

Étude de faisabilité de la transition de la GRC, gouvernement du Nouveau-Brunswick

Rapport de la phase 3 :
Le plan général de transition
Le 10 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

1. Sommaire	4
2. Contexte	8
2.a Aperçu de l'étude de faisabilité sur la transition de la GRC réalisée pour la province du Nouveau-Brunswick	8
3. Approche et méthodologie	11
4. Plan général de transition	15
4.a Aperçu des stades de la transition	15
4.b Bureau de gestion de la transition	18
4.c Soutien décisionnel, aspects juridiques et législatifs et négociations	21
4.d Gouvernance	26
4.e Services de police communautaires et opérations sur le terrain (première ligne)	31
4.f Service de police dans les communautés autochtones	41
4.g Fonctions intermédiaires	44
4.h Capacités habilitantes (fonctions administratives)	47
4.i Technologie et partage des données	51
4.j Gestion du changement et communications	54
5. Inducteurs de coût de la transition	60
5.a Aperçu des inducteurs de coût de la transition	60
5.b Principaux inducteurs de coût de la transition	60
6. Conclusion	64
7. Compléments	66
7.a Domaines à approfondir	66
7.b Résumé des services 9-1-1 de prochaine génération	69
8. Glossaire	72
9. Avertissement	74

1

Sommaire

1. Sommaire

Le plan général de transition (« plan de transition ») présenté dans ce rapport résulte de la phase 3 – la *dernière* phase – de l'étude de faisabilité de la transition de la GRC (« l'étude ») commandée par le gouvernement du Nouveau-Brunswick. Le présent plan de transition a été créé pour mettre en lumière les prochaines étapes essentielles que la province doit considérer si elle décide de mettre en œuvre le futur modèle possible de service de police provincial conceptuel présenté dans le rapport de la phase 2 (Concept futur pour le modèle de fonctionnement et de coût).

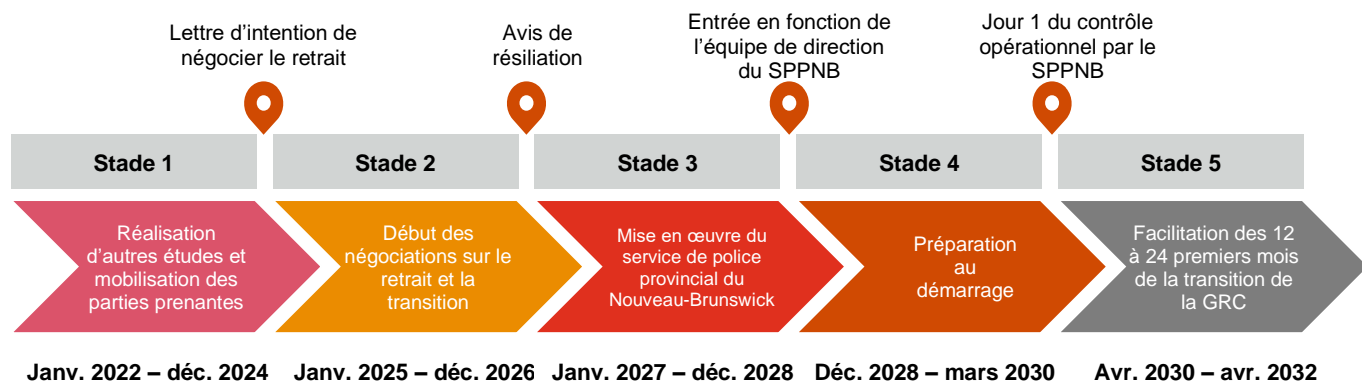
Pour y arriver, un programme de transition adéquat devra être instauré afin de passer de l'état actuel des services de police au Nouveau-Brunswick au modèle communautaire réinventé qui a été proposé dans la phase 2 de la présente étude. Le plan de transition vise à présenter de façon générale les étapes essentielles, les échéanciers, les interdépendances, les risques et les inducteurs de coût d'une transition possible du modèle actuel vers un futur **service de police provincial du Nouveau-Brunswick** (« SPPNB »). Il ne vise toutefois pas à être complet. En outre, les coûts de transition ne font pas partie du présent plan de transition.

Plus particulièrement, le plan de transition définit cinq stades d'activités, chacun étant séparé par des jalons importants. Le début de la période de transition dépend de la décision du gouvernement du Nouveau-Brunswick d'aller de l'avant avec le service de police provincial. La GRC agit à titre de service de police provincial au Nouveau-Brunswick en vertu d'un contrat de 20 ans, l'**entente sur le service de police provincial (ESPP)**, signé en 2012. Aux termes du contrat, le gouvernement fédéral ou la province peuvent le résilier le 31 mars de n'importe quelle année de l'entente au moyen d'un préavis de deux ans. Aux fins de la présente étude, il est supposé que la période de transition commence en janvier 2022, par d'autres études et la mobilisation des parties prenantes, et évolue jusqu'à ce que tous les détachements de la province soient sous le commandement d'un service de police provincial du Nouveau-Brunswick.

Le plan de transition suppose que la province ne résiliera pas l'ESPP avant la fin de la durée se terminant en 2032 afin de permettre une transition plus harmonieuse du service de la GRC et d'offrir à la province amplement d'occasions pour mener d'autres études et négociations. La province a cependant la capacité de résilier l'ESPP le 31 mars de n'importe quelle année de la durée du contrat si elle détermine qu'une période de transition plus courte est dans l'intérêt supérieur de la population du Nouveau-Brunswick. Selon ces hypothèses, un nouveau service de police provincial pourrait prendre le contrôle des premiers détachements en avril 2030 et respecter ensuite une période d'accélération d'environ 12 à 24 mois jusqu'à ce que tous les détachements aient effectué la transition en mars 2032.

Fondamentalement, la province pourrait décider de progresser rapidement ou lentement, selon ce qu'elle juge nécessaire pour atteindre ses objectifs. Par exemple, si la province et les Néo-Brunswickois souhaitent une mobilisation accrue des parties prenantes, au-delà de ce qui est proposé aux présentes, les activités de ce stade pourraient être modifiées en conséquence par le **Bureau de gestion de la transition (BGT)**.

Ce bureau, qui est décrit plus en détail tout au long du rapport, vise à rassembler des personnes de l'ensemble du gouvernement du Nouveau-Brunswick qui se consacreront à la réalisation d'un programme de transition de bout en bout afin de créer et de mettre en œuvre un futur service de police provincial au Nouveau-Brunswick. Il aurait recours à des pratiques standard de gestion de projets et utiliserait des outils communs pour assurer la transition harmonieuse de la province de l'état actuel au futur état voulu. De plus, il serait responsable de la gestion d'un éventail complet de parties prenantes, de la GRC aux employés du gouvernement, en passant par les collectivités locales et plus encore, afin d'éclairer le processus de transition.



Voici les cinq stades de la transition :

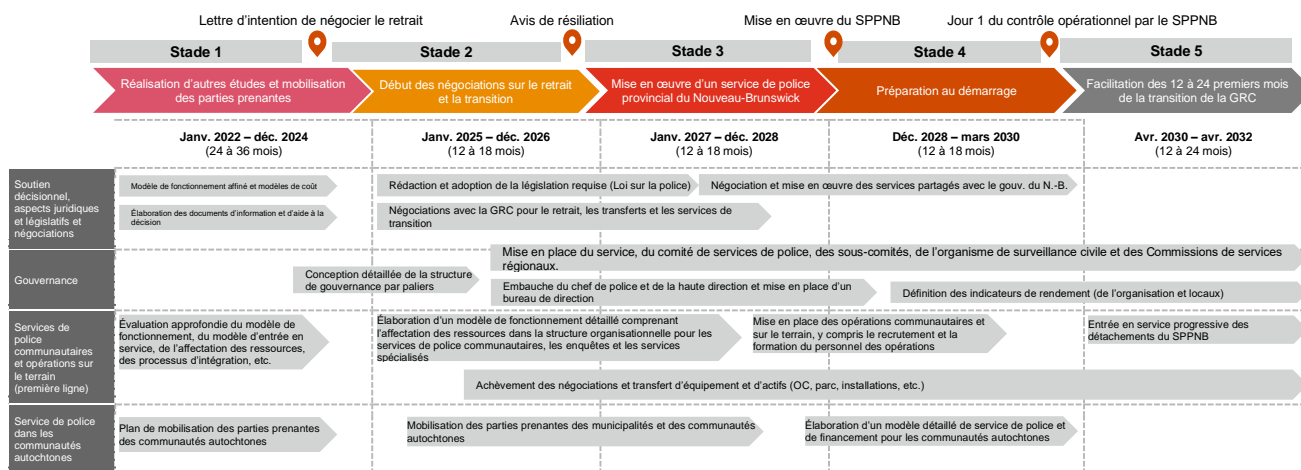
- 1. Réalisation d'autres études et mobilisation des parties prenantes** : Après la conclusion de l'étude de faisabilité de la transition de la GRC commandée par le ministère de la Justice et de la Sécurité publique du gouvernement du Nouveau-Brunswick, il est attendu que le gouvernement du Nouveau-Brunswick délibérera sur les résultats et les recommandations de l'étude pour déterminer s'il poursuit l'exploration d'un futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick. Si la décision prise est d'aller de l'avant, il y aura une période (commençant possiblement aussitôt qu'en janvier 2022) d'intensification des communications et des breffages, de soutien à la prise de décisions, de mobilisation des parties prenantes, d'analyses supplémentaires et de réalisation d'études

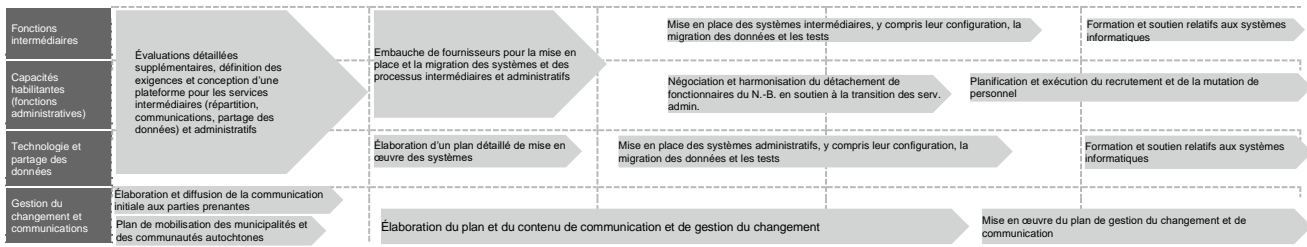
détaillées afin d'affiner le modèle recommandé et l'analyse des coûts connexes. Après cette période d'études supplémentaires, le gouvernement du Nouveau-Brunswick devra prendre une autre décision d'aller de l'avant ou non. Dans l'affirmative, ce stade de la transition se terminera par une **lettre d'intention** adressée à la GRC pour l'informer du début des négociations concernant une transition possible des services.

2. **Début des négociations sur le retrait et la transition** : La lettre d'intention envoyée à Sécurité publique Canada déclenchera le stade 2 de la transition, qui mettra fortement l'accent sur la préparation de la création d'un service de police provincial du Nouveau-Brunswick. Ce stade inclut les négociations initiales avec Sécurité publique Canada et la GRC, la mise en place d'un Bureau de gestion de la transition doté d'un personnel complet et la rédaction d'un plan de transition détaillé. Après cette période, le gouvernement du Nouveau-Brunswick devra prendre une autre décision d'aller de l'avant (ou non). Dans l'affirmative, ce stade de la transition se terminera par la signification d'un avis de résiliation officiel à la GRC, déclenchant la période de transition.
3. **Mise en œuvre d'un service de police provincial du Nouveau-Brunswick** : Le stade 3 met l'accent sur la création d'un nouveau service de police provincial, y compris l'établissement de la structure supérieure de gouvernance et de direction de l'organisation, qui dirigera éventuellement la transition et se préparera au démarrage du service. Les postes du comité du service de police provincial, du chef de police et des autres hauts dirigeants doivent être pourvus dès que possible une fois la loi adoptée pour permettre l'achèvement de la conception détaillée du modèle de fonctionnement et du plan de transition. Les négociations avec Sécurité publique Canada détermineront les exigences exactes de la transition.
4. **Préparation au démarrage** : Une fois les dirigeants du service de police provincial en place et les plans de transition détaillés approuvés, le stade 4 commencera en vue de mettre en place les activités du service de police provincial. Parallèlement, une planification fonctionnelle détaillée sera établie pour permettre la réalisation du plan général de transition. Au début, la priorité sera accordée à l'établissement des capacités habilitantes entièrement opérationnelles, notamment les RH, les finances, l'approvisionnement et les TI, pour s'assurer qu'elles peuvent appuyer la création et la transition des services de police communautaires de première ligne. Un petit contingent de membres des services opérationnels de première ligne pourrait être embauché et intégré au service de police à ce stade afin d'être prêt pour le premier jour du commandement par le service de police provincial des détachements au stade 5.
5. **Faciliter les premiers 12 à 24 mois de la transition de la GRC** : Le stade 5, le *dernier* stade, pourrait possiblement commencer en janvier 2031. Il marque l'inauguration des activités et du commandement des premiers détachements à part entière du service de police provincial du Nouveau-Brunswick. Ce stade se déroulera progressivement, en augmentant les activités du service de police communautaire offertes par le nouveau service de police provincial dans l'ensemble du Nouveau-Brunswick. Le plan proposé serait de commencer par un petit nombre de détachements pendant une courte période (d'environ un à trois mois) avant d'élargir les activités à la prochaine vague de détachements. La transition complète des détachements du Nouveau-Brunswick devrait être achevée en 12 à 24 mois, culminant par la prise de contrôle, par le nouveau service de police provincial, de toutes les responsabilités relatives au service de police provincial entre avril 2031 et avril 2032.

Le plan de transition présenté dans ce rapport précise les activités détaillées nécessaires dans un certain nombre d'axes de travail au cours de ces cinq stades. Le Bureau de gestion de la transition et le ministère de la **Justice et de la Sécurité publique (MJSP)** géreront la transition à compter de l'achèvement de l'étude et pendant les stades de la mobilisation des parties prenantes et des négociations avec la GRC (stades 1 et 2). Lorsque l'avis de résiliation aura été signifié à la GRC, le programme de transition passera de la planification à la mise en œuvre du modèle futur. Les stades 3 à 5 seront gérés par la direction du service de police provincial du Nouveau-Brunswick avec l'appui du Bureau de gestion de la transition. Ce dernier collaborera étroitement avec le chef de police et l'équipe de direction pour s'assurer de la réalisation des activités opérationnelles essentielles et de la mise en place harmonieuse du nouveau service de police provincial avant avril 2032.

Le plan de transition sépare les activités à réaliser par axes de travail lors des stades 1 à 5 afin de garantir une transition harmonieuse. Les différents axes de travail et leurs initiatives sont présentés visuellement ci-dessous et explorés plus en détail tout au long du rapport.





Pour chaque initiative, le plan de transition donne :

- un nom;
- un échéancier général;
- un aperçu de l'objectif et des activités clés;
- une indication de l'importance stratégique et de la complexité de la mise en œuvre;
- une description des risques et des autres considérations;
- une description des interdépendances possibles.

Inducteurs de coût de la transition

Les inducteurs de coût généraux (p. ex. Bureau de gestion de la transition, services juridiques, biens immobiliers, matériel, technologie, gestion du changement et communications) et les occasions de réaliser des analyses supplémentaires sont décrits dans le rapport afin de soutenir la décision de la province d'aller de l'avant ou non avec le service de police provincial. La modélisation ou l'estimation des coûts de transition ne font pas partie du présent plan de transition.

2

Contexte

2. Contexte

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

L'étude de faisabilité de la transition de la GRC (ci-après « 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

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.

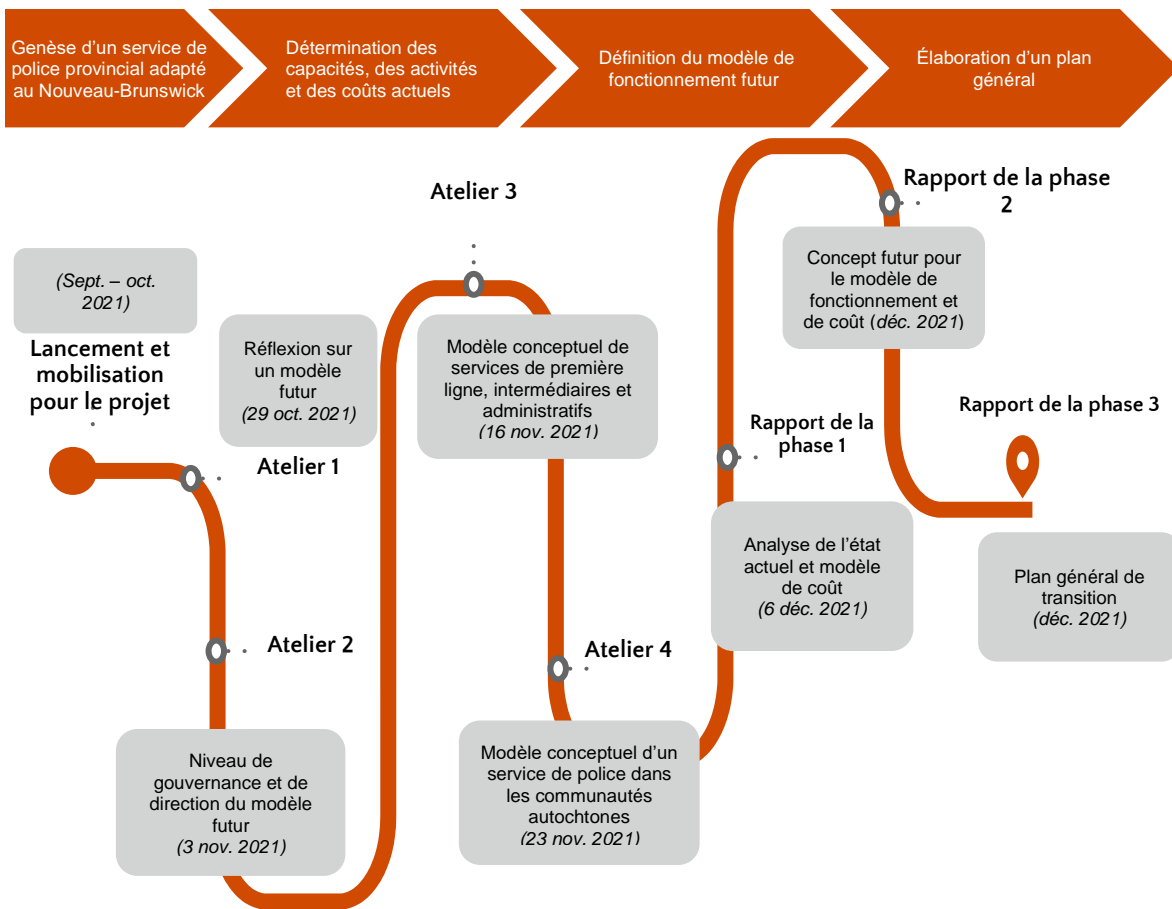
Le concept futur pour le modèle de fonctionnement est étayé par un modèle de coûts financiers, notamment une estimation des coûts des ressources humaines, des biens immobiliers, de l'administration et des autres coûts.

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 de transition est de dresser un aperçu d'une approche que la province 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.

Le graphique ci-dessous illustre le cycle de vie du projet de septembre à décembre 2021.



