



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.

L'endroit le plus sûr

Allocution prononcée au sommet sur les « stratégies de mobilisation de la collectivité », à Ottawa

Introduction

Tout d'abord, j'aimerais commencer par vous remercier d'avoir la chance inouïe de prendre la parole à l'occasion de cet important sommet, dans cette ville magnifique et ce pays vraiment beau et positif.

Je sais que ce sommet a pour but général « d'engager un dialogue sur l'avenir des services de police et de la sécurité publique au Canada, et de fournir des renseignements pratiques sur les leçons apprises dans le cadre des réformes, des innovations et des partenariats mettant en cause de multiples organisations [...] », mais, en quelques mots, ce sommet vise essentiellement la façon de faire du Canada l'« endroit le plus sûr au monde ».

C'est donc essentiellement par là que je commencerai. Je souhaite faire *ma part*, afin que *mon pays* soit « l'endroit le plus sûr ».

Une réforme radicale dans un cadre très traditionnel

Je m'adresse à vous aujourd'hui en tant que représentant d'une nouvelle génération, c'est-à-dire en qualité de commissaire à la police et à la criminalité (Police and Crime Commissioner). La désignation par élection directe de nos premiers commissaires de l'Angleterre et du pays de Galles a eu lieu au mois de novembre 2012.

Il s'agissait d'une réforme remarquablement radicale dans un pays réputé pour sa stabilité constitutionnelle, ainsi que dans le secteur des services de police, qui a la réputation d'être traditionnel, conservateur et

conventionnel. Je pense que cette initiative demeure l'une des innovations les plus stimulantes à l'échelle internationale en ce qui concerne les services de police, et sous un angle plus large, pour ce qui est d'accroître la sécurité des collectivités.

Dans un pays reconnu à bien des égards comme étant le berceau de la démocratie moderne, étonnamment, la désignation d'un responsable des services de police par élection directe a suscité une opposition.

Apparemment, les membres de la classe politique, comme moi, allaient corrompre les services de police, réduire l'indépendance opérationnelle, éroder la confiance du public, biaiser les services de police en faveur de leur propre avantage politique, et exercer le pouvoir dans leur propre intérêt et à court terme de manière flagrante, à des fins électoralistes.

Alors, pourquoi ces changements se sont-ils opérés en Angleterre et au pays de Galles? Le système qu'on a remplacé devait reposer sur un système équilibré et prétendument tripartite. Il y avait un gouvernement central qui, en théorie, établissait une politique nationale générale, des autorités policières qui, en théorie, représentaient la population locale et établissaient des priorités locales, et en dernier lieu, des chefs de police (Chief Constables).

En réalité, il n'y avait tout simplement aucun équilibre. Bref, la responsabilité directe à l'échelle locale était faible et inefficace, et les citoyens ne participaient en aucune façon.

Les autorités policières locales étaient pratiquement invisibles et avaient peu d'influence. Les comités composés d'amateurs remplis de bonnes intentions, travaillant à temps partiel, qui se pointaient aux réunions quelques fois par année, se trouvaient dans une position incroyablement

faible pour exercer une réelle gouvernance par rapport à un cadre de direction des agents de police supérieurs travaillant à temps plein.

Le gouvernement pratiquait la microgestion en utilisant des objectifs de rendement à court terme, les chefs de police jouaient tous les rôles, et les autorités policières demeuraient confortablement à l'écart, sans grande efficacité. Au sein du service que je dirige maintenant, les agents supérieurs rédigeaient le plan annuel des autorités policières, et l'autorité l'estampillait, le service dressait le budget, et l'autorité l'estampillait.

À l'occasion, les membres de la classe politique nationale exprimaient de la frustration à l'égard de ce qu'ils tenaient pour le dernier service public irréformé, mais ils n'avaient pas l'audace de placer le client, c'est-à-dire les collectivités et les victimes, dans le siège du conducteur, ce qui était la seule chose qui pouvait transformer véritablement ce service avant l'arrivée de la réforme que constitue la désignation des commissaires à la police et à la criminalité.

Maintenant, les commissaires à la police et à la criminalité définissent la stratégie des services de police dans nos localités. Nous dressons le budget et en convenons avec les autorités fiscales, nous embauchons et renvoyons éventuellement nos chefs de police, et nous sommes au cœur du système de justice pénale local, puisque nous représentons les citoyens et prenons la parole au nom des victimes d'actes criminels, tout en insufflant l'énergie nécessaire pour transformer le système et l'améliorer.

