

Étude de faisabilité de la transition de la GRC – Gouvernement du Nouveau-Brunswick

Rapport de la phase 2 :
Concept futur pour le modèle de fonctionnement et de
coût

Le 13 décembre 2021

Renseignements confidentiels au seul bénéfice et à l'usage exclusif du gouvernement du Nouveau-Brunswick



© 2021 PricewaterhouseCoopers LLP. Tous droits réservés. PwC s'entend de la société membre canadienne et peut parfois faire référence au réseau PwC. Chaque société membre est une entité distincte sur le plan juridique. Pour de plus amples renseignements, visitez notre site Web à l'adresse : www.pwc.com/structure.

Table des matières

Table des matières	2
1. Sommaire	4
1.a Sommaire	4
1.b Hypothèses et limites	5
2. Contexte	7
2.a Aperçu de l'étude de faisabilité sur la transition de la GRC réalisée pour le gouvernement du Nouveau-Brunswick	7
3. Approche et méthodologie	8
3.a Valeurs organisationnelles et principes de conception directeurs	9
3.b Cadre de genèse de PwC	9
4. Portée du modèle de fonctionnement	11
5. Catalogue des services et des capacités	12
6. Aperçu du modèle recommandé	15
6.a Aperçu du modèle recommandé	15
7. Structure et modèle de fonctionnement	18
7.a Approche et stratégie d'élaboration du modèle	18
7.b Gouvernance communautaire et responsabilité	18
7.c Direction, rendement opérationnel, planification et capacités stratégiques	23
7.d Services de police communautaires et opérations sur le terrain	25
7.e Service de police dans les communautés autochtones	34
7.f Fonctions intermédiaires et communications intégrées	36
7.g Capacités administratives et habilitantes	37
7.h Biens immobiliers	39
7.i Possibilités d'innovation, de collaboration, de régionalisation et de partenariats	40
7.j Autres considérations	42
7.k Aperçu des avantages potentiels et comparaison qualitative avec le modèle actuel	43
8. Modèle de coût financier	476
8.a Aperçu	476
8.b Suppositions de base et sources de données	48
8.c Coûts du modèle proposé	49
9. Conclusion	54
10. Compléments	55
11. Glossaire	60

12. Sources.....	61
13. Avertissement	62

1. Sommaire

1.a Sommaire

Le gouvernement du Nouveau-Brunswick évalue une occasion unique de créer un service de police provincial adapté au Nouveau-Brunswick afin de servir ses diverses collectivités et d'être directement imputable à leur égard. Par conséquent, le ministère de la Justice et de la Sécurité publique (MJSP) a retenu les services de PricewaterhouseCoopers LLP (PwC) afin de rédiger un rapport indépendant proposant un concept général pour le modèle de service d'un futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick potentiel. Le modèle recommandé et présenté dans ce rapport intègre de nouvelles pratiques novatrices adoptées par d'autres administrations, au Canada et à l'étranger, qui favorisent plusieurs objectifs essentiels de toute organisation de services de police de nos jours, à savoir être davantage communautaire, réceptif et rentable. Le modèle futur est conçu pour être résilient face aux perturbations politiques, économiques et surtout sociales. Ces facteurs orientent la réflexion fondamentale sur la façon dont les services de police et les autres agences du continuum de la sécurité publique offrent des services de sécurité publique tout en demeurant réceptifs aux demandes et aux attentes évolutives. Le gouvernement du Nouveau-Brunswick devrait ultérieurement chercher à valider les idées présentées dans ce rapport en menant de vastes consultations auprès des collectivités et des parties prenantes touchées, notamment les communautés autochtones, de l'ensemble de la province.

Le gouvernement du Nouveau-Brunswick a entamé un périple et se pose les mêmes questions que bien d'autres administrations au Canada et dans le monde sur la prestation des services de police et les occasions d'évoluer pour qu'ils soient plus réceptifs et efficaces. Il a l'occasion de remodeler le service de police provincial afin d'adopter des innovations qui permettront une approche plus holistique et intégrée en matière de sécurité publique. Ce service redéfini approfondira les liens entre les fournisseurs de services sociaux (lutte contre les dépendances, santé mentale et services sociaux) et les communautés servies en vue de protéger les plus vulnérables d'entre nous, générera des résultats optimaux et s'attaquera aux causes fondamentales de la criminalité et des désordres dans les collectivités urbaines et rurales et les communautés autochtones. Afin de concrétiser cette vision, celle d'un service de police communautaire et redevable aux Néo-Brunswickois, il faut fondamentalement repenser le rôle de ce service au sein d'un réseau élargi – d'un écosystème – de fournisseurs de services, la nature de ses effectifs, son utilisation de la technologie et sa collaboration avec les autres parties du continuum de la sécurité publique.

Ce rapport met à profit les résultats de la phase 2 de l'étude de faisabilité sur la transition de la GRC, réalisée pour le Nouveau-Brunswick, concernant le concept futur pour le modèle de fonctionnement et de coût. Il met en lumière un modèle général de fonctionnement pour un éventuel service de police provincial du Nouveau-Brunswick ainsi qu'un modèle de coût financier correspondant.

Un ensemble de valeurs organisationnelles et de principes de conception directeurs a été défini en collaboration avec le MJSP : un service de police provincial communautaire, collaboratif et réceptif tout en étant respectueux, transparent et juste. Ces valeurs et principes servent à guider la mise au point du modèle de fonctionnement cible présenté dans ce rapport. Ils représentent essentiellement l'ADN de l'organisation et ils sont concrétisés par les états d'esprit, les comportements, les actions, les inactions et les interactions de tous les jours des policiers en uniforme et des membres civils à tous les échelons du futur service de police provincial. Ces valeurs et principes seront l'assise permettant au futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick de croître. Des détails supplémentaires sur les valeurs fondamentales et les principes de conception directeurs définis par le MJSP sont fournis à la section 3.

Le modèle de gouvernance proposé du futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick illustre l'application de ces valeurs et principes de conception. Reconnaisant qu'il existe divers modèles de gouvernance et de surveillance pouvant être adoptés, le Nouveau-Brunswick a donc une rare occasion de mettre sur pied des structures de reddition de compte ancrées d'abord et avant dans les collectivités. Il est essentiel de créer un service de police provincial du Nouveau-Brunswick indépendant du ministère de la Justice et de la Sécurité publique pour garantir la confiance et la crédibilité aux yeux du public. En effet, la mise en place d'une entité indépendante permettra d'avoir des mécanismes de vérification structurelle afin de se prémunir des perceptions d'influence du gouvernement dans ses décisions et ses actions. Néanmoins, ce modèle enchâsse la reddition de comptes à l'égard du gouvernement par la surveillance financière et le pouvoir de nommer et de démettre des membres du comité du service de police provincial, ainsi que par la détermination et l'harmonisation des résultats et des indicateurs en matière de sécurité publique afin que le service de police provincial et le comité rendent compte de leur rendement. Ensemble, ces caractéristiques du modèle de gouvernance et de surveillance seront cruciales pour asseoir la légitimité du service de police provincial et donc, renforcer la confiance du public à son égard, un objectif fondamental de tout service public.

En pratique, le modèle de fonctionnement mis de l'avant réinvente le service de police provincial comme étant simplement un autre fournisseur de services dans un écosystème plus vaste dédié à favoriser la sécurité et le mieux-être. Dans ce modèle, le service de police provincial est intégré à d'autres entités partenaires policières et non policières partageant des ressources, des données et des renseignements pour atteindre des résultats communs. Un modèle intégré reconnaît que les services communautaires et sociaux connexes constituent un écosystème qui rassemble un réseau de services de sécurité publique et de mieux-être. Voici les éléments au cœur du modèle de fonctionnement proposé d'un futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick :

1. un esprit communautaire pour les services de police dans les collectivités urbaines et rurales et les communautés autochtones comme fonction principale du service de police provincial complété par des partenariats pour offrir des services de sécurité publique spécialisés;
2. la reconnaissance du besoin d'améliorer la reddition de comptes et la surveillance des services de police par des organismes

indépendants et les collectivités locales;

3. un engagement à l'égard de la rentabilité, de l'optimisation des ressources existantes de la province de tous les services de police et de la réduction du chevauchement par la collaboration et la coordination continues, notamment avec les services de police municipaux et régionaux autoadministrés (s'il y a lieu) par l'intermédiaire d'ententes formelles et informelles;
4. une volonté d'être intégré aux autres fournisseurs de services sociaux provinciaux et programmes communautaires pour créer une approche holistique à l'égard de la sécurité publique et du mieux-être qui se penche sur les causes fondamentales de la criminalité et des désordres de façon sensible. De même, l'intégration des systèmes de communications et de données aux plateformes municipales existantes permettra l'accès commun aux données en temps réel et une meilleure collaboration.

La collaboration est essentielle pour améliorer les niveaux de services et s'attaquer aux causes fondamentales de la criminalité et des désordres au sein des collectivités du Nouveau-Brunswick. L'intégration et la coordination entre le futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick, les services de police municipaux et régionaux autoadministrés et les partenaires de la sécurité communautaire permettra l'optimisation et le déploiement efficace des ressources limitées et la réduction des chevauchements afin d'offrir une expérience plus harmonieuse à tous les Néo-Brunswickois. La collaboration en vertu d'ententes formelles renforcera la capacité des organisations gouvernementales, policières et communautaires de renforcer la sécurité des collectivités urbaines et rurales et des communautés autochtones.

Répondre aux demandes uniques des Néo-Brunswickois exigera une main-d'œuvre adéquatement formée et démontrant une profonde sensibilité culturelle à l'égard des peuples autochtones et des diverses collectivités en plus des compétences habituelles requises pour offrir les services de sécurité publique essentiels. En particulier, les collectivités rurales s'attendent à recevoir des services rapides de la même qualité que les ceux offerts dans les régions plus densément peuplées de la province. Le Nouveau-Brunswick a la chance d'adopter les pratiques exemplaires observées dans d'autres administrations, au Canada et à l'étranger, en matière de recrutement, de formation et d'intégration des services spécialisés et de collaboration avec d'autres agences et membres de la collectivité pour bâtir un effectif à l'image des personnes servies et dont ces dernières peuvent être fières. À l'avenir, le gouvernement du Nouveau-Brunswick devrait chercher à mobiliser ces voix pour valider les idées présentées dans ce rapport en menant de vastes consultations auprès des communautés et des parties prenantes touchées, notamment les communautés autochtones, de l'ensemble de la province.

Si la province décide d'aller de l'avant, elle aura l'occasion d'encourager le partage des données et des renseignements, et même l'interopérabilité, entre les diverses agences d'application de la loi pour qu'elles collaborent dans la résolution des préoccupations relatives à la sécurité publique de tous les Néo-Brunswickois, comme par l'intermédiaire d'un centre des opérations en temps réel. Les actes criminels ne se confinent pas à un seul territoire de compétence et ils traversent de plus en plus les frontières, qu'elles soient municipales, régionales, provinciales et même nationales.

Il est également possible de générer des gains d'efficacité dans les services administratifs ou généraux (finances, ressources humaines, approvisionnement) en mettant à profit l'infrastructure, la technologie et les autres actifs existants du gouvernement. Cela pourrait donc réduire les coûts et le fardeau administratif du service de police provincial et ainsi permettre le redéploiement de ressources en première ligne. Dans le modèle actuel, la GRC au Nouveau-Brunswick (Division J) doit respecter les processus et procédures élaborés à l'échelon fédéral, qui sont parfois exempts de la souplesse nécessaire, par exemple, pour autoriser des changements urgents et névralgiques sur le plan opérationnel en matière d'approvisionnement, de contrat ou de ressources humaines. Le futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick a la chance d'adopter une approche plus souple en matière d'approvisionnement en créant ses propres processus pour les besoins urgents et névralgiques sur le plan opérationnel ou en utilisant les processus du gouvernement du Nouveau-Brunswick pour les approvisionnements plus importants afin de générer des économies d'échelle. En fin de compte, cette approche intégrée en matière de services généraux intègre la souplesse opérationnelle et dégage les économies d'échelle requises pour répondre aux demandes dynamiques de sécurité publique.

Il convient de noter que ces bénéfices potentiels généraux n'ont pas été quantifiés et qu'ils devront être étudiés et validés si la province décide d'établir un service de police provincial.

En fonction du modèle de fonctionnement proposé, un modèle général de coût financier a été préparé pour dresser un aperçu du coût de fonctionnement total annuel du futur service de police provincial au Nouveau-Brunswick. Le modèle de coût s'appuie sur l'information fournie par le MJSP et est limité en raison de l'indisponibilité de certains intrants. Ce rapport présente la méthodologie appliquée pour mettre au point le modèle de coût ainsi que les hypothèses sous-jacentes. Des détails supplémentaires sur les hypothèses, les calculs et les coûts du modèle sont fournis à la section 8.

Afin de concrétiser cette vision, une occasion de redéfinir la prestation des services de sécurité publique se présente aujourd'hui à la province. Bien que certaines recommandations mises de l'avant puissent sembler s'écarter radicalement du statu quo, d'autres sont déjà en cours dans la province dans le cadre de la réalisation partielle du cheminement vers l'amélioration continue du gouvernement.

1.b Hypothèses et limites

L'un des principaux objectifs de l'étude de faisabilité de la transition de la GRC (l'étude) consiste à évaluer les coûts actuels des services de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) au Nouveau-Brunswick et à formuler une recommandation préliminaire concernant un modèle de service de police provincial, en plus de présenter un plan général et les inducteurs de coût d'une transition possible de la GRC aux fins de considération du gouvernement du Nouveau-Brunswick.

Les résultats présentés dans cette étude sont fondés sur un certain nombre d'hypothèses et de limites.

- Dès le départ, notre approche *ne consistait pas* à donner notre avis sur le fait que le gouvernement du Nouveau-Brunswick devait ou non aller de l'avant et créer un service de police provincial, mais plutôt à articuler ce à quoi un tel service pourrait ressembler si elle décidait de le faire.
- Cette étude n'évalue pas la façon de financer le futur modèle de service de police, dont les compensations pour tenir compte de l'entente de partage des coûts en vigueur avec le gouvernement fédéral ou les ententes potentielles en la matière avec les municipalités de la province.
- Cette étude visait à fournir une analyse générale et non exhaustive d'un concept potentiel de l'état futur des activités d'une organisation policière provinciale, y compris les principaux inducteurs de coût. Par conséquent, toute décision fondée sur les concepts de la présente étude doit être validée par un examen approfondi.
- Essentiellement, cette étude a été éclairée strictement par les consultations menées auprès du ministère de la Justice et de la Sécurité publique (MJSP) et les données qu'il a fournies, ainsi que par les connaissances existantes des activités de la GRC dans d'autres provinces. Le cas échéant, les données accessibles au public, comme les rapports annuels de la GRC, ont servi à éclairer l'étude¹ et ni la GRC ni d'autres intervenants n'y ont participé. Le gouvernement du Nouveau-Brunswick devrait chercher à consulter des groupes de parties prenantes pour évaluer les répercussions potentielles, définir une vision commune du futur service de police dans la province et susciter un appui généralisé de cette vision.
- Toute décision concernant les services de police dans les communautés autochtones dépend d'une consultation provinciale significative auprès des celles-ci. Les concepts présentés dans cette étude sur ces services en particulier ne visent donc pas à formuler des recommandations ni à prescrire la direction que le gouvernement du Nouveau-Brunswick devrait adopter. La présente étude vise plutôt à présenter la possibilité d'entamer un dialogue sur un éventail de considérations alors que le Nouveau-Brunswick planifie son état futur souhaité.
- Les recommandations présentées dans l'étude devraient être étayées ultérieurement par une analyse plus poussée et validées auprès des parties prenantes afin de mieux évaluer la faisabilité et les bénéfices d'un futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick. Les recommandations ont été mises au point selon les données dont l'équipe de l'étude disposait au moment de la rédaction et pourraient être peaufinées par de meilleures données et davantage de consultation auprès des parties prenantes.
- Le modèle de coût estime les coûts stables de fonctionnement du modèle futur proposé. Des détails sur les hypothèses sous-jacentes au modèle sont fournis à la section 8. Les coûts ponctuels de la transition pour mettre en place un futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick potentiel et les sources de financement connexes, notamment les pertes éventuelles de subventions fédérales et la séparation des coûts futurs entre la province et les municipalités, ne font pas partie de ce rapport et devraient être étudiés davantage par le gouvernement du Nouveau-Brunswick.

Les résultats de cette étude, étayés ensuite par des analyses supplémentaires et une vaste consultation auprès des parties prenantes, y compris les communautés autochtones de l'ensemble de la province, offrent l'occasion au Nouveau-Brunswick de réfléchir à son modèle de service de police provincial, peu importe la direction qu'il choisit.

¹ Gouvernement du Canada. Services de police autochtones et réconciliation (en ligne), 28 octobre 2021. Sur Internet : <https://www.rcmp-grc.gc.ca/fr/nb/publications>

2. Contexte

2.a Aperçu de l'étude de faisabilité sur la transition de la GRC réalisée pour le gouvernement du Nouveau-Brunswick

L'étude de faisabilité de la transition de la GRC (l'étude) vise à évaluer les coûts actuels des services de la GRC au Nouveau-Brunswick (Division J) et à formuler une recommandation préliminaire concernant un modèle de service de police provincial, en plus de présenter un plan général et les inducteurs de coût d'une transition possible de la GRC aux fins de considération du gouvernement du Nouveau-Brunswick.

Fondamentalement, cette étude ne vise pas à lui formuler une recommandation indiquant si la province devrait ou non poursuivre une telle transition.

L'étude a été présentée en trois phases de travail entre octobre et décembre 2021. Les phases du projet sont précisées ci-dessous :

Phase 1 : Définir les services, les activités et les coûts de l'état actuel

La première phase de travail visait à comprendre la prestation actuelle des services de police par la GRC dans l'ensemble de la province, y compris les collectivités rurales, éloignées et autochtones. Afin d'évaluer la faisabilité d'un futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick du point de vue des services, des capacités, de la qualité et des coûts, il fallait comprendre l'état actuel, notamment :

- 1) les services et capacités offerts;
- 2) les considérations fonctionnelles et opérationnelles.

Au cours de la phase 1, l'étude a examiné les services et les capacités offerts aujourd'hui par la GRC en fonction des connaissances existantes des activités de la GRC dans d'autres provinces et des données fournies par le ministère de la Justice et de la Sécurité publique du Nouveau-Brunswick.

Phase 2 : Articuler un concept futur pour le modèle de fonctionnement du service de police provincial du Nouveau-Brunswick (SPPNB)

La genèse du projet d'un service de police provincial adapté au Nouveau-Brunswick a commencé par le résultat souhaité. Pour y parvenir, l'étude a été façonnée par un rapport d'études par territoire de compétence, remis au MJSP le 22 novembre 2021, qui a présenté des modèles et des pratiques de service de police novateurs dans d'autres administrations, au Canada et dans le monde. Les études de cas exposées dans ce rapport ont permis de valider la vision et la stratégie générales d'un futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick et de définir les principes de conception directeurs ainsi que les points obligatoires pour articuler une recommandation préliminaire concernant un modèle de service de police provincial.

Tout au long de cette phase et en utilisant les renseignements fournis par le MJSP, nous avons imaginé ce à quoi pourrait ressembler un tel modèle pour le Nouveau-Brunswick, y compris la collaboration avec les services de police municipaux et régionaux; les autres services provinciaux, comme la lutte contre les dépendances et la santé mentale; et même les autres provinces afin de repenser la prestation des services d'application de la loi et les services élargis de sécurité communautaire et de définir un modèle de fonctionnement général et une structure organisationnelle permettant les activités intégrées.

Le concept futur pour le modèle de fonctionnement est étayé par un modèle de coûts financiers, notamment une estimation des coûts des ressources humaines, des biens immobiliers, de l'administration et des autres coûts.

Phase 3 : Bâtir un plan général de transition

La troisième phase de cette étude met l'accent sur la création d'un plan général pour une transition possible vers un futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick. L'intention du plan est de dresser un aperçu d'une approche que le gouvernement du Nouveau-Brunswick pourrait adopter pour permettre la transition et déterminer les prochaines étapes et activités essentielles pour la soutenir. En outre, cette phase des travaux détermine les inducteurs de coût et les éléments à considérer concernant le soutien d'une transition possible. Elle ne fournit pas d'estimation des coûts de la transition.

Une fois achevée, l'étude sera présentée au ministère de la Justice et de la Sécurité publique aux fins de considération, dans le but d'éclairer la prise de décisions.

3. Approche et méthodologie

Cette étude vise à repenser un nouveau modèle de service de police provincial au Nouveau-Brunswick. Afin d'y arriver, l'approche et la méthodologie de conception du modèle recommandé ne consistaient pas à recréer celui de la GRC à l'échelon provincial (Division J), mais plutôt à envisager ce à quoi ressemblerait un modèle de service de police adapté aux besoins, intégré, et orienté vers les communautés. Le modèle préliminaire recommandé présenté dans ce rapport s'appuie sur les profonds liens entre le service de police et les collectivités qu'il sert; la collaboration et les partenariats entre les divers fournisseurs de services de lutte contre la dépendance, de services de santé mentale et de services sociaux, entre autres; et l'inculcation de la transparence et de la reddition de comptes dans les services de police pour favoriser la confiance des collectivités.

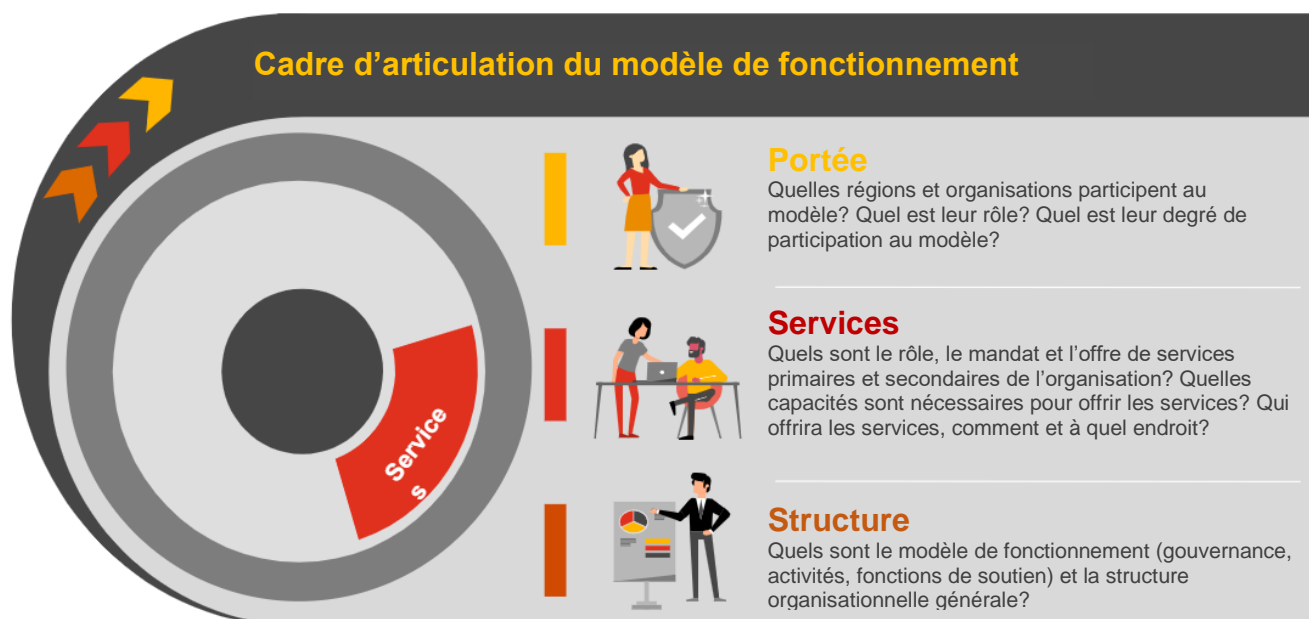
Le modèle a été mis au point en partant d'un modèle de service de police de base et en personnalisant les principales caractéristiques, comme la gouvernance, les activités et les capacités habilitantes, aux besoins uniques des collectivités de l'ensemble du Nouveau-Brunswick. Par conséquent, les recommandations proposées tiennent compte des services de police existants dans la province, notamment la structure de gouvernance et la structure organisationnelle, la main-d'œuvre, l'infrastructure, les services et la présence d'autres entités offrant déjà des services de sécurité publique et des services élargis de mieux-être.

La mobilisation des parties prenantes visant à façonner la conception du modèle préliminaire et à valider les recommandations présentées dans ce rapport a seulement inclus le ministère de la Justice et de la Sécurité publique. Ainsi, si le gouvernement du Nouveau-Brunswick décide d'évaluer une transition potentielle de la GRC, il est recommandé d'entreprendre de plus vastes consultations des parties prenantes, notamment le grand public, pour mieux préciser et valider la conception du futur modèle de service de police provincial.

Dès le départ, notre approche *ne consistait pas* à donner notre avis sur le fait que le gouvernement du Nouveau-Brunswick devait ou non aller de l'avant et créer un service de police provincial, mais plutôt à articuler ce à quoi un tel service pourrait ressembler si elle décidait de le faire. Ce rapport ne présente pas d'évaluation des niveaux de service actuels ou de toute répercussion du modèle futur sur les niveaux de service au-delà d'une analyse qualitative de ceux à quoi on pourrait raisonnablement s'attendre par la mise en œuvre du modèle recommandé, ni de comparaison des délais d'intervention entre le modèle actuel et le modèle recommandé.

L'évaluation adéquate des options envisagées pour le modèle de fonctionnement et de prestation des services dépend d'abord et avant tout d'une définition claire des divers éléments du futur modèle de service de police. Les modèles de fonctionnement et de coût financier ont été élaborés en utilisant le cadre suivant, qui permet d'articuler les divers éléments du modèle de fonctionnement :

- 1) **Portée** : Quelle est la portée géographique des activités? Quelles entités participent au service de police ou interagissent avec lui? Quels sont le degré et la nature de leur participation dans le modèle de service de police?
- 2) **Services** : Quels sont le mandat et l'offre de services primaires et secondaires de l'organisation? Quelles sont les capacités requises pour offrir ces services?
- 3) **Structure** : Quelle est la structure opérationnelle? Comment la structure de gouvernance et la structure organisationnelle sous-jacente sont-elles conçues pour permettre les priorités opérationnelles?





3.a Valeurs organisationnelles et principes de conception directeurs

La genèse d'un service de police provincial adapté au Nouveau-Brunswick a commencé par la définition, en collaboration avec le MJSP, des valeurs organisationnelles et des principes de conception directeurs pour déterminer la vision et les priorités de ce service.

Les valeurs organisationnelles aiguillent le but et la direction d'une organisation et sont au cœur de sa raison d'être. Pour le MJSP, cet exercice a révélé un certain nombre de valeurs ambitieuses d'un futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick; notamment qu'il soit :

- cohérent;
- communautaire;
- collaboratif;
- intégré et efficace;
- transparent;
- juste;
- réceptif;
- respectueux.

Ces valeurs organisationnelles ont ensuite été traduites en principes de conception tangibles, qui servent de garde-corps en établissant les limites de la conception. Le MJSP a déterminé neuf principes de conception, à savoir :

Valeurs organisationnelles	Principes de conception
 Cohérent (p. ex. no 1)	1. Obtenir des résultats cohérents en matière de sécurité publique pour les Néo-Brunswickois des régions rurales et urbaines.
 Communautaire (p. ex. no 2, 6)	2. Concevoir en fonction des caractéristiques uniques du Nouveau-Brunswick et de ses collectivités et populations diversifiées.
 Collaboratif (p. ex. no 3)	3. Collaborer avec les autres acteurs (p. ex. fournisseurs de la sécurité publique, collectivités, gouvernements).
 Intégré et efficace (p. ex. no 4)	4. Mettre à profit les économies d'échelle, les gains d'efficacité et les possibilités d'intégration.
 Transparent (p. ex. no 5)	5. Bâtir la confiance et la légitimité par l'équité procédurale, l'excellence opérationnelle et la transparence.
 Juste (p. ex. no 5)	6. Déployer des effectifs qui représentent les collectivités et les personnes servies.
 Réceptif (p. ex. no 7, 8)	7. Favoriser une organisation apprenante qui encourage les innovations fondées sur des données probantes dans l'ensemble du modèle de fonctionnement.
 Respectueux (p. ex. no 8, 9)	8. Axer l'approche sur les citoyens, à l'écoute des collectivités et des personnes.
	9. Intégrer la santé, le mieux-être et la dignité de la main-d'œuvre dans tout ce que fait le service de police.

Lorsqu'ils sont clairement définis, les principes de conception révèlent des compromis potentiels entre des aspirations concurrentes et ils poussent donc l'organisation et ses dirigeants à hiérarchiser les résultats voulus et ainsi, à allouer les ressources limitées en conséquence. Par exemple, un futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick qui accorde la priorité à la cohérence en s'assurant que les Néo-Brunswickois des régions rurales et urbaines reçoivent des résultats uniformes en matière de sécurité publique pourrait réduire les options visant à générer des gains d'efficacité, puisque l'aspiration concernant la cohérence pourrait signifier le déploiement de plus de policiers en uniforme et d'autres premiers répondants dans les collectivités rurales et isolées de la province nonobstant la hausse possible des coûts.

3.b Cadre de genèse de PwC

La construction d'un modèle de fonctionnement cible dépend de divers facteurs qui, de concert avec les valeurs sous-jacentes de l'organisation, façonnent la conception de l'état futur souhaité. Le cadre de genèse de PwC est un outil simple qui met de l'avant les six dimensions précises suivantes pour articuler le concept futur du modèle de fonctionnement :

- principes directeurs;
- gouvernance et responsabilisation;
- services opérationnels et capacités;
- attributs essentiels de la main-d'œuvre;
- bien immobilier, données et technologie;
- possibilités d'innovation, de collaboration, de régionalisation et de partenariats.