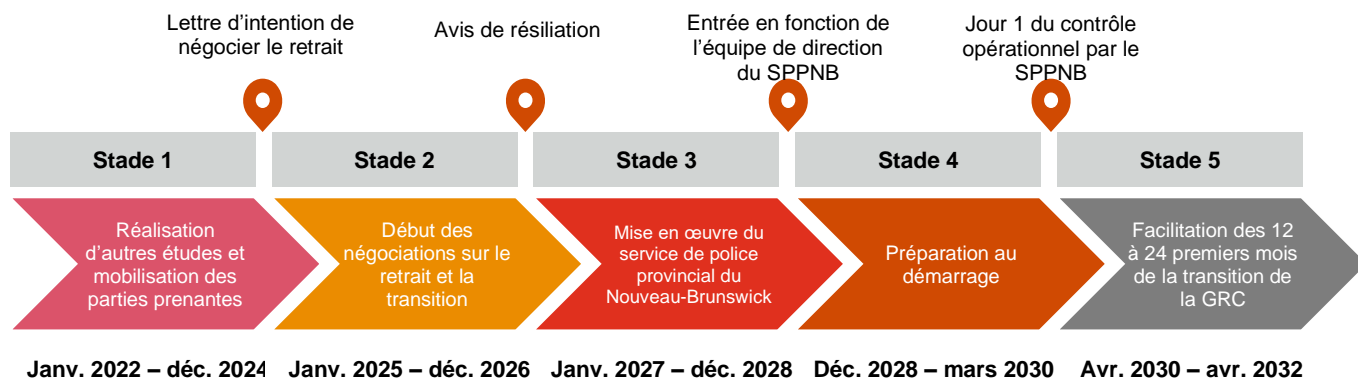
3

Approche et méthodologie

3. Approche et méthodologie

Pour passer efficacement de l'état actuel des services de police au Nouveau-Brunswick offerts par la GRC à l'état futur prévu, de nombreuses activités devront être réalisées. Le processus général de transition est présenté dans les sections qui suivent sous la forme d'un plan de transition. Ce plan dresse un aperçu des jalons importants et des initiatives critiques que le futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick devra réaliser pour passer de la GRC à un service de police provincial adapté au Nouveau-Brunswick. Ce plan peut servir à faciliter la planification et l'analyse plus détaillées qui seront nécessaires avant de finaliser la transition des services.

Le plan de transition est structuré en cinq stades distincts, mais interconnectés :







Chacun des cinq stades est soutenu par un certain nombre d'initiatives recommandées dans le cadre du processus de transition. Elles sont les activités clés qui doivent être entreprises et achevées à divers moments du processus. Une transition de cette ampleur et de cette complexité exigera la collaboration de plusieurs groupes de parties prenantes, et il est attendu que les activités clés évolueront au fur et à mesure de la progression.

Le plan de transition jumelle ces initiatives aux éléments du modèle de fonctionnement et des structures de gestion de la transition nécessaires pour mettre sur pied un service de police provincial du Nouveau-Brunswick entièrement opérationnel. Ces éléments sont présentés ci-après.

Éléments de la transition

	Bureau de gestion de la transition (BGT)	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place une équipe de gestion du programme afin de superviser la transition, de rapporter les risques et de présenter des rapports à la direction et aux principales parties prenantes (<i>voir la section 4.b pour de plus amples renseignements</i>).
	Soutien décisionnel, juridique et législatif et aide à la négociation	<ul style="list-style-type: none"> Soutenir les exigences juridiques liées à la transition, notamment épauler les décideurs, adopter des lois (p. ex. modifications possibles à la <i>Loi sur la police</i> ou adoption de nouvelles lois, au besoin) et négocier la résiliation du contrat de la GRC avec Sécurité publique Canada afin d'assurer une transition harmonieuse (<i>voir la section 4.c pour de plus amples renseignements</i>).
	Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> Établir la structure de gouvernance et les organismes connexes afin de superviser le futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick et de fournir la surveillance stratégique tout au long de la transition et des activités (<i>voir la section 4.d pour de plus amples renseignements</i>).
	Services de police communautaires et de surveillance du territoire (première ligne)	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place les services de police communautaires de première ligne et les opérations sur le terrain sous le commandement du nouveau service de police provincial et gérer le transfert des services de la GRC (<i>voir la section 4.e pour de plus amples renseignements</i>).
	Service de police dans les communautés autochtones	<ul style="list-style-type: none"> Définir une approche pour mener une vaste mobilisation des parties prenantes et créer en collaboration un futur modèle de service de police dans les communautés autochtones au Nouveau-Brunswick (<i>voir la section 4.f pour de plus amples renseignements</i>).

	Fonctions intermédiaires	<ul style="list-style-type: none"> Établir les communications opérationnelles, le ou les centres d'appel et les services de répartition pour soutenir les activités de première ligne (voir la section 4.g pour de plus amples renseignements).
	Capacités habilitantes (Fonctions administratives)	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place des services organisationnels pour soutenir les ressources humaines, les finances, l'approvisionnement et le fonctionnement après la transition (voir la section 4.h pour de plus amples renseignements).
	Technologie et partage des données	<ul style="list-style-type: none"> Configurer la technologie et l'intégration pour soutenir les activités policières et les services organisationnels du futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick (voir la section 4.i pour de plus amples renseignements).
	Gestion du changement et communications	<ul style="list-style-type: none"> Soutenir la mobilisation des parties prenantes, la gestion du changement et les communications tout au long de la transition et bâtir la confiance, la transparence et la crédibilité du nouveau service de police provincial (voir la section 4.j pour de plus amples renseignements).

Chacun de ces éléments de la transition comporte de nombreuses initiatives et activités. Le Bureau de gestion de la transition veillera à ce que les ressources requises pour exécuter ces activités soient disponibles afin de permettre une transition harmonieuse.

Principales considérations

Le plan de transition a été créé comme approche *initiale* pouvant être utilisée par le gouvernement du Nouveau-Brunswick et le Bureau de gestion de la transition pour concrétiser la transition vers un service de police provincial du Nouveau-Brunswick. Une évaluation préliminaire des interdépendances retenues est fournie dans les descriptions des initiatives individuelles. En tout temps lors de la transition, plusieurs initiatives et activités seront en cours. Le présent rapport dresse un aperçu de la progression des initiatives selon l'analyse menée pour réaliser l'étude. Cette progression doit être évaluée et adaptée périodiquement, au besoin, et ne doit pas être interprétée comme une voie définitive vers la transition.

Les plans de transition complexes pour des projets comme celui-ci comporteront inévitablement de multiples axes de travail en parallèle. Une structure et une méthodologie de gestion de projet rigoureuses sont essentielles pour garantir la réussite. Le Bureau de gestion de la transition doit s'assurer que des outils et modèles communs sont mis à profit pour gérer la transition et chaque initiative. Des tableaux de bord pour chaque initiative, qui permettent le suivi des progrès et des risques, devraient également être mis en place au sein d'un plus vaste tableau de bord du projet afin de mettre en lumière la progression de la transition dans son ensemble, notamment les éventuels retards, contraintes liées aux ressources et autres risques. Cette visibilité est essentielle à la gestion de la transition pour garantir que tous les risques importants sont repérés et atténués en temps opportun.

En outre, il est vital d'intégrer et d'embaucher suffisamment de ressources dans le programme de transition, y compris une variété d'experts et une équipe entièrement consacrée à la concrétisation du projet, afin de réaliser les activités et d'assurer une transition harmonieuse.

Principes directeurs de la transition

La complexité de la transition et la diversité des approches pouvant être retenues par le gouvernement du Nouveau-Brunswick nécessitent l'adoption de principes directeurs pour ancrer le processus décisionnel et le plan de transition. Ces principes directeurs serviront de point de référence pour définir l'approche générale en matière de transition et hiérarchiser les initiatives et activités.

Le plan de transition, qui dresse un aperçu général des initiatives requises pour la transition, peut évoluer, et même devrait le faire, lors de la planification détaillée de la transition. Les principes directeurs doivent être examinés tout au long du processus de transition afin de servir de point d'ancrage pour les décideurs au cours du parcours vers le changement.

Voici les principes directeurs de la transition que nous proposons :

Principe directeur fondamental



La sécurité publique en premier

La sécurité publique est primordiale, et le processus de transition ne doit pas perturber les services de première ligne.

Principes généraux de la transition



Collaboration

La création d'un environnement et d'un plan de transition qui procurent des occasions de collaborer, d'approfondir les relations professionnelles et de travailler ensemble vers la transition (GRC, communautés autochtones, municipalités, ministères du gouvernement du Nouveau-Brunswick) permettra d'améliorer l'efficacité et de prendre de meilleures décisions.



Prise de décisions et reddition de comptes transparentes

La direction doit être transparente à l'égard de tous les éléments de la transition. Les activités de première ligne et les fonctions administratives doivent avoir une structure de commandement claire et une direction redevable du début à la fin de la transition.



Responsabilité claire

Le plan de transition évoluera (il devrait le faire) au fur et à mesure que la province prend la voie de la transition. Un futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick devrait superviser le plan de transition détaillé et prendre les décisions nécessaires pour garantir la responsabilité de la nouvelle organisation.



Confiance et gestion du changement efficace

Tout au long de la transition, il faut accorder la priorité à la gestion efficace du changement pour les Néo-Brunswickois, les employés du nouveau service de police provincial et les partenaires. Le changement suscite bien souvent de l'incertitude et des craintes. Une gestion du changement structurée du début à la fin du processus sera essentielle pour établir la confiance et la crédibilité du service de police provincial du Nouveau-Brunswick.

Principes opérationnels de la transition



Commencer lentement et bâtir la confiance

Une approche prudente pour la mise en place des activités et des services de première ligne sera précieuse pour le futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick. La province devrait commencer lentement et réfléchir soigneusement aux premiers détachements qu'elle contrôlera pour appliquer les leçons apprises pendant tout le cycle de vie de la transition. Elle doit ainsi réviser, répéter et continuellement améliorer le processus au cours de l'élargissement des activités.



Commandement opérationnel clair

Il y aura probablement une période de chevauchement au cours de laquelle la GRC et le service de police provincial du Nouveau-Brunswick coexisteront dans la province et assumeront la responsabilité des services dans des territoires de compétence adjacents. Il faut définir quelle organisation commande les diverses situations opérationnelles et étayer le commandement par des **procédures opérationnelles normalisées (PON)** en plus de réévaluer les décisions tout au long de la transition.



Bâtir en premier, puis augmenter graduellement

Un futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick devra être un service de police pleinement fonctionnel dès qu'il assumera le commandement de détachements. Il faudra donc établir le service de police communautaire, les capacités spécialisées et les fonctions administratives pour ensuite les mettre à l'échelle au fur et à mesure que la transition progresse.

Ces principes ont servi de phares lors de l'élaboration de ce plan de transition et devraient être mis à profit par le gouvernement du Nouveau-Brunswick s'il décide de faire la transition vers un service de police provincial du Nouveau-Brunswick.

La structure du présent rapport répliquera les éléments de la transition susmentionnés et décrira les initiatives sous-jacentes à chaque axe de travail devant être entreprises pour réaliser la transition. Pour chaque initiative déterminée, le rapport précise les détails suivants :

Pour chaque initiative, le plan de transition donne :

- un nom;
- un échéancier général;
- un aperçu de l'objectif et des activités clés;
- une indication de l'importance stratégique et de la complexité de la mise en œuvre;
- une description des risques et des autres considérations;
- une description des interdépendances possibles.

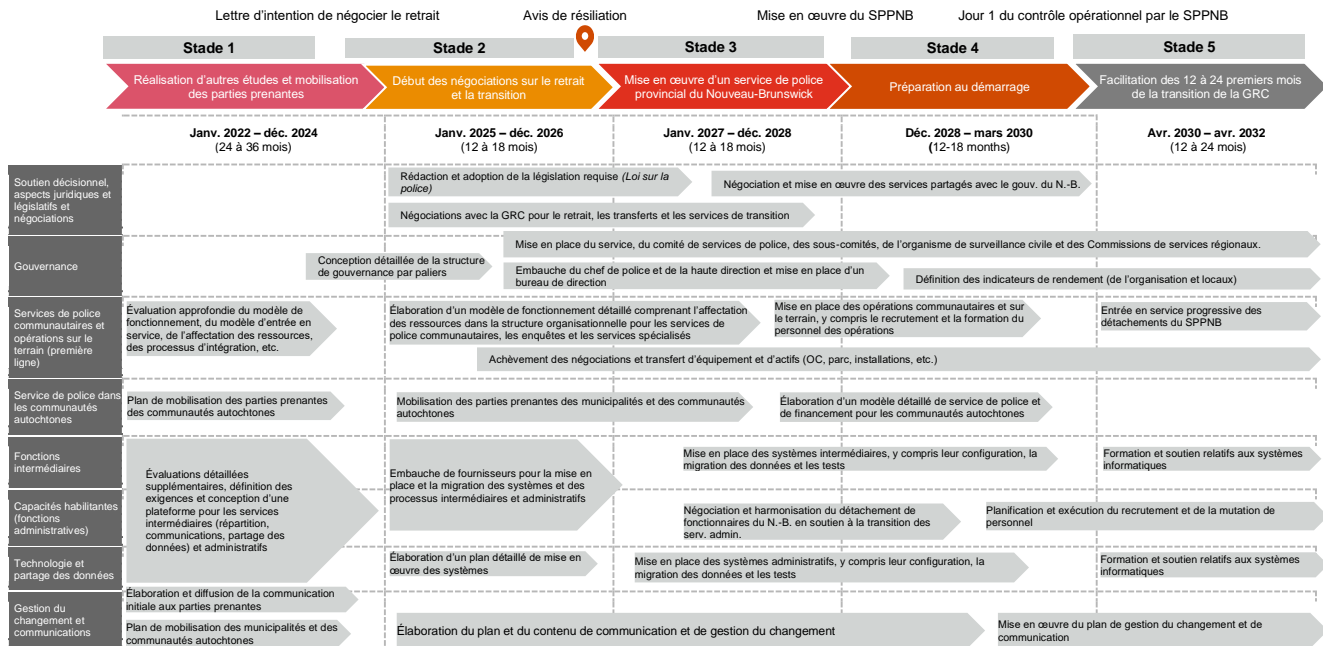
Les inducteurs de coût généraux (p. ex. Bureau de gestion de la transition, services juridiques, biens immobiliers, matériel, technologie, gestion du changement et communications) et les occasions de réaliser des analyses supplémentaires sont décrits dans le rapport afin de soutenir la décision de la province d'aller de l'avant ou non avec le service de police provincial. L'estimation des coûts de transition ne fait pas partie du présent plan de transition.

4

Plan de transition

4. Plan général de transition

Le plan de transition présenté dans ce rapport offre un point de vue des diverses activités devant être entreprises pour assurer une transition harmonieuse vers un service de police provincial du Nouveau-Brunswick. Le plan est divisé en cinq stades, et même si ceux-ci sont présentés en cinq groupes distincts d'initiatives, il y aura inévitablement un chevauchement entre les activités de deux ou plusieurs stades. Des détails supplémentaires sur les cinq stades de la transition, notamment les diverses initiatives et activités qu'ils comprennent, sont présentés ci-dessous.



4.a Aperçu des stades de la transition

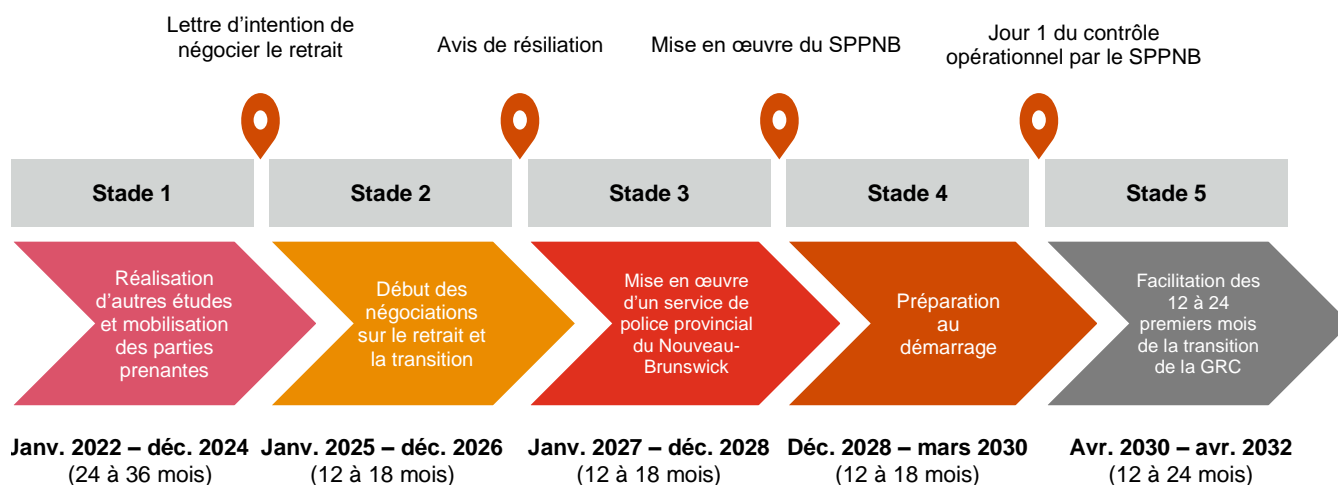
Chacun des cinq stades de la transition est conçu pour fournir un point de vue global des initiatives et des activités devant être entreprises pour atteindre les quatre jalons importants déterminés ci-dessous; plus précisément :

Jalon 1 : Lettre d'intention de négocier le retrait (fin du stade 1) – Une lettre d'intention de négocier est envoyée à la GRC pour lancer les négociations préliminaires entre le gouvernement du Nouveau-Brunswick et le gouvernement du Canada concernant une possible transition.

Jalon 2 : Avis de résiliation (fin du stade 2) – Un avis de résiliation officiel est signifié à la GRC, déclenchant la négociation officielle et la période de transition de 24 mois.

Jalon 3 : Entrée en fonction de l'équipe de direction du SPPNB (fin du stade 3) – Le service de police provincial du Nouveau-Brunswick est créé et compte un comité du service de police provincial, un chef de police et une équipe de haute direction entièrement opérationnels.

Jalon 4 : Jour 1 du contrôle opérationnel du SPPNB (fin du stade 4) – Le service de police provincial du Nouveau-Brunswick assume le commandement du premier groupe de détachements dans la province.



Stade 1 : Réalisation d'autres études et mobilisation des parties prenantes

Après la conclusion de l'étude de faisabilité de la transition de la GRC commandée par le ministère de la Justice et de la Sécurité publique du gouvernement du Nouveau-Brunswick, il est attendu que le gouvernement du Nouveau-Brunswick délibérera sur les résultats et les recommandations de l'étude pour déterminer s'il poursuit l'exploration d'un futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick.

Si la décision prise est d'aller de l'avant, il y aura une période d'intensification des communications et des briefings, de soutien à la prise de décisions, de mobilisation des parties prenantes, d'analyses supplémentaires et de réalisation d'études détaillées afin d'affiner le modèle recommandé et l'analyse des coûts connexes. Après cette période d'études supplémentaires, le gouvernement du Nouveau-Brunswick devra prendre une autre décision d'aller de l'avant ou non. Dans l'affirmative, ce stade de la transition se terminera par une lettre d'intention adressée à la GRC pour l'informer du début des négociations concernant une transition possible des services.

Ce stade comprend les activités principales suivantes :

- préparation des documents d'information pour les dirigeants du gouvernement;
- réalisation d'analyses supplémentaires pour les décideurs (p. ex. les dirigeants du ministère de la Justice et de la Sécurité publique, y compris le ministre, et le premier ministre du Nouveau-Brunswick);
- affinage du modèle de fonctionnement et des coûts connexes;
- élaboration des stratégies de communication et des messages à l'intention du public;
- création d'un plan détaillé de mobilisation des parties prenantes pour les municipalités, les associations municipales et les communautés autochtones, entre autres.

Ce travail commencera après l'achèvement de l'étude de faisabilité de la transition de la GRC et la période d'examen et de décision des dirigeants du gouvernement. Le stade 1 commencera aussitôt qu'en janvier 2022 et devrait se terminer en décembre 2024. Le gouvernement du Nouveau-Brunswick pourrait décider de cesser les travaux liés à la transition vers un service de police provincial.