Comme leur rôle est qualifié à la fois de « chance unique d'amener des changements réels » et de « changement calamiteux qui menace

d'éroder l'indépendance de la police », ce qui est certain, c'est que les commissaires à la police et à la criminalité font l'objet d'une surveillance.

Si nous y arrivons, il s'agit d'une réforme qui, non seulement, amènera des changements réels pour les collectivités locales en réduisant la criminalité, mais qui insufflera aussi un changement de rythme dans l'ensemble de la réforme des services publics et transformera la notion même de la responsabilité locale.

Mais en ce qui me concerne, ce n'est pas le moment de prendre des mesures hésitantes.

Un rôle qui s'étend au-delà des services de police

L'élément « police » de mon titre est assez explicite, tandis que l'élément « criminalité » ne l'est pas mais en constitue l'aspect stimulant. Une véritable réforme, le fait de voir vraiment les problèmes à travers les yeux des citoyens et des victimes, doit s'étendre au-delà d'un unique organisme.

Il n'est pas possible d'apporter une transformation profonde en visant un organisme à la fois, ni d'atteindre des objectifs ambitieux si nous nous contentons de penser en vase clos.

Rien ne se réalisera si les gens de chaque profession pensent chacun de leur côté, ou si nous faisons passer le « bien du service » avant les buts à atteindre pour le public.

Nous aurions simplement pu créer un rôle de commissaire de police. Cependant, le concept qui prend aussi en compte la criminalité constitue une transformation.

Une grande partie de ce qui doit être entrepris pour réduire considérablement la criminalité se situe au-delà des services de police de base. J'ai choisi d'interpréter l'aspect lié à la criminalité de mon rôle d'une façon à la fois générale et audacieuse.

Ce rôle doit englober la justice pénale, la sécurité des collectivités, la question des stupéfiants et de l'alcool, les activités d'intervention précoce et de prévention, la promotion du bien-être, ainsi que la mobilisation des collectivités locales aux fins d'une transformation culturelle, afin de s'attaquer aux causes profondes de la criminalité.

Des données probantes solides montrent qu'il existe des liens entre la criminalité et la santé, le bien-être, le logement et la scolarité. Ces données probantes en croissance démontrent que l'intervention précoce donne de bons résultats, surtout si on intervient très tôt auprès des jeunes enfants à risque.

En grande partie, ce travail essentiel pour accroître la sécurité des collectivités ne relève pas uniquement de la police. Pour que tout cela se concrétise, les conversations et l'engagement doivent s'étendre bien au-delà du milieu policier. Autrement dit, une approche réellement visionnaire des services de police va bien au-delà de la police.

Pour la majorité d'entre nous qui travaillons au sein du système de justice pénale ou dans sa périphérie, il s'agit d'une connaissance largement répandue, mais la possibilité d'envisager les choses différemment et la liberté accrue de mettre cela en pratique à titre de commissaire ont eu pour effet d'offrir de nouvelles possibilités à cet égard, plutôt que de continuer à patauger dans un système de justice pénale usé, difficile à utiliser et réactif.

Pour tout vous dire, le « système » de justice pénale dont j'ai hérité à titre de commissaire en 2012 n'était pas vraiment un système.

Il s'agissait d'un ensemble d'organisations indépendantes en grande partie et de partenariats mollement harmonisés, qui étaient minés par un ensemble de priorités, d'objectifs et de sources de financement constituant un fouillis, et auxquels le leadership commun faisait défaut.

Posez la question suivante aux cadres supérieurs qui s'affairent autour de notre commission locale sur la justice pénale ou qui assistent à l'une des réunions des partenariats interorganisationnels sur la sécurité des collectivités : « En dernier ressort, qui est responsable de l'expérience globale que vivent les victimes d'actes criminels? ». Personne ne lèvera la main.

Demandez-leur qui est le grand responsable de la gestion des délinquants locaux? De la réduction de la criminalité? De la protection des quartiers et de la lutte contre les stupéfiants? De la transformation des cultures qui entourent la consommation d'alcool, ou encore des crimes haineux ou de la violence familiale?

Tout le monde, et cependant personne.

Les commissaires à la police et à la criminalité changent la donne. Je me considère moi-même comme étant personnellement responsable de chacun de ces aspects.

Nouvelles ambitions et amorce

Les nouveaux départs obligent à travailler dur, mais ils nous offrent la possibilité d'apporter des innovations très stimulantes.