Des discussions ciblées sur chacune de ces dimensions ont été tenues avec le MJSP (souvent dans le cadre d'ateliers virtuels) pour guider l'élaboration du modèle général de fonctionnement de l'éventuel service de police provincial du Nouveau-Brunswick, qui est présenté dans ce rapport. Ces discussions visaient à entamer un dialogue sur l'état futur souhaité; par exemple :

- 1) **Vision** : Quelle est la vision d'un futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick? Quelles sont ses priorités? Comment interagit-il avec les personnes et les collectivités servies?
- 2) **Gouvernance et responsabilisation** : Comment un futur service de police du Nouveau-Brunswick sera-t-il dirigé? De quelle manière rendra-t-il des comptes? Qui supervisera le service de police? Comment les communautés, notamment les représentants autochtones, les municipalités, le gouvernement du Nouveau-Brunswick et les autres entités participeront-ils à la gouvernance?
- 3) **Services opérationnels et capacités** : À quels services et capacités un futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick devrait-il accorder la priorité pour répondre aux défis uniques de la province? Comment ces services devraient-ils être offerts et par qui? Quelles capacités un service de police provincial devrait-il s'efforcer de bâtir à l'interne? Quelles capacités devraient-elles être confiées à d'autres organisations, comme la GRC, les municipalités, les fournisseurs de services privés ou autres?
- 4) **Attributs essentiels de la main-d'œuvre** : Quel type d'effectif de service de police les Néo-Brunswickois espèrent-ils avoir? Quelles sont les compétences requises pour concrétiser la vision? Quels sont les attributs non négociables de la main-d'œuvre? Comment le service de police provincial interagira-t-il avec le public?
- 5) **Bien immobilier, données et technologie** : Quelle est l'empreinte géographique privilégiée d'un futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick? A-t-il besoin de plus ou de moins de détachements? À quelles capacités en matière de données devrait-on donner la priorité? Comment la technologie peut-elle être mise à profit pour produire de meilleurs résultats en matière de sécurité publique? Comment un futur service de police provincial devrait-il partager des données et des renseignements avec d'autres agences d'application de la loi, d'un territoire de compétence à un autre?
- 6) **Innovation, collaboration, régionalisation et partenariats** : Comment un futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick pourrait-il réinventer la façon d'aborder la sécurité publique dans la province? Comment des partenariats avec d'autres fournisseurs de services publics et privés pourraient-ils améliorer les résultats en matière de sécurité publique, pour tout le monde? Comment la province pourrait-elle réfléchir de façon plus holistique à la sécurité publique, au-delà de l'application de la loi, pour inclure de vastes défis liés à la dépendance, à la santé mentale et aux crises familiales, qui font des ravages dans toutes les collectivités?

Ces discussions s'appuyaient sur le contexte géographique, politique et social unique du Nouveau-Brunswick et des modèles de service de police novateurs d'autres administrations, au Canada et à l'étranger, pour repousser les limites de ce qui est possible.

4. Portée du modèle de fonctionnement

Un futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick potentiel pourrait être appelé à fonctionner dans un environnement très complexe comptant un vaste éventail d'entités, y compris des régions, des communautés autochtones, des organismes sans but lucratif, des fournisseurs de services privés, des ministères et des agences du gouvernement et même d'autres provinces qui jouent un rôle dans la prestation de services d'application de la loi, de sécurité publique et des autres services connexes dans la province.

La conception de modèles de fonctionnement et de prestation de services destinés à des environnements très complexes comme celui-ci exige une connaissance et une compréhension pointues du degré de séparation ou d'intégration d'une nouvelle entité – comme le service de police provincial du Nouveau-Brunswick – par rapport aux autres fournisseurs de services. Parfois, la nouvelle entité pourrait même absorber d'autres fournisseurs de services.

L'écosystème plus vaste de fournisseurs de services de sécurité publique dans lequel évoluerait un futur service de police provincial inclurait notamment ces entités :

- GRC;
- ministère de la Sécurité publique, y compris [Inspections et application de la loi Nouveau-Brunswick \(IALNB\)](#);
- services de police municipaux;
- services de police régionaux;
- services de police des Premières Nations;
- [Équipe d'intervention en cas d'incident grave \(EIIG\)](#);
- [Service canadien du renseignement de sécurité \(SCRS\)](#);
- [Agence des services frontaliers du Canada \(ASFC\)](#);
- [commissions de services régionaux \(CSR\)](#);
- organismes de services aux victimes;
- fournisseurs de soins de santé (luttent contre la dépendance, santé mentale);
- fournisseurs de services sociaux (services sociaux d'urgence, itinérance);
- organismes communautaires (surveillance de quartier);
- [Groupe de coordination de l'application de la loi \(GCAL\)](#);
- [Association des chefs de police du Nouveau-Brunswick \(ACPNB\)](#);
- Commission de police du Nouveau-Brunswick (supervise les sept corps policiers municipaux et les deux corps policiers régionaux de la province et permet aux membres du public de déposer une plainte concernant l'inconduite de tout membre d'un corps policier ou les politiques ou les services d'un corps policiers);
- Association des policiers du Nouveau-Brunswick.

Bien que l'on ait tenu compte de ces entités et des répercussions notamment sur les services, l'infrastructure et la technologie, une analyse approfondie de leurs interactions avec un futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick permettrait d'obtenir une perspective globale afin d'optimiser les ressources et les capacités dans l'ensemble de la province.

5. Catalogue des services et des capacités

Les organisations policières novatrices de premier plan au monde se tournent vers des modèles axés sur la capacité pour restructurer et transformer les services et pour optimiser les ressources en veillant à ce que les bonnes ressources soient accessibles à toute l'organisation. Des exemples notables d'organisations adoptant un tel modèle incluent les programmes de capacités spécialisées de l'Australian Federal Police et du National Police Chiefs Council (NPCC) du Royaume-Uni, qui veillent à ce que les services disposent des fonds dont ils ont besoin pour conserver ce que le public souhaite tout en reconnaissant qu'il est essentiel de gérer différemment les capacités à valeur élevée.


En réponse à un environnement de sécurité publique complexe qui évolue rapidement au Nouveau-Brunswick, un futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick devra associer les anciennes méthodes policières à de nouvelles méthodes de travail novatrices qui réinventent les services de police communautaires. Il faut se doter des capacités permettant d'offrir des services de police communautaires rapidement aux collectivités et favorisant la confiance du public à l'égard des institutions d'application de la loi.

Le futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick et son rôle au sein du vaste paysage de la sécurité publique de la province devront être étudiés soigneusement dans le contexte d'un réseau (ou d'un écosystème) d'organisations en activité pour offrir divers services dans les domaines suivants :


- la sécurité publique;
- la protection des personnes vulnérables;
- la réduction de la criminalité;
- la santé et le mieux-être des personnes et des collectivités;
- l'application de la loi;
- la prévention du crime et des troubles de l'ordre public.


Afin d'élaborer un modèle qui reconnaît que l'intégration est nécessaire, cette étude adopte une approche capacitaire qui tient compte de la portée, des services et de la structure d'un futur service de police provincial dans le contexte de la sécurité publique et du mieux-être des Néo-Brunswickois.


Qu'est-ce qu'une capacité?


 Une **capacité** correspond à l'articulation de l'habileté dont une organisation a besoin pour réaliser ses fonctions principales. C'est une combinaison de ressources qui permet à l'organisation d'offrir un service particulier aux personnes qu'elle sert.

Pourquoi une approche axée sur la capacité convient-elle aux services de police?

 Les modèles axés sur la capacité sont un outil novateur utilisé par les organisations policières de premier plan afin de répondre à la nature évolutive de la criminalité. Cette approche repose sur la reconnaissance qu'un service de police est mieux compris comme étant un groupe de capacités interconnectées et complémentaires.

 Rassemblées en diverses combinaisons, ces capacités se renforcent les unes les autres et permettent aux agences d'application de la loi de s'attaquer à des menaces complexes, d'atteindre les résultats voulus et ultimement de favoriser de meilleurs résultats en matière de sécurité publique.

 À l'opposé, les modèles structurels engendrent des silos qui minent l'ampleur des talents, des ressources et de l'équipement que les organisations peuvent exploiter aux échelons local, régional, provincial et même national. Les modèles axés sur la capacité s'appuient sur l'idée que toute l'organisation a accès à toutes les capacités en fonction des besoins.

 Ces modèles mettent en place une approche en réseau où toutes les entités renforcent les capacités. Essentiellement, cette approche conserve les caractéristiques les plus souhaitables d'un service de police local tout en reliant les services de police à d'autres fournisseurs de services afin d'accroître l'efficacité et la durabilité générale de l'écosystème.

Un modèle axé sur la capacité commence par un catalogue des services et des capacités

Fondamentalement, un catalogue des services et des capacités est un inventaire de l'écosystème de services offerts par une organisation afin de s'acquitter de son mandat. Ces services dictent ensuite les capacités requises par l'organisation pour concrétiser sa vision. Ce catalogue permet de concevoir un futur modèle de fonctionnement. Il s'agit du point de départ pour déterminer ce qui doit être accompli, de quelle façon et par qui. Pour les entités policières, cela signifie qu'il faut déterminer l'organisation et la prestation des capacités d'application de la loi afin de maximiser l'efficacité. Habituellement, ces catalogues sont continuellement tenus à jour par les organisations.



Ce que n'est pas un catalogue des services et des capacités

- ⊗ Une recommandation de services à fournir
- ⊗ Une indication de la structure, de la gouvernance ou des ressources futures de l'organisation
- ⊗ Une représentation d'un futur modèle de prestation de services

Pourquoi utilisons-nous ces catalogues?

- ✓ Ils offrent un fondement commun aux fins de discussion, d'analyse et de hiérarchisation.
- ✓ Ils clarifient les dépendances et les points d'intégration entre les services et les autres entités.
- ✓ Ils permettent d'évaluer l'interaction entre les diverses capacités et les catalyseurs requis.

Un catalogue des services et des capacités pour un futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick a été dressé en utilisant les renseignements du rapport de la phase 1 (Analyse de l'état actuel et modèle de coût) et du rapport d'études par territoire de compétence, en analysant d'autres agences d'application de la loi et en consultant le MJSP.

Voici les services et les capacités figurant au catalogue d'un éventuel service de police provincial du Nouveau-Brunswick.

Gouvernance et surveillance

Le modèle recommandé vise à renforcer la reddition de comptes en mettant en place un comité du service de police provincial, des comités de services de police régionaux et une meilleure surveillance citoyenne.

- Prise de décisions stratégiques
- Planification organisationnelle
- Surveillance financière
- Surveillance citoyenne et traitement des plaintes

Capacités stratégiques

Reconnaissant qu'une planification stratégique et que des décisions opérationnelles efficaces doivent reposer sur des données probantes, le futur modèle est conçu comme une organisation apprenante qui accorde la priorité à l'amélioration continue, à la gestion des partenariats et à la capacité de répondre continuellement aux demandes en évolution.

- Prise de décisions opérationnelles
- Gestion du rendement de l'organisation
- Amélioration continue
- Mise en place et gestion de partenariats
- Communications organisationnelles
- Services juridiques de soutien
- Analyse des données et de la criminalité
- Normes professionnelles

Services de police communautaires et opérations sur le terrain

Un service de police provincial doit être communautaire, collaboratif et intégré aux autres organisations gouvernementales, policières et communautaires pour s'attaquer aux causes fondamentales de la criminalité et des désordres. Le futur modèle cherche des gains d'efficacité en créant des partenariats pour mieux allouer les ressources de la province, comme lors d'interventions spécialisées, en intégrant des équipes multidisciplinaires dans l'ensemble de la province pour gérer les problèmes de dépendance, de santé mentale et de crises familiales et les appels connexes. En outre, le modèle proposé invite la province à mettre sur pied une unité consacrée aux enquêtes complexes en

partenariat avec les services de police municipaux et régionaux et des partenaires fédéraux et provinciaux.

- Interventions en situation d'urgence
- Interventions autres qu'en situation d'urgence
- Engagement et sensibilisation communautaires
- Patrouilles dirigées et proactives
- Services spécialisés (intervention tactique, élimination des explosifs, chiens policiers, soutien aérien)
- Enquêtes importantes et complexes
- Gestion des cas
- Renseignements criminels et collecte de renseignements
- Interventions liées à la santé mentale, au mieux-être et aux crises familiales
- Sécurité routière et application de la loi
- Préventions des méfaits et de la criminalité dans les collectivités
- Services aux victimes et protection des personnes vulnérables
- Interventions et enquêtes concernant le crime organisé

Fonctions intermédiaires et communications

La coordination des communications et du partage de l'information est critique pour garantir l'efficacité des interventions. Le partage de l'information et des communications en temps réel ainsi que la répartition intégrée amélioreront l'efficacité de tous les services de police de la province, réduiront les chevauchements et permettront de coordonner la prestation des services dans l'ensemble de la province.

- Services des Centres de prise d'appels pour la sécurité du public (CPASP)
- Répartition
- Communications opérationnelles
- Centre des opérations en temps réel (COTR)
- Gestion des documents

Capacités habilitantes

La mise à profit des ressources existantes de tout le gouvernement du Nouveau-Brunswick et la création d'autres processus pour soutenir les activités pourraient permettre à un futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick d'être plus rentable, de générer des économies d'échelle et de mieux répondre aux besoins opérationnels.

- Services financiers et budgétisation
- Ressources humaines
- Approvisionnement et gestion des contrats
- Quartier-maître et gestion de l'équipement
- Gestion de l'information et de la technologie
- Gestion des actifs
- Gestion du parc de véhicules
- Formation et perfectionnement

D'autres territoires de compétences, comme le Royaume-Uni et l'Australie, ont tiré parti de cette approche capacitaire pour orienter leurs efforts de modernisation des services de police.

Même s'ils ne sont pas toujours compris ainsi, le renforcement et l'évolution des capacités (surveillance, analyse, cyberenquêtes) ont toujours été au centre du fonctionnement des services de police. Cependant, les capacités ont souvent évolué organiquement sans considération adéquate de l'efficacité. Pour les services de police, cela signifie qu'ils ont potentiellement raté des occasions de bâtir et de faire évoluer de façon proactive leurs capacités pour répondre aux tendances émergentes (cybermenaces) ou qu'ils ont élargi leur mandat et leurs services sans se baser sur des données probantes concernant l'ampleur des talents, des ressources et de l'équipement dont ils disposent aux échelons local, régional, provincial ou même national, y compris l'emplacement où les ressources doivent évoluer ou être hiérarchisées de nouveau.

Le modèle préliminaire présenté dans ce rapport vise à élaborer une approche en réseau, en matière de prestation des services de sécurité publique, qui est rentable, qui stimule l'intégration de la prestation des services et du partage des données et qui est fondée sur une approche moderne des services de police communautaires.

6. Aperçu du modèle recommandé

6.a Aperçu du modèle recommandé

Un service de police provincial au Nouveau-Brunswick doit avoir une nouvelle approche unifiée et novatrice d'un service intégré qui approfondit les liens et renforce l'intervention mixte avec les fournisseurs de soins de santé, les services sociaux et les collectivités afin de protéger les personnes vulnérables, d'améliorer les niveaux de service et de s'attaquer aux facteurs de criminalité et de désordre dans les collectivités rurales et urbaines et les communautés autochtones. Afin de concrétiser ce service de police communautaire, redevable aux Néo-Brunswickois et adapté à leurs besoins, il faut fondamentalement repenser le fonctionnement de ce service au sein d'un réseau élargi – d'un écosystème – de fournisseurs de services, la nature de ses effectifs, son utilisation des données et de la technologie et sa collaboration avec les autres parties du continuum de la sécurité publique.

Le modèle recommandé d'un éventuel service de police provincial du Nouveau-Brunswick met de l'avant un certain nombre de nouvelles approches en matière de prestation de services, mise sur les partenariats fructueux et cherche à combler les lacunes du modèle actuel tout en conservant ses forces.

Voici les recommandations proposées.

Recommandations relatives à la gouvernance et au modèle de fonctionnement

- **Recommandation** : Il est recommandé qu'un futur service de police provincial potentiel adopte un modèle hybride en matière de service de police qui mise sur une approche intégrée et collaborative pour offrir les services et qui permet donc une meilleure affectation des ressources, ce qui offre différentes options afin de garantir l'affectation des bonnes ressources possédant les bonnes capacités au bon moment (voir la section 7.a pour obtenir plus de détails).
- **Recommandation** : Il est recommandé que le service de police soit structuré comme un organisme indépendant régi par un comité du service de police provincial nommé par le ministère de la Justice et de la Sécurité publique du Nouveau-Brunswick (voir la section 7.b pour obtenir plus de détails).
 - **Recommandation** : Il est recommandé que la taille du comité du service de police provincial ne dépasse pas 15 membres et que le gouvernement du Nouveau-Brunswick s'efforce de nommer de 7 à 9 membres (voir la section 7.b pour obtenir plus de détails).
 - **Recommandation** : Il est recommandé que le comité du service de police provincial soit soutenu localement par des comités de services de police régionaux (par l'intermédiaire des Commissions de services régionaux existantes du Nouveau-Brunswick), qui représentent la population locale pour s'assurer que les collectivités reçoivent les services dont elles ont besoin et qu'elles peuvent demander des comptes au service de police (voir la section 7.b pour obtenir plus de détails).
- **Recommandation** : Il est recommandé qu'un futur service de police provincial mette à profil la Commission de police du Nouveau-Brunswick existante, qui supervise à l'heure actuelle les sept corps de police municipaux et les deux corps de police régionaux de la province, afin de permettre aux membres du public de déposer des plaintes concernant l'inconduite de tout membre d'un corps de police ou les politiques ou services d'un corps de police. Dans ce modèle, la Commission de police du Nouveau-Brunswick mènerait des enquêtes sur les allégations d'inconduite concernant des membres du nouveau service de police provincial qui ne relèvent pas de l'Équipe d'intervention en cas d'incident grave (EIIG) (voir la section 7.b pour obtenir plus de détails).
- **Recommandation** : Il est recommandé que le chef de police d'un éventuel service de police provincial du Nouveau-Brunswick soit membre de l'Association des chefs de police du Nouveau-Brunswick (ACPNB) pour représenter ledit service (voir la section 7.b pour obtenir plus de détails).

Recommandations relatives aux capacités stratégiques et à la direction

- **Recommandation** : Il est recommandé que le gouvernement du Nouveau-Brunswick pérennise le Groupe de coordination de l'application de la loi (GCAL) et qu'elle inclue un représentant du MJSP (voir la section 7.c pour obtenir plus de détails).
- **Recommandation** : Il est recommandé que le chef de la police soit appuyé par un bureau de direction qui apporte le soutien stratégique nécessaire à l'élaboration de la stratégie, au suivi du rendement et à la mise en œuvre des priorités fixées par le comité du service de police provincial (voir la section 7.c pour obtenir plus de détails).
 - **Recommandation** : Il est recommandé que le bureau de direction soit doté d'une fonction mature de gestion du rendement organisationnel et d'amélioration continue pour mesurer le rendement par rapport aux objectifs, cibler de nouvelles initiatives et promouvoir une culture d'amélioration continue, et que la surveillance du rendement

organisationnel soit fondée sur l'atteinte de résultats en matière de sécurité publique (voir la section 7.c pour obtenir plus de détails).

- **Recommandation** : Il est recommandé que le bureau de direction mette en place une fonction de gestion de la mise en service et des partenariats afin de gérer toutes les ententes de partenariat et de mise en service et de faire office de point de contact unique (voir la section 7.c pour obtenir plus de détails).
- **Recommandation** : Il est recommandé que le bureau de direction inclue une fonction de normes professionnelles pour soutenir l'arbitrage des plaintes en facilitant les enquêtes sur la conduite des policiers et en veillant à ce que les recommandations soient mises en œuvre (voir la section 7.c pour obtenir plus de détails).

Recommandations relatives au modèle de déploiement des effectifs de première ligne

- **Recommandation** : Il est recommandé que le service de police provincial élabore un modèle de déploiement des effectifs en réseau qui reconnaisse différents types de détachements (urbain, rural, central), en fonction des besoins locaux, et leur rôle dans l'écosystème plus large de prestation de services, et qui permette le partage des ressources et des coûts (voir la section 7.d.4 pour obtenir plus de détails).
- **Recommandation** : Il est recommandé que le service de police provincial partage des locaux avec d'autres services, notamment des spécialistes en toxicomanie, des professionnels de la santé mentale, des travailleurs sociaux, des équipes d'aide aux victimes de crise familiale et des programmes communautaires, qui œuvrent dans le même environnement que le service de police (voir la section 7.d.5 pour obtenir plus de détails).
- **Recommandation** : Il est recommandé qu'un éventuel service de police provincial du Nouveau-Brunswick accorde la priorité à la maturité de ses services et capacités de police communautaire en y affectant suffisamment de ressources et en élaborant sa propre approche de la police communautaire qui reflète les besoins des collectivités (voir la section 7.d pour obtenir plus de détails).
- **Recommandation** : Il est recommandé qu'un futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick collabore avec les services de police municipaux et régionaux indépendants et explore les possibilités de partenariat avec les provinces voisines pour offrir certains services spécialisés appuyés par des ententes sur les niveaux de service (ENS) et des ententes contractuelles de partage des coûts (voir la section 7.d.6 pour obtenir plus de détails).
- **Recommandation** : Il est recommandé qu'un futur service de police provincial déploie des équipes multidisciplinaires de travailleurs sociaux et de professionnels de la santé mentale en partenariat avec des agents de la paix pour répondre aux appels concernant la santé mentale et le bien-être, la toxicomanie et les crises familiales (voir la section 7.d.3 pour obtenir plus de détails).
- **Recommandation** : Il est recommandé que le gouvernement du Nouveau-Brunswick augmente le nombre de postes d'agents de programmes communautaires (APC) et qu'il cherche à pourvoir ces postes avec des candidats autochtones afin de favoriser des liens plus étroits entre le service de police provincial et les communautés autochtones qu'il sert (voir la section 7.e.2 pour obtenir plus de détails).

Recommandations relatives aux capacités organisationnelles

- **Recommandation** : Il est recommandé qu'Inspections et application de la loi Nouveau-Brunswick (IALNB) soit consolidé au sein du service de police provincial et que les ressources et les services du programme soient mis à profit pour les services de police communautaires, les opérations sur le terrain, la sécurité routière et les enquêtes complexes. Le personnel administratif d'IALNB pourrait être sollicité pour fournir des services généraux (voir la section 7.d.9 pour obtenir plus de détails).
- **Recommandation** : Il est recommandé de créer un groupe consultatif autochtone chargé de fournir des conseils et des recommandations au chef de police (voir la section 7.e.3 pour obtenir plus de détails).
- **Recommandation** : Il est recommandé que l'application du Code de la route devienne une capacité essentielle d'un futur service de police provincial (voir la section 7.d.7 pour obtenir plus de détails).
- **Recommandation** : Il est recommandé qu'un futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick mette sur pied une unité spécialisée pour superviser les enquêtes complexes et le renseignement, qui collaborera avec des agences partenaires pour partager les coûts et les ressources (voir la section 7.d.8 pour obtenir plus de détails).

Recommandations relatives à la technologie et aux systèmes organisationnels

- **Recommandation** : Il est recommandé que le service de police provincial mette en œuvre un système de gestion des dossiers (SGD) unifié dans toute la province afin de permettre l'interopérabilité avec les autres services de police (voir la section 7.f.1 pour obtenir plus de détails).

- **Recommandation** : Il est recommandé que le service de police provincial tire parti du système de radiocommunication mobile à ressources partagées du Nouveau-Brunswick (RMRPNB) et des centres de prise d'appels pour la sécurité du public (CPASP) existants (voir la section 7.f.2 pour obtenir plus de détails).

Recommandations relatives aux services généraux

- **Recommandation** : Il est recommandé qu'un futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick adopte une approche intégrée des services généraux, qui tire parti de l'infrastructure existante du gouvernement du Nouveau-Brunswick (voir la section 7.g.1 pour obtenir plus de détails).
 - **Recommandation** : Il est recommandé qu'un futur service de police provincial élabore des processus lui permettant de mener des activités d'approvisionnement et de ressources humaines névralgiques sur le plan opérationnel, confidentielles ou urgentes dans le cadre de processus parallèles afin de répondre aux exigences en matière de sécurité publique (voir la section 7.g.2 pour obtenir plus de détails).

Les détails de ces recommandations, ainsi que d'autres caractéristiques du concept de modèle de fonctionnement proposé, sont présentés dans les sections suivantes du rapport. Un diagramme décrivant la structure générale du modèle proposé est présenté ci-dessous.

Aperçu du modèle recommandé

7. Structure et modèle de fonctionnement

7.a Approche et stratégie d'élaboration du modèle

Tout futur service de police provincial doit décider où il se situera dans le continuum décentralisation/centralisation. Ce continuum d'options va des modèles entièrement décentralisés aux modèles hybrides et entièrement centralisés, en passant par un degré croissant d'intégration et de contrôle. Chaque modèle présente des avantages et des inconvénients.

Un futur modèle de service de police pour le gouvernement du Nouveau-Brunswick doit trouver un équilibre entre différents facteurs, comme la prestation de services adaptés, la gestion des coûts et de la complexité des opérations et la garantie de résultats cohérents en matière de sécurité publique. Un futur service de police provincial pourrait faire appel à d'autres entités (publiques et privées) pour jouer un rôle dans la sécurité communautaire et tirer parti des ressources existantes dans la province, comme les capacités et les compétences, l'infrastructure et les autres actifs du gouvernement.

Si l'intégration des services et la centralisation des fonctions peuvent permettre de réduire les coûts en réalisant des économies d'échelle et en normalisant les processus, cette approche risque de se traduire par de lourds niveaux de bureaucratie inefficace. Au fur et à mesure que le champ d'action de l'organisation policière s'étend avec l'intégration d'un plus grand nombre de services, il y a un risque que la complexité et, par conséquent, les coûts opérationnels augmentent, ce qui pourrait potentiellement diminuer le rendement du capital investi, mesuré par les niveaux de service, à mesure que les services moins importants sont consolidés.

Aperçu des options

Un modèle de service de police entièrement décentralisé serait le plus proche du statu quo, avec une intégration minimale ou informelle entre le service de police provincial et les autres fournisseurs de services et organisations de la province. Un modèle de service de police entièrement centralisé consoliderait le service de police provincial et les autres services de sécurité publique au sein de la province afin d'optimiser les ressources, de contrôler et de coordonner les interventions de sécurité publique de tous types pour, en fin de compte, être en mesure d'actionner les bons leviers afin d'obtenir des résultats de haute qualité, rapides et cohérents. Un modèle de service de police hybride se situerait quelque part entre les deux. Dans cette option, le service de police provincial chercherait à collaborer et à partager les ressources dans le cadre d'ententes formelles et étudierait comment d'autres services provinciaux pourraient éventuellement être mis à contribution. Une représentation visuelle de ce continuum de modèles de police, du décentralisé au centralisé, est présentée ci-dessous.

Recommandation : Il est recommandé qu'un éventuel service de police provincial du Nouveau-Brunswick adopte un modèle de service de police hybride. Ce modèle permettra d'adopter des approches novatrices, de maintenir ou d'améliorer les niveaux de service grâce à la collaboration et à une approche modernisée du déploiement et de l'affectation des ressources, et d'assurer une affectation plus efficace et plus efficiente des ressources tout en tenant compte de la complexité, de l'incidence sur d'autres services et de la capacité d'autres organisations à fournir des services de façon plus efficace ou plus efficiente que le ferait une organisation centralisée.

7.b Gouvernance communautaire et responsabilité

On assiste à une évolution mondiale vers une demande croissante de responsabilité et de transparence dans les organismes de sécurité publique afin d'instaurer une plus grande confiance. Au Canada, cette évolution est attribuable à des événements importants qui modifient la perception de la police à la lumière de la Commission de vérité et de réconciliation, de l'Enquête nationale sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées et de l'émergence du mouvement Black Lives Matter, ainsi qu'à une réaction vive à des incidents qui ont révélé des préoccupations plus larges. Ces événements, et plusieurs autres, galvanisent les appels à repenser la façon de fournir les services de police.

Parallèlement, on observe une augmentation de la création d'organisations indépendantes et dirigées par des civils qui assurent la surveillance et veillent à ce que les services de police respectent les obligations légales, les normes en matière de droits de la personne, les attentes des citoyens et les demandes croissantes de prestation de services de police équitables, cohérents et respectueux. Il est possible d'améliorer la responsabilité et la transparence à l'échelon local au Nouveau-Brunswick en repensant le modèle de gouvernance des services de police dans le cadre de la transition éventuelle de la province vers un nouveau modèle de service de police provincial.

Les services de police et les instances dirigeantes du Nouveau-Brunswick doivent trouver un équilibre entre les difficultés locales en matière de sécurité publique et les priorités et risques plus vastes auxquels ils font face dans le contexte provincial et national de la sécurité publique. Les organismes d'application de la loi au Nouveau-Brunswick doivent fournir des services adaptés à toutes les collectivités et satisfaire les besoins uniques des gouvernements locaux et des résidents.

À l'heure actuelle, le modèle de gouvernance de la GRC dans chaque province et territoire est géré à l'échelon national, ce qui limite les possibilités d'intégration des suggestions locales dans les priorités des services communautaires. Il y a également peu de possibilités de mettre en place des mécanismes formels de reddition de compte entre la GRC et les gouvernements provinciaux, territoriaux et

municipaux qui passent des contrats de services de police. Ce modèle de gouvernance nationale offre moins de souplesse ou de responsabilité aux échelons locaux des gouvernements et des collectivités que d'autres modèles de gouvernance. Un modèle de service de police provincial permet au gouvernement du Nouveau-Brunswick de définir l'orientation et les priorités de la province tout en permettant aux collectivités d'apporter une contribution significative et de demander aux services de police de satisfaire leurs besoins et leurs attentes.

Dans le cadre d'un modèle de service de police provincial, le gouvernement du Nouveau-Brunswick aura plus de contrôle sur la gestion des coûts des services de police dans la province. La nouvelle convention collective conclue entre Sécurité publique Canada et la Fédération de la police nationale est un exemple d'augmentation considérable des coûts des services sans que les gouvernements provinciaux, territoriaux ou municipaux aient eu leur mot à dire.

Bien que différents modèles de gouvernance et de surveillance puissent être adoptés, une éventuelle transition vers un service de police provincial crée une rare occasion de mettre en place des structures de gouvernance et de responsabilité à partir de zéro, qui sont fondées sur les besoins des collectivités. Un nouveau modèle de service de police donnera au gouvernement du Nouveau-Brunswick plus de contrôle dans la définition de l'orientation et la gestion des coûts du service de police, tout en établissant une structure fondée sur la responsabilité à l'égard des besoins locaux et des priorités provinciales, ce qui n'est pas toujours possible dans le modèle de service de police actuel.

Structure de gouvernance recommandée

Recommandation : Il est recommandé que le service de police soit structuré comme un organisme indépendant régi par un comité du service de police provincial nommé par le ministère de la Justice et de la Sécurité publique du Nouveau-Brunswick.

La structuration de l'organisme en tant qu'entité distincte du gouvernement jettera les bases d'une organisation communautaire et indépendante de toute influence politique, qu'elle soit réelle ou perçue. Cette structure recommandée est conforme aux exigences croissantes de transparence, de crédibilité et de responsabilité des services de police au Canada et dans le monde. Un organisme dirigé par un comité permet au gouvernement provincial et aux collectivités d'exercer un contrôle sur l'organisation et maximise l'imputabilité directe du service de police face aux besoins locaux.

Cette structure permet au gouvernement de rendre compte de la capacité du service de police à répondre aux priorités provinciales en matière de sécurité des collectivités. Dans le modèle de service de police actuel, la GRC rend des comptes à Sécurité publique Canada. Bien que les divisions locales, y compris la Division J au Nouveau-Brunswick, puissent dans une certaine mesure établir des priorités, la souplesse et la responsabilité sont limitées en ce qui concerne les besoins locaux.

