) « Measuring Quality: The Scope of Community Policing » dans L. T. Hoover (éd.), *Quantifying Quality in Policing*, Washington : Police Executive Research Forum, p. 73-94.
- CHACKO, J. et S. NANCOO (1993). *Community Policing in Canada*. Toronto : Canadian Scholars Press.
- CLARKE, C.A. (2002). « Between a Rock and a Hard Place: RCMP Organizational Change in Policing. *An International Journal of Police Strategies & Management*, 25(1), p. 14-31.
- COMMISSION DU DROIT DU CANADA (2006). *En quête de sécurité : l'avenir du maintien de l'ordre au Canada*, Ottawa : Commission du droit du Canada.
- COOKE-SCOTT, L. A. (2004). « Community-Based Policing in Ontario: Lessons From the Halton Regional Police Service » dans S. E. Nancoo (éd.), *Contemporary Issues in Canadian Policing*, Mississauga : Canadian Educator's Press.
- CORDNER, G. (1995). « Community Policing: Elements & Effects », *Police Forum* 5(3), juillet, p. 1-8.
- CORDNER, G. et E. BIEBEL (2003). *Research for Practice: Problem-Oriented Policing in Practice*, National Criminal Justice Reference Service, document n° 200518, juin.
- D'ENTREMONT, H. et P. ROBARDET (1976). *Report on the Implementation of Local Government in the Non-incorporated Areas of New Brunswick, and Related Matters*, cité dans Jean-Guy Finn (2008). *Bâtir des gouvernements locaux et des régions viables : plan d'action pour la gouvernance locale au Nouveau-Brunswick*. Rapport du commissaire sur l'avenir de la gouvernance locale. Fredericton : Province du Nouveau-Brunswick.
- DUFFEE, D. E., B.C. RENAUER et coll. (2006). *Community Building Measures: How Police and Neighborhood Groups Can Measure Their Collaboration*, National Criminal Justice Reference Service, document n° 213134, février.

DUGUAY, Ray. Agent responsable par intérim de la stratégie sur la jeunesse, des Services de police autochtones et de la police communautaire pour la Division J de la GRC. Courriel personnel, 2009, Fredericton.

DUMAINE, F. et R. LINDEN (2005). « Future Directions of Community Policing: Evaluation of the Ottawa Police Service Community Policing Centers », dans C.A. Clarke (éd.), *Canadian Review of Police Research*, Athabasca : International Consortium for the Advancement of Academic Publication, p. 10-18.

ECK, J. E. (1999). « Assessing Responses to Problems: An Introductory Guide for Police Problem-Solvers », dans *Problem-Oriented Guides for Police Problem-Solving Tools Series*, n° 1 : U.S. Department of Justice, Office of Community Oriented Policing Services.

FINN, Jean-Guy (2008). *Bâtir des gouvernements locaux et des régions : plan d'action pour la gouvernance locale au Nouveau-Brunswick*. Rapport du commissaire sur l'avenir de la gouvernance locale, Fredericton : gouvernement du Nouveau-Brunswick.

FITCH, L. J. (1995). *Reviving the Peeler: A Case Study of Organizational Change and Community-Based Policing*. Mémoire de maîtrise non publié, Fredericton, Université du Nouveau-Brunswick.

FITCH, L. J. (2004). « Organizational Change and Community Policing: Fredericton Police Force », dans S.E. Nancoo (éd.), *Contemporary Issues in Canadian Policing*, Mississauga : Canadian Educator's Press.

FORCE POLICIÈRE DE FREDERICTON (2006). *The Future of Policing in Fredericton: A Five-Year Plan 2007-2011*, Fredericton.

FORCE POLICIÈRE DE FREDERICTON (2007). *Guide de ressources de l'équipe d'intervention de quartier*.
http://www.fredericton.ca/fr/publicsafety/resources/FPF_NATStarterGuideFR.pdf

GAINES, L. K. et R. L. MILLER (2006). *Criminal Justice in Action: The Core*, 3^e éd., Californie : Thomson-Wadsworth.