Au départ, on considérait qu'il était particulièrement problématique de fixer des objectifs ambitieux, d'élargir les horizons, d'encourager des personnes dont les habitudes étaient bien ancrées à penser différemment, de dépasser une culture bien enracinée, consistant à faire les choses d'une certaine façon, et de rehausser le niveau de nos aspirations en matière de réalisations dans le cadre de notre démarche visant à créer l'« endroit le plus sûr ».

Dans mon premier plan visant la police et la criminalité (Police and Crime Plan), j'ai fixé l'objectif consistant à réduire la violence de 40 p. 100 sur cinq ans et j'ai évoqué l'« éradication des stupéfiants ». Cette ambition et cette audace étaient tout à fait nouvelles pour moi, et j'ai dû m'y habituer un peu.

Selon un consensus au départ, mon ambition n'aidait pas, puisqu'elle nous orientait vers un échec et risquait de démoraliser les gens. Je n'avais peut-être pas vraiment compris que les services de police sont complexes... Au cours de ma première année de service, ce dont j'ai été accusé le plus souvent était d'être « trop ambitieux ». J'ai pris cela pour un compliment.

C'était dans les débuts. Les choses se sont beaucoup améliorées depuis lors. Mon chef de police et le service placé sous sa direction ont réagi magnifiquement à bien des égards. Ils en sont venus à comprendre ce que je tentais de réaliser. Le programme que j'ai établi exige du service de police de se transformer de manière radicale, au lieu de se contenter de mettre au point quelques procédures, ici ou là, ou encore d'ajouter de nouvelles structures. Cela ne serait jamais facile. Il faut beaucoup de temps pour gagner le cœur et l'esprit des gens.

Chose importante, j'ai aussi appris de ces personnes. Je comprends que je ne réaliserai pas de grands changements si les chefs des services de police ne collaborent pas avec moi, sans leur expertise, leur expérience, leur immense passion et leur engagement envers ce qu'ils font. Le défi consiste essentiellement à intégrer les gens à cette démarche.

Nouvelles formations

À Northamptonshire, j'intègre les opérations de nos services de police et d'incendie. En explorant cette éventualité, je démontre qu'il est possible d'établir de nouveaux partenariats qui s'étendront au-delà des limites du secteur public traditionnel, et de surmonter les obstacles qui ont étouffé l'innovation pendant si longtemps.

L'ambition est d'offrir des services efficaces et efficaces qui répondent aux différents besoins des collectivités. Le public continuera à bénéficier de normes de service élevées, mais nous épargnerons des ressources précieuses qui permettront de soutenir la ligne de front. Cela voudra dire aussi que les appels d'urgence ne seront acheminés qu'une seule fois, et que les ressources seront allouées de manière très efficace et dirigées de manière plus concertée.

L'avenir de la refonte des services d'urgence constitue un véritable travail de pionnier. L'intégration du leadership créera un environnement dans lequel il sera possible d'envisager l'avenir de la prestation des services sous un jour nouveau et de manière éclairée, et cela, en un seul lieu et avec un seul budget. Pour ceux qui travaillent sur la ligne de front, il s'agit du meilleur moyen d'établir les priorités et de conserver les services essentiels qu'ils offrent à nos résidents.

Par conséquent, la mobilisation communautaire et la prévention sont au cœur de notre réflexion. Il ne s'agit pas seulement de devenir plus judicieux dans le cadre des interventions d'urgence; il s'agit de devenir plus judicieux en réduisant la demande en intervention d'urgence.

Le service d'incendie et de sauvetage de Northamptonshire a offert aux services de police un excellent exemple de la façon de gérer la demande à la baisse, grâce à une prévention efficace. La baisse évidente et bien accueillie du nombre de morts par le feu est davantage attribuable à une meilleure conception des immeubles, aux alertes d'incendie, aux matériaux ignifuges et à d'autres choses de ce genre, qu'au perfectionnement de l'intervention en cas d'alerte et à l'augmentation des ressources des services de première ligne.

Cela démontre clairement que la prévention est plus efficace que l'intervention.

Privilégier les victimes

J'ai aussi pris très à cœur l'objectif consistant à donner la parole aux victimes, aux témoins, aux utilisateurs des services et aux collectivités, afin d'aider à mieux concevoir un système de justice pénale qui répondra à leurs besoins et à leurs attentes.