Le comité du service de police provincial favorisera la responsabilité à l'échelon local et permettra aux collectivités de s'exprimer sur les questions liées à la prise de décisions à un degré plus élevé que ne le permet le modèle actuel. L'établissement d'un comité représentatif de toutes les collectivités de la province permettra une diversité de pensée et d'expérience qui reflète la composition démographique unique du Nouveau-Brunswick. Les collectivités auront la possibilité d'exprimer leurs préoccupations concernant le rendement du service de police et de demander des comptes aux détachements locaux, tout en ayant la possibilité de contribuer aux priorités stratégiques de la province grâce à des rapports réguliers du comité.

Le comité du service de police provincial sera chargé de collaborer avec le gouvernement pour définir les priorités stratégiques, tout en laissant le chef de police et ses adjoints prendre les décisions opérationnelles. Dans ce modèle, le gouvernement conserve le pouvoir de remplacer les membres du comité en cas de désaccords inconciliables; toutefois, le gouvernement ne pourrait pas destituer un chef de police à lui seul, étant donné que cette responsabilité incomberait au comité. Ni le comité ni le gouvernement n'auraient le pouvoir d'ordonner au service de police de prendre des décisions ou des mesures opérationnelles, ou d'orienter celles-ci, car un mécanisme de contre-pouvoir serait inscrit dans la loi. Les décisions opérationnelles relèvent de la compétence du chef de police et sont déléguées au service de police par l'intermédiaire d'une délégation de pouvoir officielle.

Cette structure n'existe pas actuellement à l'échelon provincial au Canada, mais c'est la structure recommandée au gouvernement du Nouveau-Brunswick à l'issue de la présente étude.

Taille et composition recommandées du comité du service de police provincial

Recommandation : Il est recommandé que la taille du comité du service de police provincial ne dépasse pas 15 membres et que le gouvernement du Nouveau-Brunswick s'efforce de nommer de 7 à 9 membres. Ces membres pourraient comprendre les suivants :

- 1 ou 2 membres nommés par les collectivités rurales;
- 1 ou 2 membres nommés par les collectivités urbaines;
- 2 ou 3 membres nommés par les communautés autochtones;
- 2 membres nommés par le ministère.

Cette structure met l'accent sur une large représentation des divers groupes de parties prenantes et permet de recueillir des avis à la fois au sein du gouvernement provincial et en dehors de celui-ci pour déterminer qui devrait siéger au comité du service de police provincial. Le fait de ratisser large a pour but d'accroître la capacité à nommer un comité indépendant composé de personnes qualifiées qui apportent des compétences diverses et qui sont représentatives des collectivités servies par le futur service de police provincial.

Le président et les autres membres devraient être nommés à l'issue d'un processus électoral mené au sein du comité. Il convient de limiter la durée du mandat du président et des autres membres du comité afin de garantir que de nouvelles voix s'expriment. En outre, le renouvellement du mandat du président et des autres membres du comité garantit qu'aucune collectivité ni aucun représentant n'aura une voix plus forte ou plus importante pendant une période prolongée.

Les membres du comité du service de police provincial doivent être choisis en fonction de leurs compétences, de leur expertise et de leur vécu. En outre, il convient de prendre en compte les membres issus de divers milieux et ayant une expérience professionnelle ou de direction. On ne s'attend pas à ce qu'un seul membre du comité ait de l'expérience ou de l'expertise dans tous les domaines pertinents; cependant, le comité dans son ensemble devrait disposer de l'ensemble des expériences et des expertises.

Un exemple de matrice de compétences et d'expérience, qui pourrait être utilisé pour garantir la couverture de l'expérience et de l'expertise appropriées, est fourni ci-dessous.

Soutien du comité du service de police provincial à l'aide de comités de services de police régionaux

Recommandation : Il est recommandé que le comité du service de police provincial soit soutenu localement par des comités de services de police régionaux (par l'intermédiaire des Commissions de services régionaux existantes du Nouveau-Brunswick), qui représentent la population locale pour s'assurer que les collectivités reçoivent les services dont elles ont besoin et qu'elles peuvent demander des comptes au service de police.

Le comité du service de police provincial sera chargé de collaborer avec le ministère de la Justice et de la Sécurité publique du Nouveau-Brunswick à l'établissement des priorités provinciales et à la définition de l'orientation stratégique de l'organisation, mais il devrait être appuyé par des **comités de services de police régionaux** qui remplissent la même fonction pour les services de police locaux et régionaux. L'objectif de ces comités de services de police régionaux est de renforcer l'imputabilité du service de police provincial à l'égard des collectivités.

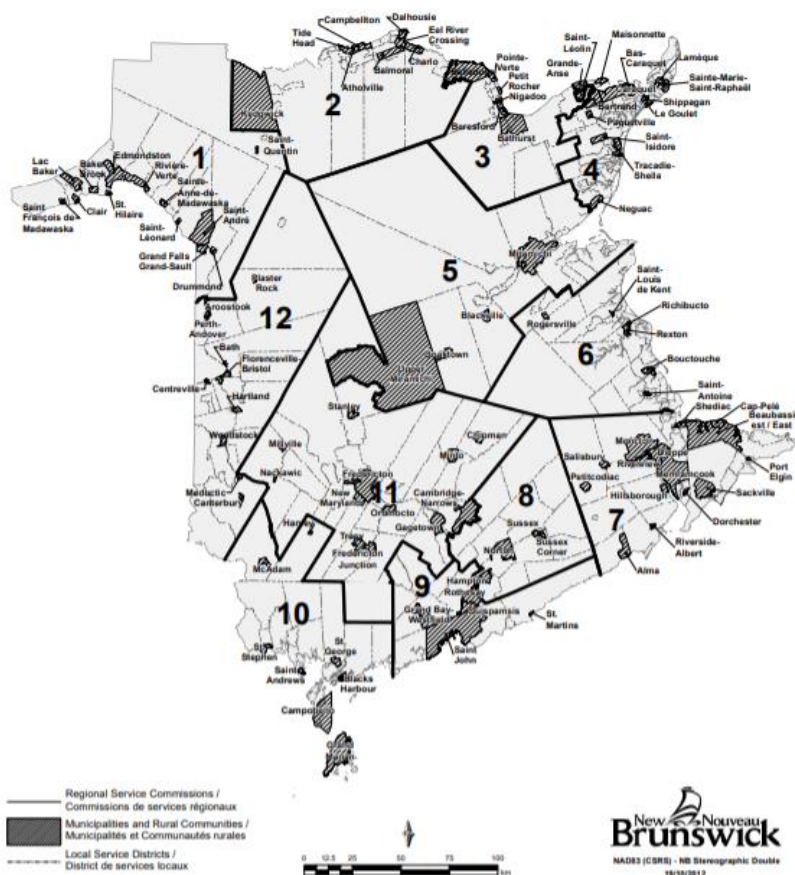
Dans ce modèle, les comités de services de police régionaux supervisent la prestation des services de police dans leur collectivité. Ils contribuent ainsi à la sécurité et au bien-être de leur collectivité en travaillant avec les résidents et les groupes communautaires pour veiller à ce qu'ils reçoivent des services de police répondant à leurs besoins uniques. Plus particulièrement, les comités de services de police régionaux devraient prendre part aux tâches suivantes :

- conseiller le chef de détachement sur les services de police et les mesures de soutien dont la collectivité a besoin;
- établir les priorités des services de police locaux et les initiatives de sécurité communautaire en collaboration avec le chef de détachement;
- mettre en place les politiques des services de police locaux, comme les initiatives de lutte contre l'itinérance et de sécurité communautaire;
- participer à la sélection du chef de détachement;
- recevoir des rapports réguliers du chef de détachement, surveiller le rendement du détachement dans l'atteinte des priorités de la collectivité et formuler des recommandations fondées sur des données probantes en vue d'une amélioration continue;
- interagir avec le comité du service de police provincial et lui formuler régulièrement des commentaires sur les priorités et le rendement.

À l'heure actuelle, le Nouveau-Brunswick compte 12 **Commissions de services régionaux (CSR)**, qui sont régies par les collectivités et agissent en tant qu'agents de prestation de services afin de garantir qu'elles reçoivent les services dont elles ont besoin². Certaines CSR disposent de comités de sécurité publique qui pourraient faire l'objet d'une transition afin de remplir le rôle de comités de services de police régionaux, en particulier si toutes les CSR sont responsables de créer un comité de sécurité publique à l'avenir.

² Gouvernement du Nouveau-Brunswick. *Structure des nouvelles commissions de services régionaux* (en ligne), 28 avril 2016. Sur Internet : https://www2.gnb.ca/content/gnb/fr/ministeres/egl/gouvernements_locaux/content/promos/plan_daction_gouvernance_locale/structure.html

Limites des Commissions de services régionaux



Le lien entre le comité du service de police provincial et les comités de services de police régionaux est une caractéristique essentielle du modèle recommandé. Les comités de services de police régionaux jouent un rôle essentiel en signalant au comité du service de police provincial les problèmes, les priorités et les besoins locaux et régionaux. Par conséquent, la relation entre le comité du service de police provincial et les comités de services de police régionaux constitue une boucle de rétroaction continue qui permet de garantir que les besoins locaux sont cernés et satisfaits, et que le service de police provincial est tenu d'obtenir les résultats souhaités.

Afin d'établir des priorités et des attentes claires en matière de prestation de services par un futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick, un processus de planification stratégique communautaire est proposé.

Ce modèle de définition des priorités et de prise de décisions intègre les voix et la représentation locales à l'institution par l'intermédiaire des Commissions de services régionaux et de leurs relations formelles avec les détachements locaux et le comité du service de police provincial. Les priorités stratégiques du gouvernement du Nouveau-Brunswick se propagent du ministère de la Justice et de la Sécurité publique vers le comité du service de police provincial, et tiennent compte des priorités locales des Commissions de services régionaux. Ces priorités sont ensuite transmises à l'échelon opérationnel par l'intermédiaire du chef de police et des détachements locaux, qui entretiendront un lien étroit avec les Commissions de services régionaux afin de garantir que les voix de la collectivité sont intégrées aux opérations des détachements locaux. De même, les Commissions de services régionaux transmettront les priorités stratégiques au comité du service de police régional. Il s'agit là d'un changement considérable par rapport au statu quo.

Ce modèle de gouvernance est conçu par paliers afin de permettre une boucle de rétroaction continue en ce qui concerne les priorités provinciales du gouvernement et les priorités locales, qui peuvent être communiquées par des voies officielles afin de gérer les attentes en matière de prestation de services par un futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick. Fondamentalement, ce modèle permet de déterminer les priorités en matière de sécurité publique au Nouveau-Brunswick et permet aux collectivités d'avoir leur mot à dire dans la mise au point et la prestation des services de police. Cette responsabilité accrue envers le gouvernement du Nouveau-Brunswick et les collectivités n'est pas toujours possible dans le modèle actuel.

Renforcement de la surveillance grâce à des enquêtes sur les plaintes dirigées par des civils

Recommandation : Il est recommandé qu'un futur service de police provincial mette à profil la Commission de police du Nouveau-Brunswick existante, qui supervise à l'heure actuelle les sept corps de police municipaux et les deux corps de police régionaux de la province, afin de permettre aux membres du public de déposer des plaintes concernant l'inconduite de tout membre d'un corps de police ou les politiques ou services d'un corps de police. Dans ce modèle, la Commission de police du Nouveau-Brunswick mènerait des enquêtes sur les allégations d'inconduite concernant des membres du nouveau service de police provincial qui ne relèvent pas de l'Équipe d'intervention en cas d'incident grave (EIIG).

Outre le comité du service de police provincial et les Commissions de services régionaux, une surveillance citoyenne supplémentaire est nécessaire pour instaurer la confiance et la crédibilité d'un futur service de police provincial. Il est donc recommandé que le gouvernement du Nouveau-Brunswick s'appuie sur la Commission de police du Nouveau-Brunswick existante pour mettre en place un organisme indépendant de surveillance des services de police, dirigé par des civils, afin de fournir un niveau supplémentaire de reddition de compte pour le service de police.

En pratique, cet organisme remplirait un rôle distinct de celui de l'Équipe d'intervention en cas d'incident grave (EiIG), qui est chargée d'enquêter sur les incidents exigeant une intervention de la police et se traduisant par la mort, des blessures graves, des agressions sexuelles, de la violence familiale ou d'autres questions d'intérêt public importantes.

Mesure du rendement

Un futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick devrait donner la priorité à des indicateurs et à des mécanismes de contrôle pertinents (et les mettre en œuvre) pour soutenir la gouvernance et stimuler le rendement organisationnel, aux échelons provincial et local.

Afin de gérer efficacement le rendement et de favoriser la responsabilité, des indicateurs et des mécanismes de contrôle efficaces doivent être mis au point et intégrés à la gouvernance du service de police provincial. Ces indicateurs et ces mécanismes de contrôle permettront à l'organisation de mesurer le rendement par rapport aux objectifs et aux résultats escomptés. Pour être efficaces, la surveillance et l'évaluation continues doivent s'appliquer à l'ensemble de l'organisation et doivent être utilisées pour atteindre les objectifs de rendement et créer une culture d'amélioration continue et de responsabilité.

Voici quelques exemples d'indicateurs de gouvernance :

- budget financier et analyse des écarts;
- indicateurs opérationnels de sécurité publique (p. ex. taux d'affaires classées, délais d'intervention);
- indicateurs de rendement individuel;
- indicateurs de la confiance du public.

Les indicateurs de rendement sont utilisés dans les secteurs public et privé pour fournir des mesures permettant d'évaluer le rendement par rapport à un certain nombre d'objectifs. La difficulté avec les indicateurs, c'est qu'il faut aligner ce qui est mesuré sur les résultats souhaités, et cette difficulté est particulièrement prononcée pour les organismes d'application de la loi, étant donné la complexité des services fournis et le large éventail de résultats potentiels des interactions avec le public.

Les chercheurs universitaires commencent à faire des progrès dans la définition des dimensions des services de police qui devraient être mesurées. Research by Gallagher et al. Les recherches effectuées par Gallagher et coll. permettent de déterminer sept dimensions du travail de la police qui pourraient constituer une base solide pour définir des indicateurs de rendement pour les personnes, les unités et l'organisation afin de favoriser l'amélioration continue et la responsabilité à l'égard des résultats³. Voici ces dimensions :

- 1) réduction de la criminalité et de la victimisation;
- 2) contrevenants appelés à rendre des comptes (p. ex. dans le cadre de poursuites judiciaires, de justice réparatrice ou d'autres mesures);
- 3) diminution de la peur et renforcement du sentiment de sécurité personnelle;
- 4) civisme dans les espaces publics;
- 5) utilisation juste de l'autorité ou de la force;
- 6) efficacité et efficacité des ressources financières;
- 7) qualité des services et satisfaction du public.

Ces indicateurs seraient testés auprès des collectivités et des citoyens afin de déterminer leur pertinence, parallèlement à un examen plus complet d'autres options potentielles. L'objectif de ces indicateurs est de fournir des moyens au service de police d'évaluer les mesures prises en matière de politiques et des procédures opérationnelles normalisées, de transparence, de satisfaction du public et de responsabilisation des policiers et de l'organisation au sens large par rapport à l'atteinte des résultats souhaités.

Renforcement de la coordination provinciale entre les services de police

Recommandation : Il est recommandé que le chef de police d'un éventuel service de police provincial du Nouveau-Brunswick soit membre de l'Association des chefs de police du Nouveau-Brunswick (ACPNB) pour représenter ledit service.

Le chef du service de police de police provincial devrait être actif au sein de l'Association des chefs de police du Nouveau-Brunswick (ACPNB). Fondamentalement, l'ACPNB offre aux cadres policiers la possibilité d'échanger des connaissances, des pratiques et des expériences, et favorise les relations professionnelles et collaboratives dans l'ensemble du Nouveau-Brunswick.

Recommandation : Il est recommandé que le gouvernement du Nouveau-Brunswick pérennise le Groupe de coordination de l'application de la loi (GCAL) et qu'elle inclue un représentant du MJSP.

Le Groupe de coordination de l'application de la loi (GCAL) a été créé en réponse à la pandémie de COVID-19 pour permettre une communication efficace et efficiente et pour coordonner les responsabilités opérationnelles de la police entre les services de police et les agents de la paix provinciaux au Nouveau-Brunswick. Compte tenu de son succès dans la mise en place d'une coordination à l'échelle de

³ Maslov, A. Mesure du rendement des services de police – Point de vue du public, Sécurité publique Canada, 2015.

la province face aux pressions accrues liées à une pandémie et de la nécessité d'une coopération permanente entre les services de police à l'avenir, le gouvernement du Nouveau-Brunswick devrait chercher à mettre en place le GCAL de manière permanente.

Un groupe permanent de coordination de l'application de la loi permettrait une communication et une coordination efficaces et efficientes entre les responsabilités policières opérationnelles, incombant aux corps de police, et les agents de la paix provinciaux au Nouveau-Brunswick. La collaboration est au cœur du modèle recommandé pour un éventuel service de police provincial du Nouveau-Brunswick, et le GCAL devra impérativement permettre aux dirigeants des services de police de se rencontrer et de s'aligner sur des services d'application de la loi plus efficaces, cohérents et communautaires dans l'ensemble de la province.

En outre, le GCAL pourrait jouer un rôle consultatif auprès du ministre de la Justice et de la Sécurité publique sur les questions relatives aux défis en matière de sécurité publique, aux pratiques nouvelles et innovantes à prendre en considération et à d'autres initiatives. Le chef du service de police provincial du Nouveau-Brunswick et un représentant du MJSP devraient participer activement au GCAL.

Transposition du modèle de gouvernance en une structure organisationnelle potentielle : un exemple concret

Le diagramme ci-dessus illustre la transposition des différents paliers de gouvernance dans les opérations quotidiennes. Chaque palier s'aligne sur différentes parties de l'organisation et apporte donc un éclairage différent. Ces paliers doivent être revus fréquemment afin qu'ils continuent de s'harmoniser ensemble et de s'aligner sur les objectifs et priorités stratégiques du service de police provincial.

7.c Direction, rendement opérationnel, planification et capacités stratégiques

Le chef de police, chargé de superviser les activités du service de police provincial, relèvera directement du comité du service de police provincial. Il supervisera un bureau de direction, la planification opérationnelle et la prise de décisions, les opérations de police communautaire touchant les citoyens, les communications des fonctions intermédiaires, la gestion des données opérationnelles et les services administratifs généraux. Ce vaste portefeuille nécessitera environ quatre ou cinq adjoints pour gérer ces fonctions et les opérations quotidiennes et pour soutenir l'orientation stratégique de l'organisation.

Chef de police

Un futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick devrait être dirigé par un chef de police qui s'engage à respecter la vision et les priorités établies dans le cadre d'une éventuelle transition et qui peut favoriser la confiance et établir des relations tout en jetant les bases d'une culture dynamique et inclusive pour le service de police provincial.

Le chef de police doit en outre faire preuve de pensée systémique (ex. : relier les opérations policières aux autres services communautaires qui assurent la sécurité et le bien-être) et de planification stratégique. Afin d'instaurer la culture d'innovation et d'amélioration continue fondée sur des données probantes nécessaire pour répondre aux changements dynamiques du milieu de la sécurité publique, le chef de police doit garder dans le viseur l'atteinte des résultats souhaités moyennant une évolution constante. Leadership, confiance, établissement de relations et promotion d'une culture de respect et d'inclusion : c'est là la pierre angulaire de l'établissement d'un service de police transformateur au Nouveau-Brunswick. S'il appartient au comité du service de police provincial de définir globalement la culture organisationnelle et l'approche des services de police dans la province, ce sera au chef de police de les mettre en œuvre et de les incarner.

En pratique, le chef de police est responsable de définir l'ADN organisationnel d'un corps de police et d'aiguiller sa culture, surtout aux premiers stades de maturité de l'organisation. Le choix du premier chef de police aura donc un effet durable sur les services de police au-delà de son mandat; on prendra soin de choisir un candidat qui incarne le professionnalisme, la collaboration et l'innovation, des valeurs essentielles pour bâtir la confiance par la mobilisation de la population et la prestation de services de police communautaires.

Le chef de police transpose les orientations stratégiques du comité du service de police provincial en décisions et en activités qui se propagent à l'ensemble de l'organisation. Le comité évaluera annuellement son rendement opérationnel par rapport à ces priorités stratégiques.

Les chefs de police adjoints seront responsables de l'exécution des mandats opérationnels qui leur correspondent. Le chef de police dirige ces mandats et évalue les adjoints selon des critères précis et des indicateurs de rendement convenus conjointement dans le cadre de l'évaluation annuelle de rendement.

Le chef de la police sera appuyé par un bureau de direction responsable des fonctions stratégiques et de la prise de décisions. Ce bureau soutiendra la planification organisationnelle, l'établissement de normes opérationnelles, le rendement et l'amélioration continue, l'analyse de données, les services de soutien, la gestion des partenariats et de la mise en œuvre des services.

Bureau de direction

Recommandation : Il est recommandé que le chef de la police soit appuyé par un bureau de direction qui apporte le soutien stratégique nécessaire à l'élaboration de la stratégie, au suivi du rendement et à la mise en œuvre des priorités fixées par le comité du service de police provincial.

Le bureau de direction est chargé d'aider le chef de la police à appliquer l'orientation stratégique définie par le comité du service de police provincial. Il appuiera la création et l'actualisation de stratégies et de plans opérationnels dans toute l'organisation. Il surveillera le rendement des activités par rapport aux objectifs du comité du service de police provincial et servira de force motrice à la mise en œuvre

d'initiatives opérationnelles stratégiques.

Priorités et responsabilités principales du bureau de direction :

- intégration de la vision, des valeurs et de la mission de l'organisation à tous les aspects des activités;
- planification organisationnelle et opérationnelle;
- suivi et évaluation du rendement de l'organisation;
- discussion avec les communautés autochtones en reconnaissant leurs besoins particuliers;
- mise en place d'une culture de la diversité, de l'équité et de l'inclusion;
- mise en place et maintien d'une capacité d'amélioration continue fondée sur des données probantes au service de police provincial;
- organisation d'activités de communication et de mobilisation du public;
- soutien au bureau des normes professionnelles.

La structure du bureau de direction comptera cinq fonctions chargées de fournir des services stratégiques centraux pour soutenir la haute direction et permettre l'amélioration continue et la gestion du rendement :

- gestion du rendement organisationnel et amélioration continue;
- gestion des partenariats et de la mise en œuvre des services;
- normes professionnelles;
- communication;
- services juridiques.

Gestion du rendement organisationnel et amélioration continue

Recommandation : Il est recommandé que le bureau de direction soit doté d'une fonction mature de gestion du rendement organisationnel et d'amélioration continue pour mesurer le rendement par rapport aux objectifs, cibler de nouvelles initiatives et promouvoir une culture d'amélioration continue, et que la surveillance du rendement organisationnel soit fondée sur l'atteinte de résultats en matière de sécurité publique.

Un service de police provincial axé sur les résultats et dont les objectifs organisationnels sont fixés conjointement avec le personnel favorisera l'adhésion et l'appropriation des résultats. Ce bureau sera chargé de repenser la prestation des services de police et d'évaluer l'efficacité des programmes à l'aide d'analyses de données et de recommandations fondées sur des données probantes et des recherches à l'intention du chef de police et des adjoints responsables des décisions. Il évaluera si l'on fait bien ce qu'il faut faire sur une base continue.

L'éventuel service de police provincial devra valoriser l'apprentissage fondé sur des données probantes et évoluer en fonction des besoins des citoyens et des collectivités, de l'évolution des types de crimes et des appels de service reçus dans toute la province. Dans cette optique, il faudra bâtir une capacité d'amélioration continue qui permet la prise de décisions fondées sur des données, une priorité du bureau de direction.

L'objectif de cette fonction sera de définir et d'évaluer les innovations et les pratiques opérationnelles fondées sur des données probantes afin qu'elles produisent les résultats escomptés. Elle appliquera des pratiques policières novatrices fondées sur des données probantes afin de déterminer le meilleur endroit où affecter les ressources limitées, de tester les résultats pour trouver ce qui fonctionne le mieux et de suivre les résultats dans le temps afin d'adapter les interventions et les procédures opérationnelles normalisées pour promouvoir une culture d'amélioration continue.

Les fonctions combinées d'amélioration continue et de gestion du rendement au sein du bureau de direction mettent en relief l'utilisation de données probantes pour améliorer la sécurité publique, en offrant un meilleur rapport qualité-prix et une efficacité opérationnelle au plus haut échelon de l'organisation. Ces fonctions sont essentielles et peuvent catalyser le type d'évolution et d'amélioration constantes qu'exige un service de police moderne.

Le bureau devra collaborer avec les administrateurs de programmes pour piloter, mettre en œuvre et soutenir les initiatives d'amélioration continue au long de leur intégration à la pratique opérationnelle. Cette coordination centralisée des initiatives d'amélioration consolidera la visibilité de l'efficacité des décisions opérationnelles et, si elle est assurée par des chercheurs et des analystes de formation, peut contribuer à légitimer le service auprès des collectivités en démontrant son ouverture à l'adaptation des procédures opérationnelles normalisées et des interventions selon l'évaluation fondée sur des données probantes de ce qui fonctionne pour les collectivités. Une équipe centralisée permet d'alléger les contraintes sur les ressources et de coordonner leur utilisation entre les différents projets et les différentes unités opérationnelles.

Avantages d'une fonction de gestion du rendement organisationnel et d'amélioration continue

Une fonction d'amélioration continue attitrée, fondée sur des données probantes et axée sur la recherche, accroît la capacité à :

- favoriser l'harmonisation des activités par une planification concertée;
- optimiser l'affectation des ressources par la définition et le ciblage des activités et des programmes de services de police communautaires à forte valeur ajoutée;
- acquérir les connaissances et soutenir la gestion des connaissances et l'apprentissage organisationnel afin d'augmenter les niveaux de service de façon cohérente;
- augmenter les niveaux de service grâce à des recommandations fondées sur des données probantes et des recherches

concernant les changements opérationnels et à la cohérence des normes de prestation de services dans l'ensemble de la province;

- améliorer les résultats en matière de sécurité publique et la satisfaction des citoyens en s'engageant activement auprès des unités de services de police communautaires et des collectivités dans le cadre du processus d'évaluation du rendement et d'amélioration continue;
- réduire le coût total de propriété en réduisant les coûts d'infrastructure, d'actifs et d'investissement grâce à la mesure et à l'analyse des données;
- évaluer et gérer le rendement, introduire des pratiques novatrices pour guider l'amélioration continue de l'organisation.

Gestion des partenariats et de la mise en œuvre des services

Recommandation : Il est recommandé que le bureau de direction mette en place une fonction de gestion de la mise en service et des partenariats afin de gérer toutes les ententes de partenariat et de mise en service et de faire office de point de contact unique.

Le concept d'activités futures recommandé base la prestation des services sur la collaboration et les partenariats. Vu l'importance d'une gestion efficace de ces partenariats dans le cadre d'un modèle intégré des services de police et de l'incidence potentielle sur la sécurité publique, il s'agit d'une fonction stratégique clé qui sert de centre d'excellence et de foyer de collaboration.

Le bureau de gestion des partenariats et de la mise en œuvre des services formera le principal point de contact au SPPNB pour les partenaires ou les relations de mise en service. Il sera responsable de la communication entre le service de police provincial et ses partenaires et servira de point de contact unique afin de mieux gérer les relations.

Ce bureau assurera la gestion et le suivi des ententes et des partenariats en place et gèrera proactivement les relations. Ces ententes comprendront sans doute des ententes sur les niveaux de service, des protocoles d'entente et des modalités de coûts, le cas échéant. Le bureau sera responsable de la gestion du rendement de ces ententes pour le SPPNB.

Normes professionnelles

Recommandation : Il est recommandé que le bureau de direction inclue une fonction de normes professionnelles pour soutenir l'arbitrage des plaintes en facilitant les enquêtes sur la conduite des policiers et en veillant à ce que les recommandations soient mises en œuvre.

Le bureau des normes professionnelles doit faire office de facilitateur interne du soutien du SPPNB aux enquêtes menées par l'organisme civil de surveillance et l'équipe d'intervention en cas d'incident grave (EIIG). Il veillera à ce que soient fournis les documents, les preuves ou l'accès au personnel du service de police provincial nécessaires aux enquêtes sur les plaintes ou les incidents qui relèvent du mandat d'enquête de l'EIIG.

En outre, le bureau des normes professionnelles sera responsable d'évaluer l'efficacité des recommandations formulées sur la base des résultats d'enquête en vue de modifier les procédures opérationnelles normalisées et de veiller à la mise en œuvre des recommandations acceptées dans les activités.

Le bureau des normes professionnelles s'occupera également des enquêtes internes demandées par le chef de police. Il devra nommer les enquêteurs chargés des enquêtes internes. Il supervisera les mesures disciplinaires au sein des services de police et toutes les plaintes, gérées conformément à la loi et aux politiques du SPPNB.

Communications

Le bureau des communications planifie, élabore et transmet les communications internes et externes au nom du chef de police; il est la voix de l'organisation dans ses relations avec le public. Le bureau veillera à ce que la communication avec le public soit transparente et reflète les valeurs du SPPNB. L'engagement communautaire et l'établissement d'un point de contact avec la collectivité doivent être prioritaires afin d'instaurer la confiance et la crédibilité.

Le bureau des communications doit avoir les compétences et la capacité de communiquer par médias traditionnels et numériques des messages adaptés au média utilisé et au public récepteur. Il importe que le bureau des communications mette en relief le côté humain du SPPNB et qu'il insiste sur des communications formelles et informelles efficaces et engageantes.

Les communications officielles et l'information concernant les enquêtes en cours, les incidents à fort retentissement et d'autres communiqués de presse doivent être rédigés et transmis par l'intermédiaire de ce bureau.

Services juridiques

Les services juridiques fourniront des conseils juridiques à l'organisation en ce qui concerne les recours en justice, l'examen des conditions contractuelles ou d'autres sujets, le cas échéant. Le bureau des services juridiques sera responsable de toutes les questions juridiques relatives aux opérations de première ligne et administratives et aux ententes contractuelles pour le SPPNB.

7.d Services de police communautaires et opérations sur le terrain

Un service de police provincial au Nouveau-Brunswick doit incorporer une approche novatrice visant un service intégré qui renforce les liens et l'intégration avec les services sociaux, les services de santé et les collectivités pour protéger les personnes vulnérables, améliorer les niveaux de service et s'attaquer aux facteurs de criminalité et de désordre dans la province. Pour fournir ce service de police communautaire, imputable envers les citoyens du Nouveau-Brunswick et adapté à leurs besoins, il faut repenser en profondeur les

interactions du service de police au sein du réseau de fournisseurs de services, la nature de ses effectifs, son utilisation de la technologie et sa collaboration au continuum de la sécurité publique.