Selon les autres études et analyses, il devra décider d'aller de l'avant ou non. Si la transition est approuvée, cette étape de la transition culminera par l'envoi d'une lettre d'intention à la GRC, signifiant le début des négociations relatives à une possible transition des services. Cette lettre d'intention indique la volonté de la province de lancer le processus officiel de transition, mais ne représente pas le déclenchement de la clause de résiliation de l'ESPP.

L'envoi de cette lettre est un jalon important qui marque le début du stade 2.

Stade 2 : Début des négociations sur le retrait et la transition

La lettre d'intention envoyée à Sécurité publique Canada déclenche le stade 2 de la transition, qui mettra fortement l'accent sur la préparation de la création d'un service de police provincial du Nouveau-Brunswick. Ce stade inclut les négociations initiales avec Sécurité publique Canada et la GRC, la mise en place d'un Bureau de gestion de la transition doté d'un personnel complet et la rédaction d'un plan de transition détaillé. Après cette période, le gouvernement du Nouveau-Brunswick devra prendre une autre décision d'aller de l'avant (ou non). Dans l'affirmative, ce stade de la transition se terminera par la signification d'un avis de résiliation officiel à la GRC, déclenchant la période de transition.

Ce stade comprend les activités principales suivantes :

- lancement des négociations sur le retrait et la transition entre le gouvernement du Nouveau-Brunswick et le gouvernement du Canada;
- préparation de la loi requise pour la création légitime d'un service de police provincial du Nouveau-Brunswick;
- début des premières étapes de réalisation de la conception détaillée du modèle de fonctionnement, qui sera achevée par l'équipe de direction du service de police provincial au stade 3;
- début des premières étapes de réalisation du plan de transition détaillé, qui sera achevé par l'équipe de direction du service de police provincial au stade 3;
- évaluation des exigences liées aux fonctions intermédiaires et à la technologie;

- déclenchement de la mobilisation des parties prenantes et des activités de gestion du changement continues;
- rédaction du projet de loi nécessaire.

Ce stade devrait commencer en janvier 2025 et durer approximativement de 12 à 18 mois, jusqu'en décembre 2026 environ. Les négociations initiales avec la GRC pourraient être un facteur déterminant de sa durée, ce qui pourrait le prolonger. Les négociations préliminaires devraient établir les principes communs de la transition et une entente mutuelle relative aux modalités générales, aux échéanciers et au transfert attendu des actifs. Pour la province, ces négociations doivent mettre l'accent sur le maintien d'une solide relation avec la GRC et garantir que les deux parties continuent de collaborer à l'appui des services de police fédéraux, comme les activités liées à la sécurité à la frontière et à la lutte contre le terrorisme.

Le gouvernement du Nouveau-Brunswick pourrait décider de mettre fin au processus d'établissement d'un service de police provincial du Nouveau-Brunswick à tout moment au cours de ce stade sans conséquences importantes. Toutefois, le stade 2 culmine par l'avis de résiliation officiel de l'entente sur le service de police provincial (l'ESPP), moment où il pourrait alors être difficile de renverser le cours des choses pour conserver les services de la GRC. La décision de signifier un avis doit être prise par le gouvernement du Nouveau-Brunswick après une considération soignée et une discussion publique.

La conclusion du stade 2 est marquée par la signification par le gouvernement du Nouveau-Brunswick d'un avis officiel à la GRC en invoquant la clause de résiliation de l'entente sur le service de police provincial (l'ESPP).

Stade 3 : Mise en œuvre d'un service de police provincial du Nouveau-Brunswick

Le troisième stade de la transition met l'accent sur la mise en œuvre officielle d'un service de police provincial du Nouveau-Brunswick, y compris l'établissement de la structure supérieure de gouvernance de l'organisation et la préparation au démarrage du service. Le comité du service de police provincial, le chef de police et les autres hauts dirigeants doivent être en poste dès que possible, une fois la loi adoptée, pour permettre l'achèvement de la conception détaillée du modèle de fonctionnement et du plan de transition.

Au fur et à mesure que le service de police provincial du Nouveau-Brunswick est établi, les négociations continues avec la GRC exigeront un degré élevé d'efforts. Le gouvernement du Nouveau-Brunswick et le gouvernement du Canada disposeront d'une période de 24 mois pour parvenir à une entente concernant la gestion de la transition, le soutien nécessaire et les rôles et responsabilités de chaque partie tout au long de la période de transition, ainsi que le transfert de l'équipement et des actifs.

Ce stade comprend les activités principales suivantes :

- négociation des conditions du retrait et de la transition avec le gouvernement du Canada, notamment les échéanciers de la transition, les services, le transfert des actifs et les activités;
- adoption d'une loi créant un service de police provincial du Nouveau-Brunswick;
- nomination d'un comité du service de police provincial;
- embauche d'un chef de police;
- achèvement de la conception détaillée du modèle de fonctionnement, qui est approuvée par l'équipe de direction du service de police provincial;
- achèvement de la planification détaillée de la transition, qui est approuvée par l'équipe de direction du service de police provincial;
- mobilisation continue des parties prenantes et réalisation des activités de gestion du changement.

Le stade 3 devrait prendre fin en décembre 2028 alors que l'équipe de direction pleinement opérationnelle du service de police provincial du Nouveau-Brunswick est en place. À compter de ce point, le service de police provincial prendra la direction de la transition et sera appuyé par le Bureau de gestion de la transition. Le plan de travail détaillé, le modèle de fonctionnement et toutes les décisions importantes incomberont à l'équipe de direction du service de police provincial du Nouveau-Brunswick pour le restant de la transition et pour toutes les activités indéfiniment.

Le jalon à la fin du stade 3 est la présence du comité du service de police provincial du Nouveau-Brunswick, du chef de police et d'une équipe de haute direction pleinement opérationnels.

Stade 4 : Préparation au démarrage

Après la mise en place de l'équipe de direction du service de police provincial du Nouveau-Brunswick et l'approbation des plans détaillés, le travail commencera pour lancer le service dans la province. La planification fonctionnelle détaillée pourrait encore se poursuivre à ce stade pour soutenir le plan général de transition et les échéanciers. Au début, la priorité sera accordée à l'établissement des capacités habilitantes entièrement opérationnelles, notamment les RH, les finances, l'approvisionnement et les TI, pour pouvoir soutenir la création et la transition des services de police communautaires de première ligne. Un petit contingent de membres des services opérationnels de première ligne devrait être embauché et intégré à ce stade afin d'être prêt le premier jour du commandement par le service de police provincial des détachements.

Ce stade comprend les activités principales suivantes :

- établissement des capacités habilitantes opérationnelles et conclusion des ententes sur le niveau de service (ENS) entre le gouvernement du Nouveau-Brunswick et le nouveau service de police provincial;
- mise en place des fonctions intermédiaires entièrement opérationnelles, notamment la répartition et les communications;
- mise en place de l'infrastructure et des systèmes de TI requis;
- acquisition de l'équipement, des actifs et des services nécessaires;
- exécution des transferts d'actifs, conformément aux négociations;

- réalisation des activités déterminées dans le plan opérationnel détaillé de la transition;
- embauche et formation d'un petit nombre de membres du service de police provincial du Nouveau-Brunswick afin de préparer le commandement des détachements par le service au jour 1;
- conclusion des ententes avec les autres services de police concernant les ressources partagées, les capacités spécialisées et l'interopérabilité;
- rédaction des procédures opérationnelles normalisées (PON), des politiques, des capacités de gestion des risques et de la structure de commandement du nouveau service de police provincial.

Le quatrième stade de travail exigera le plus d'efforts et de ressources pour être achevé et les initiatives choisies devraient commencer au stade 3 pour garantir le respect des échéanciers. La taille et la portée du service de police provincial du Nouveau-Brunswick augmenteront rapidement à cette étape des travaux, et une équipe de direction solide et interfonctionnelle devra veiller à ce que la transition se fasse en douceur et à ce que le service soit conçu pour remplir le mandat d'un service de police moderne axé sur la police communautaire. Les besoins en matière de détachement de la GRC et les ententes juridiques nécessaires pour permettre les activités parallèles de la GRC et du SPPNB pendant la transition devront être soigneusement planifiés et pris en compte, y compris les changements législatifs nécessaires. L'équipe de direction et le Bureau de gestion de la transition devront collaborer pour gérer les diverses initiatives complexes dans les délais recommandés. Le risque élevé de reproduire la culture et les méthodes de travail existantes se situe à cette étape du processus, si la mobilisation envers la vision d'un nouveau service de police provincial se perd dans la hâte de « faire avancer les choses ».

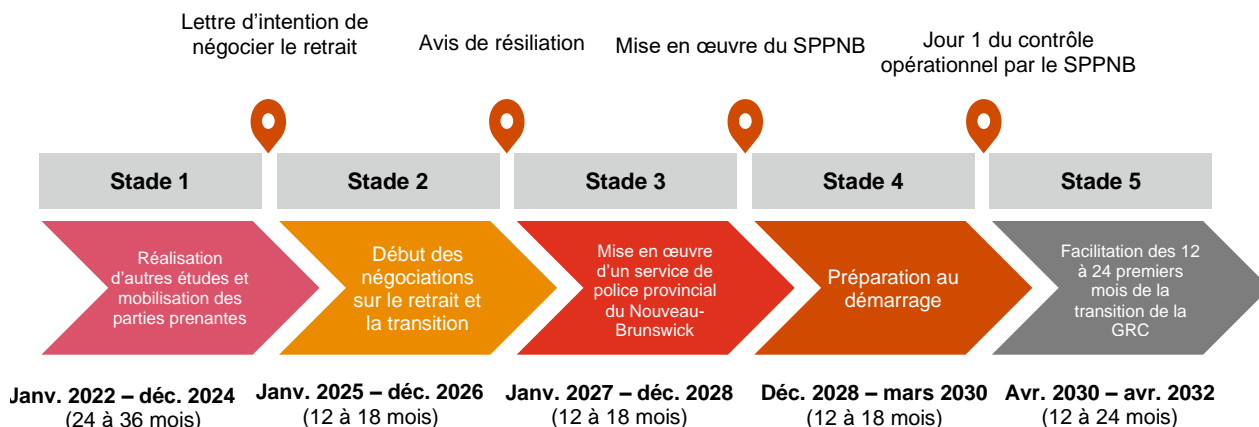
Le stade 4 culminera avec la mise en service du nouveau service de police provincial et la prise en charge des premiers détachements au Nouveau-Brunswick.

Stade 5 : faciliter les premiers 12 à 24 mois de la transition de la GRC

À compter d'avril 2030, le service de police provincial du Nouveau-Brunswick assumera le commandement des premiers détachements dans la province. Le cinquième stade de la transition se déroulera progressivement, par l'augmentation des activités de police communautaire offertes par le nouveau service de police provincial au Nouveau-Brunswick. Le plan propose de commencer par un petit nombre de détachements pendant une courte période (de un à trois mois) avant d'élargir les activités à la prochaine vague de détachements. Après chaque expansion du commandement des détachements, il devrait y avoir une évaluation des leçons apprises, des défis opérationnels et des principaux facteurs de réussite qui pourraient être pris en compte dans les expansions futures. Cette méthode de démarrage lent et à petite échelle et d'accélération au fil du temps sera impérative pour renforcer la confiance et réduire les risques pour la sécurité publique associés à la transition des services.

La transition complète des détachements au service de police provincial pourrait prendre de 12 à 24 mois, et les responsabilités policières provinciales de la GRC pourraient prendre fin en avril 2032.

4.b Bureau de gestion de la transition



Aperçu

Le Bureau de gestion de la transition (BGT) est l'organisation de gestion de projet global qui assure la surveillance et l'orientation de l'ensemble de la transition vers le SPPNB. Étant donné que de multiples éléments (p. ex. services de police communautaires, capacités habilitantes, gestion du changement et communications, etc.) influencent diverses initiatives pendant la transition, le BGT fournit un cadre, une approche, des outils et des modèles pour soutenir les équipes dans la planification et la réalisation des initiatives.

Le Bureau de gestion de la transition et le ministère de la Justice et de la Sécurité publique gèreront la transition à compter de l'achèvement de l'étude et pendant les stades de la mobilisation des parties prenantes et des négociations avec la GRC. Lorsque l'avis de résiliation aura été signifié à la GRC, la transition passera de la planification et de la préparation à la mise en œuvre de la future organisation. Le BGT collaborera étroitement avec le chef de police et l'équipe de direction pour veiller à la réalisation de toutes les activités opérationnelles essentielles afin que la mise en place du SPPNB soit harmonieuse.

Principales responsabilités du BGT :

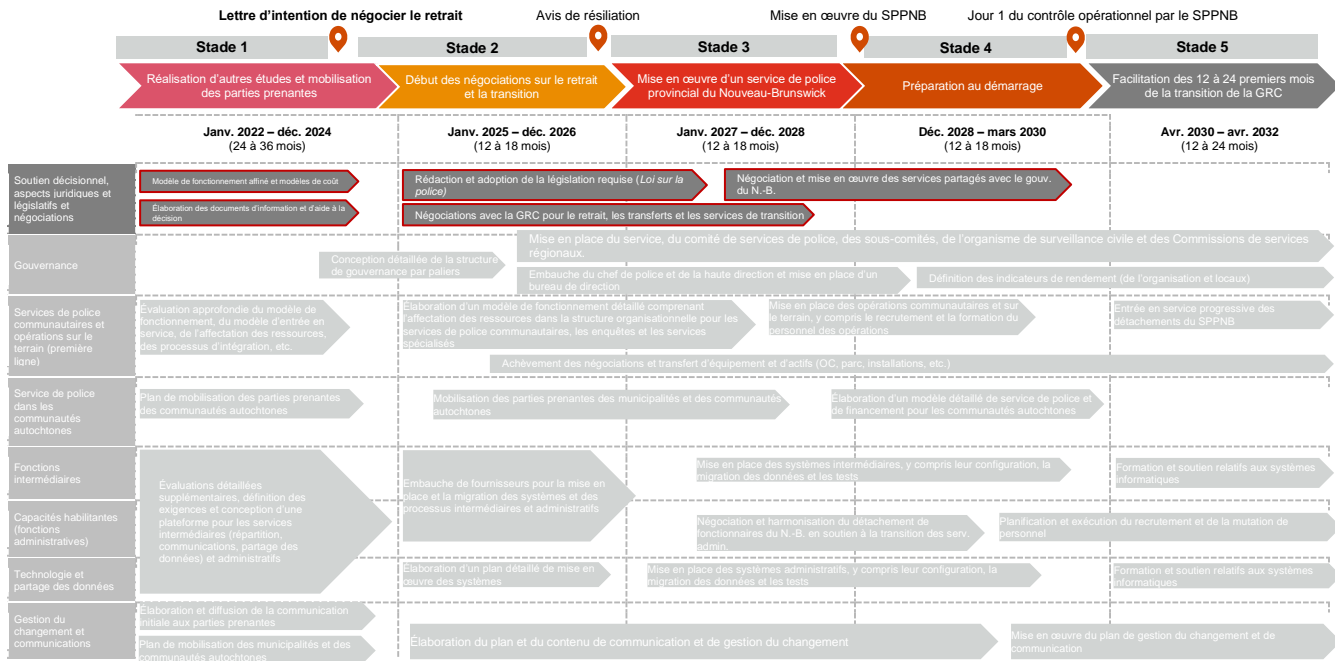
- **Élaborer et adapter des plans de travail détaillés pour tous les stades** : le BGT guidera tous les responsables des différents éléments (axes de travail) au cours de l'élaboration d'un plan de travail indiquant toutes les activités et sous-activités essentielles à réaliser conformément au plan de transition. Chaque plan détaillé doit comprendre les dates de début prévues, les dates d'échéance, le responsable et les liens de dépendance entre les axes de travail. Les plans de travail détaillés et le plan de transition général détaillé doivent être examinés et approuvés par la haute direction du SPPNB avant d'être finalisés. Toute modification apportée au plan de transition doit également être approuvée par l'équipe de direction du SPPNB.
- **Surveiller les progrès relatifs aux axes de travail** : le BGT tiendra des réunions hebdomadaires avec le responsable de chaque axe de travail afin de suivre de près les progrès des activités par rapport au plan et de cerner les risques ou les problèmes.
- **Gérer les liens de dépendance** : un certain nombre d'activités dans chaque axe de travail dépendent souvent des activités dans d'autres axes de travail. Ces dépendances interfonctionnelles doivent être ciblées, suivies et surveillées activement pour s'assurer qu'un retard n'entrave pas les progrès dans l'ensemble des axes de travail.
- **Établir et négocier le processus de gestion des risques** : toutes les parties devront collaborer à l'élaboration d'un cadre de gestion des risques, y compris le processus de règlement des différends et la responsabilité des ententes sur les risques. Il doit être convenu que ce cadre est une tâche initiale cruciale; la GRC et le SPPNB en sont les principaux partenaires.
- **Signaler et résoudre les risques et les problèmes** : tous les risques doivent faire l'objet d'une surveillance attentive, d'un suivi et d'une résolution rapide. Tout risque ou problème critique pour l'ensemble du programme doit être transmis à la direction et à toute autre partie prenante clé pertinente aux fins d'orientation et de résolution.
- **Transmettre les décisions clés requises** : le BGT doit transmettre les décisions nécessaires à l'équipe de direction. Ces décisions seront essentielles pour que les équipes puissent progresser dans leurs activités et ne doivent pas être retardées.
- **Surveiller l'affectation des ressources** : le BGT doit surveiller activement les besoins en ressources des divers axes de travail et veiller à fournir un soutien suffisant au besoin.
- **Négocier le retrait et l'entente sur les services de transition avec la GRC** : le BGT sera responsable de gérer le processus de négociation du retrait avec la GRC en collaboration avec le gouvernement du Nouveau-Brunswick et l'axe de travail juridique. Cela comprendra des discussions détaillées sur l'échéancier, l'approche à l'égard de la transition des détachements, ainsi que la liste détaillée des services de transition, qui sont les services à fournir par la GRC pendant le retrait progressif jusqu'à ce que le SPPNB puisse s'en charger. De plus amples renseignements sur l'**entente sur les services de transition (EST)** sont fournis à la section 4.c.5, sous la rubrique « Négociation du retrait et de l'EST avec Sécurité publique Canada ».
- **Soutenir la réalisation** : l'équipe de mise en œuvre au sein du BGT sera responsable de la réalisation des activités de mise en œuvre, en particulier pour les services administratifs et les fonctions juridiques (détails décrits dans la rubrique sur les responsabilités de l'équipe de mise en œuvre ci-dessous).