Nous savons que les services donnent de meilleurs résultats s'ils sont conçus en fonction des personnes auxquelles ils s'adressent et si les attentes de ces personnes sont gérées adéquatement.

Le travail à cet égard s'est révélé une expérience intéressante. La première décision que j'ai prise en qualité de commissaire à la police et à la criminalité a été mettre sur pied la Commission des victimes (Victims' Commission), qui était dirigée par un président indépendant.

Dans le cadre de la consultation « La Voix des victimes » (Victims' Voice) qui en a résulté, plus de 1000 victimes et témoins ont fait part de leurs points de vue et de leurs expériences à Northamptonshire, et plus d'une soixantaine d'entrevues individuelles approfondies ont été menées.

Ce travail a donné lieu au rapport sur La Voix des victimes, qui s'est avéré un puissant avertissement et dont la lecture est parfois désagréable et pénible. Cependant, compte tenu des 79 recommandations visant le système de justice pénale dans son ensemble, il est clair que nous avons beaucoup de travail à accomplir.

Le rapport expose en détail les défaillances et les faiblesses d'un système de justice pénale essentiellement déficient.

La seule façon d'apporter des changements consistera à repenser fondamentalement le fonctionnement du système de justice, ainsi que la collaboration de la police, des tribunaux, du Service des poursuites de la Couronne et des organismes responsables de la probation, de la justice pour les jeunes et du soutien aux victimes, afin d'offrir le meilleur service possible aux victimes et aux témoins et de s'assurer que justice est faite. J'ai supprimé les objectifs visant la réduction de la criminalité et les procédures de compétence unique et à court terme, ayant obtenu des résultats qui sont maintenant significatifs pour les victimes et les collectivités locales.

Il s'agit d'une ambition que notre gouvernement national partage aussi. Lui aussi cherche à offrir un meilleur arrangement aux victimes et aux témoins, et il a reconnu que la meilleure approche consisterait à confier la prise de décision à la population locale.

Le gouvernement s'est donc lancé dans un ambitieux programme de délégation des services de soutien destinés aux victimes d'actes criminels. Il a alloué des fonds aux commissaires, afin qu'ils prennent les décisions en consultation avec nos collectivités.

Nous travaillons en vue de donner à toutes les victimes et tous les témoins un interlocuteur désigné lorsqu'ils passent par le système de justice pénale. Cet interlocuteur sera chargé d'assurer en leur nom la liaison avec les organismes compétents qui composent le « système ».

L'interlocuteur avisera clairement la victime ou le témoin des étapes pertinentes tout au long du processus, le rassurera, lui fournira un soutien et des conseils, et fera en sorte que ses intérêts et ses droits soient respectés à toutes les étapes de son parcours à travers le système de justice pénale.

Le nouveau service local que j'ai créé, *Voice*, est indépendant des services de police. Il s'agit d'un modèle qui respecte les désirs des victimes et des témoins que nous avons consultés.

J'ai créé le nouveau poste de président des victimes, qui se consacre uniquement à la mise en valeur des besoins des victimes et des témoins. Nous avons aussi créé un conseil de gouvernance qui supporte le système dans son ensemble, y compris le compte rendu de la police à travers les yeux des victimes et des témoins. Ces améliorations témoignent d'un véritable transfert du pouvoir à l'échelle locale.

Les gendarmes spéciaux

Une autre réforme que j'ai énergiquement mise de l'avant, c'est l'accroissement du nombre de nos agents de police bénévoles, connus sous le nom de gendarmes spéciaux.

Il s'agit d'une réforme emballante, car je suis profondément convaincu que le public est la police et que la police est le public.

Les agents de police sont des citoyens en uniforme, ce qui est plus vrai que jamais lorsque les agents en question sont des bénévoles, qui se mettent au service de leur collectivité de cette façon étonnante pendant leurs loisirs.

Historiquement, au Royaume-Uni, le rôle des gendarmes spéciaux, nos agents bénévoles, a été un peu unidimensionnel et n'a guère évolué. À Northamptonshire, ils étaient généralement des jeunes, et souvent de jeunes hommes de race blanche, qui désiraient en dernier ressort faire carrière en tant qu'agents ordinaires.

Leur rôle s'est un peu transformé au fil des ans. Les gendarmes spéciaux peuvent cependant apporter beaucoup plus. Par conséquent, nous multiplions par quatre leur effectif actuel de 1000 membres et nous revoyons le rôle qu'ils auront à jouer.