L'intégration et la collaboration sont essentielles pour améliorer les niveaux de service aux citoyens et s'attaquer aux causes profondes de la criminalité et des troubles de l'ordre public dans les collectivités du Nouveau-Brunswick. L'intégration et la coordination entre le SPPNB, les services de police municipaux et les partenaires de sécurité communautaire permettront de mieux coordonner l'affectation des ressources, de collaborer pour s'attaquer aux causes profondes de la criminalité, de réduire les efforts et les services redondants et d'offrir une expérience cohérente aux citoyens. Une collaboration étroite dans un cadre formel renforcera et élargira la capacité des services d'application de la loi, du gouvernement et des organismes communautaires d'œuvrer ensemble à accroître la sécurité des collectivités urbaines et rurales et des communautés autochtones.

Pour répondre aux besoins propres au Nouveau-Brunswick en matière de sécurité publique, il faudra disposer d'effectifs adéquatement formés qui font preuve de la sensibilité culturelle nécessaire envers les Autochtones et les membres de différentes communautés en plus des compétences formelles requises pour fournir les services dont les Néo-Brunswickois ont besoin. Les collectivités rurales, notamment, attendent continuité, cohérence et qualité de service, ce qui n'a pas toujours été fourni dans le contexte actuel. Le Nouveau-Brunswick peut tirer des leçons du recrutement, de l'intégration de services spécialisés et de la collaboration avec d'autres organismes et membres de la communauté pour constituer un effectif représentatif de la population qu'il sert et doté des compétences techniques et des traits culturels nécessaires pour répondre à ces attentes.

Recommandation : Il est recommandé qu'un éventuel service de police provincial du Nouveau-Brunswick accorde la priorité à la maturité de ses services et capacités de police communautaire; qu'il maximise les ressources qui s'y consacrent et élabore une approche propre qui reflète les besoins des collectivités locales.

Les corps de police du Nouveau-Brunswick ont créé une norme de disponibilité locale dans leur réponse aux appels de service et leur engagement auprès des collectivités qu'ils servent. Les membres du SPPNB devront maintenir et améliorer cette norme tout en s'efforçant d'accroître leur visibilité dans les collectivités. Ils doivent disposer des outils et des ressources leur permettant de passer plus de temps dans la collectivité et moins de temps au bureau de leur détachement à remplir des rapports ou dans leur voiture en patrouille de routine.

Tous les effectifs, y compris les ressources des enquêtes, des services spécialisés et des services de police communautaires doivent être facilement accessibles à toutes les collectivités rurales et urbaines et aux communautés autochtones de la province. Il faut continuer d'utiliser les données pour affecter les ressources selon la menace, l'analyse des tendances et autres données pour maximiser la répartition des services spécialisés et assurer la couverture des services dans l'ensemble des collectivités.

L'affectation des ressources et les opérations sur le terrain ne seront pas identiques d'une collectivité à l'autre. Il en va de même pour les services spécialisés, qu'un service de police communautaire proactif adaptera selon les besoins d'une collectivité donnée. Le SPPNB doit continuer à compter sur les comités régionaux et les relations avec les chefs de détachement locaux pour l'aider à déterminer les ressources qui répondent le mieux aux besoins des collectivités, tout en donnant au processus un caractère un peu plus officiel.

Le modèle axé sur les capacités ci-dessous est une approche novatrice utilisée par de grandes organisations policières pour suivre la nature changeante de la criminalité. Au cœur des modèles axés sur les capacités se trouve la conception des services de police comme combinaison de capacités interconnectées et complémentaires, qui conduit à une approche « en réseau » des opérations.

Le service de police provincial du Nouveau-Brunswick a l'occasion de devenir un chef de file mondial en matière de services de police communautaires en plaçant les priorités des collectivités et les défis de la sécurité publique au Nouveau-Brunswick au cœur de l'organisation. Le SPPNB peut être bâti à partir de zéro et axé sur l'innovation, la mobilisation des collectivités et leur collaboration, la résolution de problèmes et la proactivité des services de police communautaires pour assurer la sécurité publique et le bien-être collectif et combattre la criminalité et le désordre. Il doit aspirer à faire partie d'un réseau intégré de services provinciaux s'attaquant aux causes profondes de la criminalité et du désordre, en tant que partenaire d'autres services provinciaux comme les soins de santé, les services familiaux et communautaires, et le soutien social.

Alors que la conception de la criminalité, de la sécurité publique et du bien-être des collectivités évolue et que les défis auxquels font face les forces de l'ordre changent continuellement, les services de police du monde entier se convertissent à une approche communautaire de la sécurité publique. Cette philosophie suppose l'élargissement du rôle de la police au sein de la collectivité et la transformation du rôle que s'y donne l'organisation. Le SPPNB a l'occasion de devancer la lente évolution de l'application de la loi au Canada et de mettre la police communautaire, la résolution des problèmes, la mobilisation communautaire, la proactivité et la protection des personnes vulnérables au fondement même de ses opérations dès le premier jour.

La police communautaire est une stratégie et une philosophie qui concentre en priorité les efforts et les interactions de la police sur la collectivité. Elle favorise la création de liens solides entre la police et la collectivité, ce qui permet de se concentrer sur la résolution des problèmes et la prévention de la criminalité plutôt que de simplement réagir aux crimes et aux troubles de l'ordre public.

Les services de police municipaux et régionaux du Nouveau-Brunswick ont réussi à forger des liens étroits avec les collectivités qu'ils servent, mais on souhaite de plus en plus voir augmenter la proportion des effectifs policiers qui « vivent là où ils travaillent ». La GRC est une organisation nationale qui sert des collectivités dans tout le pays, et l'affectation de ses ressources dépend des besoins opérationnels : une recrue du Nouveau-Brunswick ne sera pas nécessairement affectée à sa collectivité d'origine et des recrues d'autres régions du Canada pourraient être affectées au Nouveau-Brunswick.

Le SPPNB a l'occasion de renforcer le lien entre le service de police, les autres services provinciaux et les services communautaires en permettant le regroupement de ces services dans le même bâtiment et en partageant le milieu de travail des nouveaux détachements. Le

SPPNB aura ainsi accès à des ressources pour soutenir les services de police communautaires, à d'autres types de réponses au désordre et au soutien de la province nécessaire pour s'attaquer aux causes profondes de la criminalité et faire preuve de proactivité face aux crimes et aux troubles de l'ordre dans la collectivité.

Les organisations partenaires peuvent ainsi travailler ensemble à améliorer la situation d'un individu, intervenir tôt pour réduire sa vulnérabilité et travailler en synergie pour le mieux de l'individu et de la collectivité. L'Irlande du Nord utilise cette approche d'évolution continue vers des services de police communautaires et une réponse proactive (*voir l'exemple en 7.c.4*).

7.d.1 Concentration des opérations et des effectifs sur les services de police communautaires

L'approche communautaire des services de police tient compte de l'évolution des attentes des citoyens et de la nécessité d'être proactif et de s'engager auprès de la collectivité pour maximiser l'incidence sur la sécurité publique. Le SPPNB a l'occasion de modifier grandement la culture et l'approche des services de police, de les rendre adaptables et centrés sur la communauté et de placer la police communautaire, la résolution des problèmes, la mobilisation communautaire, la proactivité et la protection des personnes vulnérables au fondement même de ses opérations dès le premier jour.

Le passage à la police communautaire suppose des changements dans l'orientation, les priorités, les relations avec la collectivité, l'organisation géographique, la source d'influence, le recrutement et la formation (Wood, 1996)⁴. Dans le passé, le modèle adopté par la police avait pour objectif principal le contrôle et la répression du crime. Les services de police communautaires combinent plutôt le maintien de l'ordre et le service à la collectivité (Wood, 1996).

Ainsi, un service de police qui adopte une telle approche doit créer son propre style qui reflète les besoins des citoyens et des collectivités du Nouveau-Brunswick. Le SPPNB peut axer ses activités de tous les jours sur ces besoins pour instaurer la confiance et renforcer l'organisation en tant que service de police communautaire.

L'emploi d'une approche multiservice insiste sur l'utilisation des ressources communautaires, le partage des connaissances et la mise en commun rentable des ressources et de l'expertise (*ibid.*), ce que facilitera l'adoption complète de la philosophie des services de police communautaires.

Services de police communautaires

L'examen des services de police au Nouveau-Brunswick a donné lieu à plusieurs recommandations concernant l'engagement et le service envers la collectivité, notamment :

« Recommandation 3 – Il est recommandé que le service de police provincial cherche des moyens d'accroître son engagement auprès des collectivités rurales et participe à l'éducation du public pour informer les résidents de la réalité de la baisse du taux de criminalité en zone rurale et les rassurer quant à sa capacité d'intervention si besoin est. »

« Recommandation 21 – Il est recommandé que le service de police provincial cherche des moyens novateurs de renforcer son engagement auprès des collectivités qu'il sert : forums communautaires, bureaux en zone rurale, postes de police résidentielle, recherche de partenariats avec d'autres corps de police et avec la Direction des inspections et de l'application de la loi du Nouveau-Brunswick dans le cadre d'initiatives de contrôle de la circulation sur les routes de la province. »

Il est clair que le SPPNB devra accroître le niveau de service imparti et instaurer la confiance avec les collectivités rurales et urbaines et les communautés autochtones. À cet effet, son personnel doit avoir les compétences nécessaires pour remplir son mandat de police communautaire, ce qui commence dès le recrutement et la formation.

Voici quelques-uns des avantages de ce modèle :

- contribution, réactivité et imputabilité accrues envers les citoyens : le service de police s'engage activement auprès des membres de la collectivité, les écoute, leur apporte son aide et intègre les priorités de la communauté aux actions quotidiennes du SPPNB, à l'instar de ce que font déjà certains services de police municipaux et régionaux;
- niveaux de service et réactivité accrues : un effectif formé expressément pour la police communautaire, qui a les compétences nécessaires pour fournir des services et répondre aux besoins de sécurité et de bien-être de la collectivité avec des équipes multidisciplinaires de professionnels, augmentera les niveaux de service, la sécurité publique et la crédibilité et répondra plus efficacement aux problèmes de sécurité publique individuels et collectifs (*la section 7.d.6 donne plus de détails sur les spécialistes*);
- efficacité, intégration et optimisation accrues des ressources : les services de police communautaires se centrent sur la détection et la résolution proactives des problèmes, la prévention de la criminalité et du désordre et l'évaluation de l'effet de leur réponse au crime en vue d'en déterminer les effets à long terme et ainsi d'accroître l'efficacité des opérations et de réduire effectivement la criminalité.

Cette insistance accrue sur la résolution de problèmes et la proactivité devra s'accompagner d'un changement dans la stratégie de recrutement et de fidélisation des policiers au sein des collectivités. Les services de police communautaires reposent sur un lien entre la police et les collectivités couvertes. Le moyen le plus simple de nouer ce lien est d'amener les membres de la collectivité à rejoindre le SPPNB pour servir localement.

⁴ Ziembo-Vogl, J. et D. Woods. « Defining Community Policing: Practice Versus Paradigm », *Police Studies*, vol. 19, n°3, 1996, p. 33-50.

Le recrutement et la formation des policiers du SPPNB doivent s'axer sur les relations humaines et la résolution de problèmes plutôt que sur le modèle répressif, qui repose davantage sur le contrôle de la criminalité (Wood, 1996). Le maintien de l'ordre axé sur la résolution de problèmes exige des policiers qu'ils exercent leur jugement selon les caractéristiques de l'incident (contexte social, cadre physique et actions entreprises avant, pendant et après les événements). Les services de police communautaires ont deux composantes principales : (i) les partenariats communautaires et (ii) la résolution des problèmes (Hornick et coll., 1996)⁵. Les policiers du SPPNB doivent être en mesure d'établir des relations et des partenariats étroits au sein de leur collectivité. Ils doivent avoir la capacité et la compétence nécessaires pour résoudre les problèmes et user de discernement, et avoir accès aux ressources et à la formation qui leur permettent de servir et d'intervenir efficacement dans leur collectivité et d'œuvrer à son bien-être.

Pour garder les policiers recrutés localement dans leur collectivité, le SPPNB doit élaborer un plan de cheminement professionnel qui permet de faire carrière sans devoir quitter sa collectivité d'origine pour obtenir une promotion ou acquérir de nouvelles compétences. Les membres du SPPNB vivant dans les collectivités rurales et les communautés autochtones doivent avoir accès à la formation spécialisée, au perfectionnement et à l'avancement sans devoir changer de lieu de travail. Un membre ne doit pas avoir à déraciner sa vie et sa famille pour poursuivre une belle carrière au SPPNB.

7.d.2 Modèle hybride des ressources des services de police communautaires

Recommandation : Il est recommandé qu'un éventuel service de police provincial adopte un modèle hybride qui mise sur une approche de déploiement intégrée et collaborative, permettant l'allocation plus efficace des ressources. Ce modèle diversifie les ressources mobilisables et permet de déployer la bonne ressource, ayant les bonnes capacités, au moment opportun

et au bon endroit, clé d'un modèle de police efficace. Le modèle d'affectation des ressources aura une incidence sur la capacité à répondre aux différents besoins des collectivités rurales et urbaines et des communautés autochtones. Actuellement, le Nouveau-Brunswick fonctionne en grande partie selon un modèle conventionnel, qui se compose généralement d'une grande majorité de membres réguliers et d'un petit pourcentage de personnel non assermenté. L'une des recommandations formulées à l'examen des services de police du Nouveau-Brunswick est d'analyser le modèle d'affectation des ressources actuel, d'où le concept de modèle hybride.

Le « modèle hybride de ressources » est une stratégie novatrice qui allie des policiers assermentés conventionnels à d'autres intervenants : policiers de type nouveau (agents de soutien policier communautaire), civils, services de sécurité privée, organismes communautaires, bénévoles, etc., pour réaliser une gamme de fonctions et d'activités policières. Recrutées, formées, habilitées et rémunérées différemment des policiers conventionnels, ces ressources remplissent des fonctions hautement spécialisées et diversifiées qui complètent les services offerts par l'effectif assermenté, qui peut concentrer ses pouvoirs spéciaux et son expertise à des fonctions policières « essentielles », pendant que d'autres intervenants s'acquittent de fonctions qui ne seraient autrement pas réalisables si elles dépendaient de la disponibilité des membres assermentés.

L'approche hybride permet de combler les écarts entre les responsabilités attendues d'un policier assermenté et les préoccupations de sécurité publique ou les services à fournir qui n'exigent pas les mêmes pouvoirs ou la même formation. L'examen des services de police du Nouveau-Brunswick 2019-2020 traite de modèles hybrides d'affectation des ressources. Un sondage mené dans le cadre de l'élaboration de ce rapport révèle ce qui suit :

- 74 % des répondants seraient satisfaits si une personne formée et non autorisée (c.-à-d. autre qu'un policier assermenté) répondait et donnait suite à leur appel pour signaler une plainte;
- 81 % des répondants ont indiqué que les services publics, comme le ramassage des seringues, ne devraient pas être assurés par un policier.

Un modèle hybride permet de libérer les policiers assermentés en uniforme des services peu risqués, mais importants, qui peuvent contribuer à accroître la visibilité d'autres membres et ressources de la communauté.

Les modèles hybrides élargissent essentiellement les types et catégories de personnel qui exercent diverses fonctions policières, comme l'illustre l'exemple suivant.

Exemple concret du modèle hybride d'affectation des ressources	Exemples de fonctions
Membres réguliers (60 %) : Des policiers assermentés légalement habilités fournissent la plupart, voire la totalité, des services de police conventionnels de base ou essentiels, en particulier ceux qui exigent certains pouvoirs juridiques ou l'usage potentiel de la force.	Membres réguliers assermentés du service de police
Programme communautaire ou agents de la paix (20 %) : Ce nouveau type d'agent « civil » en uniforme est doté de pouvoirs juridiques limités et réalise certaines fonctions et activités de maintien de l'ordre qui incombent habituellement aux policiers assermentés.	Agents de la paix Ressources d'intervention non urgente Ressources de sécurité communautaire

⁵ Hornick, Joseph P. et coll. Prévention du crime chez les jeunes et déjudiciarisation : guide pour la police, Institut canadien de la recherche sur le droit et la famille et Solliciteur général Canada, Ottawa, 1996, Cat. No. JS42-75/1996E.

<p>Membres civils (10 %) : Les employés civils s'occupent de plus en plus de tâches spécialisées, techniques, administratives et analytiques (gestion financière, planification stratégique, technologie de l'information, recherche et planification, communications) et de services techniques et de soutien général (expertise médico-légale, gestion des biens).</p>	<p>Professionnels en santé mentale Travailleurs sociaux Enquêteurs en cybersécurité Juricomptables Analystes des données et de la criminalité</p>
<p>Prestataires de services privés (5 %) : Ils fournissent différents services de police non essentiels, mais demandant des ressources (transport de prisonniers, sécurité des bâtiments, contrôle des foules) et travaillent sous la direction de policiers assermentés.</p>	<p>Sécurité des bâtiments Transport de prisonniers Services privés de reconstitution des collisions</p>
<p>Constables spéciaux et auxiliaires (5 %) : On a de plus en plus recours aux constables spéciaux, aux agents de police auxiliaires et aux cadets de la police pour assurer diverses fonctions de soutien (dotation des bureaux de police communautaire et de sensibilisation, participation à des activités spéciales, exposés informatifs au public).</p>	<p>Personnel de sensibilisation communautaire Cadets de la police Personnel de soutien lors d'événements</p>

Un modèle de ressources par paliers permettrait au SPPNB de dépêcher le soutien adéquat en réponse aux besoins du moment de la collectivité. Les membres assermentés du SPPNB seront souvent les mieux placés pour répondre à une variété de situations, mais pas toujours. La combinaison de membres réguliers et civils à divers paliers augmentera les niveaux de service, diminuera le coût des ressources, réduira les délais d'intervention et renforcera la sécurité publique.

Le SPPNB peut gérer les ressources de façon plus efficace et rentable avec le modèle hybride qu'avec le modèle conventionnel dans la même situation. L'approche par paliers consiste à affecter la ressource la plus efficace, au bon moment, avec la formation et l'expertise pertinentes, afin d'intervenir le plus rapidement possible. Le modèle hybride des ressources est un moyen efficace d'assurer la disponibilité des compétences et de l'expertise nécessaires au sein de l'organisation, sans qu'il faille recycler ou former à d'autres tâches le personnel policier hautement qualifié. La teneur des appels auxquels les services de police répondent évolue et se complexifie constamment, à un rythme que le modèle conventionnel – en matière de rôles, de formation et de compétences – n'arrive pas à suivre.

Les services de police du monde entier réalisent que l'intégration de différents types de membres à leurs services peut accroître l'efficacité de l'organisation tout en réduisant les coûts. Un spécialiste civil possédant une expertise comptable judiciaire sera plus apte à faire l'analyse technique et le suivi des transactions financières complexes d'une organisation criminelle, tandis qu'un membre formé du SPPNB sera plus à même de surveiller en secret la même organisation.

Une approche par paliers permettra à un agent de la paix et à un professionnel de la santé mentale dûment formés de répondre à un appel pour un problème de santé mentale, souvent très long à résoudre, pendant que les membres assermentés restent à disposition dans la collectivité pour répondre aux urgences criminelles. Dans le modèle actuel, les membres de la GRC peuvent attendre des heures pour remettre un patient en détresse psychologique aux prestataires de soins de santé locaux; pendant ce temps, ils ne sont pas en mesure de répondre à d'autres appels de service qui exigent leur formation et leurs pouvoirs. Le modèle hybride reconnaît que l'ensemble des appels de service auxquels la police répond chaque jour exige différentes compétences, formations et expertises. Là aussi, la collectivité profite d'un niveau de service accru : on optimise les différentes sphères d'expertise et on s'assure d'affecter les ressources là où elles apportent le plus de valeur.

Les services de police du Nouveau-Brunswick ont intégré des modèles de diversification des modes de prestation des services (DMPS) à leur plan de ressources et à leur organisation, de nos jours et par le passé. L'utilisation de civils pour gérer les fonctions administratives, les services judiciaires et les services de police communautaires n'en sont que quelques exemples. Ces initiatives fournissent des services précieux aux collectivités sans recourir à des policiers de formation, ce qui améliore l'efficacité et réduit les coûts. Le recours à la diversification des ressources est courant, sans toutefois être pleinement exploité, nombre d'organisations policières continuant de privilégier l'utilisation de membres assermentés même si leurs compétences et leur formation sont mésadaptées.

7.d.3 Équipes multidisciplinaires d'intervention en matière de santé mentale, de crise familiale et de toxicomanie

Recommandation : Il est recommandé qu'un futur service de police provincial déploie des équipes multidisciplinaires de travailleurs sociaux et de professionnels de la santé mentale en partenariat avec des agents de la paix pour répondre aux appels concernant la santé mentale et le bien-être, la toxicomanie et les crises familiales.

Les appels concernant la santé mentale et les vérifications du bien-être sont une responsabilité de plus en plus courante des services de police au Canada. Dans la quasi-totalité des provinces et territoires aujourd'hui couverts par la GRC, le nombre de cas liés aux vérifications du bien-être et aux interventions en santé mentale augmente rapidement chaque année. En 2020, les appels de service à la GRC les plus courants étaient ceux liés à la *Loi sur la santé mentale* (4 932 appels), si on exclut les appels de service liés aux infractions au code de la route et les fausses alertes.

Les équipes qui répondent aux appels de service doivent avoir les compétences et l'expérience nécessaires pour s'occuper de personne en situation de vulnérabilité en raison de problèmes de santé mentale, de toxicomanie ou de crise familiale.

Afin de répondre à ces appels de plus en plus fréquents, le SPPNB devrait créer des équipes réparties dans la province, composées d'agents de la paix et de professionnels de la santé mentale ou de travailleurs sociaux. Cette approche misant sur des équipes spécialisées est de plus en plus répandue dans les services de police du monde entier. Récemment, le service de police de Vancouver et le Vancouver Coastal Health ont lancé un programme analogue pour répondre aux cas de toxicomanie et de troubles mentaux. La police municipale d'Edmonton a mis en place la Police and Crisis Response Team (PACT), en partenariat avec les services de santé de l'Alberta. Cette approche conjointe répond plus efficacement aux besoins individuels et collectifs et s'accorde à l'approche intégrée de la sécurité publique au cœur du modèle du SPPNB.

Le service de police d'Edmonton a également mis en place l'unité HELP (Human-centred Engagement and Liaison Partnership) à cette fin. L'unité HELP, en partenariat paritaire avec les services communautaires Boyle Street, aide les personnes à accéder à l'autonomie et à conserver leurs acquis positifs. Elle oriente les personnes vers les services adéquats avant qu'elles ne se retrouvent prises dans l'un de nos complexes systèmes judiciaires. Officiellement lancée le 4 janvier 2021, l'unité HELP se concentre sur les personnes qui présentent le plus grand risque de victimisation, de délinquance et de préjudice pour elles-mêmes, les autres et la collectivité dans son ensemble.

En plus des équipes comptant des professionnels de la santé mentale, le SPPNB devrait mettre en place des équipes d'intervention pour les cas de crise familiale non violente. Ces cas sont souvent complexes et la police y fait office de premier répondant. Dans ces cas, l'expertise supplémentaire de travailleurs sociaux au sein de l'équipe d'intervention accroîtra le soutien aux familles en situation difficile, alors que l'appui de membres réguliers aidera à gérer le risque d'escalade. Ces équipes peuvent également être déployées lors des vérifications du bien-être, qui relèvent de plus en plus souvent des services de police.

Les équipes conjointes accroîtront le niveau des services aux Néo-Brunswickois, réduiront les coûts d'intervention en faisant appel à des professionnels de la santé plutôt qu'à des membres assermentés du SPPNB et permettront à ces derniers de rester disponibles pour répondre à d'autres types d'appels dans la collectivité. Les cas de santé mentale sont souvent chronophages et réduisent la disponibilité des policiers, une situation particulièrement problématique dans les collectivités qui comptent moins de ressources. Ces équipes peuvent être déployées à partir de communautés régionales plus larges où il est plus facile de recruter les spécialistes nécessaires.

On doit les déployer à l'échelle de la province et les mettre à la disposition de toutes les collectivités. Il faudra évaluer plus avant le nombre et le type d'équipes d'intervention multidisciplinaires disponibles en faisant l'analyse du volume d'appels et des données de localisation, ce qui ne faisait pas partie de la présente étude de transition.

Le SPPNB peut négocier le détachement de professionnels du ministère de la Santé ou du Développement social et leur rembourser le coût des salaires, ou recruter et embaucher directement les professionnels nécessaires. Le déploiement de ces équipes devra se baser sur l'analyse de la demande par emplacement géographique.

7.d.4 Modèle de déploiement d'effectifs en réseau et différents types de détachement

Recommandation : Il est recommandé que le service de police provincial élabore un modèle de déploiement des effectifs en réseau qui reconnaisse différents types de détachements (urbain, rural, central), en fonction des besoins locaux, et leur rôle dans l'écosystème plus large de prestation de services, et qui permette le partage des ressources et des coûts.

Dans un modèle conventionnel, les différents détachements de police soutiennent plus ou moins les mêmes services, types de poste et capacités au sein d'un territoire de compétence. Ce modèle permet certes le contrôle et la normalisation accrus caractéristiques de nombreux services de police, mais convient mal aux défis que représentent l'adaptation des services à la collectivité, la disponibilité des ressources dans certaines régions et le maintien de niveaux de service constants, notamment en ce qui concerne les services spécialisés. Un modèle de déploiement d'effectifs en réseau permettra au service de police provincial d'adapter et d'augmenter ses ressources efficacement selon la demande, sans négliger le fait que différentes collectivités accorderont la priorité à des services et à des rôles différents.

Le déploiement d'effectifs en réseau est une approche pratique pour fournir des services, notamment spécialisés, indépendamment du lieu ou de la taille de la collectivité. Il repose sur le principe que toutes les ressources doivent être partagées, mais que certains détachements seront plus à même de recruter et de fournir des ressources spécialisées. Les frontières artificielles des territoires de compétence des détachements sont importantes pour clarifier les responsabilités envers les collectivités, mais peuvent entraver la prestation de services de police communautaires et la réalisation d'enquêtes.

Un modèle de déploiement des effectifs en réseau réduit ces entraves et envisage la province comme un seul territoire de compétence, chaque détachement devenant un possible prestataire de services. Lorsque la demande augmente – d'un coup ou peu à peu – pour certains rôles ou services en un lieu donné, on peut y rediriger et y concentrer les ressources pour répondre à la demande. Les rôles et services peuvent différer à dessein d'un détachement à l'autre.

Ce modèle de déploiement repose sur différents types de détachements, notamment :

Type 1 – détachement rural ou éloigné

- petit détachement situé en zone rurale ou éloignée;
- effectif de services de première ligne généralement réduit;

- recrutement parfois difficile en raison de la situation géographique.

Type 2 – carrefour de services

- grand détachement central à la prestation des services dans la région élargie;
- couverture élargie des services essentiels et des interventions spécialisées;
- centre pour les unités d'intervention en santé mentale, les tables d'intervention, le regroupement avec d'autres services de police provinciaux et l'intervention spécialisée en milieu rural.

Type 3 – quartier général du SPP

- services de coordination et gestion de la prestation des services très spécialisés à faible volume et des interventions en cas d'incidents majeurs;
- services habilitants et stratégiques à tous les détachements;
- collaboration avec les détachements pour déterminer la meilleure façon d'offrir ou de modifier les services pour répondre efficacement aux besoins et aux demandes de la collectivité.

7.d.5 Regroupement des services

Recommandation : Il est recommandé que le service de police provincial partage des locaux avec d'autres services, notamment des spécialistes en toxicomanie, des professionnels de la santé mentale, des travailleurs sociaux, des équipes d'aide aux victimes de crise familiale et des programmes communautaires, qui œuvrent dans le même environnement que le service de police.

Le regroupement de services offerts à l'échelon de la province dans les mêmes locaux physiques offre plusieurs avantages. Il est particulièrement utile en ce qui concerne les personnes les plus vulnérables de la société, y compris l'intervention en santé mentale, la lutte contre la dépendance, les victimes de violence familiale et les enfants à risque. La vulnérabilité des personnes ne concerne pas qu'un seul organisme provincial. Très souvent, ces personnes seront transférées d'un organisme ou d'un ministère à un autre et chacun consacrera du temps et des ressources pour tenter de répondre à leurs besoins. Les carrefours regroupant plusieurs services peuvent permettre à des équipes de multiples organismes de se rencontrer et de collaborer en vue d'évaluer les besoins de ces personnes et l'intervention requise.

En utilisant les locaux existants et en en créant de nouveaux destinés au regroupement des services et à la collaboration quotidienne des organismes communautaires avec les services municipaux et régionaux et le SPPNB, ces organismes pourront interagir avec le SPPNB et formuler des commentaires sur la façon de répondre aux besoins de la collectivité (*voir la section 7.c.1 pour plus de détails sur les services de police communautaires*).

Les carrefours incluant de multiples fournisseurs participant aux services de sécurité publique et travaillant conjointement avec la police renforceront la collaboration afin de répondre mieux et rapidement aux besoins des personnes vulnérables et rehausser les résultats en matière de sécurité publique. Le Nouveau-Brunswick a déjà réalisé certains bénéfices grâce aux travaux effectués, en particulier pour les programmes destinés aux jeunes, ce qui peut se transférer aux autres personnes vulnérables et aux citoyens en général.

Le regroupement des services peut également être un catalyseur de changements plus vastes dans l'approche requise pour offrir les services de police communautaires dans le modèle intégré recommandé. L'imbrication des divers types de professionnels qui abordent tous la sécurité et le mieux-être communautaires d'un point de vue différent pourrait mener à des approches novatrices pour s'attaquer aux causes fondamentales de la criminalité.

Il est également fort possible que les services regroupés entraînent un changement culturel au sein du service de police et une meilleure compréhension entre tous les groupes d'intervenants quant à la meilleure façon de collaborer pour s'attaquer aux causes fondamentales de la criminalité. Les organisations policières, les fournisseurs de soins de santé et les organisations de soutien social sont tous des éléments essentiels de l'écosystème de la sécurité communautaire. Dans un modèle conventionnel de prestation de services, des silos séparent ces services. Le regroupement n'éliminera pas entièrement ces silos, mais il permettra de surmonter plus facilement certains obstacles à l'intervention coordonnée et à la véritable collaboration.

Une étude de cas sur les répercussions de ces services regroupés et de ces autres approches sur la sécurité publique en Irlande du Nord est incluse dans les compléments.

7.d.6 Interventions spécialisées intégrées

Recommandation : Il est recommandé qu'un futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick collabore avec les services de police municipaux et régionaux indépendants et explore les possibilités de partenariat avec les provinces voisines pour offrir certains services spécialisés appuyés par des ententes sur les niveaux de service (ENS) et des ententes contractuelles de partage des coûts.