Le BGT est constitué de quatre groupes distincts :

1. **Comité directeur du projet** : Ce groupe est le conseil de gouvernance général du bureau de gestion de la transition et fournit la vision et l'orientation pour l'ensemble du projet. Il règle les transferts aux échelons supérieurs, les conflits et les pénuries de ressources, et prend des décisions critiques pour faire avancer le projet.
2. **Équipe de transition principale** : Elle supervise l'ensemble du projet de transition, fournit un cadre, élabore un plan détaillé en collaboration avec les équipes d'élaboration et de mise en œuvre, surveille régulièrement les progrès et fournit des rapports au comité directeur. Elle surveille, relève et gère les risques, gère les liens de dépendance et dirige les équipes de mise en œuvre et tous les axes de travail.
3. **Équipe d'élaboration (experts-conseils)** : Ce groupe est composé d'experts de chacun des principaux secteurs fonctionnels dont le SPPNB a besoin : technologie de l'information, ressources humaines, capacités et services de police, équipement, installations, services juridiques, services de police autochtones, communication et gestion du changement. Ces dirigeants fourniront une orientation et des conseils essentiels à chacun des éléments et des axes de travail, et il est convenu que ce sont des ressources existantes du gouvernement du Nouveau-Brunswick détachées pour appuyer la transition. L'équipe sera également responsable des éléments suivants :
 - **Négocier le retrait et l'entente sur les services de transition avec la GRC** : L'équipe de soutien et de mise en œuvre de la transition doit comprendre des experts en négociations intergouvernementales qui appuieraient les négociations avec Sécurité publique Canada et la GRC au sujet du retrait de l'ESPP et des ESPM (p. ex. date d'entrée en vigueur de la résiliation, paiements de solde) ainsi que le transfert de l'équipement, du parc de véhicules, des bâtiments et des terrains. Elle ferait également en sorte que la GRC connaisse l'approche de transition et les détails sur la façon dont elle se ferait à l'échelle de la province (p. ex. commandement de certains détachements pendant la période de transition à mesure que le SPPNB prend de l'expansion), les services fournis dans ces détachements ainsi que les coûts associés à ceux-ci. Ces renseignements seraient négociés et versés dans l'entente sur les services de transition.
 - **Négocier des ententes de services avec le gouvernement du Nouveau-Brunswick** : L'équipe de mise en œuvre de la transition appuierait également la négociation d'ententes de services partagés avec le gouvernement du Nouveau-Brunswick. L'équipe de transition devra harmoniser les services fournis par le gouvernement du Nouveau-Brunswick ainsi que les niveaux de service pour chacun (p. ex. niveau de service pour l'approbation des bons de commande, délai de traitement pour l'affichage d'une offre d'emploi).
4. **Équipe de mise en œuvre** : Cette équipe est responsable de la réalisation des activités indiquées dans le plan de transition, avec l'aide et les conseils de l'équipe d'élaboration et de l'équipe de transition principale. On suppose que ses ressources sont détachées par le gouvernement du Nouveau-Brunswick pour appuyer la transition. Elle fournit des mises à jour fréquentes sur les activités et transmet les problèmes et les risques à un niveau supérieur pour qu'ils soient résolus rapidement. En particulier, cette équipe sera chargée de fournir les éléments suivants :

- **Fonction de recrutement** : l'équipe de soutien et de mise en œuvre de la transition exécutera les contrats des employés, la mise en place de la paie et la mise en place des avantages sociaux et du régime de retraite pour les recrues. Elle appuiera également le transfert des régimes de retraite et des avantages sociaux des recrues à partir des équipes actuelles de la GRC et du Nouveau-Brunswick.
- **Équipe de mise en œuvre technologique** : l'équipe de la mise en œuvre détachée pour la transition technologique participera à la conception et au développement des systèmes administratifs, à la séparation et à la migration des données, aux essais d'utilisateur final, à la mise en service et au soutien. L'équipe s'occupera également de concevoir des interfaces entre différentes plateformes, de mettre en place l'infrastructure technologique (centres de données, serveurs, réseau, téléphonie) et de configurer les contrôles d'accès et de sécurité.
- **Autres activités de transition** : l'équipe de mise en œuvre réalisera les activités liées à la transition en matière de finances (p. ex. établissement du grand livre, du solde d'ouverture et des comptes bancaires) et d'image de marque (p. ex. enlèvement et pose du marquage).

4.c Soutien décisionnel, aspects juridiques et législatifs et négociations



La transition de la GRC à un éventuel SPPNB nécessitera un soutien décisionnel détaillé. Le gouvernement du Nouveau-Brunswick devra respecter un certain nombre d'exigences juridiques et mener des négociations complexes avec Sécurité publique Canada afin d'établir un service de police provincial au Nouveau-Brunswick, y compris des mesures législatives, des obligations contractuelles et des processus décrits dans l'ESPP. D'autres négociations officielles devront être menées avec diverses parties prenantes afin de gérer le processus de transition et le retrait éventuel de la GRC des responsabilités policières provinciales au Nouveau-Brunswick.

Il faudra une étroite collaboration et de la communication entre le gouvernement du Nouveau-Brunswick, le Bureau de gestion de la transition, Sécurité publique Canada, la GRC et, éventuellement, le service de police provincial du Nouveau-Brunswick pour gérer le processus décisionnel et les étapes juridiques nécessaires à une transition efficace.

Les initiatives liées à la gestion des processus juridiques comprennent :

- analyse détaillée supplémentaire à l'appui de la prise de décisions;
- préparation de documents d'information;
- modèle de fonctionnement affiné et évaluation des coûts;
- lettre d'intention et négociations initiales avec Sécurité publique Canada;
- négociation du retrait et de l'EST avec Sécurité publique Canada;
- négociation des ententes sur le niveau de service avec le gouvernement du Nouveau-Brunswick;
- rédaction du projet de loi nécessaire;
- adoption du projet de loi nécessaire.

4.c.1 Initiative : Analyse ou étude détaillée supplémentaire pour appuyer la prise de décisions

Échéancier		Priorité	
Stade	Stades 1 et 2	Priorité stratégique	Élevée
Responsable	BGT / MJSP	Complexité	Élevée

Aperçu et activités clés

L'analyse fournie par l'équipe de l'étude de transition pourrait devoir être complétée par une étude détaillée supplémentaire et la conception du modèle de fonctionnement et des éléments connexes concernant les exigences opérationnelles et technologiques, les avantages ou les

coûts associés à la prestation de services de police communautaires de première ligne et de surveillance du territoire afin de permettre au gouvernement du Nouveau-Brunswick d'avoir l'information voulue tout au long du processus décisionnel.

Risques et considérations

- En raison de la complexité du modèle proposé et des coûts connexes, la disponibilité des données et la capacité d'effectuer l'analyse requise doivent être gérées avec soin.
- Il se peut que la GRC ne fournisse pas suffisamment de données ou que le partage des données soit limité, ce qui pourrait avoir une incidence sur la qualité de l'analyse et les principales constatations.

Interdépendances

- Une analyse poussée du modèle, du plan de transition ou des coûts connexes ne peut être effectuée tant que des documents d'information ne sont pas préparés et que le rapport final n'est pas présenté dans le cadre du projet d'étude sur la transition.
- Le complément 7.a donne davantage de renseignements sur les domaines à approfondir en lien avec le soutien à la prise de décision et les modèles de fonctionnement et de coût (éléments n° 1 à 14 du tableau).

4.c.2 Initiative : Préparation de documents d'information

Échéancier		Priorité	
Stade	Stade 1	Priorité stratégique	Élevée
Responsable	BGT / MJSP	Complexité	Moyenne

Aperçu et activités clés

Ce rapport sera remis au gouvernement du Nouveau-Brunswick afin de l'aider dans le processus décisionnel et de l'éclairer dans les prochaines étapes, en raison de l'analyse détaillée et approfondie réalisée. Il est nécessaire de préparer des trousse de communication contenant des renseignements clés, qui sont des résumés concis des travaux réalisés à ce jour, à l'intention des représentants du gouvernement du Nouveau-Brunswick. Ces résumés doivent refléter fidèlement l'analyse et les recommandations des rapports et des livrables préparés dans le cadre du projet d'étude sur la transition vers un service de police provincial au Nouveau-Brunswick.

Risques et considérations

- Les trousse de communication devraient mettre l'accent sur les éléments à valeur ajoutée et les particularités du modèle proposé et fournir du contexte sur les possibilités et les limites concernant l'offre de services novateurs dans le cadre du modèle actuel des services de police au Nouveau-Brunswick. Il faudra peut-être adapter les trousse à différents publics.
- Il sera assez complexe d'élaborer des messages personnalisés qui englobent l'ensemble du modèle proposé, les coûts connexes et les activités de transition, tout en mettant l'accent sur les éléments de l'analyse qui sont les plus pertinents pour ces parties prenantes.

Interdépendances

L'élaboration du matériel devra se faire rapidement après l'achèvement du rapport final de l'étude sur la transition prévu pour le 30 avril 2021. Du soutien supplémentaire pourrait être nécessaire afin de réaliser cette tâche dans les délais requis.

4.c.3 Initiative : Modèle de fonctionnement affiné et évaluation des coûts

Échéancier		Priorité	
Stade	Stade 1	Priorité stratégique	Élevée
Responsable	Gouvernement du Nouveau-Brunswick	Complexité	Élevée

Aperçu et activités clés

L'analyse détaillée du modèle de fonctionnement recommandé et des coûts connexes devra être résumée et fournie aux décideurs afin de présenter un aperçu plus complet de la faisabilité, des avantages et des coûts du modèle de services de police recommandé. Cette analyse devrait fournir un aperçu détaillé de chacune des capacités définies, des besoins en ressources pour appuyer la prestation des services et des répercussions sur les coûts pour le gouvernement provincial.

Risques et considérations

- L'existence de données dans les domaines à approfondir aura une incidence sur l'exactitude et l'exhaustivité de la prochaine itération d'établissement des coûts et d'élaboration du modèle.

- Des renseignements détaillés supplémentaires augmenteront la complexité de l'élaboration d'un modèle de coût pour le futur modèle de services de police et la transition. Les hypothèses préliminaires devront être validées, mises à jour ou remplacées par des renseignements détaillés.

Interdépendances

- Un modèle de fonctionnement et une évaluation des coûts complets et améliorés dépendront des délais requis pour achever les éléments individuels.

4.c.4 Initiative : Lettre d'intention et négociations initiales avec Sécurité publique Canada

Échéancier		Priorité	
Stade	Stade 2	Priorité stratégique	Élevée
Responsable	Gouvernement du Nouveau-Brunswick	Complexité	Élevée

Aperçu et activités clés

En raison de la complexité des négociations et compte tenu du calendrier des négociations précédentes, le gouvernement du Nouveau-Brunswick doit fournir une lettre d'intention à Sécurité publique Canada pour amorcer les négociations sur la transition de la GRC avant la fin de l'ESPP. La lettre d'intention constitue la prochaine étape décisionnelle importante après la réalisation d'études supplémentaires et l'amélioration du modèle de fonctionnement et de coût.

Risques et considérations

- La perception de la lettre d'intention peut porter à confusion pour le public quant à savoir si une décision définitive a été prise. Le gouvernement du Nouveau-Brunswick devrait communiquer clairement ce que la lettre d'intention signifie ou non pour un éventuel SPPNB au Nouveau-Brunswick.
- Les négociations préliminaires peuvent avoir une incidence sur les délais de transition s'il y a un manque de volonté ou de capacité de négocier efficacement aux termes de cette entente, s'il n'y a pas de résiliation officielle.
- Le public peut avoir une opinion et des commentaires négatifs lors de la publication de la lettre d'intention. Les équipes de gestion du changement et de mobilisation des parties prenantes doivent être prêtes à répondre aux préoccupations ou aux problèmes de compréhension du public.

Interdépendances

- Il faut faire appel aux Affaires intergouvernementales avant d'envoyer une lettre d'intention au gouvernement du Canada pour s'assurer que le temps de préparation est suffisant.

4.c.5 Initiative : Négociation du retrait et de l'EST avec Sécurité publique Canada

Échéancier		Priorité	
Stade	Stades 3 et 4	Priorité stratégique	Élevée
Responsable	Gouvernement du Nouveau-Brunswick	Complexité	Élevée

Aperçu et activités clés

La prochaine étape importante vers l'établissement du SPPNB consisterait à envoyer un avis officiel de résiliation du contrat d'ESPP avec Sécurité publique Canada. L'avis de résiliation déclencherait les formalités de retrait pour la GRC, et tout retour aux services de police de la GRC après ce point pourrait nécessiter des négociations en vue du renouvellement de l'ESPP. Les formalités de retrait comprennent la planification et la réalisation d'une transition harmonieuse des services de la GRC au SPPNB; les services qui seront fournis pendant la transition par la GRC doivent être négociés et documentés dans le cadre de l'EST.

Risques et considérations

- Un risque de baisse des niveaux de service est possible une fois l'avis de résiliation envoyé à Sécurité publique Canada. Ce risque devrait faire l'objet d'une surveillance et devrait être un facteur clé lors de la négociation des services de transition avec Sécurité publique Canada et la GRC. Le processus de transfert aux échelons supérieurs et de résolution devrait être clairement défini dans l'entente.
- Certains services peuvent devoir être résiliés plus tôt que d'autres, et par conséquent, il devrait y avoir une option de retrait hâtif de services en particulier dans l'entente.

Interdépendances

- Les dispositions négociées du retrait et des services de transition doivent être communiquées à l'équipe de transition pour modifier le plan de transition en conséquence (p. ex. plans d'accélération, échéanciers pour le transfert des actifs).
- Il faut également en informer l'équipe des communications pour qu'elle les intègre au plan de communication destiné au public, aux organismes municipaux, aux autres organismes d'application de la loi et à l'équipe de transition.

4.c.6 Initiative : Négociation des ententes de service avec le gouvernement du Nouveau-Brunswick

Échéancier		Priorité	
Stade	Stades 3 et 4	Priorité stratégique	Élevée
Responsable	Gouvernement du Nouveau-Brunswick	Complexité	Moyenne

Aperçu et activités clés

Le Bureau de gestion de la transition devra négocier avec Service Nouveau-Brunswick et d'autres ministères, au besoin, la fourniture à long terme de services (ressources, systèmes) au SPPNB pour les différentes capacités habilitantes. Pour réaliser les activités à long terme dans un modèle intégré qui tire parti de l'infrastructure et des processus du gouvernement du Nouveau-Brunswick, des ententes sur les niveaux de service devront être négociées entre le SPPNB et le ministère ou l'organisme qui fournit ces services.

Risques et considérations

- Les exigences en matière de services et d'infrastructure devront être clairement définies pour que l'on puisse dûment établir une entente de partage des coûts et de financement définie dans les ENS.
- Des exigences de sécurité accrues devraient être envisagées pour les services partagés de Service Nouveau-Brunswick conformément aux normes de protection des données définies pour l'information sur la sécurité publique.
- Dans les ententes sur les niveaux de service, il faut tenir compte de la capacité de Service Nouveau-Brunswick afin d'atténuer le risque d'interruption de services aux autres ministères du gouvernement du Nouveau-Brunswick.

Interdépendances

- La conception détaillée du modèle de fonctionnement devra être achevée, probablement avec la participation de Service Nouveau-Brunswick, afin d'élaborer les ententes sur le niveau de service requis.

4.c.7 Initiative : Rédaction du projet de Loi sur la police

Échéancier		Priorité	
Stade	Stades 1 et 2	Priorité stratégique	Élevée
Responsable	Gouvernement du Nouveau-Brunswick	Complexité	Élevée

Aperçu et activités clés

Le gouvernement du Nouveau-Brunswick devra rédiger un projet de loi pour appuyer la création du service de police provincial du Nouveau-Brunswick. Cette loi peut faire partie d'un examen et d'une mise à jour en profondeur de la *Loi sur la police*, d'une modification de la *Loi sur la police* existante ou d'une loi distincte adoptée après la fin du processus d'examen de la *Loi sur la police*.

Risques et considérations

- Des experts en matière de législation doivent participer à la définition des diverses exigences de toute loi adoptée. Les activités et les échéanciers présentés dans ce plan devraient être examinés en fonction de la connaissance appropriée de la procédure législative pour valider ce qui y est présenté afin de déterminer les modifications requises au processus proposé.

Interdépendances

- La loi devrait être rédigée et adoptée près du moment où l'avis de résiliation de l'ESPP est donné à Sécurité publique Canada et à la GRC. Cela devrait enclencher rapidement l'établissement du comité du service de police provincial et l'embauche subséquente du chef de police.

4.c.8 Initiative : Adoption du projet de loi

Échéancier		Priorité	
Stade	Stade 3	Priorité stratégique	Élevée
Responsable	Gouvernement du Nouveau-Brunswick	Complexité	Moyenne

Aperçu et activités clés

Le gouvernement du Nouveau-Brunswick devra adopter le projet de loi décrit dans la section précédente afin d'établir officiellement un service de police provincial. Comme c'est le cas pour l'adoption de toute loi importante au Nouveau-Brunswick, ce projet de loi fera l'objet d'un examen minutieux, d'un débat et de publicité, et ce processus devrait comprendre la rétroaction et la participation des citoyens.

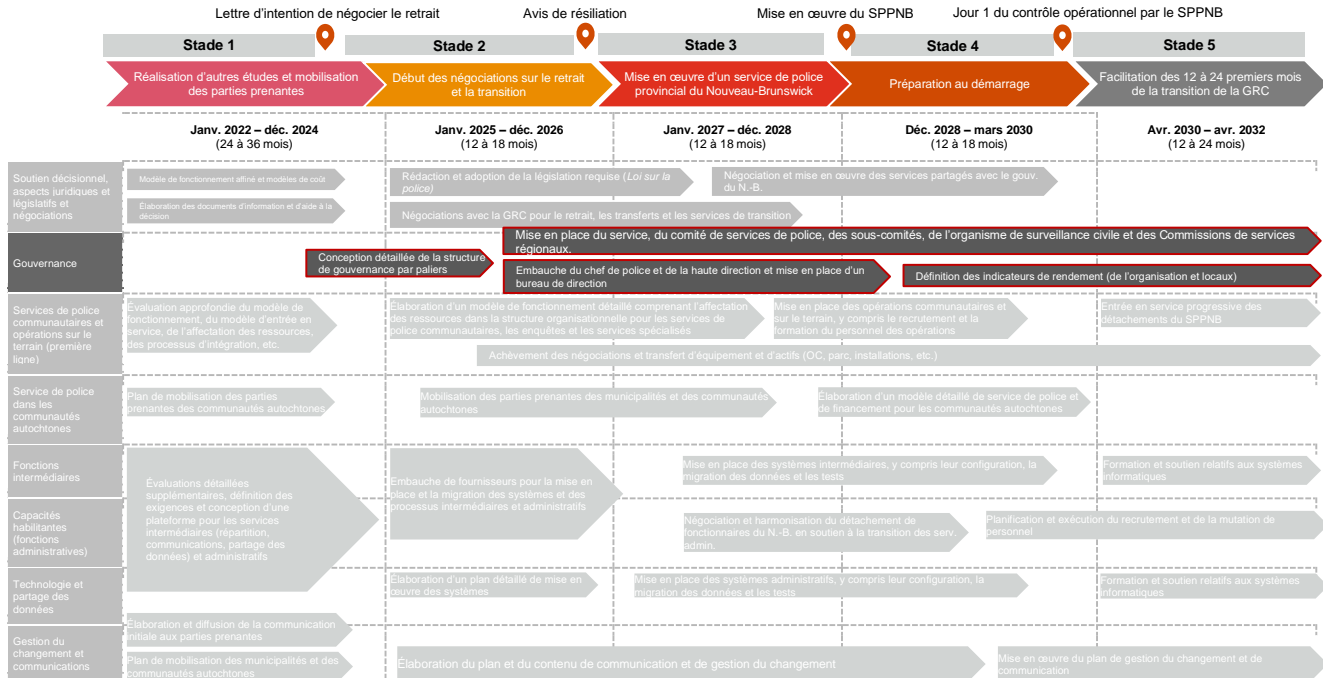
Risques et considérations

- Tout projet de loi devra être adopté par l'Assemblée législative du Nouveau-Brunswick et faire l'objet de l'examen qui accompagne le processus démocratique d'adoption des lois au Nouveau-Brunswick.
- Une communication claire est importante pour veiller à ce que les changements soient communiqués au public d'une manière facile à comprendre afin d'éviter la confusion et les malentendus.

Interdépendances

- Le projet de loi devrait être adopté peu de temps avant que l'avis officiel de résiliation ne soit transmis à Sécurité publique Canada et à la GRC. Le processus de nomination des membres du comité du service de police provincial devrait commencer immédiatement après l'adoption de la loi. La législation devrait définir clairement le processus et la structure de nomination du comité.

4.d Gouvernance



Il est essentiel de définir et d'établir une structure de gouvernance fiable et crédible, y compris un comité du service de police provincial représentatif et apolitique, avant de mettre en place un éventuel service de police provincial du Nouveau-Brunswick. Une gouvernance efficace fournira une base solide pour bâtir les activités futures à partir du premier jour de la transition jusqu'à ce que l'organisation soit entièrement opérationnelle et après.