Nous reconsidérons la formation dont ils ont besoin. Nous les intégrons à titre de composante essentielle d'un nouveau modèle opérationnel pour notre service. Je crois que le fait de revoir radicalement le rôle des bénévoles peut se révéler aussi important pour les services de police que les changements en matière de technologie, de gouvernance et de structures, ou encore les modèles communautaires de résolution de problèmes.

Une politique fondée sur des données probantes

Il est indispensable que dans l'ensemble des services de police et du système de justice pénale nous devenions des entités plus aptes à se laisser façonner par les données probantes.

À mon avis, les services de police ne sont pas encore parvenus à comprendre pleinement les mégadonnées, à évaluer les cas de réussite ou à traduire les données probantes fournies par les universitaires par des changements réels dans la pratique.

Je citerai Jerry Ratcliffe, un ancien agent de police qui est devenu l'un des plus éminents chercheurs universitaires en matière de renseignement dans les services de police :

« À aucun moment dans l'histoire l'orientation stratégique n'a aussi cruellement fait défaut à la police... Pour être efficace, celle-ci doit maintenant prédire à court et à long terme, prévoir le comportement des groupes criminalisés, penser de façon stratégique et allouer judicieusement les ressources. Ce niveau " intelligent " de la planification des activités a longtemps été négligé par un establishment policier qui était obsédé par les enquêtes tactiques et les résultats opérationnels à court terme. Jusqu'à tout récemment, on a eu pour mantra de se soucier du lendemain, l'année prochaine étant l'affaire d'un autre. » [Traduction]

Il ne fait aucun doute que cette mentalité doit changer, puisqu'il est essentiel que les services de police modernes adoptent un mode de pensée plus stratégique et s'appuient davantage sur des données probantes dans leur pratique professionnelle.

Les données probantes justifiant la création de partenariats plus solides entre la justice, la santé et l'éducation se multiplient, et elles démontrent que le parcours de vie des jeunes se trouve sensiblement amélioré dans

les cas où l'intervention est décloisonnée et prend en compte l'ensemble de leurs besoins.

Cependant, la situation a peu évolué, ce qui semble attribuable au travail cloisonné, tant au niveau national qu'au niveau local.

L'Institut de la sécurité publique

Voilà pourquoi je me suis engagé à m'efforcer de réduire la carence en données probantes dans les services de police et les services publics dans leur ensemble, en mettant l'accent sur un modèle de collaboration intersectorielle axé sur les résultats. C'est dans cet esprit que j'ai créé l'Institute for Public Safety, Crime and Justice, c'est-à-dire l'Institut responsable de la sécurité publique, de la criminalité et de la justice.

L'Institut réunit sous un même toit les activités de recherche universitaire à la fine pointe et la mise en pratique des données de recherche.

L'Institut est le premier du genre au Royaume-Uni, et un an seulement après sa création, il est maintenant devenu le centre d'activité régional de notre nouveau Collège national des services de police.

Je suis d'avis que cet investissement dans les données probantes permet de sauver des vies, de soutenir l'intervention de première ligne, et qu'il nous aide, les décideurs et moi, à prendre les bonnes décisions.

L'école

J'ai également décidé de créer une école à charte destinée à 1 260 apprenants âgés de quatre à dix-neuf ans, qui ouvrira ses portes dans mon comté en 2016.

L'école aura aussi pour but d'améliorer le caractère et les valeurs, d'accroître la résilience des enfants et des jeunes, de les encourager à prendre de meilleures décisions, à mieux cerner le risque, à déterminer à quel moment ils s'exposent à un danger, et à devenir de meilleurs citoyens.

Selon ce concept, l'école ne travaillera pas avec les enfants seulement, mais aussi avec leur famille, dans le but d'améliorer les compétences des parents afin qu'ils puissent participer pleinement à l'apprentissage de leurs enfants, et cela, en vue de mettre en œuvre des pratiques exemplaires dans d'autres écoles partout au pays.

L'avenir de la profession policière

Comment pouvons-nous recruter des gens dans un nouveau service public ayant pour principe de base de protéger les collectivités contre les préjudices, mais dans lequel les différences entre les services de police, les services d'incendie et de sauvetage et les services ambulanciers ne sont pas définies?

Nous pourrions éventuellement y voir une démarche hasardeuse et nous inspirer de l'histoire d'Ernest Shackleton, un homme extraordinaire.