Conformément à la recommandation 6 ci-dessus, le SPPNB pourrait diriger en priorité son attention sur les services de police communautaires, mais la sécurité publique aura toujours besoin de services spécialisés. Habituellement, ces services exigent une formation onéreuse ou beaucoup de matériel, mais le volume de demandes est relativement faible et les services sont complexes. Voici quelques exemples :

- soutien aérien;
- commandement du lieu d'un incident majeur;
- élimination des explosifs;

- escouades canines;
- unités marines;
- négociation en cas de crise;
- groupes tactiques d'intervention (GTI);
- équipes tactiques.

Au Nouveau-Brunswick, la majorité des services spécialisés sont actuellement fournis par la GRC seulement : unités marines, soutien aérien, et commandement du lieu d'un incident majeur grâce au poste de commandement mobile, etc. La GRC est fortement liée aux situations d'urgence et à la négociation, ainsi qu'à l'élimination des explosifs, car elle est actuellement la seule à offrir ces services. Cela étant dit, il y a des chevauchements entre la GRC et les corps de police municipaux et régionaux, plusieurs possédant des escouades canines et des GTI. Les contribuables du Nouveau-Brunswick financent tous ces services, dont certains ne sont pas nécessaires en raison des chevauchements. Voici la liste de tous les corps de police municipaux et régionaux du Nouveau-Brunswick.

Corps de police municipaux	Corps de police régionaux
1. Woodstock	1. Kennebecasis
2. Grand-Sault	2. BNPP
3. Edmundston	
4. Bathurst	
5. Miramichi	
6. Saint John	
7. Fredericton	

Une intervention spécialisée intégrée est un regroupement d'ententes de partage des coûts visant à fournir des services spécialisés qui nécessitent une grande formation, beaucoup de matériel ou des compétences et des capacités spécialisées. Lorsqu'il est plus logique d'un point de vue financier ou pratique de retenir les services spécialisés particuliers de la GRC, le SPPNB pourrait chercher à conclure des ententes pour les obtenir de façon contractuelle (p. ex. unité marine, soutien aérien). Le coût de possession, la demande pour ces services et la capacité de collaborer ou de sous-traiter les services seront également des facteurs à considérer lors de l'investissement des ressources du SPPNB.

Chaque service devra faire l'objet d'une évaluation détaillée de la capacité, et le SPPNB devra fournir toute ressource supplémentaire. En supposant une augmentation adéquate des ressources du SPPNB, il ne devrait pas y avoir de diminution des niveaux de service pour les municipalités, et certaines économies concernant ces services pourraient être réalisées. Par exemple, une équipe tactique commune ayant la même formation et partageant les coûts des équipements importants réduirait les coûts des services de police pour les municipalités tout en maintenant les niveaux de service. Le SPPNB pourrait rembourser les services municipaux pour l'utilisation de leurs équipes et de leurs équipements, fournir des ressources supplémentaires formées pour respecter une norme uniforme et réduire le chevauchement des coûts.

Dans le cas des membres des équipes tactiques, le SPPNB pourrait passer en revue le modèle d'affectation des ressources en la matière de la **Police provinciale de l'Ontario (OPP)**, car les membres possédant des compétences spécialisées sont dispersés dans les corps de police municipaux et régionaux ainsi que dans les collectivités, pour être ensuite rassemblés en cas d'urgence. Cela augmente le niveau de compétence des policiers dans toutes les collectivités et crée la capacité d'intervention tactique au sein du SPPNB. Voici certains des bénéfices supplémentaires :

- contribution, réceptivité et imputabilité accrues envers les citoyens : partage des coûts des ressources hautement spécialisées et onéreuses parmi les services participants diminuera le fardeau financier des contribuables;
- niveaux de service et réactivité accrus : déploiement efficace en temps opportun de ressources provenant de plusieurs services pour les situations survenant en régions rurales éloignées des détachements ou nécessitant une intervention plus importante.

7.d.7 Sécurité routière

Recommandation : Il est recommandé d'inclure l'application du Code de la sécurité routière en tant que capacité essentielle au sein d'un éventuel service de police provincial.

La sécurité routière est un élément fondamental des services de police communautaires et des opérations sur le terrain, et chaque service de police important l'inclut sous une forme ou une autre. Le gouvernement du Nouveau-Brunswick a une occasion de consolider l'application du Code de la sécurité routière au sein d'un éventuel service de police provincial afin de réduire l'administration, de stimuler une coordination accrue et de favoriser des liens plus solides avec les résultats en matière de sécurité publique.

La Police provinciale de l'Ontario et la Sûreté du Québec (SQ) ont intégré la sécurité routière à leur service de police provincial dans le cadre de leurs activités essentielles. Étant donné les liens étroits entre la sécurité publique et la sécurité routière, qui ont été reconnus par de nombreux services policiers, dont l'OPP et la SQ, le SPPNB devrait intégrer et consolider l'ensemble des activités liées à la sécurité routière aux opérations du service de police provincial. On intégrerait les ressources d'application du Code de la route d'IALNB et le personnel de soutien administratif connexe au SPPNB dans des postes n'étant pas entièrement assermentés.

Voici quelques exemples des capacités :

- analyse et reconstitution des collisions;

- patrouille routière;
- coordination de la circulation et services connexes;
- application du Code de la route;
- application automatisée de la loi.

À l'heure actuelle, c'est la GRC qui s'occupe de la sécurité routière au Nouveau-Brunswick. Toutefois, l'IALNB inclut actuellement l'application du Code de la route, et certains corps de police régionaux, notamment le service de police régional de Kennebecasis, ont mis en place une division consacrée à la sécurité routière. La fonction de sécurité routière d'un futur SPPNB n'inclurait pas l'application de la loi et l'inspection pour les véhicules commerciaux, qui resteraient possiblement une compétence d'IALNB. Voici certains des avantages possibles :

- coordination accrue des efforts liés aux services de police communautaires et à la sécurité routière, harmonisée aux priorités des collectivités et aux résultats en matière de sécurité publique;
- augmentation des niveaux de services découlant de l'intégration des agents communautaires du Nouveau-Brunswick chargés de la sécurité routière au sein du modèle intégré des services de police, permettant ainsi une meilleure coordination des ressources et un déploiement coordonné;
- intégration de la sécurité routière et des services de police, ce qui réduit le chevauchement dans les services administratifs, diminue les transferts de dossiers de sécurité routière qui mènent à des enquêtes criminelles et permet de coordonner les ressources en temps réel, ce qui est plus rentable.

7.d.8 Enquêtes complexes et renseignement

Recommandation : Il est recommandé qu'un futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick mette sur pied une unité spécialisée pour superviser les enquêtes complexes et le renseignement, qui collaborera avec des agences partenaires pour partager les coûts et les ressources.

Les enquêtes complexes posent de formidables défis aux services policiers. La nature des crimes évolue continuellement, notamment en raison des avancées technologiques. Afin de mener efficacement les enquêtes sur les crimes complexes et majeurs, les enquêteurs ont besoin de formation et d'une spécialisation poussée pour effectuer le travail requis. La gestion des preuves et des dossiers et l'acquisition des compétences techniques requises selon la norme appropriée font la différence entre ces enquêtes et les services de police communautaires de tous les jours, qui nécessitent des compétences et une formation différentes.

Par leur nature, surtout en ce qui concerne les crimes complexes et le crime organisé, l'activité criminelle et les désordres font bien souvent fi des frontières. La collaboration entre les services de sécurité publique est donc primordiale. Le partage de l'information, les enquêtes mixtes et la coordination entre les unités peuvent contribuer à réduire le dédoublement des enquêtes et permettre aux enquêteurs de relier plus facilement des renseignements connexes, souvent incomplets avec le modèle actuel. Dans le modèle d'enquêtes actuel, la GRC, les services de police municipaux et régionaux et même d'autres services provinciaux, comme la Police provinciale de l'Ontario et la Sûreté du Québec, mènent des enquêtes sur les mêmes groupes, les mêmes personnes et les mêmes crimes – ou des crimes connexes – en ne possédant que des fragments des renseignements disponibles recueillis.

Les modèles d'enquête collaboratifs ont été fructueux dans d'autres administrations canadiennes, comme les équipes d'intervention policière de l'Alberta (Alberta Law Enforcement Response Teams ou ALERT), qui sont le meilleur exemple de partenariat officiel entre les services de police dans l'exécution des enquêtes.

Le SPPNB doit chercher à mettre sur pied une unité consacrée aux enquêtes complexes, soit comme partie du service de police provincial, soit comme entité distincte. Il doit lui fournir les ressources et les autres services de police nécessaires pour mener à bien des enquêtes sur les crimes complexes et majeurs. Cette unité spécialisée deviendrait un centre d'excellence sur les enquêtes et permettrait aux autres membres du service de police de se concentrer sur les fonctions principales d'un service de police communautaire. Idéalement, cette unité compterait sur la participation des services de police municipaux et régionaux, de la GRC, du SCRS et peut-être même de la SQ et de l'OPP. Ce type de collaboration entre différentes instances permet aux corps policiers de mieux relever les défis liés aux crimes complexes sans frontières tout en partageant des connaissances et des techniques afin de devenir un véritable centre d'excellence en matière d'enquêtes.

Cette unité serait chargée des éléments suivants :

- enquêtes complexes, notamment sur :
 - la traite de personnes et le trafic de stupéfiants;
 - la cybercriminalité;
 - les crimes financiers;
 - le crime organisé;
- enquêtes sur les crimes majeurs, notamment :
 - les homicides;
 - les agressions violentes et sexuelles;
 - l'exploitation des enfants et des personnes vulnérables.

Cette unité bénéficierait de l'expertise de spécialistes civils, notamment des juricomptables et des experts en cybersécurité, dans des domaines où une formation spécialisée autre que policière peut permettre d'atteindre de meilleurs résultats ou lorsque les ressources peuvent être facilement recrutées au sein d'universités ou d'autres secteurs. Les spécialistes civils travailleraient étroitement avec les

enquêteurs qui gèrent et font avancer chaque dossier.

De plus amples renseignements sur le modèle ALERT sont présentés dans les compléments.

7.d.9 Intégration d'IALNB au service de police provincial

Recommandation : Il est recommandé qu'Inspections et application de la loi Nouveau-Brunswick (IALNB) soit consolidé au sein du service de police provincial et que les ressources et les services du programme soient mis à profit pour les services de police communautaires, les opérations sur le terrain, la sécurité routière et les enquêtes complexes. Le personnel administratif d'IALNB pourrait être sollicité pour fournir des services généraux.

Inspections et application de la loi Nouveau-Brunswick (IALNB) est la deuxième agence d'application de la loi provinciale en importance au Nouveau-Brunswick. Elle fonctionne actuellement à titre d'organisme indépendant et utilise le système unifié Versaterm (voir la section 7.e pour en savoir plus sur les fonctions intermédiaires et les communications intégrées). À l'heure actuelle, le MJSP a environ 180 postes de constables spéciaux et d'agents de la paix et 120 véhicules de patrouille à IALNB. Le mandat du programme de l'agence inclut les éléments suivants :

- application de la loi sur la sécurité routière;
- inspections et enquêtes générales (Loi visant à accroître la sécurité des communautés);
- règlements sur les jeux et les casinos;
- application de la loi en matière de conservation et de protection de la santé;
- mandat général en matière de sécurité publique, intervention en cas d'urgence et d'événements de grande ampleur et soutien aux services de police.

Les constables spéciaux d'IALNB sont actuellement mandatés pour protéger la sécurité publique, les recettes du gouvernement, les infrastructures gouvernementales, l'environnement et les ressources naturelles du Nouveau-Brunswick. Ils travaillent efficacement pour s'acquitter de leurs mandats législatifs, tout en offrant du soutien aux services de police au Nouveau-Brunswick afin d'améliorer la sécurité publique. Ils ont joué un rôle important lors d'événements de grande ampleur ayant des incidences sur la sécurité publique, comme les inondations et la tempête de verglas de 2017 dans la Péninsule acadienne. Plus récemment, on leur a confié la sécurité aux frontières, dans le contexte des restrictions liées à la COVID-19. Les constables spéciaux d'IALNB mènent actuellement des inspections quotidiennes et assurent des activités d'enquête et d'application de la loi, en vertu des fonctions incluses dans leur mandat. Ces agents forment et sensibilisent également le public, dans le cadre d'environ 60 mandats législatifs provinciaux et fédéraux.

L'existence de deux organisations différentes, qui fournissent toutes les deux des services en matière de sécurité routière, d'enquêtes et d'autres interventions liées à la sécurité publique et bien d'autres services en double n'est pas cohérente avec le modèle intégré des services de police recommandé. De plus, cela engendre des doublons dans l'administration, la formation, la technologie et l'équipement nécessaire au Nouveau-Brunswick sans consolidation. L'élimination des chevauchements entre les services, la réduction du besoin de formation et le recrutement de membres du SPPNB pour remplir ces fonctions de même que le parc d'actifs existants peuvent tous servir à réduire les coûts supplémentaires et les coûts potentiels de la transition vers le SPPNB à l'avenir.

7.e Service de police dans les communautés autochtones

Un futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick devrait mettre en place un modèle de service de police adapté à son objectif en menant d'autres recherches, des consultations continues et une mobilisation communautaire officielle. Plus particulièrement, les approches en matière de service de police dans les communautés autochtones exigent une considération minutieuse et une consultation significative avant d'envisager des recommandations sur la prestation des services. Cette étude n'a pas inclus de consultation auprès des groupes autochtones du Nouveau-Brunswick et s'est largement limitée aux renseignements contenus dans l'examen des services de police au Nouveau-Brunswick et à l'information recueillie auprès d'autres territoires de compétence.

7.e.1 Historique et contexte

Certaines circonstances historiques ont des ramifications de longue date sur la relation actuelle entre les communautés autochtones et les services de police. La confiance et une consultation significative seront essentielles à la relation saine entre les communautés autochtones du Nouveau-Brunswick et tout futur service de police provincial.

Pour relever les défis liés à la mobilisation, il faut reconnaître l'expérience historique et les relations parfois tendues entre les peuples autochtones et les services de police. Tout modèle de service de police dans les communautés autochtones doit intégrer les valeurs, les traditions, la culture et les aspirations de ces dernières. En outre, il doit reconnaître que d'une communauté à une autre, des différences dans les relations entre la police et la communauté doivent être prises en considération.

De nos jours, le Nouveau-Brunswick a déjà réalisé des efforts importants pour établir ces relations communautaires, et la relation entre le service de police actuel et les communautés autochtones est positive. Il sera essentiel de continuer à investir dans cette relation lors de la transition vers un modèle de service de police provincial. La mise en place du SPPNB représente une occasion unique de réinventer les services de police dans les communautés autochtones, mais aussi de donner suite aux recommandations de l'Enquête nationale sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées et des appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation.

Les concepts présentés dans ce rapport ne sont pas des recommandations précises, mais bien des points de départ à considérer et à

utiliser dans le cadre de la mobilisation et de la collaboration futures avec les communautés autochtones.

7.e.2 Programme des agents de programmes communautaires (APC)

Recommandation : Il est recommandé que le gouvernement du Nouveau-Brunswick augmente le nombre de postes d'agents de programmes communautaires (APC) et qu'il cherche à pourvoir ces postes avec des candidats autochtones afin de favoriser des liens plus étroits entre le service de police provincial et les communautés autochtones qu'il sert.

Les communautés autochtones, en mobilisant activement leurs membres, devraient propulser l'élaboration d'un modèle de services de police adapté à leurs besoins uniques. La mise en place potentielle d'un service de police provincial offre l'occasion de lancer le processus d'élaboration d'une vision commune des services de police dans les communautés autochtones de la province.

Le besoin d'avoir un programme comprenant des gardiens de la paix, une police tribale et des guerriers tribaux non armés au Nouveau-Brunswick a été soulevé lors de plusieurs séances de consultation des Premières Nations dans l'ensemble de la province menées pour s'acquitter partiellement de l'examen des ententes sur les services de police de 2019-2020. Certaines régions de la province ont donné suite à cette recommandation, notamment par la création des agents communautaires en uniforme de Moncton. Toutefois, il convient de noter que ces agents communautaires ne se concentrent pas sur les communautés autochtones, mais plutôt sur l'application des règlements administratifs de Moncton.

L'expansion et l'adoption élargie de la fonction « d'agent de programmes communautaires » pourraient contribuer à l'établissement de relations et d'interactions productives à long terme entre les communautés autochtones et le service de police provincial. Ce programme est semblable au programme d'agent de sécurité communautaire de la Première Nation des Kwanlin Dün, afin de protéger la sécurité quotidienne des résidents, ou celui de la Saskatchewan, où ces agents sont embauchés par une municipalité ou une Première Nation pour offrir des services d'application de la loi de priorité élevée et à faible risque de préjudice. Les agents de sécurité communautaire sont un point de contact professionnel, visible et proactif pour les résidents ayant besoin d'aide sur le plan de la sécurité dans leur collectivité.

Voici quelques points à considérer pour le programme :

- **Défis liés au recrutement** : le recrutement d'Autochtones dans des postes semblables ou comme membres des services de police au Canada s'est avéré ardu jusqu'à ce jour. Il y a des exemples d'agents communautaires non autochtones qui se sont avérés efficaces. La création d'une stratégie et d'un programme pour appuyer le recrutement d'Autochtones sera cruciale dans l'expansion du programme.
- **Formation** : Il sera essentiel de fournir une formation et des ressources à toutes les personnes recrutées. La formation et les autres ressources doivent être adaptées à la culture, à l'histoire et aux valeurs autochtones de la communauté servie et doivent aller au-delà de la formation sur la diversité culturelle qui est offerte de nos jours
- **Financement** : Le financement pour les agents de programmes communautaires au Nouveau-Brunswick est partagé entre le gouvernement fédéral et la province, qui paient respectivement 52 % et 48 % des coûts. Le programme est administré par la GRC. Le financement et l'administration devront être envisagés lors de la mise en place du SPPNB.

7.e.3 Gouvernance

Recommandation : Il est recommandé de créer un groupe consultatif autochtone chargé de fournir des conseils et des recommandations au chef de police.

La structure de gouvernance à plusieurs paliers illustrée dans la figure ci-dessous est structurée pour maximiser la voix des communautés. La reddition de comptes aux communautés autochtones pourrait offrir un mécanisme solide pour intégrer les priorités, la culture, l'histoire et les valeurs locales dans la prise de décisions et les activités à tous les échelons de l'organisation.

La province pourrait tirer profit de la création d'un groupe consultatif autochtone qui assurerait la surveillance à titre de comité général pour le gouvernement du Nouveau-Brunswick. Ce groupe pourrait formuler des directives et des recommandations au chef de police pour veiller à ce que les procédures opérationnelles normalisées (PON) et les politiques soient mises au point de façon adaptée à la culture. Il est possible d'avoir une approche personnalisée des services de police dans les communautés autochtones qui tient compte de leurs besoins uniques et les intègre de façon significative. Ce groupe consultatif pourrait être nommé par le ministère, le comité du service de police provincial ou directement par des représentants autochtones choisis.

Il agirait comme une deuxième Commission de police et surveillerait les services offerts aux communautés autochtones. Les services de police communautaires autochtones pourraient être fournis et gérés par une division du SPPNB qui serait uniquement axée sur la prestation des services aux peuples et aux communautés autochtones au Nouveau-Brunswick et qui veillerait à ce que toutes les capacités du SPPNB intègrent les besoins et les sensibilités autochtones en conséquence. Cette division pourrait être dirigée par un représentant autochtone qui se concentrerait sur la prestation de services adaptés aux communautés autochtones. Il serait nommé par le groupe consultatif ou le comité provincial et relèverait directement des organismes de gouvernance plutôt que du chef de police.

Soutenir l'application des résolutions de conseil de bande

Il a été noté que les communautés autochtones pourraient demander ou souhaiter l'aide des services de police et une meilleure harmonisation de l'application des résolutions de conseil de bande. Le SPPNB devrait travailler avec les communautés autochtones en vue de définir le rôle approprié, le soutien requis et la meilleure façon pour lui d'appuyer l'application des résolutions de conseil de bande. Il faudrait probablement modifier les lois en vigueur afin d'atténuer les difficultés juridiques associées à ce type d'application de la loi.

Renforcer la gouvernance locale et la reddition de comptes de la police dans les communautés autochtones

Afin de garantir une gouvernance locale et une rétroaction sur le rendement et les niveaux de service dans les communautés autochtones aussi fortes que dans les municipalités et les DSL, on pourrait mettre sur pied une version autochtone des Commissions de services régionaux ou des comités de services de police locaux. Le Nouveau-Brunswick a récemment tenté d'inclure une représentation autochtone dans les CSR, mais il y a eu des défis liés à l'efficacité en raison des différences de priorités et d'enjeux. La création d'une version autochtone d'une CSR pour permettre aux communautés autochtones de faire entendre leurs préoccupations pourrait être une bonne solution pour accroître la reddition de comptes d'un service de police à l'égard des communautés autochtones tout en respectant les différences de culture, de valeurs, d'histoire et de priorités contemporaines.

Cette section ne recommande pas de structure organisationnelle. Elle vise plutôt à lancer d'autres dialogues avec les peuples et les communautés autochtones du Nouveau-Brunswick pour étudier cette question et différentes possibilités avec eux. Ces discussions permettent d'explorer et de concrétiser le vaste potentiel des services de police autochtones.

7.f Fonctions intermédiaires et communications intégrées

La possibilité d'améliorer la capacité des divers services d'application de la loi au Nouveau-Brunswick pour partager l'information, coordonner les ressources et travailler ensemble sur les questions liées à la sécurité publique est considérable. Les actes criminels ne se confinent pas au territoire de compétence d'un service de police ou aux limites d'une municipalité. Actuellement, les services de police n'ont pas toujours une vue claire des enquêtes, des actions et des renseignements de leurs homologues, et par conséquent, il peut y avoir un chevauchement des enquêtes et des coûts sociaux accrus associés aux répercussions sur les victimes, en plus des coûts financiers.

7.f.1 Sources de données intégrées et partagées

Recommandation : Il est recommandé que le service de police provincial mette en œuvre un système de gestion des dossiers (SGD) unifié dans toute la province afin de permettre l'interopérabilité avec les autres services de police.

Le SPPNB devra investir dans son propre SGD, disposant des fonctionnalités permettant de gérer de larges volumes de données détaillées et de rapports sur les incidents provenant des services de première ligne. À l'heure actuelle, la majorité des services de police utilisent Versaterm à ce titre ou planifient de le faire. Une façon efficace de faciliter le partage des données est d'intégrer les systèmes de gestion des dossiers dans tous les corps de police et le SPPNB, ce qui exigera l'appui des services de police municipaux existants.

L'intégration des données du SGD sera complexe et nécessitera des investissements dans l'infrastructure, l'évaluation et le choix de la technologie, les analyses de compatibilité ainsi qu'une étude approfondie, un formatage et une uniformisation des éléments de données touchés. Plusieurs options s'offrent aux provinces pour réaliser cette initiative d'intégration.

- Option 1 : créer un entrepôt de données provincial sans connexion en temps réel pour les services de police. Il s'agit de l'option la moins coûteuse, et les services de police disposent de suffisamment de temps pour nettoyer leurs données et leurs rapports avant de les soumettre. En revanche, les services de police pourraient ne pas respecter l'échéance de soumission des données ou retirer ou modifier des données avant leur soumission s'ils choisissent de ne pas partager certaines données. Ils pourraient aussi devoir vérifier auprès de leurs homologues à quel point les données et les rapports sont récents.
- Option 2 : créer un entrepôt de données provincial avec connexion en temps réel pour les services de police. Cette option est plus coûteuse que l'option 1, mais la connexion en temps réel au SGD permet de produire des rapports et d'accéder à des renseignements organisationnels rapidement afin de prendre des décisions opportunes et d'atténuer les risques de falsification ou de modification de données avant leur soumission. Elle exige en revanche de solides pratiques de gouvernance en matière de données et des changements opérationnels et comportementaux des policiers qui saisissent les données dans le système pour garantir leur exactitude et leur exhaustivité, puisqu'elles sont ajoutées directement à l'entrepôt.
- Option 3 : mise en place d'un SGD unifié dans la province. Il s'agit de l'option la plus coûteuse, mais elle offre un partage uniforme des données et des rapports et la collaboration à leur égard dans l'ensemble de la province, ainsi qu'une solution simple de partage des coûts (p. ex. chaque participant paie les licences qu'il utilise). Les autres considérations incluent le fait qu'il comprend un seul point de défaillance dans la province si le SGD est en panne et la nécessité d'avoir une solution de rechange pour chaque service (p. ex. hébergement miroir) et de solides pratiques en matière de gouvernance des données pour chaque service participant.

Puisque la majorité des services de police du Nouveau-Brunswick utilisent Versaterm (huit services sur neuf), qui est géré par la province, il est plus facile de mettre en place un SGD entièrement intégré sans subir les coûts importants liés à la transition de plusieurs services vers un autre SGD. L'option 3 est beaucoup plus simple à réaliser au Nouveau-Brunswick que dans d'autres territoires de compétences en raison de l'homogénéité des SGD en place dans la province.

L'architecture des données et des systèmes pour permettre la création d'un SGD partagé ou intégré à la plateforme Versaterm devra être analysée plus à fond. En outre, on devra analyser en profondeur les fonctionnalités et les exigences du système de SGD pour vérifier que Versaterm est la plateforme qui convient le mieux.

7.f.2 Répartition, communications en temps réel

Recommandation : Il est recommandé que le service de police provincial tire parti du système de radiocommunication mobile à

ressources partagées du Nouveau-Brunswick (RMRPNB) et des centres de prise d'appels pour la sécurité du public (CPASP) existants.

Les centres d'appels et de répartition constituent la pierre angulaire de toute organisation policière et sont souvent le premier point de contact pour les citoyens qui ont besoin de services de police. En s'appuyant sur le système de communication existant pour mettre sur pied des services intégrés de centres d'appels et de répartition de premier plan pour tous les principaux services de police, d'incendie et d'ambulance, on peut tirer d'importants avantages en ce qui a trait au partage des données, à la coordination opérationnelle, à la connaissance de la situation pour les premiers intervenants et au partage des coûts.

Cette capacité a en partie été développée au Nouveau-Brunswick. En 2016, le gouvernement provincial a lancé un nouveau système de radiocommunication mobile, qui améliorera les communications entre les premiers intervenants et les autres utilisateurs. Les corps de police municipaux, certains corps de police régionaux, les postes de pompiers volontaires, les ambulanciers paramédicaux, les chauffeurs d'autobus scolaire et les conducteurs de chasse-neige font partie des plus de 3 400 utilisateurs du système de radiocommunication mobile à ressources partagées du Nouveau-Brunswick, également connu sous le nom de système radio P25⁶. La Nouvelle-Écosse et l'Île-du-Prince-Édouard utilisent également le système, et Bell Mobilité prévoit de fournir des connexions à l'échelle des Maritimes pour permettre aux premiers intervenants et aux utilisateurs du secteur public de communiquer dans les trois provinces. Le SPPNB devrait également utiliser ce système et soutenir l'expansion du système à tous les services tout en investissant afin de veiller à ce que l'infrastructure et les ressources humaines puissent répondre à tout besoin supplémentaire. Cela permettrait également une plus grande efficacité lors de l'augmentation des capacités pour la mise en service des services 9-1-1 PG d'ici 2025.

La transition vers le SPPNB pourrait entraîner la perte de centres de répartition propres à la GRC, à savoir ceux de Moncton et de Fredericton. Cela pourrait entraîner une augmentation du volume d'appels, de l'équipement et de l'affectation des capacités. Le SPPNB pourrait tirer parti des centres de prise d'appels pour la sécurité du public (CPASP) existants que le Bureau du service d'urgence 911 du Nouveau-Brunswick administre. Ces six CPASP sont responsables de l'adressage municipal et fournissent des conseils et des orientations aux municipalités et à d'autres partenaires sur les questions de communication d'urgence (information extraite de la page du ministère de la Justice et de la Sécurité publique du gouvernement du Nouveau-Brunswick). Une analyse plus poussée devra être menée pour comprendre l'incidence sur la capacité et les besoins en infrastructure afin de soutenir l'augmentation du volume d'appels qui découlera de la réception des appels du service de police provincial par l'intermédiaire de ces CPASP.

Le SPPNB devrait également chercher à renforcer les services des CPASP et de répartition en intégrant des professionnels en santé mentale et en crise familiale aux centres afin d'aider à la réponse initiale et aux communications pour ces appels de service complexes et délicats. Cela permettra aux personnes vulnérables de commencer immédiatement à recevoir de l'aide avant même que les ressources n'arrivent sur place.

7.f.3 Commandement des opérations en temps réel

Recommandation : Il est recommandé que le service de police provincial utilise des unités mobiles de commandement en temps réel pour aider à coordonner les interventions en cas d'incident majeur.

A **Real Time Operations Centre (RTOC)** is used to manage major events that require coordination from various emergency and local services as well as for daily officer deployment using data-driven algorithms and software. La mise en place d'un centre des opérations en temps réel nécessite des investissements importants, qui pourraient être justifiés si la demande de services est élevée. Toutefois, le commandement mobile en temps réel, rendu possible par les technologies modernes et les progrès en matière de communication, peut constituer une option viable plus rentable.

Les services de police au Nouveau-Brunswick utilisent actuellement des postes de commandement mobiles dans le cadre des interventions en cas d'incident majeur. Il s'agit d'une solution réalisable à long terme pour fournir cette capacité sans engager les mêmes coûts d'investissement importants associés à la construction d'un centre de commandement permanent en temps réel. La construction d'un COTR permanent pour le SPPNB n'est pas une priorité, et la nécessité d'une capacité plus importante que celle fournie par les unités de commandement mobiles peut être évaluée au fil du temps.

7.g Capacités administratives et habilitantes

Le modèle de services généraux de la GRC permet de réaliser des économies d'échelle pour les fonctions générales normalisées comme les comptes créditeurs ou les achats courants de biens et de services, mais les parties prenantes ont cerné des problèmes liés à la lenteur des réponses aux besoins opérationnels urgents et à la souplesse limitée pour soutenir les activités locales. En outre, les investissements dans la technologie et son entretien nécessaires pour gérer les services généraux comme les finances, les ressources humaines, les acquisitions ainsi que la gestion et la technologie de l'information sont importants et réduiraient le montant des fonds pouvant être consacrés aux services de police communautaire et à la présence auprès des Néo-Brunswickois.

Le SPPNB devra mettre en place des services généraux habilitants afin de soutenir les opérations des services de première ligne, de fournir des services comme les services financiers, les ressources humaines, les acquisitions, la passation de contrats, la gestion du matériel et les services juridiques dont ont besoin tous les organismes d'application de la loi. Les services de police conventionnels intègrent ces fonctions à leur infrastructure organisationnelle. Le SPPNB a la possibilité d'utiliser l'infrastructure provinciale existante pour réduire les coûts opérationnels.