L'établissement de la structure de gouvernance du SPPNB prépare le terrain pour le début de la mise en place des éléments opérationnels du futur service de police. La transition du modèle actuel de gouvernance des services de police au modèle proposé nécessitera les éléments clés suivants :

- affiner et achever la conception détaillée du modèle de gouvernance par paliers;
- achever la conception de la structure, du cadre de référence, des compétences requises et du processus de sélection du comité;
- mettre en place le service, le comité provincial et les sous-comités (sous-comités de transition et sous-comités opérationnels);
- embaucher le chef de police provincial et la haute direction et mettre en place des sous-comités de gestion;
- mettre en place un organisme civil de surveillance;
- constituer le bureau de direction;
- commencer à rédiger des politiques, des procédures opérationnelles normalisées, des directives et autres;
- définir, avec le Ministère, les indicateurs de rendement organisationnel et la façon de les mesurer;
- mettre en place des comités locaux et commencer à définir des normes et des indicateurs de rendement locaux avec les collectivités.

4.d.1 Initiative : Affiner et achever la conception détaillée du modèle de gouvernance par paliers

Échéancier		Priorité	
Stade	Stades 1 et 2	Priorité stratégique	Élevée
Responsable	Bureau de gestion de la transition	Complexité	Moyenne

Aperçu et activités clés

Le rapport provisoire propose un modèle de gouvernance indépendant régi par un comité. Il faudrait effectuer une analyse et une conception plus détaillées du modèle de gouvernance par paliers pour valider la recommandation d'un comité du service de police provincial et divers éléments de la structure de gouvernance par paliers du futur modèle.

Risques et considérations

- Les mesures du rendement et les structures de gouvernance devraient être fortement axées sur les résultats des services de police communautaires, être à l'écoute des commentaires des collectivités et des principaux groupes de parties prenantes et refléter les pratiques exemplaires des services de police partout dans le monde.
- La structure de gouvernance par paliers devrait établir des liens clairs entre les priorités provinciales, la prise de décisions stratégiques et le rendement de la direction, ainsi qu'entre les décisions opérationnelles, les niveaux de service locaux et l'évaluation du rendement individuel afin d'inclure les résultats et les attentes souhaités.

Interdépendances

- L'examen de la structure de gouvernance proposée devrait être un élément clé du plan de mobilisation du grand public, des communautés et des groupes autochtones et des municipalités.

4.d.2 Initiative : Acheter la conception de la structure, du cadre de référence, des compétences requises et du processus de sélection du comité

Échéancier		Priorité	
Stade	Stade 2	Priorité stratégique	Élevée
Responsable	BGT / MJSP	Complexité	Moyenne

Aperçu et activités clés

La conception détaillée du comité du service de police provincial doit être achevée et intégrée à la loi. Elle doit fixer la taille du comité, sa structure et sa composition, ainsi que les rôles et les responsabilités au sein du comité (président, vice-président, secrétaire, etc.) et des sous-comités requis.

Risques et considérations

- Il y a un risque de perception politique et publique négative à l'égard du comité et de l'organisation si l'on considère que des personnes ont été nommées pour des raisons autres que leur compétence, leur expertise et la représentation de leur collectivité.

Interdépendances

- La participation au processus de sélection du comité devrait comprendre la mobilisation des communautés autochtones et des municipalités rurales et urbaines.

4.d.3 Initiative : Mettre en place le comité du service de police provincial et ses sous-comités

Échéancier		Priorité	
Stade	Stade 3	Priorité stratégique	Élevée
Responsable	Ministère de la Justice et de la Sécurité publique	Complexité	Moyenne

Aperçu et activités clés

Le processus de nomination des membres du comité du service de police provinciale devrait commencer immédiatement après l'adoption du projet de loi approprié. Ce processus devrait être transparent et respecter les lignes directrices sur la diversité, les compétences et la représentation décrites précédemment. La création des sous-comités requis, tant pour gérer la transition que la gouvernance opérationnelle, sera également nécessaire pour assurer une surveillance ciblée et la prise de décisions stratégiques.

Risques et considérations

- Le comité sera le premier visage public du service et donnera le ton à la création du SPPNB. La sélection des membres doit se faire avec soin afin de s'assurer que la confiance et les capacités de prise de décisions stratégiques sont en place pour jeter les bases de l'excellence, de la culture et de l'éthique de service communautaire de l'organisation.

Interdépendances

- La conception détaillée du comité et l'élaboration du processus de nomination doivent se terminer avant que le comité puisse commencer à diriger les opérations.
- Il faudra adopter une loi pour mettre en place le comité et définir son autorité en matière de surveillance du service provincial, y compris la responsabilité d'embaucher le chef de police.

4.d.4 Nom de l'initiative : Embaucher le chef de police et la haute direction

Échéancier		Priorité	
Stade	Stades 3 et 4	Priorité stratégique	Élevée
Responsable	SPPNB	Complexité	Moyenne

Aperçu et activités clés

Une des premières mesures prises par le comité, une fois nommé, sera l'embauche du chef de police. Peu après la mise en place du comité du SPPNB, ce dernier doit définir les qualités requises pour le poste de chef et commencer le processus de recrutement le plus tôt possible. Le processus d'appel de candidatures pour le poste de chef du SPPNB doit être public, et il pourrait être nécessaire, au moment d'examiner l'ensemble des compétences requises, de recruter activement certaines personnes possédant l'expertise et l'expérience nécessaires pour réussir dans ce rôle.

Risques et considérations

- Le premier chef de police sera plus en mesure de façonner la culture et les attentes de l'organisation d'un point de vue opérationnel que n'importe quel chef qui suit, et il faut envisager la possibilité d'embaucher une personne avec une vision correspondant aux objectifs à long terme et à l'approche de police communautaire moderne qui est préconisée.

Interdépendances

- Il faudra adopter une loi pour mettre en place le comité et définir son autorité en matière de surveillance du service provincial, y compris la responsabilité d'embaucher le chef de police.
- Le comité doit être nommé et mis en place pour amorcer le processus de recrutement et d'embauche du chef de police.

4.d.5 Initiative : Mettre sur pied le Bureau de surveillance civile et terminer la conception organisationnelle et le modèle de fonctionnement détaillés

Échéancier		Priorité	
Stade	Stades 4 et 5	Priorité stratégique	Élevée
Responsable	Ministère de la Justice et de la Sécurité publique	Complexité	Moyenne

Aperçu et activités clés

Le gouvernement du Nouveau-Brunswick doit achever la conception et la mise sur pied du Bureau de surveillance civile, élément clé de l'établissement de la surveillance des activités. Le Bureau doit être distinct et indépendant du service de police provincial du Nouveau-Brunswick et peut être indépendant du ministère de la Justice et de la Sécurité publique.

Risques et considérations

- Il faut décider si le Bureau de surveillance civile fournira ces services à tous les services de police du Nouveau-Brunswick, y compris la tenue d'enquêtes sur les plaintes ou les incidents mettant en cause un service de police au Nouveau-Brunswick, ou s'il ne fera que surveiller le service de police provincial du Nouveau-Brunswick.

Interdépendances

- La création et le mandat de cet organisme pourraient être exigés par la nouvelle Loi sur la police ou les modifications à la loi actuelle.
- Lors de la conception du modèle de fonctionnement du Bureau de surveillance civile, il faudra définir la façon de rapporter les constatations, les résultats et les recommandations.

4.d.6 Initiative : Mettre en place le bureau de direction et les fonctions stratégiques

Échéancier		Priorité	
Stade	Stades 4 et 5	Priorité stratégique	Élevée
Responsable	SPPNB	Complexité	Moyenne

Aperçu et activités clés

Le chef de police sera appuyé par un bureau de direction qui sera responsable de l'exécution des fonctions stratégiques et de la prise de décisions pendant la transition et le début des activités. Ce bureau contribuera à la planification stratégique, à l'établissement de normes opérationnelles, au rendement et à l'amélioration continue, à l'analyse des données et aux services de soutien, ainsi qu'à la gestion de la mise en application des services et des partenariats. Les services et les fonctions offerts par ce bureau englobent le Bureau de la gestion du rendement organisationnel, le Bureau des normes professionnelles, le Bureau des communications, le Bureau des partenariats stratégiques et de la mise en service et les Services juridiques.

Risques et considérations

- La coordination entre le gouvernement du Nouveau-Brunswick et le SPPNB sera nécessaire pour déterminer l'organisation responsable d'émettre certains messages et communiqués, ce qui entrera dans un plan de gestion du changement et de communication plus vaste, axé sur une stratégie de communication globale.

Interdépendances

- Le chef de police et la haute direction doivent être en place et avoir amorcé leur plan de transition opérationnelle détaillé avant que ce bureau soit opérationnel.

4.d.7 Initiative : Définir les priorités organisationnelles et les indicateurs de rendement pour les activités

Échéancier		Priorité	
Stade	Stade 4	Priorité stratégique	Élevée
Responsable	SPPNB	Complexité	Moyenne

Aperçu et activités clés

L'élaboration et l'adoption d'indicateurs de rendement opérationnel permettant d'évaluer le rendement du service et du comité seront une partie essentielle de la responsabilisation pour répondre aux priorités en matière de sécurité publique établies par le ministère de la Justice et de la Sécurité publique. Le comité, les collectivités et le ministère de la Justice et de la Sécurité publique devraient collaborer pour établir ces priorités.

Risques et considérations

- Les priorités en matière de sécurité publique devraient refléter les préoccupations exprimées par les communautés autochtones et les collectivités rurales et urbaines, et la définition des priorités annuelles doit être élaborée avec la participation de ces parties prenantes.
- Il faut les examiner fréquemment pour s'assurer que les nouvelles grandes préoccupations sont prises en compte et que les priorités reflètent les besoins des diverses parties prenantes.

Interdépendances

- Les priorités en matière de sécurité publique doivent être établies avant que le SPPNB assume le commandement de tout détachement au Nouveau-Brunswick.

4.d.8 Initiative : Commencer à rédiger des politiques, des procédures opérationnelles normalisées et des normes de service

Échéancier		Priorité	
Stade	Stade 4	Priorité stratégique	Moyenne
Responsable	SPPNB	Complexité	Moyenne

Aperçu et activités clés

Il faut élaborer des politiques pour veiller à ce que des normes et des lignes directrices internes soient clairement définies et mises en place pour les dirigeants et les employés. Afin de s'assurer que le SPPNB dispose de normes adéquates pour fonctionner de façon uniforme conformément aux limites juridiques, aux règlements gouvernementaux et aux attentes des citoyens, il faut élaborer des procédures opérationnelles normalisées pour la prestation de services, en particulier dans les services de police communautaires et pour les opérations sur le terrain.

Risques et considérations

- Des procédures opérationnelles normalisées doivent être élaborées pour refléter les résultats souhaités et les comportements des policiers, mais elles doivent également établir clairement les limites qui indiquent où le pouvoir discrétionnaire est approprié et où il ne l'est pas.
- En l'absence de politiques et de PON adéquates, les activités du SPPNB courront un risque accru d'incidents graves, de blessures et de décès, et la responsabilité juridique augmentera considérablement pour l'organisation, les membres et le public.

Interdépendances

- La haute direction doit être en place et participer activement à l'élaboration des politiques pour les services de son portefeuille.

4.d.9 Initiative : Mettre en place des commissions de services régionaux et des comités régionaux de sécurité publique qui fonctionneront comme des comités des services de police locaux

Échéancier		Priorité	
Stade	Stades 4 et 5	Priorité stratégique	Élevée
Responsable	SPPNB	Complexité	Moyenne

Aperçu et activités clés

Dans le cadre de la responsabilisation à l'égard des collectivités locales servies, les **commissions de services régionaux** existantes devront être revues de façon à fonctionner comme des comités des services de police locaux. Les **comités de sécurité publique (CSP)** existants peuvent remplir cette fonction, mais s'il n'y a pas de CSP, il faudra les mettre en place lors du passage de la GRC au SPPNB. Les membres locaux devront être choisis ou nommés pour chacun de ces comités. Ces comités devront être au cœur du partenariat requis entre les collectivités et les services de police communautaires dans le cadre d'une stratégie plus vaste de sécurité publique et de bien-être des collectivités.

Risques et considérations

- Les priorités en matière de sécurité publique devraient refléter les préoccupations exprimées par les communautés autochtones et les collectivités rurales et urbaines, et la définition des priorités annuelles doit être élaborée avec la participation de ces parties prenantes au moyen d'une approche uniforme dans tous les CSP.

Interdépendances

- Les CSP jouant le rôle des comités locaux doivent entrer en fonction avant que le SPPNB n'assume le commandement de tout détachement au Nouveau-Brunswick.

4.d.10 Initiative : Définir des indicateurs de rendement locaux pour les détachements

Échéancier		Priorité	
Stade	Stade 5	Priorité stratégique	Élevée
Responsable	SPPNB	Complexité	Moyenne

Aperçu et activités clés

Une fois en place, les comités locaux doivent collaborer avec leur détachement pour définir les priorités locales et les indicateurs de rendement afin d'évaluer l'adéquation entre la prestation des services et ces priorités. Le processus d'établissement des indicateurs et priorités devrait être appuyé par un processus normalisé à utiliser par tous les comités locaux.

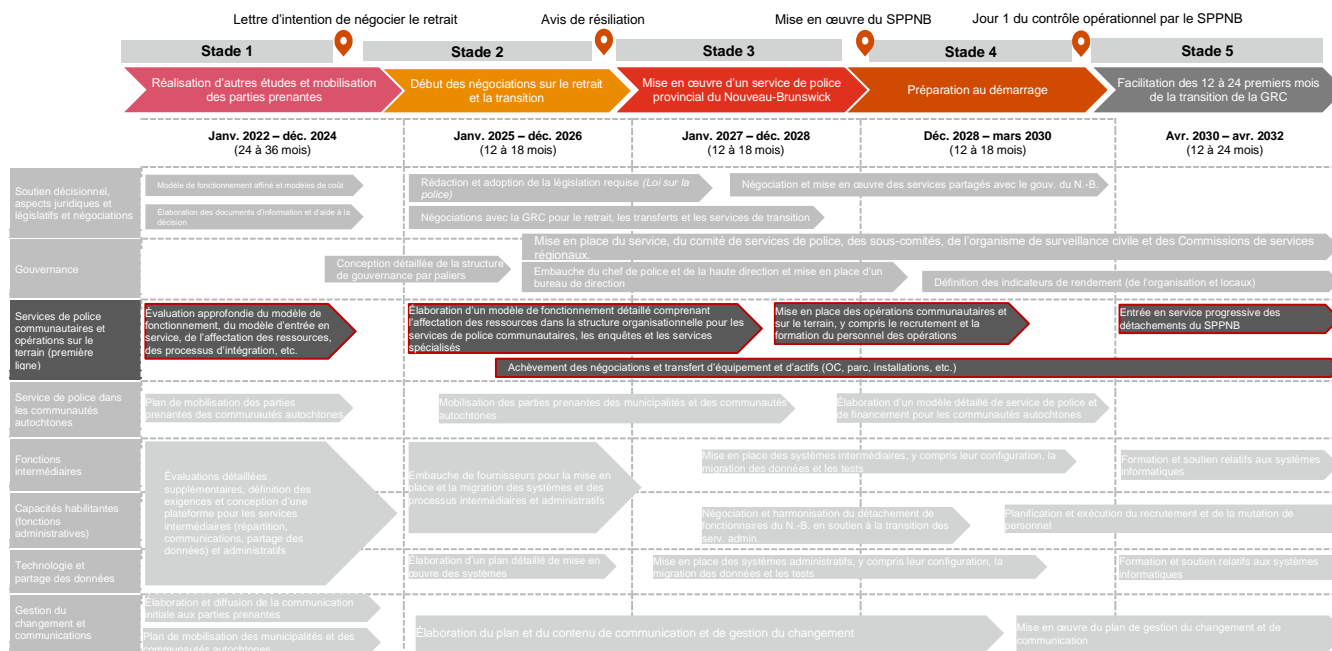
Risques et considérations

- Les indicateurs et les évaluations de rendement doivent être justes, équilibrés et impartiaux et ne doivent pas nécessairement être axés sur des indicateurs traditionnels comme le taux de criminalité ou le taux de résolution des dossiers.

Interdépendances

- Les comités des services de police locaux et les commandements de détachements doivent être en place avant l'élaboration des indicateurs.
- Des recommandations concernant la fréquence et le format des évaluations du rendement et le processus de mise en place collaborative d'indicateurs de rendement devront être fournies.

4.e Services de police communautaires et opérations sur le terrain (première ligne)



Les services de police communautaires constituent l'aspect le plus complexe du SPPNB et une planification, une préparation et une exécution minutieuses sont nécessaires pour assurer le succès rapide du SPPNB. Les services de police communautaire englobent la planification et le renforcement de toutes les capacités nécessaires pour répondre aux appels de service, participer activement à la prestation de services proactifs, fournir des services spécialisés comme l'intervention tactique, le soutien aérien et le soutien aux enquêtes sur les crimes majeurs, et assurer la circulation dans la province.

Un service de police provincial au Nouveau-Brunswick doit avoir une approche unifiée et novatrice qui renforce les liens et l'intégration avec les services sociaux, les services de santé et les collectivités afin de protéger le public, y compris les personnes vulnérables, d'améliorer les niveaux de service et de s'attaquer aux facteurs de criminalité et de trouble de l'ordre public dans les collectivités rurales et urbaines et les communautés autochtones. Pour bâtir une organisation policière communautaire qui rend des comptes aux citoyens du Nouveau-Brunswick et qui est adaptée à ses besoins, tous les éléments de la prestation des services de police communautaires et les capacités habilitantes connexes doivent être définis en détail, construits et mis en œuvre tout au long du processus de transition.

Une quantité importante d'exigences supplémentaires en matière de conception détaillée des activités, de points d'intégration et de mise en application doivent être satisfaites afin de bâtir les capacités nécessaires pour assumer le commandement des détachements au Nouveau-Brunswick. La gestion efficace des complexités de la transition permettra au Nouveau-Brunswick de profiter pleinement des avantages du modèle moderne de services de police recommandé par l'étude de transition. Un large éventail de connaissances des services de police, de la transformation des activités et des opérations sera nécessaire pour naviguer dans les initiatives requises.

La direction du SPPNB doit être en place pour assurer la prise de décisions opérationnelles avec le soutien du bureau de gestion de la transition afin que l'organisation dispose de l'expertise opérationnelle adéquate lors de sa création. La réalisation d'un nombre important d'initiatives est essentielle à la réussite de la transition des activités de police communautaire de la GRC au SPPNB :

- analyse détaillée et affinement du modèle d'affectation des ressources pour appuyer les services de police communautaires;
- analyse détaillée et affinement du modèle des capacités et des services spécialisés;
- analyse détaillée et affinement du modèle proposé de formation et des coûts connexes;
- analyse détaillée des partenariats et intégration avec le gouvernement et les prestataires de services communautaires;
- négociation d'ententes de services pour les services spécialisés;
- conception détaillée du modèle de fonctionnement du SPPNB;
- négociation d'une entente sur le transfert d'équipement et d'actifs;
- évaluation des installations à transférer;
- exécution de l'entente de transfert d'équipements et d'actifs;
- élaboration d'une structure organisationnelle détaillée et d'un modèle d'affectation des ressources;
- transition d'IALNB au SPPNB;
- planification détaillée de la transition des services de police communautaires;
- unité spécialisée dans les enquêtes complexes et le renseignement;

- plan et stratégie de recrutement détaillés, y compris la remise des insignes;
- recrutement et formation du personnel des services opérationnels;
- mise en place de services de police communautaires et des opérations sur le terrain;
- début des opérations des détachements du SPPNB.

4.e.1 Initiative : Analyse détaillée et affinement du modèle d'affectation des ressources pour appuyer les services de police communautaires

Échéancier		Priorité	
Stade	Stades 1 et 2	Priorité stratégique	Élevée
Responsable	BGT / MJSP	Complexité	Moyenne

Aperçu et activités clés

À la suite d'une décision du gouvernement du Nouveau-Brunswick de poursuivre les travaux en vue d'une transition éventuelle, il sera nécessaire de mener des analyses supplémentaires, d'affiner et d'élaborer en détail les éléments du modèle concernant les services de police communautaires et les opérations sur le terrain. Cette analyse doit être effectuée dans une optique axée sur les capacités et la façon de les fournir individuellement, les exigences en matière de compétences et le risque et la complexité dans chaque région géographique. Elle doit aussi tenir compte de la taille et de l'emplacement des détachements.