GENDARMERIE ROYALE DU CANADA. DIVISION J. PLANIFICATION GÉNÉRALE ET SERVICE À LA CLIENTÈLE (2007). *Analyse de l'environnement – Services de police du Nouveau-Brunswick 2007-2008*, Fredericton.

GOLDSTEIN, H. (1990). *Problem-Oriented Policing*, New York : McGraw Hill.

GOLDSTEIN, H. (1979). « Improving Policing: A Problem-Oriented Approach ». *Crime and Delinquency*, vol. 25, p. 236-258.

- GRANT, A. (1992). *Les services de police au Nouveau-Brunswick : le 21^e siècle*, Nouveau-Brunswick : Ronalds Printing Atlantic.
- GRIFFITHS, C. T., B. WHITELOW et R. B. PARENT (1999). *Canadian Police Work*, Toronto : ITP Nelson.
- GRIFFITHS, C. T., B. WHITELOW et R. B. PARENT (2001). *Community Policing in Canada*, Toronto : ITP Nelson.
- HENRY, V. (2003). *The COMSTAT Paradigm: Management Accountability in Policing, Business and the Public Sector*, New York : Looseleaf Law Publications, Inc.
- LEIGHTON, B. (1994). « Community Policing in Canada: An Overview of Experience and Evaluation » dans D. Rosenbaum (éd.), *The Challenge of Community Policing: Testing the Promises*, Thousand Oaks : Sage.
- MANNING, P. (1977). *Police Work: The Social Organization of Policing*, Cambridge : MIT Press.
- MCCORMICK, C. (2006). *Revue et examen du document intitulé « Les services de police au Nouveau-Brunswick : le 21^e siècle »*. Rapport au ministère de la Sécurité publique. Fredericton.
- MURPHY, C. (2005). « Securitized Community Policing: Towards a Public Policing Model » dans C. A. Clarke (éd.), *Canadian Review of Police Research*, Athabasca : International Consortium for the Advancement of Academic Publication, p. 25-32.
- NORMANDEAU, A. et B. LEIGHTON (1991). « Police and Society in Canada », *Canadian Journal of Criminology*, 33(1), p. 251-255.
- NORMANDEAU, A. et B. LEIGHTON (1990). *Une vision de l'avenir de la police au Canada*, Ottawa : ministère des Approvisionnements et Services Canada.
- NOUVEAU-BRUNSWICK. MINISTÈRE DU SOLLICITEUR GÉNÉRAL (1997). *La police communautaire au Nouveau-Brunswick : document-cadre*. Ministère du Solliciteur général.
- NOUVEAU-BRUNSWICK. MINISTÈRE DU SOLLICITEUR GÉNÉRAL (1998). *La police communautaire et les agents de première ligne*. Ministère du Solliciteur général, 1998.
- NOUVEAU-BRUNSWICK. MINISTÈRE DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE (2004). *Normes de police du Nouveau Brunswick*, 2^e éd., gouvernement du Nouveau-Brunswick.