⁶ Gouvernement du Nouveau-Brunswick. *Le système de radiocommunications mobiles à ressources partagées du Nouveau-Brunswick entre en service* (en ligne), 3 novembre 2016. Sur Internet : <https://www2.gnb.ca/content/gnb/fr/nouvelles/communique.2016.11.1058.html>

L'infrastructure technologique de base et les ressources liées aux ressources humaines, aux services financiers, aux acquisitions, à la gestion des actifs, à l'entretien du parc et aux services juridiques qui ne sont pas névralgiques sur le plan opérationnel pour le SSPNB peuvent être fournies efficacement en utilisant les ressources du gouvernement du Nouveau-Brunswick.

7.g.1 Services généraux

Approche intégrée des services généraux

Recommandation : Il est recommandé qu'un futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick adopte une approche intégrée des services généraux, qui tire parti de l'infrastructure existante du gouvernement du Nouveau-Brunswick.

Le SSPNB devrait utiliser une approche intégrée pour fournir des services généraux qui tirent parti de l'infrastructure existante du gouvernement du Nouveau-Brunswick afin de maintenir des économies d'échelle. Le gouvernement du Nouveau-Brunswick dispose d'une infrastructure importante qui est déjà utilisée pour fournir des services généraux aux ministères : Service Nouveau-Brunswick. Service Nouveau-Brunswick devrait être considéré comme un moyen potentiel de fournir ces services généraux courants au SSPNB. Le SSPNB devrait « passer un contrat » avec Service Nouveau-Brunswick pour fournir des services généraux courants et payer un droit de service pour couvrir les coûts.

Les mécanismes de gouvernance de soutien, comme les ententes sur les niveaux de service, afin de documenter clairement les exigences et les attentes opérationnelles, devraient être élaborés conjointement par le SSPNB et le gouvernement du Nouveau-Brunswick. L'utilisation de ces ressources et de cette infrastructure aidera le SSPNB à réduire les coûts opérationnels des services généraux.

Tous les services ne peuvent pas être fournis par le gouvernement du Nouveau-Brunswick en raison de besoins en matière de processus spécialisés, d'information, de technologie ou d'opérations qui ne peuvent pas être satisfaits par les fonctions des services généraux courants. Un certain nombre de services peuvent être fournis par l'intermédiaire de Service Nouveau-Brunswick sans incidence sur les opérations, notamment :

- services financiers;
- achats normalisés;
- services juridiques courants;
- passation de contrats types;
- gestion courante des immobilisations;
- entretien du parc.

L'utilisation de l'infrastructure existante du Nouveau-Brunswick aura l'avantage de réduire les coûts d'exploitation des services qui ne sont pas destinés aux citoyens et de réaffecter davantage de ressources aux services de police communautaire afin d'améliorer la réceptivité aux besoins des citoyens et d'augmenter les niveaux de service. L'intégration des services généraux aux ressources du Nouveau-Brunswick devrait également permettre de réduire le nombre de personnes nécessaires pour fournir des services généraux au nom du SSPNB et d'accroître l'optimisation des ressources liées à la prestation de services non opérationnels. Le maintien d'économies d'échelle sera essentiel pour contenir les coûts administratifs.

7.g.2 Considérations d'ordre opérationnel

Recommandation : Il est recommandé qu'un futur service de police provincial élabore des processus lui permettant de mener des activités d'approvisionnement et de ressources humaines névralgiques sur le plan opérationnel, confidentielles ou urgentes dans le cadre de processus parallèles afin de répondre aux exigences en matière de sécurité publique.

En raison de la nature dynamique des services de police et de la réponse aux menaces, il arrive que des processus névralgiques ou urgents sur le plan opérationnel, nécessaires pour la sécurité publique, soient requis sans avoir été planifiés. Dans ces situations, il est essentiel que le SSPNB soutienne les opérations visant à répondre aux besoins des citoyens en matière de sécurité publique. Le SSPNB doit pouvoir disposer de processus secondaires pour répondre à ces besoins en matière de sécurité publique, et ce, en fonction de critères précis :

- **confidentialité** : si le SSPNB doit se procurer de l'équipement spécialisé ou recruter une personne pour un rôle précis en lien avec des opérations secrètes, un processus d'approvisionnement ou de recrutement public divulguerait des renseignements importants sur les capacités du SSPNB aux groupes criminels (organisés ou non) et réduirait l'efficacité de l'organisation à assurer la sécurité publique ou les opérations policières;
- **urgence** : si le SSPNB intervient sur la base de renseignements criminels qui doivent être utilisés rapidement, il doit pouvoir acquérir ou sous-traiter des biens ou des services immédiatement lorsque les délais ne permettent pas un processus normal d'approvisionnement ou de recrutement public.
- **exigences techniques ou spécialisées** : si le SSPNB a besoin de biens et de services très spécialisés qui nécessitent une compréhension technique approfondie ou une expertise spécialisée que le gouvernement du Nouveau-Brunswick ne possède pas, le SSPNB doit avoir la possibilité de l'acquérir.

Tout processus d'achat ou de ressources humaines répondant à ces critères peut être admissible à un traitement interne accéléré au SSPNB, mais nécessiterait un processus de délégation de pouvoir élaboré de façon à inclure ces situations. Le chef de police pourrait être responsable de l'approbation de toutes les dépenses névralgiques sur le plan opérationnel effectuées dans le cadre des processus internes, et il devrait rendre compte de ces décisions au comité provincial.

Les besoins en matière de ressources et d'infrastructure pour les processus courants reposeront principalement sur le personnel et l'infrastructure du gouvernement du Nouveau-Brunswick, tandis que les besoins spécialisés seront principalement comblés à l'aide d'un processus accéléré et d'approbations soumises par les ressources du gouvernement et décrites en détail dans les procédures et politiques opérationnelles normalisées.

Parmi les avantages potentiels, citons l'amélioration de l'efficacité et des niveaux de service, ainsi qu'une plus grande réactivité aux besoins opérationnels urgents. Une approche par paliers de certains services généraux, comme les acquisitions, permettra au SPPNB de mieux contrôler l'achat de biens et de services névralgiques sur le plan opérationnel et d'accroître sa capacité à fournir des services aux citoyens et à rendre compte de ces services. Les achats de la GRC à des fins opérationnelles peuvent être retardés en raison de la nature de la demande d'approbation des décisions auprès d'Ottawa. Le modèle proposé offre une option rapide pour répondre aux besoins opérationnels, ce qui est impossible ou difficile avec le modèle actuel.

7.h Biens immobiliers

Besoins en installations et considérations relatives au regroupement de services

L'infrastructure existante, y compris les installations et les espaces de travail physiques, devra peut-être être ajustée ou adaptée pour permettre le regroupement de services dans certains cas. Dans certains cas, l'infrastructure provinciale existante peut facilement accueillir des services partageant des locaux que les détachements actuels de la GRC. Dans le cadre de toute transition ou étude complémentaire relative à la transition, il convient d'évaluer les besoins en installations et la capacité des installations existantes à répondre à ces besoins.

Outre les exigences en matière de regroupement des services, l'évaluation des installations doit porter, entre autres, sur les points suivants :

- état des bâtiments et des infrastructures;
- coûts d'exploitation, entretien prévu et coûts du cycle de vie;
- adéquation avec les besoins en infrastructures liés à la sécurité publique, y compris la détention d'individus, la sécurité physique des bâtiments et l'accessibilité au public;
- emplacement et répartition géographique des installations par rapport aux exigences en matière de niveau de service;
- alignement entre la taille et le « type » d'emplacement des détachements requis pour fournir des services dans la région dans le cadre du modèle de déploiement d'effectifs en réseau.

Installations de formation

La formation et les installations de formation représentent une dépense pour tous les services de police de la province, y compris la GRC. Actuellement, les cadets sont formés à l'École de la GRC, Division Dépôt, à Regina, en Saskatchewan. La Division J y envoie de nouveaux cadets dans le cadre du processus de recrutement et de la formation au métier d'agent de la GRC. Toutes les recrues de la GRC, partout au pays, reçoivent la même formation conformément aux normes et aux priorités de la GRC. Les frais de déplacement pour la formation des recrues et la formation spécialisée peuvent devenir importants et obligent les membres à se déplacer et à séjourner dans différents endroits au Canada lorsque cela est nécessaire.

Un service de police provincial devrait explorer la possibilité de mettre sur pied des installations locales de formation policière, en tenant compte des éléments suivants :

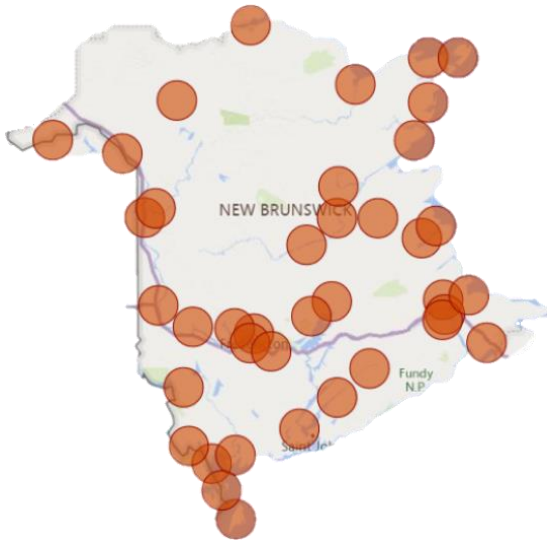
1. partage des installations avec les services de police municipaux et régionaux;
2. augmentation de l'utilisation des écoles de police locales;
3. possibilités de partenariat avec d'autres organisations, comme des établissements d'enseignement postsecondaire, pour des formations non axées sur les opérations.

Il faudra procéder à un examen détaillé de la capacité de formation des installations existantes. Au Nouveau-Brunswick, les cadets de police sont généralement inscrits à l'un des programmes suivants, dont aucun n'est situé au Nouveau-Brunswick, bien que certains présentent des possibilités pour un futur SPPNB :

- Académie de police de l'Atlantique;
- Justice Institute of British Columbia;
- École de la Police militaire des Forces canadiennes;
- École nationale de police du Québec;
- Collège de police de l'Ontario;
- École de la GRC, Division Dépôt (Regina, Saskatchewan).

En outre, il faut réaliser un inventaire des programmes de formation donnés par les services de police municipaux pour repérer les

domaines où il existe des particularités et des doublons entre les services.



À long terme, on pourrait envisager la construction d'une ou de plusieurs installations de formation propres au service de police provincial du Nouveau-Brunswick. Toutefois, compte tenu de l'emplacement des écoles et des collèges de formation à proximité et du fait que plusieurs services de police municipaux utilisent déjà d'autres installations, il pourrait être plus rentable d'investir dans l'augmentation de la capacité des installations de formation existantes plutôt que d'en construire de nouvelles.

Détachements

La GRC gère actuellement 39 détachements dans la province, y compris le quartier général de la Division J, qui fournissent des services de police généraux de première ligne. Chaque détachement est dirigé par un chef et est composé de membres réguliers, de membres civils et d'employés de la fonction publique.

Alors que le gouvernement du Nouveau-Brunswick évalue la transition vers un service de police provincial qui lui est propre, il est possible d'envisager la rationalisation potentielle de certains détachements afin de réaliser des économies et de repenser le modèle actuel de prestation de services. Par exemple, le gouvernement pourrait explorer des modèles de « carrefours » qui

permettent des économies d'échelle et disposent des capacités nécessaires pour fournir des services exigeants en ressources, y compris des services spécialisés, afin d'atteindre une population plus large. Cette situation n'est pas sans rappeler les carrefours naturels de détachements que l'on trouve aujourd'hui dans la province, comme Woodstock, Oromocto et St. George, entre autres. Cependant, la détermination du nombre et de l'emplacement des détachements potentiels à rationaliser nécessite une analyse approfondie qui tient compte de divers facteurs, comme le volume d'appels et leur nature ou leur gravité. Un futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick devrait profiter de ce point d'inflexion dans l'examen de ses services pour revoir l'empreinte géographique des détachements existants et explorer d'autres modèles de déploiement des effectifs de police communautaire, y compris des modèles de carrefours.

7.i Possibilités d'innovation, de collaboration, de régionalisation et de partenariats

La décision du gouvernement du Nouveau-Brunswick d'examiner la façon dont les services de police sont fournis dans les collectivités actuellement servies par la GRC offre une occasion unique de collaborer avec des partenaires – à l'intérieur et à l'extérieur des frontières provinciales – de façon nouvelle et novatrice.

Fondamentalement, la nature de l'application de la loi évolue, galvanisée – entre autres facteurs – par l'évolution des attentes des citoyens et le désir croissant d'approches de la sécurité publique davantage axées sur la prévention et la coopération que sur les tactiques de commandement et de contrôle répressives. Pour les gouvernements et les services de police du monde entier, cela signifie qu'il faut sortir des sentiers battus des modèles conventionnels de prestation de services. Le Nouveau-Brunswick ne fait pas exception à la règle.

On peut envisager les possibilités de collaboration sur deux plans différents, soit à l'extérieur et à l'intérieur de la province :

- collaboration régionale avec les autres provinces de l'Atlantique;
- collaboration avec d'autres partenaires au sein de la province.

Collaboration régionale avec les autres provinces de l'Atlantique

Le Nouveau-Brunswick a une riche histoire de partenariat avec les autres provinces du Canada atlantique. Les liens géographiques, politiques et sociaux entre les provinces maritimes constituent un socle sur lequel la coopération provinciale en matière d'application de la loi pourrait s'appuyer et s'étendre encore davantage. Par exemple, en octobre 2021, les gouvernements provinciaux du Nouveau-Brunswick et de la Nouvelle-Écosse ont annoncé la création d'un partenariat pour enquêter sur les incidents graves mettant en cause la police⁷. L'entente de principe permettrait à l'Équipe d'intervention en cas d'incident grave (EIIG) de la Nouvelle-Écosse – un organisme indépendant chargé d'enquêter sur les affaires graves, comme les décès, les blessures et les agressions sexuelles impliquant des policiers – de jouer le rôle d'organisme de surveillance pour les deux provinces. Cette collaboration permet au gouvernement du Nouveau-Brunswick, qui ne dispose pas de son propre organisme de surveillance de la police et qui dépend donc de l'EIIG de la Nouvelle-Écosse et du Bureau des enquêtes indépendantes (BEI) du Québec pour mener des enquêtes indépendantes, d'accéder facilement à l'expertise et aux services dont il a besoin pour renforcer la confiance du public lors d'enquêtes sur les agissements de la police. Le partenariat devrait débuter en 2022.

À l'instar de l'approche régionale en matière d'enquête sur les incidents graves mettant en cause la police, un futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick pourrait envisager des possibilités de collaboration plus vastes, avec d'autres provinces de l'Atlantique, afin de dégager des synergies, de favoriser une prestation de services efficace et efficiente et de promouvoir des partenariats durables dans la prestation de services de sécurité publique. Ces partenariats s'appuieraient sur des ententes de partage des coûts et des ententes sur les niveaux de service (ENS). Voici les candidats potentiels à une collaboration régionale :

⁷ Gouvernement du Nouveau-Brunswick. Le Nouveau-Brunswick et la Nouvelle-Écosse créent un partenariat pour enquêter sur les incidents graves impliquant la police (en ligne), 4 octobre 2021. Sur Internet : <https://www2.gnb.ca/content/gnb/fr/ministeres/securite-publique/nouvelles/communiqu.2021.10.0692.html>

- **services spécialisés** : services complexes exigeants en ressources qui nécessitent généralement une formation ou un équipement coûteux, mais qui font l'objet d'un nombre relativement faible de demandes, comme le soutien aérien, l'élimination des explosifs, l'identification judiciaire, les unités marines et les escouades canines;
- **enquêtes complexes et renseignements** : les enquêtes complexes exigent des compétences spécialisées pour s'attaquer à des crimes complexes et majeurs. La nature des crimes majeurs évolue, et les frontières tendent de plus en plus à s'effacer. Pour les gouvernements et les organismes d'application de la loi, cela se traduit par une collaboration accrue entre les différents territoires de compétence. Le futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick pourra s'associer à d'autres provinces et à la GRC pour mener des enquêtes complexes – et y coopérer –, notamment sur le crime organisé, la lutte antidrogue, la traite de personnes et l'exploitation des enfants, et les crimes violents graves.

Le coût élevé de ces services, combiné à la taille relativement petite de la province sur le plan de la population et de la géographie, suggère qu'un futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick pourrait éventuellement bénéficier d'une coopération régionale avec d'autres provinces afin de mettre en commun les ressources et de tabler sur les économies d'échelle.

À l'instar de l'EIIG, le gouvernement du Nouveau-Brunswick devrait chercher à entretenir les partenariats existants avec d'autres provinces (et en tirer parti), comme l'Île-du-Prince-Édouard, où est située l'Académie de police de l'Atlantique, un prolongement du Holland College, pour la formation et le perfectionnement des agents. Le service de police régional de Halifax propose également un programme de formation policière.

Au-delà du futur partenariat avec la Nouvelle-Écosse concernant l'Équipe d'intervention en cas d'incident grave (EIIG), du potentiel de coopération régionale dans la prestation de services spécialisés, la tenue d'enquêtes complexes et la collecte de renseignements, et des partenariats établis, le Nouveau-Brunswick et d'autres provinces ont la possibilité d'envisager une coopération transfrontalière, par exemple, en réunissant les communautés autochtones du Canada atlantique pour leur donner une voix plus forte, et de cerner les possibilités de chevauchement afin de répondre à des besoins uniques. Cependant, toute collaboration provinciale doit donner la priorité aux besoins uniques des collectivités du Nouveau-Brunswick, y compris les communautés autochtones.

Plus largement, il est également possible de trouver d'autres occasions de réaliser des économies ou d'obtenir des gains d'efficacité liés à l'intégration des services de sécurité publique, comme l'approvisionnement collaboratif visant à obtenir des économies d'échelle ou des normes policières communes visant à améliorer l'interopérabilité.

Collaboration avec d'autres partenaires au sein de la province

Recommandation : Il est recommandé que le gouvernement du Nouveau-Brunswick augmente le nombre de postes d'agents de programmes communautaires (APC) et qu'il cherche à pourvoir ces postes avec des candidats autochtones afin de favoriser des liens plus étroits entre le service de police provincial et les communautés autochtones qu'il sert.

Pour être efficace, tout futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick s'appuiera sur une collaboration continue avec une myriade de partenaires œuvrant au sein et au-delà de l'application de la loi. Tandis que les services de police du monde entier cherchent des façons nouvelles et novatrices de s'engager auprès des collectivités qu'ils servent et que les frontières traditionnelles des interventions policières s'érodent, il est de plus en plus admis que les services de police ne peuvent tout simplement pas faire cavalier seul.

Voici quelques exemples de partenaires potentiels pour la prestation de services au sein d'un futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick.

- **Prestataires de soins de santé et de services sociaux** : Les interventions relatives à la toxicomanie, à la santé mentale et aux crises familiales représentent de plus en plus d'appels d'urgence au 911, et les services de police comme par les collectivités reconnaissent que les policiers en uniforme ne sont pas toujours bien outillés pour faire face à ces situations. Par conséquent, des territoires de compétence au Canada et dans le monde entier mettent à l'essai des programmes novateurs qui réunissent des policiers en uniforme (ou même des agents de la paix) et des professionnels de la santé mentale et des services sociaux. En 2011, le service de police de Vancouver a établi un partenariat avec Vancouver Coastal Health (VCH) pour servir les personnes de la collectivité qui souffrent de maladie mentale, d'abus de substances psychoactives et de toxicomanie. Cette collaboration vise à réduire la probabilité que des personnes entrent dans le système de justice pénale tout en protégeant les gens et la collectivité. En 2020, Saint John a lancé une équipe mobile intégrée d'intervention en situation de crise, composée de policiers de Saint John et de cliniciens spécialisés en santé mentale, pour répondre aux appels en lien avec ce domaine. L'équipe peut être mobilisée par l'intermédiaire d'appels au 911, d'appels à la ligne mobile d'intervention en situation de crise et d'activités de sensibilisation communautaire. Elle est en service sept jours sur sept sur un quart de travail de douze heures allant de 11 h à 23 h, ce qui, d'après les données, représente le pic des appels en matière de santé mentale. En date d'octobre 2020, Saint John avait investi 900 000 \$ dans le projet sur trois ans. Un futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick devrait mettre en place un programme semblable, qui pourrait être étendu à l'ensemble de la province⁸.
- **Autres ministères et organismes gouvernementaux** : L'avenir des services de police et une réflexion plus globale sur le continuum de la sécurité publique au Nouveau-Brunswick dépendront d'une coopération accrue entre les ministères et les

⁸ CBC. New crisis response team of police and mental health workers now at work in Saint John (en ligne), 25 octobre 2020. Sur Internet : <https://www.cbc.ca/news/canada/new-brunswick/nb-saint-john-integrated-mobile-crisis-response-team-1.5770788>

organismes gouvernementaux, plus particulièrement la Direction des services de traitement des dépendances et de santé mentale du ministère de la Santé et le ministère du Développement social, y compris les services sociaux.

- **Communautés autochtones** : Un futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick devrait s'efforcer de mobiliser de façon proactive les peuples autochtones et leurs communautés afin d'élaborer d'un modèle de services de police adapté à leurs besoins uniques au sein du service de police provincial. Les agents de programmes communautaires (APC) constituent une option prometteuse. Il y a actuellement sept APC au Nouveau-Brunswick, financés par le Programme des services de police des Premières Nations (PSPPN) de la GRC. Dans le cadre de cette entente, le gouvernement du Canada subventionne 52 % des coûts, tandis que le gouvernement du Nouveau-Brunswick finance les 48 % restants. Les APC, qui sont des civils, comblent le fossé entre la police et les communautés en collaborant avec les collectivités locales sur des initiatives de prévention et de réduction de la criminalité, par exemple, en travaillant avec des multirécidivistes⁹. Malgré les avantages du programme, les contraintes de financement constituent un défi. Bien que les postes d'APC ne soient pas tous occupés par des Autochtones, un futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick devrait augmenter le nombre de ces postes et chercher à les combler avec des candidats autochtones afin de favoriser des liens plus étroits entre le service de police provincial et les communautés autochtones qu'il sert. Au-delà du programme d'APC, le gouvernement provincial devrait étudier les possibilités de tirer parti de son réseau existant de Commissions de services régionaux (CSR) pour accroître la représentation des communautés autochtones, afin de favoriser des relations plus étroites entre le service de police provincial et les communautés qu'il sert, tout en reconnaissant que toute décision relative aux services de police dans les communautés autochtones dépend d'une consultation sérieuse.
- **Entités externes** : Il s'agit de partenariats communautaires avec des organismes sans but lucratif, comme l'Association Citoyens en Patrouille de Codiak (ACEPC), dont la mission est de rendre les collectivités plus sûres en mobilisant les citoyens du Grand Moncton pour qu'ils participent à une initiative communautaire de prévention de la criminalité et de la victimisation, en coopération avec les organismes locaux d'application de la loi¹⁰.
- **Prestataires de services privés** : Il s'agit de relations contractuelles avec des prestataires de services privés, comme les services de laboratoire privés, les escouades canines et les professionnels de la cybersécurité.

7.j Autres considérations

Un changement de cette ampleur nécessite la prise en compte d'autres éléments qui sont liés au modèle de services de police, mais qui n'en constituent pas nécessairement une composante essentielle. Il faut relever et analyser d'autres possibilités et difficultés lors de l'évaluation du modèle de base présenté dans ce document, dont certaines sont nécessaires pour mettre en œuvre les recommandations ou réaliser pleinement les gains d'efficacité attendus ou les améliorations possibles de la prestation de services.

7.j.1 Normes de formation provinciales

Le modèle intégré exige que les services de police soient en mesure de collaborer efficacement tout en fournissant une variété de services de première ligne. Le moyen le plus efficace de garantir que les services de police sont en mesure de travailler efficacement ensemble serait de mettre en œuvre des normes de formation provinciales. Dans le cadre d'une éventuelle transition, le SPPNB peut diriger l'élaboration de normes de formation provinciales par l'intermédiaire de processus de collaboration avec les services de police municipaux et régionaux.

Des normes provinciales permettront aux services municipaux, aux services régionaux et au SPPNB de fonctionner plus efficacement lors d'opérations ou d'interventions conjointes. L'élaboration conjointe de normes provinciales permettra à tous les services policiers d'avoir accès à une meilleure formation, grâce à l'adoption des éléments les plus efficaces de tous les programmes et à leur intégration aux normes.

Les avantages des normes de formation provinciales résident principalement dans l'amélioration de l'interopérabilité entre les services de police. Toutefois, de telles normes soutiennent et renforcent également les recommandations du présent rapport sur les installations de formation partagées, l'approvisionnement collaboratif et les capacités interventionnelles et spécialisées intégrées. Des normes de formation provinciales peuvent apporter des avantages opérationnels importants. Il sera essentiel d'adopter une approche objective pour déterminer les normes provinciales, avec une contribution substantielle de toutes les parties prenantes et de tous les experts en la matière.

7.j.2 Changements législatifs

Le gouvernement du Nouveau-Brunswick devra rédiger un projet de loi pour permettre la création du service de police provincial du Nouveau-Brunswick. Les recommandations formulées dans le présent rapport partent du principe que tous les processus juridiques et législatifs peuvent être menés à bien comme prévu. La législation devrait couvrir les éléments suivants, sans toutefois s'y limiter :

- la création d'un service de police provincial;
- la définition de l'autorité, de la gouvernance et de la compétence du service de police provincial;

⁹ Gendarmerie royale du Canada. Comblent l'écart entre la police et les communautés : agent des programmes communautaires (en ligne), 16 décembre 2020. Sur Internet : <https://www.rcmp-grc.gc.ca/fr/nouvelles/2020/comblent-lecart-entre-police-et-communautaires-agent-des-programmes-communautaires>

¹⁰ CBC. Police authority in Moncton presented with high-tech version of neighbourhood watch (en ligne), 6 septembre 2019. Sur Internet : <https://www.cbc.ca/news/canada/new-brunswick/citizens-patrol-moncton-ward2-1.5272692>

- la création d'un comité du service de police provincial pour superviser le SPPNB;
- les rôles, les responsabilités et la structure du comité du service de police;
- le processus de nomination, de sélection et de révocation des membres du comité du service de police provincial;
- l'autorité du chef de police provincial;
- le rôle du ministère de la Justice et de la Sécurité publique par rapport au service, au comité et au chef de police;
- les exigences et les responsabilités relatives aux postes de policiers;
- l'élargissement du mandat de la Commission de police du Nouveau-Brunswick pour inclure le service de police provincial;
- toute législation nécessaire pour permettre aux municipalités d'engager les services du SPPNB en leur sein.

On pourrait devoir examiner plus avant la législation analogue en Ontario et au Québec ou la loi actualisée sur le service de police provincial pour ajouter d'autres exigences législatives à la liste ci-dessus. Des experts en matière de législation doivent participer à la définition des diverses exigences de toute loi adoptée.

La nécessité d'actualiser la *Loi sur la police* afin d'intégrer certaines de ces modifications offre l'occasion de revisiter les discussions antérieures du ministère de la Justice et de la Sécurité publique sur l'actualisation de cette loi. L'examen des services de police au Nouveau-Brunswick 2019-2020 indique que certaines parties du texte de la *Loi sur la police* sont sujettes à interprétation et que des termes comme « immédiatement » ou « caractère adéquat » ne sont pas définis, suscitant de vives inquiétudes sur certains fronts¹¹. Des questions comme le délai maximal pour mener une enquête en vertu de la *Loi sur la police*, la mutation temporaire, la suspension et la suspension sans traitement préoccupent les chefs de police, les policiers et les autorités municipales.

7.j.3 Rôle continu de police fédérale de la GRC

En plus des services contractuels, la GRC est responsable de la police fédérale au Canada. Celle-ci s'occupe des menaces criminelles les plus graves et les plus complexes au pays. Ces menaces visent notamment les institutions démocratiques, le bien-être économique du Canada et l'infrastructure physique ou informatique.

Dans le mandat de la police fédérale, la GRC prévient et détecte les menaces à la sécurité nationale, la cybercriminalité, la criminalité transnationale et le crime organisé grave, dont le crime financier, et mène des enquêtes en la matière. De plus, elle applique les lois fédérales, mène des activités internationales de police et veille à l'intégrité des frontières du Canada et à la sécurité des événements importants organisés par le gouvernement, des représentants officiels et des dignitaires.

La GRC continuera à fournir des services et à consacrer des ressources et du personnel aux activités de police fédérale au Nouveau-Brunswick, que la province décide ou non de mettre fin aux ententes de services contractuels de la GRC aujourd'hui en vigueur.

Un service de police provincial du Nouveau-Brunswick devra coexister et collaborer efficacement avec la GRC et l'appuyer dans la réalisation de son mandat de police fédérale. Une bonne relation entre la province, le service de police provincial et la GRC est essentielle à la sécurité de tous les habitants du Nouveau-Brunswick et du Canada en général.

7.k Aperçu des avantages potentiels et comparaison qualitative avec le modèle actuel

Un service de police provincial au Nouveau-Brunswick offre l'occasion unique de modifier fondamentalement et de faire évoluer rapidement la prestation des services de police en tenant pleinement compte des demandes importantes et en évolution rapide des citoyens. Les services de police du monde entier, en particulier en Amérique du Nord, sont mis au défi d'accroître leur réactivité et leur intégration et de repenser la structure de leurs services pour s'attaquer aux problèmes systémiques. Ce sont des défis complexes qu'il est difficile de relever sans apporter de changements structurels significatifs aux modèles de services de police.

L'établissement d'un service de police provincial crée l'occasion de résoudre certains problèmes inhérents à la structure du modèle de police actuel de la GRC. Certains de ces problèmes sont difficiles à résoudre ou à contourner, même avec une bonne collaboration entre les provinces et Sécurité publique Canada. La relation entre le gouvernement fédéral, le gouvernement du Nouveau-Brunswick et les municipalités et communautés bénéficiaires des services génère une grande complexité et peut provoquer un décalage entre attentes et priorités.

À l'inverse, on a de belles occasions de réimaginer la police et d'adapter le service de police provincial de façon à améliorer les services et l'intégration de la gamme de services de sécurité communautaire et à transformer la culture de la police pour mieux servir la population et suivre l'évolution des demandes et des attentes à l'égard des services de police. Un service de police provincial s'harmonise naturellement à la nécessité d'intégrer et de coordonner d'autres services provinciaux : services de santé, services familiaux et communautaires, aide aux toxicomanes et éducation.