Cette conception détaillée pourra faciliter les processus de prise de décisions et la mobilisation des parties prenantes et permettra de préciser les prévisions de coûts et de valider la faisabilité des recommandations concernant la prestation de services, les intégrations et d'autres éléments du modèle proposé.

Risques et considérations

- L'élaboration des échéanciers pour la prise de décisions ne tient pas toujours compte du niveau d'effort requis pour réaliser l'analyse. Il sera essentiel de communiquer étroitement les renseignements supplémentaires requis et les échéanciers.
- On devrait également envisager un modèle de fonctionnement provisoire, qui prévoirait l'entrée en fonction et l'intégration du SPPNB parallèlement aux activités de la GRC, avant la prise du commandement entier du service de police. Ce modèle provisoire viserait à appuyer les demandes de services de police communautaires, tout en conciliant les considérations en matière de RH de la GRC et du SPPNB.

Interdépendances

- L'analyse détaillée du modèle proposé d'affectation des ressources nécessaires à la prestation des services de police communautaires dépendra en grande partie de la volonté ou de la capacité de la GRC de fournir des données suffisamment détaillées.
- Les principales constatations de cette ronde d'analyse seront intégrées à la conception détaillée du modèle de fonctionnement.
- Le complément 7.a donne davantage de renseignements sur les domaines à approfondir en lien avec la conception détaillée du modèle de fonctionnement (éléments n° 1 à 10 du tableau).

4.e.2 Initiative : Analyse détaillée et affinement du modèle des capacités et des services spécialisés

Échéancier		Priorité	
Stade	Stades 1 et 2	Priorité stratégique	Élevée
Responsable	BGT / MJSP	Complexité	Moyenne

Aperçu et activités clés

Le SPPNB doit accorder la priorité aux services de police communautaires et affecter des ressources en conséquence, mais les Néo-Brunswickois ont besoin de services spécialisés pour maintenir la sécurité publique. Pour fournir ces services aux Néo-Brunswickois, le SPPNB devrait adopter une approche « intelligente », où le coût de propriété, la demande et la capacité de collaborer ou d'externaliser les services sont évalués afin de déterminer le besoin d'investir des ressources et de se doter de capacités internes.

Risques et considérations

- Le modèle affiné pour les services spécialisés aura un effet sur les exigences du SPPNB pour la fourniture et le soutien de ces services dans la province et pourrait influencer les exigences de formation, d'équipement et de ressources de même que les coûts liés à la prestation de ces services, dont on doit tenir compte dans la prise de décision et la conception détaillée des initiatives aux stades ultérieurs.
- Le complément 7.a donne davantage de renseignements sur les domaines à approfondir en lien avec les services spécialisés (élément n° 6 du tableau).

Interdépendances

- L'analyse détaillée des services spécialisés demandera la participation des fournisseurs de services municipaux et dépendra de leur volonté à discuter avec le gouvernement du Nouveau-Brunswick pour réaliser cette évaluation.

4.e.3 Initiative : Analyse détaillée et affinement du modèle proposé de formation et des coûts connexes

Échéancier		Priorité	
Stade	Stades 1 et 2	Priorité stratégique	Moyenne
Responsable	BGT / MJSP	Complexité	Moyenne

Aperçu et activités clés

Le SPPNB devrait se doter d'une capacité de formation dans la province, pour la formation des cadets, entre autres. Cette formation doit être adaptée aux exigences et aux besoins particuliers du Nouveau-Brunswick. Il faudra procéder à un examen détaillé de la capacité de formation des installations existantes tout en tenant compte des besoins particuliers en matière d'installations de formation. 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.

Risques et considérations

- L'adoption de normes de formation provinciales demandera la contribution et la collaboration entre les parties prenantes et les services municipaux lors du processus d'élaboration. La conclusion d'une entente sur ce point peut être difficile en raison des nombreuses voix au chapitre.
- La capacité actuelle de formation devra être évaluée avec précision. Il faudra aussi comprendre parfaitement les conséquences du partage des installations sur la formation des services municipaux pour éviter leur engorgement, qui pourrait compromettre la capacité de chaque service à former ses membres.
- Le complément 7.a donne davantage de renseignements sur les domaines à approfondir en lien avec la formation et ses normes (éléments n° 3 et 4 du tableau).

Interdépendances

- L'analyse détaillée de la capacité et des infrastructures actuelles de formation dans la province demandera la participation active d'autres services et l'accès aux installations existantes, qui pourraient fournir ces services au SPPNB à l'avenir.
- Des normes provinciales de formation pourraient devoir être incluses dans une prochaine loi.

4.e.4 Initiative : Analyse détaillée des partenariats et intégration avec le gouvernement et les prestataires de services communautaires

Échéancier		Priorité	
Stade	Stades 1 et 2	Priorité stratégique	Élevée
Responsable	BGT / MJSP	Complexité	Moyenne

Aperçu et activités clés

Il faudrait réaliser une évaluation détaillée des programmes existants au sein du ministère de la Justice et de la Sécurité publique, des organismes communautaires, des ministères du gouvernement du Nouveau-Brunswick et des municipalités en matière de santé, de services aux familles, de services sociaux, de lutte contre les dépendances, de santé mentale et de soutien à l'éducation. La forme que prendra l'intégration entre les services demandera la conception d'un modèle de fonctionnement détaillé, la définition des rôles et responsabilités particuliers des personnes au sein de l'organisation et la détermination de l'infrastructure de soutien, le cas échéant. La gestion de ses partenariats et intégrations devra être une responsabilité principale du bureau exécutif, et il faudra définir les exigences précises des postes et la structure organisationnelle de manière à traduire cette exigence au sein de la direction stratégique.

Risques et considérations

- La conception d'une structure organisationnelle et de postes détaillés pour fournir ces services est essentielle à leur intégration dans l'organisation. L'absence d'analyse adéquate et de modèle précis de prestation de services pour élaborer une structure efficace compromettra l'intégration de ces services.
- Les autres agences pourraient démontrer un manque d'intérêts, de participation ou de soutien pour considérer l'approche intégrée.
- Des détails sur le fonctionnement de ces services dans le cadre du modèle intégré doivent être bien définis et communiqués.
- Le complément 7.a donne davantage de renseignements sur les domaines à approfondir en lien avec l'intégration et les partenariats (élément n° 10 du tableau).

Interdépendances

- Le SPPNB devra définir l'étendue des services à intégrer dans le futur modèle de services de police, ce qui permettra de relever les prestataires de services actuels adéquats et de définir les postes nécessaires pour soutenir l'intégration de ces services et les partenariats.

4.e.5 Initiative : Négociation d'entente de services pour les services spécialisés

Échéancier		Priorité	
Stade	Stades 1 et 2	Priorité stratégique	Élevée
Responsable	BGT / MJSP	Complexité	Moyenne

Aperçu et activités clés

Plusieurs services spécialisés sont utilisés de manière ponctuelle, et dans certains cas, les coûts d'entretien dépassent la valeur obtenue par l'utilisation sporadique des ressources. L'intégration et la collaboration entre les services permettront de partager les coûts et d'accroître leur efficacité, mais il faudra partager l'information en temps réel pour maximiser leur efficacité. Une approche de services collaboratifs permet de partager avec l'ensemble de la province le coût des services comme le soutien aérien, les escouades canines et les groupes tactiques d'intervention. Il faudra négocier avec les services des grandes municipalités pour concevoir en détail le financement et le fonctionnement des services partagés et sa gestion continue par le futur SPPNB.

Risques et considérations

- Les ententes doivent tenir compte de la nécessité de fournir rapidement des services et donner la priorité à la sécurité publique plutôt qu'aux économies.
- Il est essentiel de définir la capacité de fournir ces services spécialisés et la demande prévue, et le SPPNB devrait fournir les ressources supplémentaires nécessaires afin de réduire les coûts pour les municipalités.

Interdépendances

- Il faut analyser en détail la capacité des services spécialisés dans la province, le volume des demandes, l'équipement et les actifs avant de commencer à négocier le partage des services.

4.e.6 Initiative : Conception détaillée du modèle de fonctionnement du SPPNB

Échéancier		Priorité	
Stade	Stade 2	Priorité stratégique	Élevée
Responsable	SPPNB	Complexité	Élevée

Aperçu et activités clés

L'étude de transition recommande un modèle de fonctionnement très détaillé des services de police communautaires. Un modèle de fonctionnement détaillé devrait être élaboré en tenant compte des analyses supplémentaires réalisées pour les services de police communautaires, les services intégrés, les services spécialisés et la sécurité routière, les fonctions intermédiaires et les capacités habilitantes. Cette initiative devrait viser la conception d'un modèle suffisamment détaillé pour permettre la mise en place du SPPNB.

L'objectif de ce degré de conception n'est plus de soutenir la prise de décision ou la mobilisation des collectivités, mais de faciliter la planification détaillée de la transition, de la mise en place et de la mise en service d'éléments particuliers du modèle, de même que des ressources et de leur affectation.

Risques et considérations

- La conception d'un modèle de fonctionnement complet est très complexe, et il est impossible de concevoir des éléments individuels sans bien tenir compte de leurs effets sur d'autres parties du modèle.
- L'absence d'une approche intégrée et coordonnée pourrait avoir des répercussions importantes sur le budget et les échéanciers de transition et compromettre la sécurité publique si la situation n'est pas réglée avant le jour 1.
- L'absence d'un modèle de fonctionnement détaillé et d'un ensemble de capacités aura une incidence sur la faculté d'un futur SPPNB à déterminer les technologies et les systèmes habilitants requis, les possibilités de collaboration ou d'utilisation des systèmes d'autres agences et les domaines d'investissements nécessaires propres à l'organisation.

Interdépendances

- La conception d'un modèle de fonctionnement détaillé repose sur la réalisation d'une analyse détaillée pour soutenir les décisions de conception.

- La conception d'un modèle de fonctionnement détaillé doit être réalisée conjointement avec la haute direction du SPPNB, des experts et des spécialistes techniques, réunis dans une équipe interfonctionnelle, afin de s'assurer que tous les aspects de conception sont pris en compte de façon globale et que les décisions font l'objet d'un examen approfondi et adéquat.

4.e.7 Initiative : Négociation d'une entente sur le transfert d'équipement et d'actifs.

Échéancier		Priorité	
Stade	Stade 2	Priorité stratégique	Faible
Responsable	Gouvernement du Nouveau-Brunswick	Complexité	Moyenne

Aperçu et activités clés

Le modèle d'état futur proposé suppose que tout l'équipement actuellement utilisé par la GRC au Nouveau-Brunswick sera transféré au SPPNB, notamment l'équipement des **Opérations criminelles (OC)**, comme les armes à feu, les équipements de protection (gilet pare-balles), le matériel d'enquête (éthylomètre), le matériel informatique destiné à l'utilisateur final (ordinateurs personnels et modems), l'équipement de communication (radios et téléphones cellulaires) et le parc de véhicules.

Une évaluation plus poussée devra être effectuée pour déterminer le nombre exact d'unités que le SPPNB souhaite acquérir, l'état de l'équipement et la juste valeur marchande correspondante à payer à la GRC pour acquérir l'équipement détenu par chacun des partenaires contractuels. Il faudra discuter du montant et des modalités de paiement avec Sécurité publique Canada et la GRC, s'entendre sur ces points et rédiger une entente.

Risques et considérations

- On suppose que l'ensemble des équipements est en bon état et peut être utilisé en toute sécurité lors du transfert au SPPNB. Les coûts de fonctionnement de l'état futur tiennent compte des réparations et du remplacement normaux des équipements, mais le modèle de coût ne prend pas en considération les coûts liés à l'achat de nouveaux équipements pendant la période de transition pour combler un manque d'équipement en bon état au moment de l'évaluation et du transfert des actifs.
- Les détails du transfert opérationnel effectif de l'équipement devront être précisés lors de la négociation officielle sur le retrait avec Sécurité publique Canada et la GRC.
- Il y a un risque de retard dans le transfert d'équipement en raison des activités en parallèle de la GRC et du SPPNB pendant la phase de transition.
- Le complément 7.a donne davantage de renseignements sur les domaines à approfondir en lien avec les transferts et les spécifications des équipements (éléments n° 17 et 18 du tableau).

Interdépendances

- Les négociations avec Sécurité publique Canada et la GRC concernant le transfert des terrains et des bâtiments dépendent de la conception détaillée du modèle de fonctionnement et du nombre d'édifices actuels à transférer au futur SPPNB.

4.e.8 Initiative : Évaluation des installations à transférer

Échéancier		Priorité	
Stade	Stades 1 et 2	Priorité stratégique	Élevée
Responsable	Gouvernement du Nouveau-Brunswick	Complexité	Moyenne

Aperçu et activités clés

Le modèle d'état futur proposé suppose que toutes les installations de la GRC actuellement utilisées seront transférées au SPPNB. Il convient d'évaluer la superficie optimale des installations du SPPNB en tenant compte des exigences du modèle de fonctionnement ainsi que des synergies avec d'autres installations du gouvernement du Nouveau-Brunswick. Il s'agirait notamment d'évaluer toute optimisation possible des installations (c.-à-d. la rationalisation pour améliorer l'utilisation de l'espace, la renégociation des baux pour réduire les coûts ou le déménagement vers des édifices rentables négociés par le gouvernement du Nouveau-Brunswick) pour les détachements, les bureaux et les autres bâtiments. Les installations de la GRC présélectionnées pour le transfert devraient faire l'objet d'une évaluation plus approfondie afin de comprendre l'état des bâtiments et les éventuelles lacunes par rapport aux normes de construction du gouvernement du Nouveau-Brunswick.

Après avoir dressé la liste des installations à transférer, il faut l'envoyer à l'équipe de gestion de la transition afin de négocier le transfert avec la GRC.

Risques et considérations

- Il convient de maintenir un équilibre entre optimisation du coût des installations et proximité des collectivités servies afin d'éviter de compromettre les délais d'intervention et les relations avec les collectivités.
- L'état actuel de certaines installations de la GRC pourrait ne pas répondre aux besoins du SPPNB, ce qui nécessiterait des investissements pour les moderniser.
- Le complément 7.a donne davantage de renseignements sur les domaines à approfondir en lien avec les transferts d'installations et de biens immobiliers (éléments n° 22 et 23 du tableau).

Interdépendances

- Il faut bien définir le modèle de fonctionnement et les ressources des activités de première ligne, des fonctions intermédiaires et des services administratifs avant de finaliser la liste de transfert des installations.

4.e.9 Initiative : Exécution de l'entente de transfert d'équipements et d'actifs

Échéancier		Priorité	
Stade	Stades 3, 4 et 5	Priorité stratégique	Moyenne
Responsable	Gouvernement du Nouveau-Brunswick	Complexité	Moyenne

Aperçu et activités clés

Le transfert des actifs de la GRC au SPPNB devrait suivre de près l'échéancier de mise en œuvre du SPPNB, qui recommande une transition lente à mesure qu'une petite partie de la future main-d'œuvre du SPPNB (~5 %) entre en fonction. Les autres actifs à transférer devraient être répartis entre les années suivantes en fonction du recrutement de la main-d'œuvre restante. Les détails de l'échéancier réel de transfert devraient être discutés et finalisés lors des négociations avec Sécurité publique Canada et la GRC.

Risques et considérations

- On suppose que le SPPNB pourra utiliser les bâtiments avant l'achèvement de l'évaluation de la juste valeur marchande et la finalisation des ententes sur le transfert d'actifs et les modalités de paiement. Par conséquent, on s'attend à ce qu'il n'y ait pas de risque pour la continuité des opérations puisque l'utilisation des bâtiments ne sera pas subordonnée au paiement, mais ce point reste à négocier avec Sécurité publique Canada et la GRC.
- Le SPPNB devrait inspecter l'état de l'équipement à transférer et définir un mécanisme de confirmation du montant à payer en fonction de l'état actuel de l'équipement et des actifs reçus.
- Il faut mettre en place un mécanisme solide de suivi des actifs pour conserver la trace des différents actifs transférés, de leur état et de tout ajustement de coût.
- Il y a un risque de retard dans le transfert d'équipement en raison des activités en parallèle de la GRC et du SPPNB pendant la phase de transition.

Interdépendances

- L'exécution du transfert d'actifs repose sur la réussite des négociations avec Sécurité publique Canada et la GRC et sur une entente mutuelle concernant l'échéancier des transferts et les modalités de paiement.

4.e.10 Initiative : Élaboration d'une structure organisationnelle détaillée et d'un modèle d'affectation des ressources

Échéancier		Priorité	
Stade	Stades 3 et 4	Priorité stratégique	Élevée
Responsable	BGT / MJSP	Complexité	Élevée

Aperçu et activités clés

Il faut concevoir en détail la structure organisationnelle, les besoins en ressources et le modèle d'affectation afin de soutenir le renforcement des capacités, les exigences en matière de compétences et les rôles définis lors de la conception détaillée du modèle de fonctionnement. Parallèlement, il convient d'élaborer un modèle d'affectation des ressources pour chaque détachement et pour le quartier général du SPPNB : nombre de personnes à chaque emplacement, compréhension des types d'appels de service dans chaque territoire et modèle de financement de soutien pour les ressources. L'affectation des ressources doit refléter les besoins de la collectivité, et le comité des services de police local doit la finaliser avant que le SPPNB ne prenne le contrôle du détachement.

Risques et considérations

- Il faut concevoir le modèle d'affectation des ressources avant de commencer la planification détaillée de la transition vers les services de police communautaires, mais celui-ci doit être présenté aux dirigeants de la collectivité dans le cadre du processus de définition des priorités et des stratégies en matière de sécurité publique au sein des comités de services de police locaux.
- Le modèle d'affectation des ressources doit garantir que la sécurité publique n'est pas à risque en raison d'un manque de personnel disposant de la formation et de l'expertise nécessaires pour remplir ses fonctions.
- Le complément 7.a donne davantage de renseignements sur les domaines à approfondir en lien avec le modèle d'affectation des ressources (élément n° 4 du tableau).

Interdépendances

- On peut concevoir la structure organisationnelle en même temps que le modèle de fonctionnement si différentes parties de ce dernier sont achevées plus tôt que d'autres à l'aide d'une méthode agile.

4.e.11 Initiative : Transition d'IALNB au SPPNB

Échéancier		Priorité	
Stade	Stades 4 et 5	Priorité stratégique	Moyenne
Responsable	SPPNB	Complexité	Élevée

Aperçu et activités clés

Dans le modèle futur, IALNB est un élément central du SPPNB, et les services actuels de la sécurité routière et de la sécurité communautaire, de même que les autres capacités et ressources, devront être transférés au SPPNB. Cette étape demandera un plan de transition détaillé et un programme de gestion du changement important pour la soutenir. Tout changement doit être communiqué efficacement à toutes les parties prenantes. La transition des services actuels de sécurité routière du Nouveau-Brunswick vers le SPPNB nécessitera le transfert d'équipement, du parc de véhicules et d'infrastructures.

Risques et considérations

- La gestion du changement sera essentielle pour éviter la perte de talents résultant d'une réticence à passer au SPPNB.
- Le transfert des biens et des véhicules du parc du gouvernement du Nouveau-Brunswick au SPPNB peut comporter des considérations d'ordre juridique.

Interdépendances

- Les capacités habilitantes, les services généraux, l'infrastructure et les capacités de communication des fonctions intermédiaires devront être suffisants et opérationnels pour soutenir la transition de cette main-d'œuvre du gouvernement du Nouveau-Brunswick au SPPNB.