En qualité d'explorateur polaire ayant dirigé trois expéditions dans l'Antarctique, Ernest Shackleton est probablement LA figure de proue dans toute l'histoire de l'exploration, quoiqu'il ait souvent été éclipsé par son rival « le Scott de l'Antarctique ».

Cependant, Ernest Shackleton se démarque à titre de figure héroïque grandiose en raison de son leadership et de ses capacités. Au début du 20^e siècle, il a placé dans le *Times* la petite annonce suivante, ayant

pour but de recruter des gens, avec laquelle nous pouvons tracer un parallèle aujourd'hui :

« PERSONNES RECHERCHÉES pour voyage dangereux; salaire modeste; froid intense; longs mois d'obscurité totale; danger constant; retour sécuritaire douteux; honneurs et reconnaissance en cas de réussite. »

Il ne fait aucun doute que les services de police de quartier demeurent la bonne solution, mais nous devons mettre à profit ses fondements solides en matière de résolution de problèmes à l'échelle locale, ainsi que les équipes qui ont une visibilité locale, et porter cela à un autre niveau.

Les collectivités locales s'attendent à ce que les problèmes et les solutions soient encadrés en fonction de la perception et de l'expérience qu'ils en ont, et non en fonction de la vision du monde de la police.

Le rôle des services de police de quartier et communautaires a évolué en continu et s'est adapté au fil du temps.

Il y a une décennie, on estimait dans nos collectivités qu'il était épouvantable que des agents soient dépourvus de pouvoirs d'arrestation – ce qui était le cas de nos agents de soutien communautaire de la police, les Police Community Support Officers ou PCSO –, et maintenant je reçois régulièrement des lettres de mes électeurs me disant à quel point ces agents sont tenus en haute estime et respectés.

Un autre aspect clé de notre avenir professionnel stratégique consiste à reconnaître l'importance fondamentale du « service ».

Les services de police ont pour tâche d'offrir un excellent service. Il ne s'agit pas d'un cas spécial, et nous pouvons encore apprendre auprès des meilleurs organismes de services dans le monde. Une part de cet apprentissage consiste à voir à travers les yeux de nos véritables clients.

Nous avons tous choisi de faire partie du système de justice pénale, des organismes de sécurité publique ou des services de police. Même un délinquant fait ce genre de choix lorsqu'il commet une infraction. Les victimes et les témoins, par ailleurs, n'ont jamais choisi de participer activement à ce processus et le système devrait travailler pour eux.

Il est parfois beaucoup trop facile de se concentrer sur les auteurs d'infractions et d'oublier les personnes que le système a pour but de servir en dernier ressort, à savoir les victimes et les témoins.

Nous devons miser sur leurs expériences, bonifier leur démarche à travers le système et leur donner beaucoup plus d'occasions de s'exprimer.

Les services de police doivent être perçus comme une entité beaucoup plus vaste que la police. L'administration locale, les organismes de santé et les écoles devraient jouer un rôle stratégique important dans la réduction de la criminalité et faire de nos collectivités des endroits plus sûrs.

Les chefs de police de l'avenir

En dernier lieu, j'aimerais formuler des observations sur les défis en matière de leadership auxquels font face les organismes de police modernes au niveau stratégique. Certains font valoir que le leadership n'a jamais été aussi important dans les services de police. Jamais les

exigences auxquelles sont soumis les chefs de police n'ont évolué aussi rapidement. Il n'est plus possible de comprendre à quoi doit ressembler le chef de police de l'avenir en se contentant de se tourner vers le passé pour voir à quoi ressemblaient les chefs de police. Alors à quoi les chefs de police de l'avenir doivent-ils ressembler?

Les chefs de police doivent se concentrer sur les résultats, et non sur la préservation des organismes. Cela exige une profonde réflexion sur la façon d'offrir des services et un soutien aux victimes, sur la façon de gérer les délinquants, et sur la façon de rassurer et de protéger les citoyens.

Le chef de police de l'avenir doit voir beaucoup plus loin que le rôle de la police. Il doit être en mesure d'exercer une influence bien au-delà de la portée immédiate de son commandement et de son contrôle des services de police.

J'entends parfois des membres des échelons supérieurs des services de police faire allusion à ce qui est « bon pour le service » ou « dans l'intérêt du service ». Si nous voulons nous concentrer sur les résultats, nous devons être moins axés sur les structures et les organismes.