Capacité accrue à fixer des priorités et à améliorer le contrôle et la responsabilité envers la province

L'établissement d'un service de police provincial au Nouveau-Brunswick augmentera fortement la capacité de la province à influencer les priorités en matière de sécurité publique et à tenir le service de police responsable de son rendement en ce sens. Divers facteurs rendent

¹¹ Ministère de la Justice et de la Sécurité publique du Nouveau-Brunswick. Examen des ententes sur les services de police de 2019-2020, octobre 2020.

possible la capacité accrue à définir les priorités en matière de sécurité publique, à contrôler les coûts et les normes de service, à gérer directement le rendement et à évaluer la prestation des services aux collectivités de la province :

1. l'introduction d'une structure de gouvernance communautaire dans la province;
2. le renforcement de la capacité des collectivités et du gouvernement provincial à tenir la police responsable de ses services;
3. la certitude et le contrôle accrus des coûts pour le gouvernement provincial et les municipalités.

Gouvernance communautaire

Selon le modèle de police actuel, la Division J de la GRC est responsable devant trois paliers de gouvernement et doit concilier les priorités en matière de sécurité publique du gouvernement fédéral et de Sécurité publique Canada, du gouvernement du Nouveau-Brunswick en tant qu'autorité contractante dans la province en vertu de l'ESPP et des municipalités, districts de services locaux et autres collectivités de la province en vertu d'ESPP ou d'ESPM. Les priorités, programmes et services sont souvent définis au niveau national au sein de la GRC et normalisés dans toutes les provinces. La province collabore certes à définir les priorités avec la direction de la Division J, mais celle-ci rend ultimement compte de ses actions et opérations à Sécurité publique Canada et au gouvernement fédéral.

La création d'un service de police provincial permet au Nouveau-Brunswick de fixer des priorités strictement axées sur la satisfaction des besoins de sa population en matière de sécurité publique, en collaboration avec le comité du service de police provincial, qui rendra compte au gouvernement provincial, par l'intermédiaire du ministère de la Justice et de la Sécurité publique, des résultats et des opérations en matière de sécurité publique. On élimine ainsi le besoin de concilier les priorités fédérales et provinciales.

Le comité du service de police provincial permet également aux collectivités d'être représentées et entendues là où se prennent les décisions stratégiques, une participation perçue comme difficile dans le modèle actuel de services contractuels de la GRC. Cette participation locale à la prise de décisions stratégiques renforce la responsabilité et l'obligation de répondre aux besoins locaux en donnant le ton à la tête de l'organisation. Les collectivités du Nouveau-Brunswick et le gouvernement provincial seront seuls à déterminer les services et les problèmes de sécurité publique prioritaires pour la province.

Renforcement de la responsabilité à l'échelon local

Le modèle recommandé ici renforce considérablement la capacité du gouvernement provincial à tenir les services de police directement responsables de leur rendement et de l'atteinte des objectifs et des résultats convenus par rapport au maintien du statu quo. Le modèle recommandé comporte plusieurs paliers de responsabilité conçus pour garantir la cohérence et la responsabilité envers les collectivités, ainsi que des mécanismes solides qui confèrent aux collectivités et au gouvernement provincial l'autorité nécessaire pour gérer efficacement le rendement.

Le gouvernement provincial sera responsable de sélectionner et de nommer le comité du service de police provincial, qui en assure la direction stratégique. Advenant un service insatisfaisant, de gros problèmes opérationnels ou une réponse inadéquate aux attentes du MJSP de la part du service de police provincial, les membres du comité pourraient être démis de leurs fonctions. Le gouvernement du Nouveau-Brunswick a ainsi le pouvoir non seulement de fixer les priorités stratégiques, mais aussi de tenir la direction de l'organisation responsable de ses résultats. En outre, le ministre de la Justice et de la Sécurité publique peut destituer le chef de police advenant un rendement ou des résultats en matière de sécurité publique insatisfaisants.

Le comité du service de police provincial sera chargé d'évaluer le rendement du chef de police et de l'organisation dans la mise en œuvre des plans stratégiques sur le terrain. De plus, il peut, s'il le faut, démettre le chef de la police de ses fonctions. À l'échelon local, les comités de services de police régionaux seront chargés d'évaluer le rendement des services de police locaux et en feront régulièrement rapport au comité provincial. Ils pourront demander la destitution d'un chef de détachement lorsque le rendement ou les services ne répondent pas aux normes acceptables.

Ces structures de responsabilité directe permettent à la province et aux collectivités de gérer et de surveiller le rendement et de prendre les mesures appropriées, le cas échéant. Cette responsabilité locale directe d'atteindre les objectifs de la collectivité est une différence cruciale par rapport à l'état actuel des services de police au Nouveau-Brunswick, où la responsabilité est répartie entre différents paliers de gouvernement et où les leviers d'action sont faibles ou exigent une entente entre la GRC, la province ou les autorités municipales.

Certitude et contrôle des coûts

La signature récente d'une nouvelle convention collective entre la fédération de la police nationale (le syndicat de la GRC) et Sécurité publique Canada, qui prévoit une augmentation du salaire des membres de la GRC, illustre une grande faiblesse du modèle actuel. Des coûts peuvent être imposés à la province et aux municipalités sans qu'elles aient la possibilité de participer au processus décisionnel.

Le modèle recommandé confère au gouvernement provincial la responsabilité de déterminer le budget total du service de police provincial, ce qui signifie que, chaque année, la province peut dicter les sommes à consacrer à la police. Les ententes de financement entre le gouvernement provincial et les municipalités sont aussi plus souples. La province peut augmenter ou diminuer le montant du financement accordé aux municipalités en fonction des conditions économiques locales, de la capacité des municipalités à supporter des coûts supplémentaires ou de la nécessité pour la province d'investir davantage dans les services de police afin de permettre aux municipalités d'investir ailleurs. La capacité de contrôler le budget et de fixer les coûts des services de police est un changement important par rapport au modèle actuel, où les coûts sont essentiellement facturés aux provinces indépendamment du rendement ou du niveau de service.

Elle confère ainsi une certitude accrue à la province et aux municipalités, ce que ne permet pas le modèle de la GRC. Les comités des services de police provincial et régionaux et les détachements déterminent la façon de dépenser le budget, ce qui met en relief une autre force du modèle recommandé : non seulement la province contrôle l'ensemble des coûts, mais l'équipement, les ressources ou les

dépenses nécessaires pour répondre au mieux aux besoins de la population du Nouveau-Brunswick sont déterminés en fonction des besoins locaux. Une telle certitude et un tel contrôle des coûts sont impossibles avec le modèle de la GRC.

Création de liens significatifs pour réimaginer la sécurité communautaire

Les organisations, y compris les services de police, évoluent souvent lentement. Le changement organisationnel, l'adaptation structurelle et l'intégration prévue avec d'autres services sont très complexes et difficiles à mettre en œuvre de manière efficace et rentable. Les services de police sont, à la base et pour des raisons légitimes, des organisations peu enclines à prendre des risques, un trait à la faveur de la sécurité publique et de la gestion des risques inhérents aux services fournis, mais qui peut freiner l'intégration des changements nécessaires au mode de prestation, des changements culturels ou des demandes des citoyens, ou même de la teneur changeante des appels de service.

Transformation dès le départ ou évolution graduelle

La création à partir de zéro d'un service de police provincial offre l'occasion de sauter des années de l'évolution traditionnellement lente des services de police. On peut en profiter pour transformer et moderniser le service de police au moyen d'une conception réfléchie au lieu de tenter de faire évoluer les services existants au fil du temps pour s'adapter aux défis actuels. Les services de police n'ont pas été conçus ou structurés pour répondre aux problèmes de sécurité publique ou aux types d'appels de service des citoyens et des collectivités d'aujourd'hui.

L'un des grands avantages de partir à neuf est qu'on atténue grandement les problèmes liés à la modification du mode de prestation des services, aux rôles nécessaires à cette modification et à la mise en place des capacités habilitantes appropriées dans une organisation existante : on peut mettre sur pied d'un coup des capacités et des éléments habilitants conçus pour s'intégrer dès le premier jour. En outre, on peut structurer l'organisation de façon à la rendre adaptable et à disposer des capacités essentielles nécessaires à l'amélioration continue et à l'évolution constante, qui sont de plus en plus demandées.

Interconnexion et intégration pour s'attaquer aux causes profondes de la criminalité

On a l'occasion exceptionnelle d'établir des liens importants entre les différents prestataires de services et les ministères provinciaux qui jouent un rôle connexe important en matière de sécurité publique. Les programmes de soins de santé et de soutien familial, les services de police et les fournisseurs d'aide au logement interagissent régulièrement avec les mêmes clients. La compréhension et la mise en place de mécanismes non seulement pour encourager la collaboration, mais aussi pour partager l'information et créer une approche en réseau, où le bon service, au bon moment, pour chaque cas individuel peut être offert de façon harmonieuse, pourraient être transformatives.

Du point de vue financier, les économies sont extrêmement complexes à quantifier, mais la valeur pour les collectivités découlant de l'utilisation de divers services pour fournir de véritables solutions aux personnes vulnérables et aux populations à risque afin de s'attaquer aux causes fondamentales de la criminalité et des troubles de l'ordre est évidente. À l'échelon provincial, l'harmonisation naturelle de l'administration de ces programmes soutient encore plus l'intégration à un service de police administré par la province. La mise en place d'un service de police provincial permettra à la province de coordonner la prestation des services dans l'ensemble du spectre de la sécurité et du mieux-être des collectivités.

Dans le modèle de service de police actuel, la GRC tente de répondre au besoin d'interconnexion entre la police et les autres fournisseurs de services. Le problème est que ces liens sont établis ponctuellement sans modifier de façon fondamentale le reste de l'organisation qui les encadre. Ces liens deviennent des « poches » dans une organisation plus vaste qui s'adapte lentement à l'introduction de nouveaux services ou de nouvelles méthodes de travail. Il y a donc des difficultés à mettre en place de nouveaux rôles et de nouvelles méthodes de travail et à édifier les capacités habilitantes critiques requises pour pleinement transformer la façon globale de fournir des services dans toute l'organisation. Le besoin de coordination entre les divers échelons de gouvernement et le fait que les services ne relèvent pas des mêmes organismes compliquent encore plus la situation.

Amélioration de l'efficacité et de l'efficience dans l'ensemble de la province

Un modèle intégré reconnaît que les services communautaires et connexes constituent un écosystème faisant partie d'un réseau de services qui favorise la sécurité et le mieux-être des collectivités. Cette collaboration exige une solide gouvernance et une direction stratégique pour coordonner le déploiement des ressources et repérer les besoins et les services devant être offerts par un service de police provincial. Une approche axée sur l'intégration pourrait être appliquée au modèle de fonctionnement du SPPNB afin d'associer les économies d'échelle requises pour limiter les coûts à la maximisation des gains d'efficacité opérationnels et de la réactivité.

Le modèle de fonctionnement intégré pour le service de police provincial du Nouveau-Brunswick est axé sur les trois éléments clés suivants :

- les services de police communautaires dans les collectivités rurales et urbaines et les communautés autochtones sont la fonction principale, en association avec la collaboration pour fournir les services spécialisés requis pour la sécurité publique;
- la coordination et la maximisation du déploiement des ressources existantes dans tous les services de police, notamment dans les services de police municipaux au besoin, selon des données partagées et des ententes formelles pour dégager des économies pour tous les services de police et réduire au minimum les chevauchements entre les services policiers provinciaux et municipaux;
- l'intégration des services provinciaux et des programmes communautaires comme élément clé permettant de se pencher sur tous les facteurs liés à la sécurité publique et au mieux-être et d'offrir un haut degré de réactivité et de prestation de services. L'intégration des systèmes de communications et de données aux systèmes municipaux existants permettra une collaboration

plus étroite et un accès aux données en temps réel.

Un modèle de fonctionnement intégré des services de police au Nouveau-Brunswick exige que le SPPNB collabore avec d'autres services d'application de la loi et organismes gouvernementaux pour fournir les services de premières lignes aux Néo-Brunswickois. Il reconnaît que le service de police provincial du Nouveau-Brunswick est une partie du spectre de la sécurité publique et qu'il ne peut fournir tous les éléments de la sécurité publique et des services de police auxquels s'attend la population de la province, mais également qu'il y a une occasion de réaliser des économies d'échelle, d'optimiser les ressources et les services et de coordonner les interventions pour améliorer l'efficacité et l'efficience grâce à l'intégration.

Les coûts d'exploitation sont réduits en mettant l'accent sur la collaboration et le resserrement des liens entre le service de police et les autres fournisseurs de services au lieu d'intégrer et de centraliser les services au sein du SPPNB. Les niveaux de services sont améliorés lorsque les spécialistes peuvent offrir des services spécialisés et que la police peut se concentrer sur les services de police communautaires et la réponse aux besoins locaux.

La portée et la complexité de la mise en œuvre de l'intégration sont équilibrées par la capacité d'innover et les coûts d'exploitation. Ce modèle envisage toutes les ressources disponibles dans la province et tente d'acquérir la capacité de planifier, de coordonner et de déployer ces ressources en collaborant à l'échelle de la province avec les services municipaux, les autres organisations gouvernementales, les établissements d'enseignement postsecondaire et les autres ONG pour être plus rentable tout en maintenant des niveaux de services élevés pour tous les intervenants.

8. Modèle de coût financier

8.a Aperçu

Un modèle de coût a été préparé en fonction du modèle de fonctionnement proposé pour résumer les coûts de fonctionnement totaux annuels de l'éventuel service de police provincial du Nouveau-Brunswick. Cette section résume la méthodologie employée pour élaborer le modèle de coût, ses principales suppositions de base et les coûts des services de police par grandes catégories de coûts. Tous les coûts ont été arrondis à la dizaine de milliers de dollars la plus proche.

Le modèle de ressources conceptuel comprend un total de 1 603 postes, ce qui est comparable à l'effectif en juin 2021 au Nouveau-Brunswick. Dans le modèle proposé, les membres réguliers diminueront de 159 ETP et seront remplacés par des ETP de membres civils, d'IALNB (agents de la paix), de services de sécurité privée et du Groupe provincial de réduction de la criminalité (GPRC), qui fourniront des services adaptés aux besoins particuliers des collectivités (p. ex. santé mentale ou soutien contre les dépendances). La combinaison exacte de ressources de chaque détachement doit être déterminée en tenant compte des besoins de la collectivité locale. Les ressources nécessaires doivent être ajustées au fil du temps selon l'évolution des populations et de la demande de service dans la province.

La combinaison de ressources proposée est un modèle conceptuel de ressources, aux fins de considération, et devra être affiné et validé par une analyse des données sur la criminalité, la demande de services et la mobilisation des parties prenantes.

Il est supposé que les activités de l'année 1 seront basées sur le scénario proposé et non sur un mélange de diverses suppositions. D'autres analyses permettront de quantifier les effets de l'association de diverses approches sur la régionalisation, la combinaison des ressources ou une combinaison des deux options.

Tableau 8.1 – Sommaire des coûts du futur service de police au Nouveau-Brunswick

Analyse de l'état futur du SPPNB – sommaire financier

Modèle proposé

Sommaire des coûts annuels

en milliers de dollars canadiens

Catégorie	Coûts
RH	170 280 \$
Équipement	8 590 \$
Biens immobiliers	10 240 \$
Frais administratifs et autres	20 780 \$
Total des coûts	209 890 \$

Tableau 8.2 – Sommaire de la combinaison de ressources et de l'effectif des détachements

Modèle proposé

Sommaire des ETP par type d'employé

	Nombre d'ETP de l'état futur
A. Membres réguliers	739
B. Membres civils	123
C. Employés de la fonction publique	358
D. Groupe provincial de réduction de la criminalité (GPRC)	13
E. Agents de la paix (IALNB)	246
F. Services de sécurité privée	62
G. Auxiliaires	62
Nombre total d'employés	1 603
Détachements	39

8.b Suppositions de base et sources de données

Le modèle de coût de l'état futur utilise les coûts de la situation actuelle comme référence en y apportant des rajustements afin de l'harmoniser aux capacités principales, aux services et au modèle de fonctionnement proposés. Étant donné que les salaires de la GRC devraient augmenter le 1^{er} avril 2022, conformément à la convention collective, les coûts prévus de l'exercice 2021-2022 ont été calculés pour en tenir compte (veuillez consulter le complément 3) et pour inclure le coût d'IALNB et du GPRC, qui ne font pas partie du modèle actuel.

Le cas échéant, les coûts repères du gouvernement du Nouveau-Brunswick ont servi à estimer le coût équivalent du futur service de police provincial. En l'absence de coûts repères appropriés, le coût de la situation actuelle a été utilisé pour estimer le coût futur. Le modèle de coût est structuré pour estimer le coût futur des services de police dans les catégories suivantes :

- **Ressources humaines (RH)** : Ces coûts incluent les salaires, les avantages sociaux, la rémunération des heures supplémentaires, le recrutement, les réinstallations et la formation. Selon le modèle hybride de ressources présenté à la section 7.d.2, les salaires ont été calculés par catégorie de personnel du service de police (membres réguliers, employés de la fonction publique, IALNB, etc.) conformément aux salaires repères du Nouveau-Brunswick et aux fourchettes salariales d'IALNB fournis par le MJSP. Ensuite, des réductions de 10 % ont été appliquées aux coûts par habitant de l'ESPP pour la formation, les réinstallations et les services professionnels en raison des gains d'efficacité supposés découlant de l'utilisation des ressources provinciales et des économies d'échelle. L'utilisation ETP est estimée à 92 % selon l'effectif réel par rapport à l'effectif autorisé de la situation actuelle.
- **Équipement** : Cette catégorie inclut les coûts liés à l'achat, à la location et à l'entretien de l'équipement utilisé pour soutenir les services de police, ce qui comprend les coûts associés aux Opérations criminelles (OC), au parc automobile, aux radios, à l'équipement de communication et à l'équipement informatique. Il a été supposé que les membres du SPPNB recevraient un équipement semblable (p. ex. OC, parc automobile, systèmes de radio, télécommunication, informatique) à celui utilisé dans l'environnement policier de la GRC. Le coût est par conséquent proportionnel au coût actuel par habitant de l'ESPP pour l'exercice 2020-2021.
- **Biens immobiliers** : Ces coûts incluent les coûts de fonctionnement et d'entretien des diverses installations du SPPNB. Les coûts ont été calculés en supposant que la structure de coût de la couverture géographique dans l'état futur, y compris les baux, demeurerait la même que dans la situation actuelle.
- **Frais administratifs et autres** : Ces coûts incluent les frais administratifs de la division (pour les services administratifs, comme les finances, l'administration et les services juridiques) et les coûts des services professionnels, de la gouvernance, des médias, des déplacements et autres. Les coûts de l'état futur s'appuient sur la supposition que les frais administratifs du SPPNB seraient semblables à ceux de la GRC et ont été calculés proportionnellement aux coûts actuels par habitant de l'ESPP pour l'exercice 2020-2021. Comme il a été mentionné ci-dessus pour les ressources humaines (RH), une diminution de 10 % des services professionnels a été supposée en raison des gains d'efficacité découlant du futur modèle de fonctionnement recommandé.

Limites du modèle de coût :

Le modèle de coût reflète le niveau de détail des données actuellement disponibles du modèle de fonctionnement futur. À mesure qu'on réalisera d'autres travaux pour affiner le modèle futur, il faudra actualiser le modèle de coût selon l'évolution des prémisses et l'accès à de nouvelles données.

Les coûts de l'ESPP pour l'exercice 2020-2021 calculés par habitant et par détachement ont servi de référence pour de nombreuses catégories de coût, de même que les données repères accessibles au public pour les coûts des services de police. Le modèle présente donc certaines limites qui mériteraient d'être mieux analysées. Il s'agit d'une estimation des coûts d'exploitation permanents dans un environnement stable. Les coûts ponctuels de la transition et les coûts d'entrée en service progressive du service de police provincial doivent être évalués pour fournir une véritable évaluation du total des coûts. Voici les principaux domaines pour lesquels il est recommandé une analyse plus poussée :

- **Grades et salaires des policiers** : Les grades et les salaires des policiers du SPPNB ont été estimés en établissant une correspondance entre les grades actuels de la GRC et les grades et salaires de la Force policière de Fredericton, en fonction de l'information publiée en la matière. Le gouvernement du Nouveau-Brunswick doit valider ce sujet pour en garantir la conformité avec les structures et les politiques salariales actuelles.
- **Services partagés** : On a supposé que le coût des services partagés (finances, aspects juridiques, acquisitions) de l'état futur était comparable à celui actuel de la GRC, puisque les services partagés de la GRC seraient transférés au gouvernement du Nouveau-Brunswick. La participation des fonctions des services partagés n'a pas été sollicitée pour mieux définir les besoins afin de soutenir le SPPNB. Une évaluation approfondie aiderait à cerner les synergies potentielles entre les fonctions de services partagés du SPPNB et du gouvernement du Nouveau-Brunswick, comme les postes redondants, qui pourraient être absorbés au sein de la structure actuelle du gouvernement du Nouveau-Brunswick, les économies d'échelle ou les gains d'efficacité des processus découlant de fonctions centralisées choisies.
- **Caractéristiques de l'équipement** : Les caractéristiques détaillées de l'équipement des OC, du parc automobile, des radios, de l'équipement de communication et des autres équipements qui seraient fournis aux membres du SPPNB n'ont pas été explorées dans le modèle de l'état futur. Par conséquent, le coût de l'équipement s'appuie sur la supposition qu'il serait le même par habitant pour le SPPNB que pour la GRC. Il y aurait probablement des répercussions en matière de coût en raison des changements touchant les économies d'échelle ou les caractéristiques de l'équipement qui ne sont pas envisagés dans le coût

de l'état futur.

- **Choix des fournisseurs** : Le modèle de coût suppose qu'il n'y a pas de changements dans le paysage des fournisseurs. Une estimation plus exacte des coûts nécessiterait la réalisation d'autres évaluations pour comprendre la répercussion des changements de volume sur les prix unitaires ainsi que le recours éventuel à des fournisseurs ayant des contrats en vigueur avec le gouvernement du Nouveau-Brunswick.
- **Rationalisation des biens immobiliers** : Le modèle suppose que les coûts d'exploitation et d'entretien seraient les mêmes pour le SPPNB que pour la GRC. Il n'envisage pas d'économies de coût potentielles générées par la renégociation des baux, la rationalisation des installations, les déménagements pour diminuer les coûts, l'utilisation de bâtiments existants du gouvernement du Nouveau-Brunswick ou le regroupement des services. Une évaluation détaillée des installations et des sites serait nécessaire pour optimiser les coûts des biens immobiliers et mettre à profit les bâtiments provinciaux existants.
- **Rationalisation des détachements** : Même s'il est prévu que le SPPNB conserve 39 détachements dans le modèle de l'état futur, il est possible de considérer la rationalisation de leur nombre par la régionalisation. Une analyse détaillée devra être réalisée pour estimer les économies potentielles dégagées de la réduction ou de l'optimisation du nombre de détachements à l'avenir.
- **Modélisation de scénarios** : Une modélisation de scénarios pourrait être réalisée pour évaluer l'effet des changements apportés à la combinaison de ressources ou à d'autres suppositions. Cela permettrait de déterminer le modèle de fonctionnement le plus approprié pour le SPPNB.

8.c Coûts du modèle proposé

Le coût de fonctionnement annuel du modèle de fonctionnement proposé est estimé à environ **210 millions de dollars** et est présenté au tableau 8.3 ci-dessous.

Tableau 8.3 – Sommaire des coûts de l'état futur du SPPNB

Modèle proposé

en milliers de dollars canadiens

Catégorie	Coûts d'exploitation de l'état futur
RH	170 280 \$
Membres	98 890 \$
Agents de la paix	40 990 \$
Employés de la fonction publique	10 830 \$
Membres civils	10 720 \$
GPRC	2 110 \$
Service privé	2 450 \$
Auxiliaires	0 \$
Services de RH	4 290 \$
Équipement	8 590 \$
OC	860 \$
Parc de véhicules	2 700 \$
Informatique	610 \$
Radios	1 680 \$
Fournitures	20 \$
Capital	2 330 \$
Autres	390 \$
Biens immobiliers	10 240 \$
Baux	1 530 \$
F & E (autre)	4 680 \$
Capital	4 030 \$
Frais administratifs et autres	20 780 \$
Administration	10 950 \$
Autres frais	9 830 \$
Total des coûts	209 890 \$

Les coûts détaillés de chaque catégorie sont décrits ci-dessous.

8.c.1 Ressources humaines

Les ressources humaines représentent le coût le plus important : environ 82 % du total des coûts des services de police du SPPNB. Ces coûts sont estimés à **170 millions de dollars**, ce qui inclut les salaires, les avantages sociaux et les congés pour chaque type d'employé (membres réguliers, agents de la paix, employés de la fonction publique, membres civils, GPRC et services privés), de même que le recrutement, les réinstallations, la formation, les services professionnels et les services cynophiles.

Tableau 8.4 – Coûts des ressources humaines du SPPNB

Modèle proposé

en milliers de dollars canadiens

RH	Coûts d'exploitation de l'état futur
Membres	
Salaire de base	68 760
Avantages sociaux	10 610
Heures supplémentaires	6 160
Rémunération tenant lieu de congé	260
Services de santé	2 740
Congés spéciaux	10 360
Total partiel – membres	98 890 \$
Agents de la paix	
Salaire de base	29 560
Avantages sociaux	4 330
Heures supplémentaires	2 650
Rémunération tenant lieu de congé	90
Services de santé	910
Congés spéciaux	3 450
Total partiel – agents de la paix	40 990 \$
Employés de la fonction publique	
Salaire de base	10 450 \$
Heures supplémentaires	270 \$
Autre rémunération	110 \$
Total partiel – employés de la fonction publique	10 830 \$
Membres civils	
Salaire de base	6 290 \$
Avantages sociaux	1 190 \$
Heures supplémentaires	1 020 \$
Rémunération tenant lieu de congé	40 \$
Services de santé	460 \$
Congés spéciaux	1 720 \$
Total partiel – membres civils	10 720 \$
GPRC	
Salaire de base	1 350 \$
Avantages sociaux	200 \$
Heures supplémentaires	120 \$
Autre rémunération	200 \$
Rémunération tenant lieu de congé	10 \$
Services de santé	50 \$
Congés spéciaux	180 \$
Total partiel – GPRC	2 110 \$
Service privé	
Salaire de base	2 450 \$
Total partiel – service privé	2 450 \$
Auxiliaires	
Salaire de base	0 \$
Total partiel – auxiliaires	0 \$
Services de RH	
Recrutement	730 \$
Réinstallation	540 \$
Formation (PFC)	1 690 \$
Formation (locale)	400 \$

Services cynophiles	30 \$
Services professionnels	900 \$
Total partiel – services de RH	4 290 \$
Total des coûts	170 280 \$

8.c.2 Équipement

On estime à **9 millions de dollars** les coûts d'équipement, soit environ 16 % du total des coûts des services de police du SPPNB. Cette somme comprend les coûts associés aux Opérations criminelles (OC), au parc automobile, à l'équipement informatique, aux radios et aux fournitures.

Le modèle suppose que l'équipement des membres du SPPNB sera semblable à celui de la GRC, et la quantité a été rajustée selon l'effectif proposé. On suppose également qu'il n'y aura pas de répercussions financières sur les coûts d'équipement pour les achats faits dans le cadre du modèle du SPPNB et que ce dernier continuera d'utiliser les **ententes sur les analyses biologiques** pour les services de laboratoire en vertu de modalités semblables à celles du contrat en vigueur actuellement.

Afin d'estimer le coût de l'équipement informatique et de l'équipement de communication, les coûts d'équipement par habitant ont été calculés à l'aide des coûts actuels de l'ESPP et appliqués au modèle de l'état futur.

Tableau 8.5 – Coûts d'équipement du SPPNB

Modèle proposé

en milliers de dollars canadiens

Équipement	Coûts d'exploitation de l'état futur
F & E	
OC	
Réparations	40 \$
Photographie	40 \$
Vêtements	270 \$
Frais divers	510 \$
Total partiel – OC	860 \$
Parc de véhicules	
Location	180 \$
Carburant	1 210 \$
Fournitures et pièces	610 \$
Réparations	700 \$
Total partiel – parc	2 700 \$
Informatique	
Location	110 \$
Services professionnels	40 \$
Réparations	40 \$
Télécommunications	10 \$
SIRP	410 \$
Total partiel – informatique	610 \$
Radios	
Réparations	30 \$
Services professionnels	1 650 \$
Total partiel – radios	1 680 \$
Fournitures	
Location – meubles et luminaires	10 \$
Réparations – meubles et luminaires	10 \$
Total partiel – fournitures	20 \$
Capital	
Achats – OC	600 \$
Achats – parc	1 160 \$
Cessions – parc	-240 \$
Achats – informatique	410 \$
Achats – radios	170 \$
Achats – meubles et luminaires	180 \$
Achats – autre	50 \$
Total partiel – capital	2 330 \$

Autres frais	
Coût des AB	390 \$
Total partiel – autres frais	390 \$

Total des coûts	8 590 \$
------------------------	-----------------

8.c.3 Biens immobiliers

Les coûts pour les biens immobiliers représentent environ 5 % des coûts totaux des services de police du SPPNB et sont estimés à **10 millions de dollars**. Ces coûts incluent les baux, les réparations, les services professionnels, les services publics, les paiements versés en remplacement d'impôts (PERI) et la contribution au programme de locaux. Ce modèle suppose qu'il n'y a aucun changement au nombre de détachements. Par conséquent, les coûts permanents, comme les baux, les services publics et les coûts de fonctionnement et d'entretien seront semblables aux coûts actuels. On suppose que le futur service de police provincial acquerra et continuera d'utiliser les installations existantes de la GRC en vertu du programme de locaux.

Tableau 8.6 – Coûts pour les biens immobiliers du SPPNB

Modèle proposé

en milliers de dollars canadiens

Biens immobiliers	Coûts d'exploitation de l'état futur
F & E	
Baux	1 530 \$
Total partiel – baux	1 530 \$
F & E (autre)	
Réparations	350 \$
Services professionnels	2 570 \$
Services publics	650 \$
PERI	1 100 \$
Total partiel – F & E (autre)	4 670 \$
Capital	
Programme de locaux	4 030 \$
Total partiel – capital	4 030 \$
Total des coûts	10 230 \$

8.c.4 Frais administratifs et autres

On estime à **21 millions de dollars** les frais administratifs et autres frais, soit environ 10 % du total des coûts des services de police du SPPNB. Ces coûts incluent les frais administratifs de la division (pour les services administratifs, comme les finances, les services juridiques et l'administration générale) et les coûts des services professionnels, des déplacements et autres. La GRC fournit ces services par l'intermédiaire d'un modèle de services partagés, et le modèle de l'état futur suppose qu'ils peuvent être offerts par les équipes de services partagées actuelles du gouvernement du Nouveau-Brunswick. On a supposé que le coût par habitant de la prestation de ces services par le gouvernement du Nouveau-Brunswick serait semblable aux coûts de la GRC, et une réduction de 10 % a été appliquée pour tenir compte des gains d'efficacité du modèle de l'état futur.

Cette catégorie inclut également les coûts connexes autres que les salaires des services de police de la région de Codiac puisque le niveau de détails nécessaire n'a pas été fourni pour affecter les coûts à d'autres catégories.