4.e.12 Initiative : Planification détaillée de la transition des services de police communautaires

Échéancier		Priorité	
Stade	Stades 3 et 4	Priorité stratégique	Élevée
Responsable	BGT / MJSP	Complexité	Moyenne

Aperçu et activités clés

La transition des services de police communautaires de première ligne est extrêmement complexe et a une incidence directe sur la manière dont les services de sécurité publique sont fournis pendant une période de changements importants dans les services de police du Nouveau-Brunswick. Le principe directeur fondamental de la transition est le suivant : « La sécurité publique en premier ». La priorité du processus de transition doit être d'éviter la perturbation des services de première ligne, dans la mesure du possible. L'élaboration d'un plan de transition détaillé et clair pour les services de première ligne est le meilleur moyen d'atténuer les risques pour la sécurité publique. La planification de la transition doit intégrer des éléments complexes, dont certains sont décrits plus loin.

Risques et considérations

- La transition du commandement et des services de police communautaires est essentielle à la sécurité publique, et le risque de perturbation et de conséquences négatives sur les résultats de sécurité publique est susceptible de résulter d'une planification inadéquate ou incomplète de cette transition.
- La continuité des dossiers d'enquête et l'intégrité des enquêtes, des preuves et des divulgations doivent être maintenues sans exception, ce qui nécessitera une planification détaillée et de la collaboration. Un échec à ce niveau aura des répercussions sur l'issue d'affaires judiciaires et d'enquêtes qui pourraient entraîner des effets négatifs importants sur la sécurité publique.

Interdépendances

- La transition des services de police communautaires surviendra après la conception détaillée du modèle de fonctionnement, mais peut être réalisée en même temps que l'élaboration du modèle d'affectation des ressources.
- Il faudra probablement inclure la transition des détachements dans le temps aux négociations avec Sécurité publique Canada et la GRC, ce qui pourrait toucher l'échéancier de la conception détaillée du modèle de fonctionnement et, par conséquent, la transition des détachements.

4.e.13 Initiative : Unité spécialisée dans les enquêtes complexes et le renseignement

Échéancier		Priorité	
Stade	Stades 4 et 5	Priorité stratégique	Élevée
Responsable	SPPNB	Complexité	Élevée

Aperçu et activités clés

Le SPPNB doit mettre 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, 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. Cela nécessitera une planification et une collaboration importante avec d'autres agences pour établir des ententes en matière de ressources et de financement, définir la portée et concevoir un modèle de fonctionnement pour cette unité d'enquête. 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.

La mise sur pied et la mise en service de cette unité d'enquête nécessiteront des efforts importants, une planification détaillée, des ressources et une équipe consacrée à sa mise en œuvre.

Risques et considérations

- La gestion du changement sera essentielle pour garantir la continuité des services fournis à la suite de la transition.
- Le partage des biens et des véhicules du parc entre le SPPNB et les agences partenaires peut comporter des considérations d'ordre juridique.
- La GRC, le SCRS, la SQ et l'OPP devront collaborer.

Interdépendances

- L'établissement de partenariats viendra après la conception détaillée du modèle de fonctionnement.
- Les capacités habilitantes, les services généraux, l'infrastructure et les capacités de communication des fonctions intermédiaires (p. ex. RMRPNB) devront être opérationnels et accessibles à tous les partenaires.

4.e.14 Initiative : Plan et stratégie de recrutement détaillés, y compris la remise des insignes

Échéancier		Priorité	
Stade	Stade 3	Priorité stratégique	Élevée
Responsable	BGT / MJSP	Complexité	Moyenne

Aperçu et activités clés

Le SPPNB doit élaborer une stratégie et un plan de recrutement détaillés pour pourvoir les postes au sein de l'organisation, en tenant compte des échéanciers de transition, de la vision de l'organisation et de l'accent sur les services de police communautaires. La stratégie détaillée devrait également tenir compte de la meilleure façon de recruter les membres très compétents de la GRC au Nouveau-Brunswick.

Risques et considérations

- Le recrutement et la formation des membres de l'organisation présenteront un risque important au cours des premières années, car la croissance du SPPNB sera rapide pendant la transition jusqu'à la maturité, et toute lacune dans le niveau de dotation aura une incidence sur la sécurité publique.
- Il y a un risque important à l'intégration de trop de membres de la GRC, surtout ceux de la direction et les cadres intermédiaires, lors de la mise sur pied d'une organisation dont la culture, les compétences et les méthodes de travail traditionnelles sont semblables.
- La stratégie de recrutement sera la principale influence de la culture de l'organisation. Il convient donc d'accorder une attention particulière aux personnes recrutées, surtout à la direction et à la gestion, qui déterminent le ton et la culture de l'organisation.

- La recherche de candidats compétents qui correspondent à la vision et à la culture de l'organisation peut poser des défis.
- Il faut reconnaître la nécessité de pourvoir une partie importante des postes d'officiers de la GRC actuellement en service afin de réaliser la croissance dans les délais impartis.

Interdépendances

- La stratégie de recrutement et son plan détaillé seront fortement influencés par l'achèvement des éléments relatifs à la main-d'œuvre de la conception détaillée du modèle de fonctionnement.

4.e.15 Initiative : Recrutement et formation du personnel des services opérationnels

Échéancier		Priorité	
Stade	Stades 4 et 5	Priorité stratégique	Élevée
Responsable	BGT / MJSP	Complexité	Moyenne

Aperçu et activités clés

Une campagne de recrutement réussie – non seulement pour pourvoir les postes, mais aussi pour garantir le recrutement des meilleurs talents – sera essentielle au succès à long terme du SPPNB. Il faudra mettre en place des infrastructures en lien avec le recrutement au sein des services opérationnels pour solliciter, recevoir et évaluer les candidatures. Le SPPNB devra disposer de ressources humaines et de capacités de recrutement. Le recrutement devra se faire par étape et s'harmoniser avec la stratégie et le modèle de l'organisation, avec un accent sur la dotation des postes de haute direction et de cadres intermédiaires dans les principaux emplacements, le plus tôt possible. Les programmes, les installations et les exigences de formation devront être en mesure d'offrir la formation requise aux nouvelles recrues avant que le SPPNB n'assume le commandement d'un détachement. Les programmes et les normes de formation devront être élaborés en collaboration avec les grands services de police municipaux.

Risques et considérations

- La planification du recrutement pour les détachements locaux devra répondre aux besoins définis dans le plan de transition détaillé afin de garantir des niveaux de services adéquats et une vitesse d'intervention qui correspond aux besoins de la collectivité.
- Les retards dans le recrutement entraîneront l'allongement des délais avant que le SPPNB ne soit entièrement opérationnel et une augmentation possible des coûts de transition et des coûts des services de la GRC, si une prolongation des services est nécessaire.
- Les membres du SPPNB doivent recevoir de la formation avant que le SPPNB n'assume le commandement des détachements. La gestion de l'accès à des installations de formation, de l'élaboration de programmes et de la capacité à offrir la formation doit se faire de façon à éviter les retards dans la transition.
- Il peut être difficile de trouver les bons candidats, en particulier dans les collectivités rurales, malgré les efforts de recrutement locaux et les programmes ciblés, qui devront être envisagés.

Interdépendances

- Il faudra mettre en place une infrastructure adéquate pour solliciter, recevoir et évaluer les candidatures dans le cadre du processus de recrutement du personnel des services opérationnels.
- La stratégie et le plan de recrutement détaillés devraient être élaborés parallèlement au plan de transition du détachement et coordonnés avec celui-ci.

4.e.16 Initiative : Mise en place des services de police communautaires et des opérations sur le terrain

Échéancier		Priorité	
Stade	Stades 3, 4 et 5	Priorité stratégique	Élevée
Responsable	BGT / MJSP	Complexité	Moyenne

Aperçu et activités clés

La mise en place des services de police communautaires et des opérations sur le terrain est le premier stade de la transition opérationnelle de la GRC au SPPNB. Dans le cadre du plan détaillé de transition, il convient d'en définir la séquence, notamment en ce qui concerne les effectifs, la technologie, l'élaboration des processus et des politiques et l'aménagement des infrastructures. La mise en place des services de police communautaires exigera que le SPPNB se dote de l'infrastructure, de l'équipement et des effectifs du modèle de fonctionnement et qu'il les rende opérationnels avant d'assumer le commandement d'un détachement. À cette fin, un processus d'affectation conjointe avec la GRC sera probablement nécessaire et avantageux pour une transition en douceur. Cela nécessitera la négociation d'une entente entre les parties concernant le rythme et le mandat des périodes d'affectation conjointe et le transfert final de la compétence de la GRC au service de police provincial.

Risques et considérations

- La planification logistique revêt une importance cruciale pour éviter les retards et les lacunes dans la mise en place opérationnelle. La coordination des éléments technologiques, des effectifs et des éléments opérationnels sera essentielle pour respecter les échéanciers et les exigences afin que le jour 1 se déroule sans incident.

Interdépendances

- La planification détaillée de la transition vers les services de police communautaires doit être achevée avant le début de la mise en place des opérations.

4.e.17 Initiative : Début des opérations des détachements du SPPNB

Échéancier		Priorité	
Stade	Stade 5	Priorité stratégique	Élevée
Responsable	BGT / MJSP	Complexité	Moyenne

Aperçu et activités clés

Le début du commandement des détachements du SPPNB au Nouveau-Brunswick marquera le premier jour où le SPPNB est opérationnel et où ses membres sont actifs et en service dans leurs détachements et dans les collectivités. Les premiers détachements serviront de projets pilotes pour l'organisation, et à ce titre, il conviendra de choisir judicieusement leurs dirigeants. L'étape pilote devrait durer au moins un à trois mois avant que le commandement du SPPNB ne prenne en charge la prochaine série de détachement, en fonction des résultats.

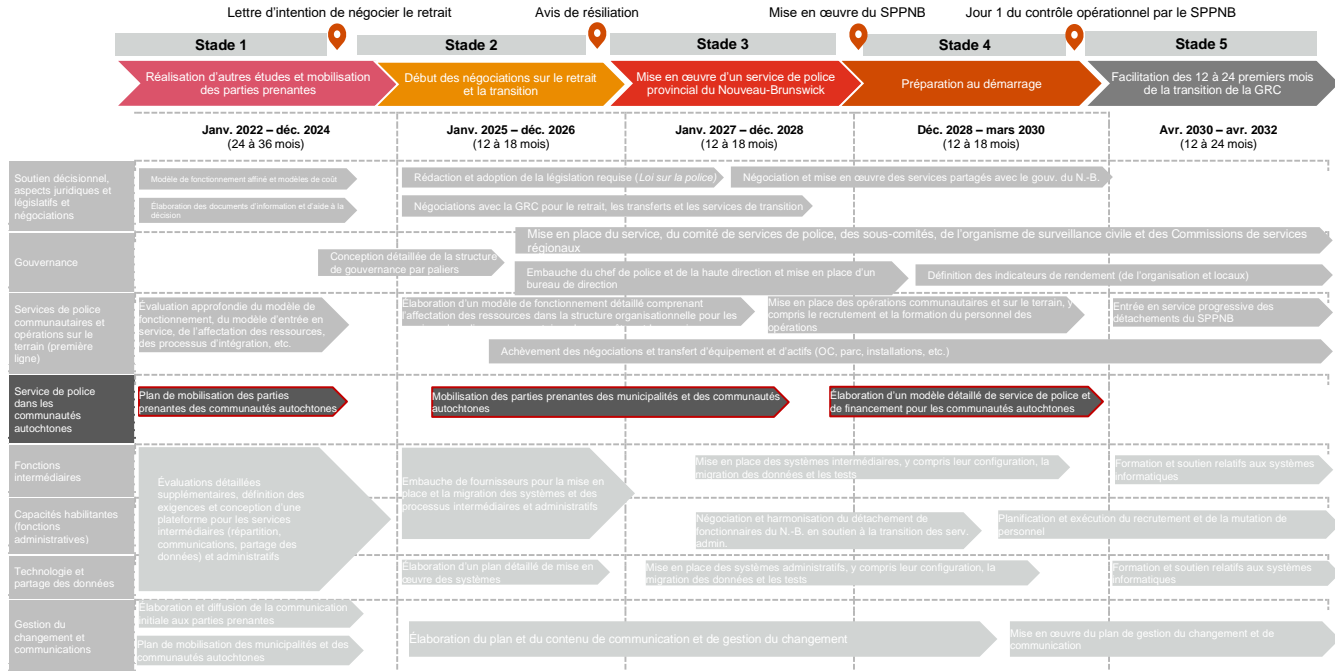
Risques et considérations

- Le SPPNB assumera la responsabilité des appels de service et des opérations des services de police communautaires dans les services de police locaux pour les détachements transférés au SPPNB, et tout manquement aux attentes aura des répercussions à long terme sur la crédibilité et la confiance de la population du Nouveau-Brunswick à l'égard du SPPNB.
- La gestion du changement jouera un rôle essentiel pour s'assurer que les Néo-Brunswickois comprennent que le SPPNB est maintenant opérationnel dans leur collectivité et que tout changement de processus ou autres est communiqué clairement pour éviter la perturbation des services.
- Il convient de faire preuve de prudence et de considération afin de trouver un équilibre entre le risque opérationnel et le souhait de voir le SPPNB pleinement opérationnel pour commencer à obtenir des avantages.

Interdépendances

- Il faudra des services administratifs, des fonctions intermédiaires et des capacités habilitantes pleinement opérationnelles, fournies par le SPPNB ou de concert avec la GRC ou d'autres organismes disposant de procédures opérationnelles normalisées et d'une structure de commandement claires.

4.f Service de police dans les communautés autochtones



L'élaboration du modèle de service de police dans les communautés autochtones nécessitera un investissement important dans la mobilisation des parties prenantes. Le processus doit se concentrer sur la création conjointe, avec les communautés autochtones, d'un service de police qui respecte et prend en compte l'histoire, la culture, les valeurs et les traditions uniques des peuples autochtones du Nouveau-Brunswick. La mobilisation et la contribution des communautés autochtones, des Aïnés et d'un large éventail de parties prenantes seront essentielles à la création d'un service de police légitime qui répond aux besoins des communautés autochtones.

L'élaboration de tout modèle futur devrait également intégrer les recommandations des *Appels à la justice* du rapport de l'*Enquête nationale sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées (FFADA)*, en particulier les appels clés concernant les services de police.

L'étude de transition n'a pas formulé de recommandations pour un futur modèle de service de police dans les communautés autochtones du Nouveau-Brunswick, mais suggère fortement de procéder à une mobilisation importante des parties prenantes dans le but de créer conjointement un modèle qui représente les besoins et les cultures des communautés et des peuples autochtones du Nouveau-Brunswick. Le gouvernement du Nouveau-Brunswick et le bureau de gestion de la transition devront collaborer avec les parties prenantes pour élaborer un modèle de services de police au Nouveau-Brunswick. Ce processus pourrait être itératif et prendre plus de temps, car il ne peut être précipité en raison des sensibilités et des traumatismes collectifs en lien avec les services de police dans les communautés autochtones. En plus de la complexité et des composantes de l'élaboration des autres éléments du SPPNB, ce processus devra être adapté pour être représentatif et respectueux de l'histoire, de la culture et des valeurs autochtones.

La création conjointe, la collaboration et la mobilisation importante doivent être au cœur de toutes les activités nécessaires à l'élaboration d'un modèle de service de police autochtone au Nouveau-Brunswick, qui doit être entrepris en collaboration avec le ministère des Affaires autochtones et les personnes ayant une solide expérience dans ce domaine. Les initiatives précédentes ne décrivent pas en détail les éléments nécessaires à la mise en place d'un service de police autochtone pleinement opérationnel. Les sections précédentes, sur l'élaboration et la mise en place du SPPNB, peuvent toutefois servir de guide de base et devraient être consultées lors de l'élaboration d'un plan détaillé pour la mise en place d'un modèle de service de police autochtone, tout en veillant à ce qu'il soit bien adapté et réponde aux besoins des communautés autochtones. Voici les principales initiatives nécessaires à l'élaboration d'un modèle de service de police dans les communautés autochtones :

- planification détaillée de la mobilisation;
- mobilisation des parties prenantes des communautés autochtones avec le soutien du ministère des Affaires autochtones;
- élaboration d'un modèle détaillé de service de police et d'une structure de financement pour les communautés autochtones.

4.f.1 Initiative : Élaboration d'un plan détaillé de mobilisation des peuples autochtones

Échéancier		Priorité	
Stade	Stade 1	Priorité stratégique	Élevée
Responsable	Gouvernement du Nouveau-Brunswick	Complexité	Moyenne

Aperçu et activités clés

Un service de police dans les communautés autochtones du Nouveau-Brunswick doit faire l'objet d'un examen et d'une mobilisation approfondis avant la formulation de recommandations fermes sur la manière de fournir ce service. La création du SPPNB offre aux communautés autochtones la possibilité de contribuer à leur sécurité et à leur bien-être et de faire évoluer ces éléments d'une manière qui reflète leur histoire et leurs besoins.

Risques et considérations

- La mobilisation des parties prenantes pourrait ne pas être assez large si certains groupes ne participent pas (dirigeants, membres de la communauté, Aînés, jeunes et ensemble des Premières Nations).
- Afin d'instaurer la confiance, il est essentiel de bien comprendre l'objectif de la collaboration entre le gouvernement et les peuples autochtones.
- La mobilisation doit aboutir à une collaboration entre les peuples autochtones et le gouvernement du Nouveau-Brunswick pour élaborer un modèle de service de police dans les communautés autochtones adapté à leurs besoins et respectueux de leur culture, de leurs valeurs et de leur histoire.
- Une participation insuffisante ou faible des Autochtones dans le processus de mobilisation des parties prenantes présente un risque important pour la légitimité à long terme du SPPNB dans les communautés autochtones.
- Certaines communautés autochtones pourraient être réticentes à la création du SPPNB.

Interdépendances

- Il faut travailler en étroite collaboration avec l'équipe de gestion du changement et des communications et le ministère des Affaires autochtones pour élaborer une stratégie claire et bien définie de mobilisation des peuples autochtones et s'assurer de l'harmonisation avec d'autres initiatives en cours.
- Le ministère des Affaires autochtones devrait contribuer fortement à la planification et à la mise en œuvre des activités de mobilisation des peuples autochtones tout au long de la période de transition.

4.f.2 Initiative : Mobilisation des parties prenantes des communautés autochtones avec le soutien du ministère des Affaires autochtones

Échéancier		Priorité	
Stade	Stades 1, 2, 3, 4 et 5	Priorité stratégique	Élevée
Responsable	Gouvernement du Nouveau-Brunswick	Complexité	Élevée

Aperçu et activités clés

Dans le cadre du processus de transition, le gouvernement du Nouveau-Brunswick devra mobiliser les parties prenantes des communautés, groupes et peuples autochtones du Nouveau-Brunswick. Leur participation au processus doit leur offrir des occasions réelles de présenter leurs points de vue et de contribuer à la vision d'un service de police dans leur communauté au sein du futur modèle de services de police du Nouveau-Brunswick. Il faut constamment organiser des séances de discussion tout au long du processus de transition, et l'objectif de ces rencontres doit évoluer au fil du temps, à mesure que la mobilisation mène à l'élaboration d'un modèle conjoint de service de police autochtone au Nouveau-Brunswick.

Risques et considérations

- La mobilisation des parties prenantes doit se faire tout au long de la transition et se poursuivre pendant la planification et l'élaboration du modèle, puis s'étendre au-delà de l'entrée en service d'un service de police autochtone au Nouveau-Brunswick.
- La mobilisation des parties prenantes doit être importante et approfondie. Il faut écouter les voix et les expériences des peuples autochtones et en tenir compte de façon constructive tout au long de la transition et de l'élaboration du modèle de service de police autochtone du Nouveau-Brunswick.
- Il existe un risque important pour la légitimité à long terme du SPPNB si la mobilisation des peuples autochtones est insuffisante et si leurs idées ne sont pas utilisées comme éléments de base du futur modèle de service de police.