- NOUVEAU-BRUNSWICK. MINISTÈRE DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE (décembre 2008),
Section des services de police. *Rapport du sondage sur les ressources humaines
auprès des services de police du Nouveau-Brunswick – 2008*. Fredericton.
- PAULS, M. (2005). « An Evaluation of the Neighbourhood Empowerment Team (NET):
Edmonton Police Service », dans C. A. Clarke (éd.), *Canadian Review of Police
Research*, Athabasca : International Consortium for the Advancement of Academic
Publication, p. 19-23.
- POLICE EXECUTIVE RESEARCH FORUM. (1996). *Themes and Variation in Community
Policing: Case Studies of Community Policing*, Washington : PERF.
- RILEY, K., S. TURNER, J. MACDONALD et coll. (2005). *Police-Community Relations in
Cincinnati*, Santa Monica : Rand Corporation.
- ROSENBAUM, D. (1994). *The Challenge of Community Policing: Testing the Promises*,
Thousand Oaks : Sage.
- SAUVAGEAU, J. (2006). *Re-evaluation of Community Policing: Fredericton Police Force*.
Étude interne commandée non publiée, Fredericton.
- SCHEIDER, M. C., R. F. CHAPMANN et M. F. SELMAN (2003). *Connecting the Dots for a
Proactive Approach*, National Criminal Justice Reference Service, document
n° 204424.
- SCOTT, M. S. (2000). *Problem-Orientated Policing: Reflections of the First 20 Years*,
Washington : U.S. Department of Justice, Office of Community Orientated Policing
Services.
- SCRIVNER, E. (2001). *Innovations in Police Recruitment and Hiring: Hiring in the Spirit of
Service*, U.S. Department of Justice, Office of Community Orientated Policing
Services.
- SEGRAVE, M. et L. COLLINS. *Evaluation of a Suburban Crime Prevention Team*.
Canberra : Australian Institute of Criminology, cité dans C. McCormick (2006).
*Revue et examen du document intitulé « Les services de police au
Nouveau-Brunswick : le 21^e siècle »*. Rapport présenté au ministère de la Sécurité
publique, Fredericton. <http://www.aic.gov.au/publications/tandi2/tandi295.html>
- SERVICE DE POLICE D'OTTAWA. CHEF DE POLICE (2004). *Service Integration and
Community Access*. Rapport présenté à la Commission des services policiers
d'Ottawa, Ottawa.
- SHERMAN, L., D. GOTTFREDSON et coll. (1997). *Preventing Crime: What Works, What
Doesn't, What's Promising*. A Report to the U.S. Congress. Washington : National
Institute of Justice.

SLOGAN, W. G., (2004). « Community Policing: Common Implements to Success », dans L. Fridell et M. A. Wycoff (éd.), *Community Policing: Past, Present, and Future*, Washington : Police Evaluation Research Forum, p. 159-167.

STAPLES, M. « RCMP Program Taking a Bite Out of Crime », *The Daily Gleaner*, 11 décembre 2008, p. A-3.

TAYLOR, N. et K. CHARLTON (2005). *Police Shop Fronts and Reporting to Police by Retailers*. Canberra: Australian Institute of Criminology, cité dans C. McCormick (2006). *Review and Examination of « Policing Arrangements in New Brunswick: 2000 and Beyond »*. Rapport présenté au ministère de la Sécurité publique, Fredericton. <http://www.aic.gov.au/publications/tandi2/tandi295.html>

TAYLOR, B. et coll. (2007). *Community Policing Self-Assessment Tool User's Guide – Documenting Today and Planning for Tomorrow*, Washington : U.S. Department of Justice, Office of Community Orientated Policing Services.

TROJANOWICZ, R. C. et B. BUCQUEROUX (1994). *Community Policing: How to Get Started*, Cincinnati : Anderson Publishing Co.

WEISBURD, D. et A. BRAGA (2006). *Police Innovation: Contrasting Perspective*, Cambridge University Press : U.S. ISBN 052183628X.

W.K. Kellogg Foundation (1998). *Evaluation Handbook*, Michigan : Bottle Crab.

Autres ressources sur le Web (en anglais seulement)

<http://www.communityengagement.police.uk/workspace/guide/method/tools-templates>

<http://www.cops.usdoj.gov>

<http://www.cj.msu.edu/-people/cp/cpmeasure.html>

http://www.ottawapolice.ca/en/serving_ottawa/community_centres.cfm

<http://www.ovcttac.org/aboutus.cfm>

<http://www.policechiefmagazine.org>

<http://www.policeforum.org>

<http://www.rand/org/pubs/reports>

<http://www.volunteer.on.ca>

http://en.wikipedia.org/wiki/Social_marketing

<http://www.2ura.edu/sswmind/56324/development>