Tableau 8.5 – Frais administratifs et autres du SPPNB

Modèle proposé

en milliers de dollars canadiens

Frais administratifs et autres	Coûts d'exploitation de l'état futur
Frais administratifs	
Papeterie	220 \$
Administration de la division	10 730 \$
Total partiel – frais administratifs	10 950 \$
Autres frais	
Transfèrement de personnes sous garde	810 \$
Opérations secrètes	310 \$
Affaires juridiques	90 \$
Services professionnels	1 160 \$

Médias	10 \$
Déplacements	710 \$
Divers	800 \$
Autres rajustements	120 \$
Coûts pour la région de Codiac	5 550 \$
Gardes	20 \$
Secrétariat des provinces et des territoires	10 \$
BNPP	240 \$
Total partiel – autres frais	9 830 \$
<hr/>	
Total des coûts	20 780 \$

9. Conclusion

Ce rapport indépendant, qui propose une série de recommandations concernant un éventuel service de police provincial, a été préparé à l'intention du gouvernement du Nouveau-Brunswick. Dès le départ, le but de ce rapport a été de présenter un concept futur pour le modèle de fonctionnement, de même qu'un modèle général de coût financier, proposant des occasions pour le gouvernement de réinventer la prestation des services de police dans l'ensemble de la province. Essentiellement, notre approche *ne consistait pas* à donner notre avis sur le fait que le gouvernement du Nouveau-Brunswick devrait ou non aller de l'avant et créer un service de police provincial, mais plutôt à articuler ce à quoi un tel service pourrait ressembler si elle décidait de le faire.

Les pratiques nouvelles et novatrices mises de l'avant dans ce rapport s'appuyaient sur une mentalité communautaire qui place les Néo-Brunswickois au cœur du choix des services à offrir, de la façon de le faire et par qui, ainsi que sur le ferme engagement de repenser la sécurité publique et les services sociaux au sens large comme un réseau – ou un écosystème – où le service de police provincial n'est qu'un joueur parmi d'autres.

Le gouvernement du Nouveau-Brunswick devrait ultérieurement chercher à valider les idées présentées dans ce rapport en menant de vastes consultations auprès des collectivités et des parties prenantes touchées, notamment les communautés autochtones, de l'ensemble de la province. En fin de compte, la décision de la province d'évaluer l'opportunité de créer un service de police provincial adapté au Nouveau-Brunswick doit être façonnée par un dialogue significatif avec les diverses collectivités qu'il doit servir.

Il s'agit du deuxième de trois rapports qui, ensemble, comprennent les résultats de l'étude de faisabilité sur la transition de la GRC réalisée pour le Nouveau-Brunswick. Le troisième et dernier rapport présente un plan général de transition qui propose les prochaines étapes à réaliser par le gouvernement provincial s'il décide de mettre en application le modèle recommandé dans ce rapport et d'entreprendre la transition vers un service de police provincial du Nouveau-Brunswick.

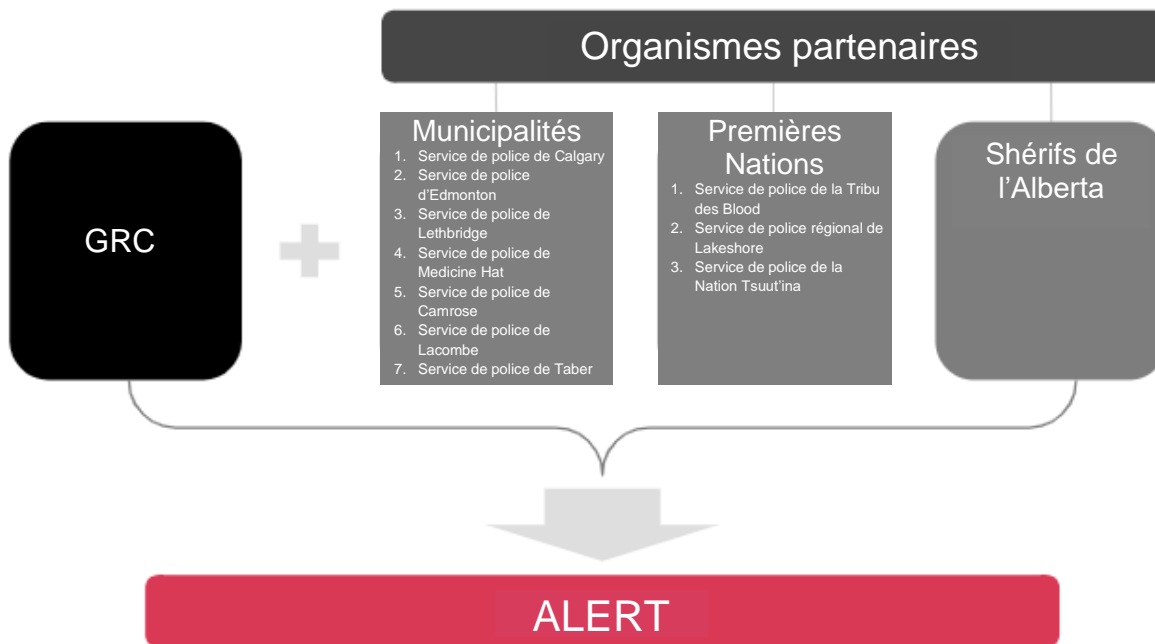
10. Compléments

Complément 1 : Alberta Law Enforcement Response Teams (ALERT)

ALERT est un organisme indépendant sans but lucratif qui lutte contre le crime organisé et les crimes graves, comme le trafic de stupéfiants, la violence des gangs et l'exploitation des enfants. Il a été créé en 2006 et est indépendant du gouvernement de l'Alberta.

Il s'agit d'une unité policière intégrée, formée par l'intermédiaire d'un protocole d'entente entre la GRC, sept services de police municipaux indépendants, trois services de police de Premières Nations et les shérifs de l'Alberta, où toutes les parties détachent des employés aux équipes ALERT. Le plus récent protocole d'entente a été signé le 1^{er} avril 2020 et est en vigueur pour cinq ans.

Structure de l'unité ALERT



Voici les quatre priorités d'ALERT en matière de sécurité publique¹² :

- favoriser un service de police axé sur les renseignements;
- perturber et démanteler le crime organisé;
- réduire les préjudices et aider les victimes vulnérables;
- accroître la capacité en matière d'application de la loi.

Au cours de l'exercice 2019-2020, les équipes ALERT comptaient 241 membres de la GRC et 55 agents des organismes partenaires¹³. ALERT est régi par un conseil d'administration et un directeur général nommé.

Pendant ce même exercice, le total des coûts du programme se chiffrait à environ 42,2 millions de dollars. Le gouvernement fédéral finance 30 % de la plupart des coûts d'ALERT, et une combinaison d'ententes, de subventions et d'engagements de la province finance la portion restante. Le financement fédéral et provincial n'inclut pas les coûts des services administratifs qui sont uniquement à la charge du programme. La subvention provinciale annuelle versée par l'Alberta demeure la même sans égard aux charges réelles d'ALERT et tout solde inutilisé du financement est conservé par le programme. Le *complément A4* fournit une liste détaillée des ententes de financement provinciales. La section 4 présente d'autres renseignements financiers sur ALERT.

¹² Plan des activités d'ALERT 2020-2023. Fourni par le ministère de la Justice et du Solliciteur général de l'Alberta.

¹³ Rapport annuel d'ALERT 2019-2020. Fourni par le ministère de la Justice et du Solliciteur général de l'Alberta

Ventilation du partage des coûts de l'exercice 2019-2020, ALERT

EF 2019-2020	Partage des coûts (%)	Coût total (en millions de dollars canadiens)
Financement, subventions et autres engagements provinciaux	70 %	23,8\$
Subvention du gouvernement fédéral	30 %	10,1\$
Frais administratifs généraux d'ALERT (financés par ALERT)	s.o.	8,3\$
Total des coûts	100 %	42,2\$

ALERT est un organisme sans but lucratif créé par le gouvernement provincial de l'Alberta pour lutter contre le crime organisé et les crimes graves (drogues, gangs, armes à feu).

Le total des coûts d'ALERT pour l'exercice 2019-2020 était de 42,2 millions de dollars. Les coûts d'ALERT sont répartis en deux catégories :

- Catégorie A : 33,9 millions de dollars de coûts facturés par l'Alberta pour recouvrer des paiements versés à la GRC.
- Catégorie B : 8,3 millions de dollars de coûts pour les services généraux internes payés par ALERT pour son administration.

Puisque la GRC ne conclut pas de contrat avec des entités privées pour des services de police, l'Alberta agit à titre de partie contractante et paie les coûts d'ALERT à la GRC en son nom. Ces coûts sont ensuite recouverts par l'Alberta auprès d'ALERT.

Financement d'ALERT

L'Alberta verse à ALERT un montant de subvention minimal annuel, sous réserve de l'approbation du budget, comme précisé dans l'entente de financement entre les deux parties. L'entente de financement de deux ans est en vigueur du 1^{er} avril 2019 au 31 mars 2021. La province verse la subvention à ALERT chaque trimestre. ALERT présente à la province des rapports trimestriels aux fins d'examen et d'approbation ainsi qu'un plan d'activité annuel.

Bien que la majorité de son financement repose sur une subvention provinciale de l'Alberta, il reçoit également les fonds suivants :

- Financement fédéral : 30 % des coûts de la catégorie A d'ALERT sont financés par le gouvernement fédéral.
- Subvention contre la violence liée aux armes à feu et aux gangs : financement fédéral, administré par l'Alberta, visant à recueillir des renseignements ainsi qu'à prévenir et à combattre les problèmes de violence liée aux armes à feu et aux gangs.
- Intérêts créditeurs : intérêts obtenus sur le solde des fonds d'ALERT.
- Certificats de placement garanti : intérêts obtenus sur des placements à revenu fixe.

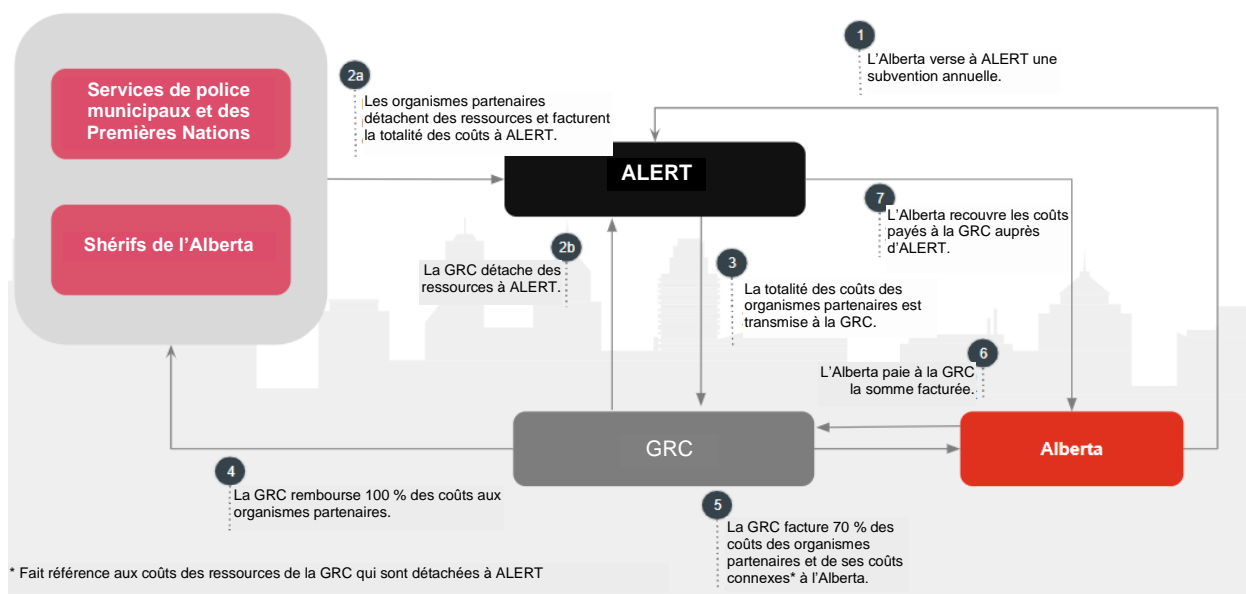
Mouvement des ressources et des fonds

Voici un aperçu du mouvement des fonds et des ressources entre ALERT, les divers organismes partenaires, la GRC et l'Alberta :

1. L'Alberta verse à ALERT une subvention annuelle. L'entente de financement de deux ans est en vigueur du 1^{er} avril 2019 au 31 mars 2021. La province verse la subvention à ALERT chaque trimestre.
2. Les ressources proviennent des organismes partenaires (services de police municipaux, services de police de Premières Nations, shérifs de l'Alberta et GRC). Les organismes partenaires, à l'exception de la GRC, facturent 100 % de ces coûts à ALERT.
3. ALERT transmet la totalité des coûts des agences partenaires à la GRC aux fins de remboursement.
4. La GRC rembourse 100 % de ces coûts aux organismes partenaires.
5. Une proportion de 70 % des coûts des agences partenaires (y compris les coûts de la GRC) est facturée à l'Alberta.
6. L'Alberta paie à la GRC la somme facturée.
7. Le montant facturé payé à la GRC est recouvert par l'Alberta auprès d'ALERT.

ALERT paie l'Alberta grâce à la subvention provinciale et aux autres sources de financement susmentionnées reçues.

Mouvement des ressources et des fonds d'ALERT

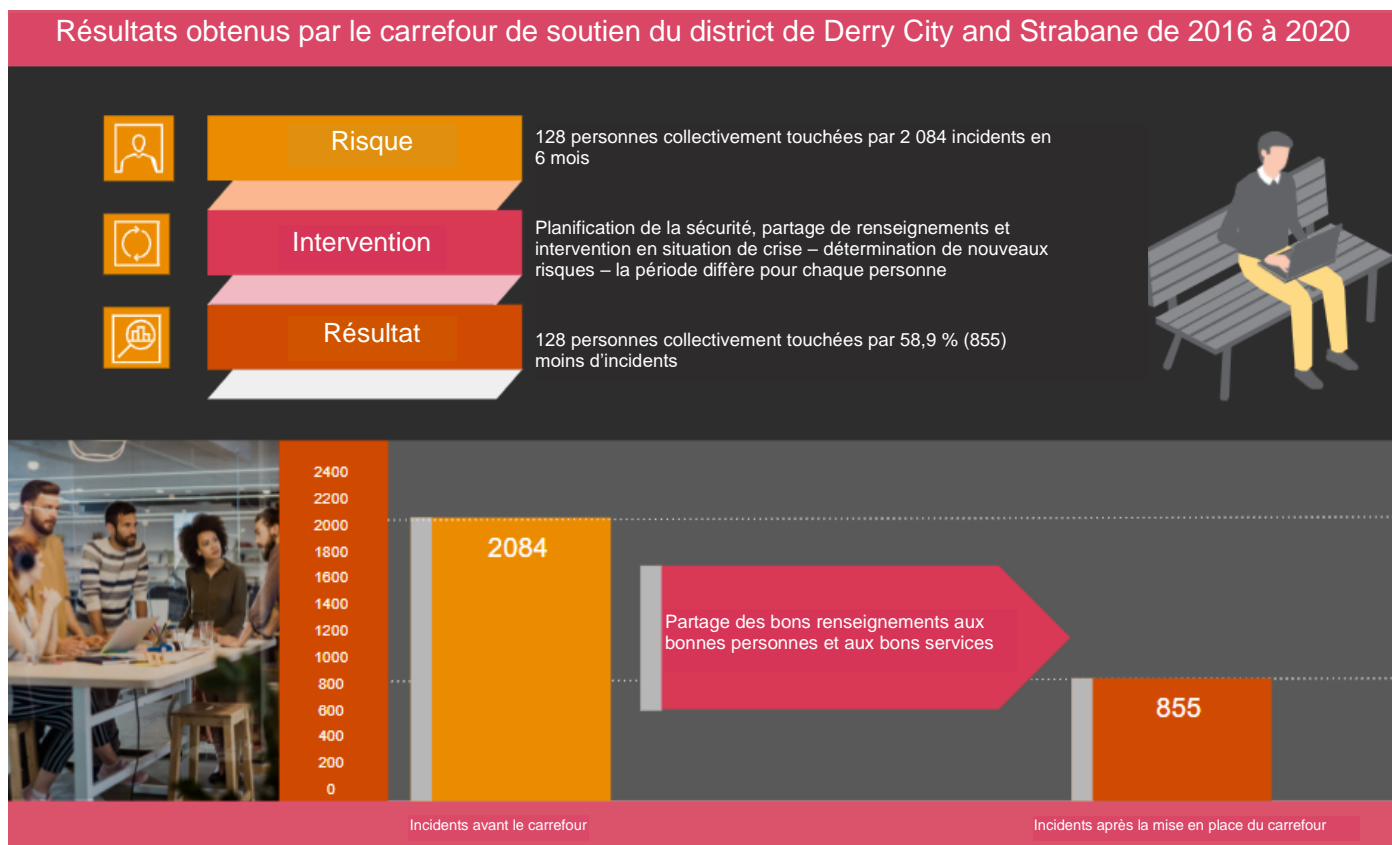


Les coûts de la catégorie B d'ALERT sont payés directement par ALERT et ne sont pas subventionnés par le gouvernement fédéral. Ils peuvent être financés par la subvention fixe annuelle de la province ou par d'autres subventions.

Complément 2 : Étude de cas sur les services regroupés en Irlande du Nord

En 2019, le Northern Ireland Audit Office (Bureau d'audit de l'Irlande du Nord) a noté que les « carrefours de soutien étaient un bon exemple des résultats fructueux pouvant être obtenus par une approche collaborative et qui ne le seraient pas nécessairement par un organisme de service public » [traduction]. Le Service de police et les carrefours de soutien multiservices de l'Irlande du Nord mettent l'accent sur les possibilités d'explorer une approche multiservice qui tient compte des traumatismes pour réduire la vulnérabilité et les méfaits communautaires et obtenir de meilleurs résultats pour les membres vulnérables de nos collectivités. Un exemple de l'effet de ces services regroupés et de ces carrefours de soutien est le district de Derry City and Strabane.

Résultats obtenus par le carrefour de soutien du district de Derry City and Strabane :



Complément 3 : Coûts des services de police prévus pour l'exercice 2021-2022

Puisque le modèle de la situation actuelle se limitait aux coûts des services de police de la GRC au cours de l'exercice 2020-2021, il n'a pas tenu compte des éléments suivants :

- les hausses salariales prévues le 1^{er} avril 2022 pour les membres réguliers de la GRC en raison de la convention collective;
- les ETP et les salaires d'Inspections et application de la loi Nouveau-Brunswick (IALNB);
- les ETP et les salaires du Groupe provincial de réduction de la criminalité (GPRC).

Une estimation générale des coûts de l'exercice 2021-2022 a été créée en intégrant les coûts susmentionnés pour fournir une comparaison de référence avec le modèle de l'état futur. Les coûts de la situation actuelle pour l'exercice 2021-2022 devraient atteindre approximativement 224 millions de dollars. Un versement ponctuel et rétroactif à 2017 pour les salaires au sein de la GRC d'environ 16 millions de dollars n'a pas été inclus.

Coûts en milliers de dollars canadiens	État actuel (EF 2020-2021)	+	Prévision pour l'exercice 2021-2022	=	État actuel (EF 2021-2022)
<i>Membres réguliers</i>	79 449		37 761		117 210
<i>Employés de la fonction publique</i>	10 830		0		10 830
<i>Agents de la paix (IALNB)</i>	0		18 018		18 018
<i>GPRC</i>	0		2 109		2 109
<i>Services de RH</i>	5 107		0		5 107
<i>RH des ESPM</i>	10 417		0		10 417
Total des coûts de RH	105 802		75 907		163 691
Total des coûts d'équipement	9 451		0		9 451
Total des coûts liés aux biens immobiliers	10 231		0		10 231
Total des frais administratifs	9 330		0		9 330
Total des autres frais	31 371		0		31 371
Total des coûts	166 185		75 907		224 074

* Remarque : La hausse salariale des membres réguliers de la GRC de 37,8 millions de dollars au cours de l'exercice 2021-2022 reflète la hausse salariale théorique maximale découlant de la convention collective. Puisque les grades et le mandat des membres réguliers de la Division J n'ont pas été fournis, on a supposé que chaque membre recevait actuellement le salaire maximal de son grade.

11. Glossaire

Terme	Définition
ALERT	Les équipes ALERT (Alberta Law Enforcement Response Teams) comptent plus de 300 agents de services de police municipaux et de la GRC qui collaborent dans des équipes pour mener des enquêtes et lutter contre le crime organisé et les crimes graves.
Académie de police de l'Atlantique	Le Holland College, à l'Île-du-Prince-Édouard, offre la formation dont les agents de sécurité publique ont besoin pour exercer leurs fonctions ainsi que des formations en cours d'emploi pour l'avancement de carrière. .
EAB	Entente sur les analyses biologiques
Capacité	Une habileté ou une capacité particulière qu'une organisation doit posséder pour offrir un service donné ou atteindre un résultat particulier. C'est une combinaison de ressources qui procure à l'organisation la capacité de mettre en place et d'offrir un service particulier aux personnes qu'elle sert.
ASFC	Agence des services frontaliers du Canada
SCRS	Service canadien du renseignement de sécurité
IALNB	Inspections et application de la loi Nouveau-Brunswick
Division J	GRC au Nouveau-Brunswick
GCAL	Groupe de coordination de l'application de la loi
N.-B.	Nouveau-Brunswick
ACPNB	Association des chefs de police du Nouveau-Brunswick
SPPNB	Service de police provincial du Nouveau-Brunswick
Système de radiocommunications mobiles à ressources partagées du Nouveau-Brunswick (RMRPNB)	Système de radiocommunication qui utilise un canal de signalisation pour attribuer automatiquement les canaux de fréquences aux groupes d'utilisateurs des radios; aussi appelé système de radiocommunication P25
OPP	Police provinciale de l'Ontario
PACT	Police and Crisis Response Team (PACT) du service de police d'Edmonton
Comité du service de police provincial	Comité chargé de la direction stratégique du service de police provincial
Centre de prise d'appels pour la sécurité du public (CPASP)	Centre d'appels qui reçoit les appels d'urgence et qui fournit des conseils et des directives aux municipalités et aux autres partenaires sur les enjeux liés aux communications en situation d'urgence
Commissions de services régionaux (CSR)	Entités locales régies par les collectivités qui agissent en tant qu'agents de prestation de services afin de garantir qu'elles reçoivent les services dont elles ont besoin
Comité de service de police régional	Comité chargé de la direction stratégique d'un service de police régional
SGD	Système de gestion des dossiers
CSR	Commissions de services régionaux
COTR	Centre des opérations en temps réel
EIIG	Équipe d'intervention en cas d'incident grave

12. Sources

Gendarmerie royale du Canada. *Comblent l'écart entre la police et les communautés : agent des programmes communautaires* (en ligne), 16 décembre 2020. Sur Internet : <https://www.rcmp-grc.gc.ca/fr/nouvelles/2020/comblent-lecart-entre-police-et-communautaires-agent-des-programmes-communautaires>

Ministère de la Justice et de la Sécurité publique du Nouveau-Brunswick. Examen des ententes sur les services de police de 2019-2020, octobre 2020.

Gouvernement du Canada. *Services de police autochtones et réconciliation* (en ligne), 28 octobre 2021. Sur Internet : <https://www.rcmp-grc.gc.ca/fr/nb/publications>

Gouvernement du Nouveau-Brunswick. *Structure des nouvelles commissions de services régionaux* (en ligne), 28 avril 2016. Sur Internet : https://www2.gnb.ca/content/gnb/fr/ministeres/egl/gouvernements_locaux/content/promos/plan_daction_gouvernance_locale/structure.html

Hornick, Joseph P. et coll. *Prévention du crime chez les jeunes et déjudiciarisation : guide pour la police*, Institut canadien de la recherche sur le droit et la famille et Solliciteur général Canada, Ottawa, 1996, Cat. No. JS42-75/1996E.

Maguire, Edward R. et coll. « Problem-Oriented Policing in Colorado Springs: A Content Analysis of 753 Cases », *Crime and Delinquency*, vol. 61, n° 1, 2015, p. 71–95.

Maslov, A. *Mesure du rendement des services de police – Point de vue du public*, Sécurité publique Canada, 2015.

CBC. *New crisis response team of police and mental health workers now at work in Saint John* (en ligne), 25 octobre 2020. Sur Internet : <https://www.cbc.ca/news/canada/new-brunswick/nb-saint-john-integrated-mobile-crisis-response-team-1.5770788>

Gouvernement du Nouveau-Brunswick. *Le Nouveau-Brunswick et la Nouvelle-Écosse créent un partenariat pour enquêter sur les incidents graves impliquant la police* (en ligne), 4 octobre 2021. Sur Internet : <https://www2.gnb.ca/content/gnb/fr/ministeres/securete-publique/nouvelles/communiqu2021.10.0692.html>

Gouvernement du Nouveau-Brunswick. *Le système de radiocommunications mobiles à ressources partagées du Nouveau-Brunswick entre en service* (en ligne), 3 novembre 2016. Sur Internet : <https://www2.gnb.ca/content/gnb/fr/nouvelles/communiqu2016.11.1058.html>

CBC. *Police authority in Moncton presented with high-tech version of neighbourhood watch* (en ligne), 6 septembre 2019. Sur Internet : <https://www.cbc.ca/news/canada/new-brunswick/citizens-patrol-moncton-ward2-1.5272692>

Police Ombudsman for Northern Ireland. *Police Ombudsman, Police Complaints* (en ligne), 2021. Sur Internet : <https://www.policeombudsman.org/Home>

Solliciteur général. *Nomination du premier inspecteur général des services policiers de l'Ontario* (en ligne), Salle de presse de l'Ontario, 2 octobre 2020. Sur Internet : <https://news.ontario.ca/fr/release/58643/nomination-du-premier-inspecteur-general-des-services-policiers-de-lontario>

Ziembo-Vogl, J. et D. Woods. « Defining Community Policing: Practice Versus Paradigm », *Police Studies*, vol. 19, n° 3, 1996, p. 33–50.

13. Avertissement

Nos services ont été fournis et le présent rapport a été élaboré conformément à notre lettre de mission du 28 octobre 2021, et ils sont soumis aux modalités qui y sont incluses.

Notre rôle est uniquement consultatif. Le gouvernement du Nouveau-Brunswick est responsable de toutes les fonctions de gestion et de toutes les décisions relatives au désengagement, y compris l'établissement et le maintien des contrôles internes, l'évaluation et l'acceptation de l'adéquation de la portée des services pour répondre aux besoins du gouvernement du Nouveau-Brunswick et la prise de décisions quant à l'opportunité de donner suite aux recommandations. Le gouvernement du Nouveau-Brunswick est également responsable des résultats obtenus à la suite de l'utilisation des services ou des produits livrables.

Notre travail se limite aux procédures et aux analyses décrites aux présentes et se fonde uniquement sur l'information disponible au 23 novembre 2021. Des changements de circonstances après cette date ne seront pas reflétés dans les conclusions du présent rapport. Nous ne fournissons pas d'avis, d'attestation ou d'autre forme d'assurance concernant notre travail et n'avons pas vérifié ou contrôlé les données qui nous ont été fournies.

Les renseignements fournis dans ce rapport sont strictement confidentiels et ont été préparés uniquement pour l'usage et le bénéfice du gouvernement du Nouveau-Brunswick (« client ») en vertu d'une relation client exclusive avec ce dernier. Ce rapport ne doit en aucun cas être copié ou divulgué à des tiers, ou être cité ou mentionné, en tout ou en partie, sans l'accord écrit préalable de PwC. Si le présent rapport est obtenu par un tiers ou utilisé à d'autres fins que celles prévues, toute personne s'appuyant sur le rapport le fait à ses propres risques et n'a aucun droit de recours contre PwC, ses associés, cadres, employés, conseillers professionnels ou agents. PwC décline toute responsabilité contractuelle ou autre à l'égard de tiers pour l'utilisation du rapport; l'information contenue ne peut donc être invoquée par aucun tiers. PwC, ses partenaires, cadres, employés, conseillers professionnels et agents n'acceptent aucune responsabilité et n'assument aucune obligation de diligence envers des tiers (cessionnaire, successeur d'un autre tiers ou autre) en ce qui concerne le présent rapport.

pwc.com

Les renseignements contenus dans ce rapport sont fournis à titre d'information générale seulement et ne doivent pas être utilisés comme substitut à une consultation avec des conseillers professionnels.

© PricewaterhouseCoopers LLP, 2021, société à responsabilité limitée de l'Ontario. Tous droits réservés.

PwC s'entend de la société membre canadienne et peut parfois faire référence au réseau PwC. Chaque société membre est une entité distincte sur le plan juridique. Pour de plus amples renseignements, visitez notre site Web à l'adresse : www.pwc.com/structure.

Nos services ont été fournis et le présent rapport a été élaboré conformément à notre lettre de mission du 28 octobre 2021 et sont soumis aux modalités qui y sont incluses. Notre rôle est uniquement consultatif. Le gouvernement du Nouveau-Brunswick est responsable de toutes les fonctions de gestion et de toutes les décisions relatives au désengagement, y compris l'établissement et le maintien des contrôles internes, l'évaluation et l'acceptation de l'adéquation de la portée des services pour répondre aux besoins du gouvernement du Nouveau-Brunswick et la prise de décisions quant à l'opportunité de donner suite aux recommandations. Le gouvernement du Nouveau-Brunswick est également responsable des résultats obtenus à la suite de l'utilisation des services ou des produits livrables.

Ce rapport est confidentiel et n'est destiné qu'à l'usage des responsables du gouvernement du Nouveau-Brunswick. Il n'est pas destiné à un autre usage ou à une autre partie ni autorisé à ces fins. Si une partie non autorisée obtient ce rapport, elle accepte que toute utilisation du rapport, en tout ou en partie, relève de sa seule responsabilité et se fait à ses seuls et uniques risques; qu'elle ne peut pas se fonder sur le rapport; qu'elle n'acquiert aucun droit du fait de cet accès et que PricewaterhouseCoopers LLP n'assume aucun devoir, obligation ou responsabilité à son égard.

Pour préparer ce rapport, PwC s'est appuyé sur des renseignements fournis, entre autres, par le gouvernement du Nouveau-Brunswick. Sauf indication contraire, PwC n'a pas cherché à établir la fiabilité des sources d'information qui lui ont été présentées en se référant à des données probantes indépendantes. Les analyses financières présentées dans ce rapport reposent sur des estimations et des hypothèses, ainsi que sur des projections d'événements futurs incertains. En conséquence, les résultats réels peuvent différer des renseignements fournis dans le présent rapport, et même si tout ou partie des hypothèses se concrétisent, ces écarts peuvent être importants en raison de variables inconnues.