La question devrait être celle de savoir « ce qui est bon pour les gens dans ce secteur », et les réponses à cette question doivent venir des collectivités locales en question. Les chefs de police doivent voir leur point de référence dans la population locale, et non dans les organismes qu'ils dirigent.

Je pense que certaines des règles auxquelles sont actuellement soumis les organismes doivent changer. Les structures de gestion à l'échelle des services d'alerte et des organismes de justice pénale devraient être

plus souples et permettre l'innovation locale, afin qu'un chef dirige plus qu'un organisme.

Le confort et la sécurité qui se trouvent dans la stabilité et la familiarité constituent en dernier ressort une fausse sécurité. Les chefs doivent « oser être différents », explorer de nouveaux horizons et remettre en question les façons traditionnelles de faire les choses.

On attribue généralement la citation suivante à Grace Hooper, une informaticienne américaine qui a aussi été contre-amirale de la United States Navy : « Dans toutes les langues, l'affirmation la plus dangereuse est d'avoir toujours procédé de cette façon. »

Il est permis de se demander si le Capitaine Kirk, dans le cadre de sa mission consistant à « aller où nul n'est encore allé au mépris du danger », s'en serait bien tiré s'il avait fréquenté le centre d'évaluation de la police nationale (Police National Assessment Centre) du Royaume-Uni.

Je pense que les chefs de police actuels ont encore tendance à choisir des personnes qui leur ressemblent pour combler les postes des futurs chefs de police. À une époque de changements rapides et transformationnels, ce modèle commence à être dépassé.

Les chefs de police de l'avenir doivent saisir l'« aspect lié à la clientèle » des services de police. J'ai déjà dit que les services de police constituent principalement un service, et qu'à ce titre, ils ont encore beaucoup à apprendre auprès des meilleurs organismes de services.

L'une des leçons à tirer, c'est de constater dans quelle mesure les dirigeants des meilleurs organismes de services prennent le temps de voir leur entreprise à travers les yeux de leurs clients.

Il faut faire la démarche du client, prendre le temps nécessaire pour voir ce qu'il voit et passer du temps à discuter directement avec lui. Je ne dis pas que cette pratique n'a pas cours aux échelons supérieurs des services de police, mais j'ai le sentiment qu'en règle générale cela ne va pas très loin.

Les chefs de police doivent être renseignés et adopter des pratiques efficaces fondées sur des données probantes. J'ai entendu dire une fois ou deux que si la médecine avait adopté une approche analogue à celle de la justice pénale à l'égard des données probantes, les médecins en seraient encore à utiliser des sangsues.

C'est dans le cadre d'un débat dynamique et ouvert que nous trouverons les bonnes solutions pour offrir les meilleurs services de police possibles à l'avenir. Mais les gens doivent être tout aussi disposés à écouter qu'à faire entendre leurs propres points de vue.

Si nous voulons que les citoyens se mobilisent et participent vraiment aux débats qui entourent les services de police, nous avons besoin de journalistes mieux préparés à effectuer un véritable travail de compréhension et d'interprétation des anecdotes qui revêtent de l'importance pour les services de police, au lieu de se contenter de faire paraître le dernier avis exprimé, ou d'être à la recherche de gros titres faciles. Nous avons aussi besoin d'universitaires mieux renseignés, qui s'engageront de façon plus concrète.

La façon de mener les débats qui entourent les services de police n'a pas toujours été bien prise en compte par la classe politique, les médias et les services de police eux-mêmes. Comme je crois fermement aux capacités de la police de réaliser des choses étonnantes, j'encourage

fortement les chefs des services de police à combler le vide en matière de leadership de leurs services, à encourager les personnes qu'ils dirigent à participer aux débats, mais sans négliger les valeurs, les principes et les normes de leur merveilleuse profession.

Je les encourage aussi à s'engager sans réserve dans ce dialogue et à y intégrer les citoyens. Comme je l'ai dit, la police est le public et le public est la police. Les services de police sont des services publics. Les services de police sont des services.

Nous ne pouvons plus nous permettre de faire les choses à l'intention des gens ou en leur nom au lieu de les faire de concert avec eux. La confiance du public ne se renforcera qu'à partir du moment où les citoyens se mobiliseront directement, seront écoutés et participeront directement.

Je crois que la désignation des commissaires à la police et à la criminalité en Angleterre et au pays de Galles, qui relève du changement le plus audacieux au niveau de la gouvernance policière à l'échelle internationale depuis une génération, est un pas important dans cette direction.