- La mobilisation des parties prenantes doit tenir compte de l'histoire, de la culture et des valeurs des communautés autochtones, qui doivent être respectées en tout temps afin d'établir et de maintenir un degré de collaboration significative nécessaire à l'élaboration réussie d'un modèle conjoint de service de police dans les communautés autochtones.

Interdépendances

- On doit coordonner les activités de mobilisation des Autochtones avec un plan plus vaste de gestion des changements et de mobilisation des parties prenantes, ainsi qu'avec l'échéancier global de la transition.
- Il faut intégrer la participation du ministère des Affaires autochtones et du MJSP dans le plan et les activités de mobilisations tout au long de la transition.

4.f.3 Initiative : Élaboration d'un modèle détaillé et d'une structure de financement pour un service de police dans les communautés autochtones

Échéancier		Priorité	
Stade	Stades 3, 4 et 5	Priorité stratégique	Élevée
Responsable	SPPNB et gouvernement du Nouveau-Brunswick	Complexité	Élevée

Aperçu et activités clés

La méthodologie utilisée pour l'élaboration du modèle détaillé de services de police du SPPNB est applicable dans le contexte autochtone en ce qui concerne les étapes clés à suivre et les aspects techniques à définir. L'élaboration d'un modèle détaillé nécessitera la poursuite de la mobilisation des parties prenantes des communautés autochtones, mais se concentrera sur certains éléments précis. Il faudra élaborer un plan de transition propre aux détachements servant les communautés autochtones, avec la participation de ces dernières, pour soutenir la transition et s'assurer que la confiance et la transparence sont maintenues tout au long du processus.

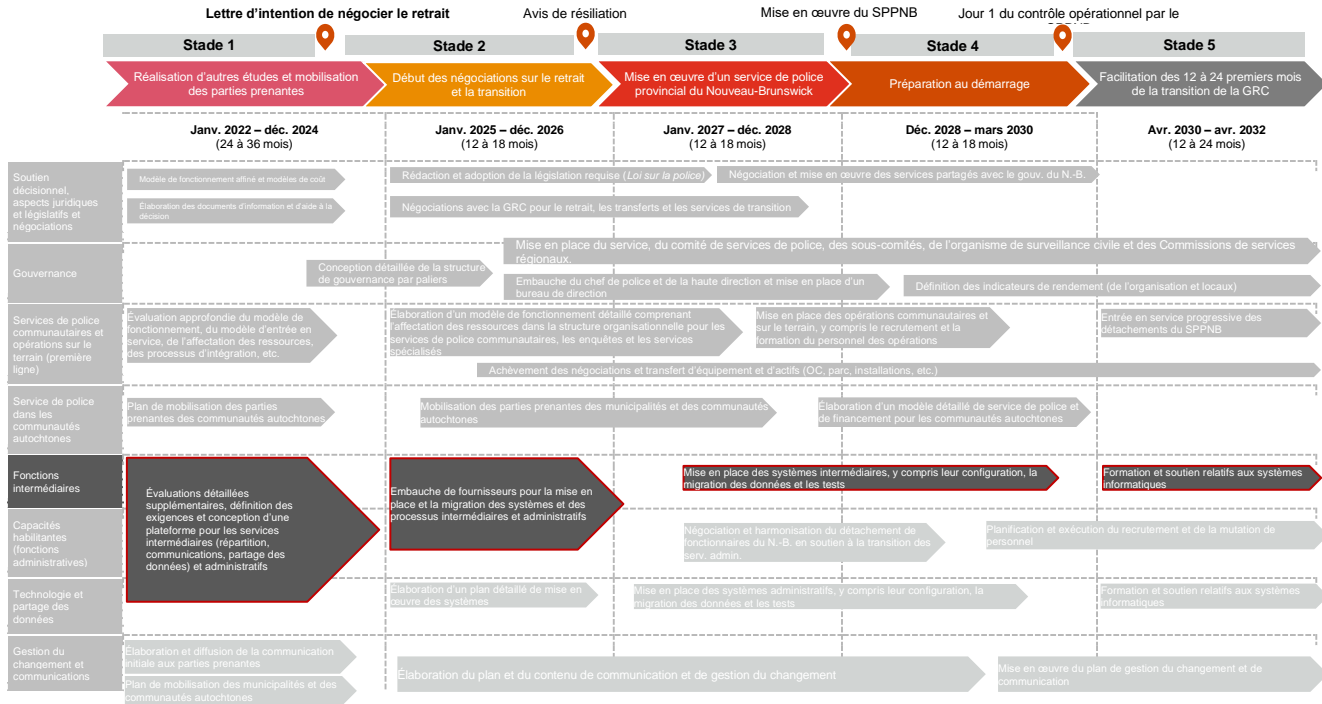
Risques et considérations

- Le modèle détaillé doit tenir compte de la contribution des parties prenantes autochtones issue des séances de discussion afin d'établir et de maintenir la confiance envers le service de police autochtone.
- Il convient de respecter et d'éviter de minimiser les aspects historiques et culturels tout au long du processus afin de ne pas compromettre sa légitimité.
- Tout au long de la transition, il faudra maintenir une communication transparente et ouverte avec les communautés autochtones.
- La collaboration et la création conjointe avec les communautés autochtones doivent être au cœur du processus de transition et de l'élaboration du modèle.
- Dans la mesure du possible, il faut tenir compte des différentes cultures, communautés et valeurs de tous les peuples autochtones du Nouveau-Brunswick et les respecter tout au long de la transition.
- Le complément 7.a donne davantage de renseignements sur les domaines à approfondir en lien avec le service de police autochtone (élément n° 7 du tableau).

Interdépendances

- On doit coordonner les activités de mobilisation des Autochtones avec un plan plus vaste de gestion des changements et de mobilisation des parties prenantes, ainsi qu'avec l'échéancier global de la transition.
- Le ministère des Affaires autochtones et le MJSP doivent participer à l'élaboration du modèle.

4.g Fonctions intermédiaires



Il sera essentiel de disposer de la bonne technologie au bon moment pour rendre le SPPNB opérationnel. Les fonctions intermédiaires doivent être en place avant que le SPPNB n'assume le commandement du premier détachement et évoluer au même rythme que ce dernier, à mesure qu'il prend en charge d'autres détachements de façon progressive sur une période de 12 à 24 mois. Les services intermédiaires, comme le centre d'appel, la répartition, le **centre des opérations en temps réel (COTR)** et les communications, sont nécessaires pour fournir des services de police communautaires, et par conséquent, l'infrastructure et la technologie requises doivent être en place. Ces services doivent être entièrement opérationnels en même temps que la prise en charge prévue des détachements.

Le modèle d'état futur proposé recommande que le SPPNB tire parti, dans la mesure du possible, des systèmes provinciaux existants, comme le **système de radiocommunication mobile à ressources partagées du Nouveau-Brunswick (RMRPNB)**, pourvu que les fonctionnalités soient conformes aux exigences actuelles et à court terme. D'autres évaluations détaillées des fonctions intermédiaires sont nécessaires, en portant une attention particulière aux exigences fonctionnelles des **services 9-1-1 de prochaine génération (9-1-1 PG)**, pour définir les besoins techniques et concevoir en détail les futurs systèmes. Il faut également évaluer et définir les exigences en matière d'intégration des systèmes et d'interfaces pour garantir l'harmonisation des services de police dans l'ensemble de la province. L'évaluation devra également toucher les exigences de sécurité pour les systèmes autonomes de base et les systèmes partagés avec le gouvernement du Nouveau-Brunswick et d'autres organismes provinciaux.

Une évaluation des fonctionnalités des systèmes et des infrastructures pour le centre d'appel, les communications et la répartition pourrait révéler la nécessité d'acquérir de nouvelles technologies.

Voici la liste des initiatives de cet axe de travail, qui sont détaillées dans les pages suivantes :

- exigences technologiques pour le centre d'appel, la répartition assistée par ordinateur (RAO), les communications, le COTR et le **SGD**;
- communication avec les fournisseurs de services de mise en œuvre de systèmes;
- mise en place des systèmes intermédiaires, y compris leur configuration, la migration des données et les tests, le cas échéant;
- soutien à la formation continue.

4.g.1 Initiative : Exigences technologiques pour le centre d'appel, la RAO, les communications, le COTR et le SGD

Échéancier		Priorité	
Stade	Stades 1 et 2	Priorité stratégique	Élevée
Responsable	Gouvernement du Nouveau-Brunswick	Complexité	Moyenne

Aperçu et activités clés

Une analyse détaillée est nécessaire pour déterminer les exigences en matière de technologie et d'infrastructure pour les services intermédiaires. Elle devrait comprendre une évaluation des principaux **centres de prise d'appels pour la sécurité du public (CPASP)** et du **système de radiocommunication mobile à ressources partagées du Nouveau-Brunswick (RMRPNB)**, une évaluation des systèmes nécessaires pour remplir ces fonctions, de l'infrastructure pour les héberger (inonuagique, centres de données sur place, réseau), des exigences de sécurité, des interfaces entre les systèmes et des plateformes informatiques de base (surveillance, contraventions, outils collaboratifs, courriel).

Risques et considérations

- La mise en œuvre des systèmes est complexe et est souvent à l'origine de retards et de problèmes de budget dans les projets de restructuration des activités. Une évaluation précise des exigences techniques et des infrastructures existantes aidera à atténuer les risques importants de dépassement de coûts et de retards.
- L'initiative fédérale 9-1-1 PG aura une incidence sur les CPASP du Nouveau-Brunswick, et il faut en tenir compte lors de la planification pour atténuer les effets négatifs sur la sécurité publique. Le gouvernement du Nouveau-Brunswick a déjà entamé le processus de planification et de transition, mais l'arrivée du SPPNB influencera le paysage en augmentant éventuellement la capacité des CPASP utilisés ou en en créant de nouveaux.
- Si l'infrastructure existante ne permet pas de satisfaire les exigences techniques du modèle proposé, il faudra évaluer d'autres options, ce qui aura un effet sur le coût et les échéanciers de la transition.
- Le gouvernement du Nouveau-Brunswick ne possède peut-être pas l'expertise technique nécessaire pour évaluer en détail les services intermédiaires, étant donné la nature spécialisée de ces systèmes.
- Le complément 7.a donne davantage de renseignements sur les domaines à approfondir en lien avec les services intermédiaires (élément n° 20 du tableau).
- Le complément 7.b donne de plus amples détails sur 9-1-1 PG.

Interdépendances

- Les résultats et conclusions de ces évaluations doivent être pris en compte dans d'autres évaluations lors de la conception d'une solution technologique compatible, évolutive et intégrée pour le SPPNB (il faut tenir compte de la version définitive des systèmes lors de la détermination des exigences en matière d'infrastructure et de sécurité).
- Ces évaluations fourniront une vue d'ensemble de l'environnement technologique du SPPNB, et il faut en tenir compte lors de l'élaboration du plan technologique détaillé.

4.g.2 Initiative : Communication avec les fournisseurs de services de mise en œuvre de systèmes

Échéancier		Priorité	
Stade	Stade 3	Priorité stratégique	Moyenne
Responsable	Gouvernement du Nouveau-Brunswick	Complexité	Moyenne

Aperçu et activités clés

L'évaluation des besoins intermédiaires peut indiquer que l'infrastructure existante ne conviendra pas aux fonctionnalités futures souhaitées ou que les systèmes et infrastructures actuels des services intermédiaires arrivent à la fin de leur vie utile. Dans d'autres cas, l'expertise technique nécessaire à la mise en œuvre de ces systèmes peut exiger le recours à des fournisseurs externes. Le SPPNB devra se baser sur les exigences établies pour acquérir des systèmes qui fournissent la capacité opérationnelle nécessaire à la mise en œuvre du modèle futur.

Risques et considérations

- L'acquisition de technologies dépend de la réactivité des fournisseurs et de leurs délais d'exécution. Le processus de sélection des fournisseurs doit donc prévoir un temps suffisant; il doit être géré avec soin et faire état d'attentes et d'exigences claires afin de garantir la présélection, puis la sélection, des bons fournisseurs.

Interdépendances

- Le plan de mise en œuvre de la technologie dépendra de la disponibilité des équipes d'exécution et de soutien du gouvernement du Nouveau-Brunswick pour le détachement et devra être élaboré en même temps qu'on négocie les détachements de personnel gouvernemental.
- Il faudra tenir compte de l'envergure et de l'échéancier de la mise en œuvre des projets qui exigent l'intervention de fournisseurs externes dans le processus d'acquisition de technologie et de sélection et d'engagement des fournisseurs.

4.g.3 Initiative : Mise en place des systèmes intermédiaires, y compris leur configuration, la migration des données et les tests

Échéancier		Priorité	
Stade	Stades 3, 4 et 5	Priorité stratégique	Moyenne
Responsable	Gouvernement du Nouveau-Brunswick	Complexité	Moyenne

Aperçu et activités clés

La mise en œuvre des systèmes ou des infrastructures intermédiaires nécessaires doit suivre les processus et initiatives décrits dans la section de la technologie ci-dessous. Tout projet d'implémentation d'un système doit commencer par l'intégration des ressources pertinentes de gestion et d'exécution, des experts en la matière et des fournisseurs ou du personnel contractuel (le cas échéant). Les bons intervenants doivent être mis à contribution afin de compter sur une expertise exhaustive et de réaliser des essais de bout en bout avec les agents et les fonctionnaires du SPPNB, qui seront les utilisateurs finaux des systèmes.

Risques et considérations

- Les systèmes doivent être testés selon les normes de sécurité, les lois sur la protection de la vie privée et les contrôles d'accès convenus afin d'atténuer les risques d'erreurs système entraînant la perte de données, la non-conformité réglementaire ou d'autres atteintes à la sécurité.
- On envisagera de maintenir la continuité des activités des systèmes partagés par d'autres organismes provinciaux pendant la mise en œuvre et les essais du SPPNB. En cas d'arrêt des systèmes partagés susceptible d'affecter le gouvernement du Nouveau-Brunswick ou d'autres organismes provinciaux, une communication claire et précoce réduira au minimum la perturbation des services.

Interdépendances

- La formation des utilisateurs doit s'accorder au calendrier de mise en œuvre.
- Les interdépendances entre les systèmes, les interfaces et l'installation des infrastructures sont critiques et doivent être coordonnées et gérées par l'équipe de transition.

4.g.4 Initiative : Formation continue

Échéancier		Priorité	
Stade	Stades 4 et 5	Priorité stratégique	Élevée
Responsable	SPPNB	Complexité	Moyenne

Aperçu et activités clés

L'intégration de nouveaux employés et systèmes au SPPNB exige de la formation continue pour l'acquisition des connaissances techniques nécessaires. On doit élaborer des programmes et exigences de formation relatifs aux services intermédiaires qui appuient la transition et la préparation à la prise de commandement des détachements conformément au plan de transition détaillé.

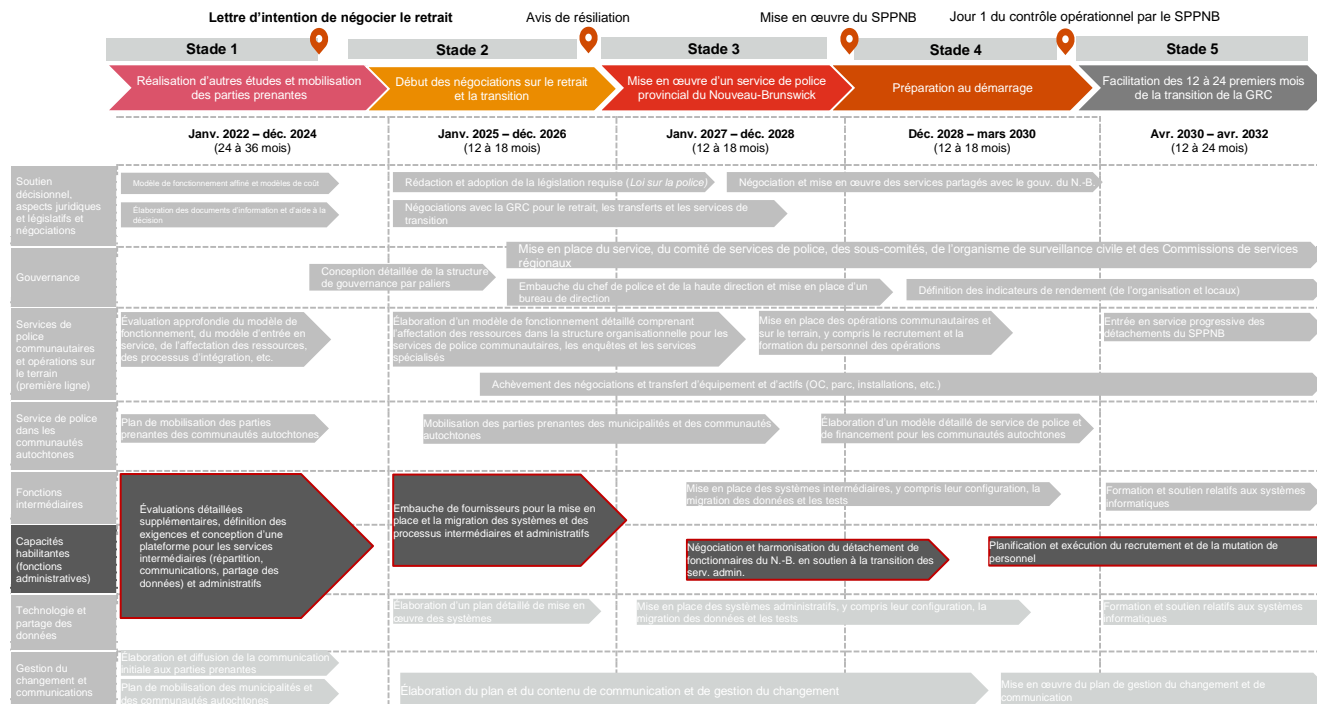
Risques et considérations

- Des ENS de soutien doivent être conclues avant la mise en service afin d'assurer une bonne continuité des services en cas de perturbation technique, prévue ou non, pendant la transition.

Interdépendances

- On doit conclure l'approvisionnement, les essais et la formation avant que le SPPNB n'assume la responsabilité des activités du centre d'appels ou des services de répartition au Nouveau-Brunswick.
- Les exigences de formation des nouveaux employés et de chaque poste doivent être déterminées et intégrées au plan de perfectionnement continu.

4.h Capacités habilitantes (fonctions administratives)



Des capacités habilitantes soutiendront les fonctions administratives du SPPNB (ressources humaines, finances, acquisitions, chaîne d'approvisionnement, gestion des actifs et services juridiques). Selon le modèle de fonctionnement futur proposé, on utilisera au départ les capacités des services partagés du gouvernement du Nouveau-Brunswick pour les fonctions administratives pertinentes, puis on ajoutera du personnel affecté à ces tâches au SPPNB. Voici les initiatives concernant les fonctions administratives :

- **Ressources humaines et formation** – évaluation; planification; recrutement; formation; gestion de la paie, des régimes de retraite et des avantages sociaux, de l'intégration et des départs; perfectionnement du personnel, des entrepreneurs et des autres effectifs.
- **Finances** – mise en place et gestion des processus et des contrôles financiers de l'organisation, notamment les comptes créditeurs et débiteurs, les budgets et les rapports financiers.
- **Acquisitions et contrats** – planification, exécution, gestion et administration de l'acquisition des biens et services selon les processus appropriés; gestion et administration des contrats et des ententes sur le fonctionnement et l'entretien des actifs.
- **Gestion des actifs et des biens immobiliers** – gestion de l'entretien des bureaux et des installations tout au long de leur cycle de vie.
- **Gestion de l'équipement** – gestion du matériel et de l'équipement opérationnels de la police.
- **Services juridiques** – services relatifs aux poursuites, aux procédures judiciaires, aux conditions contractuelles; services de consultation juridique de l'organisation.
- **Formation et perfectionnement** – acquisition des compétences, de l'expertise et des capacités techniques nécessaires à l'évolution de l'organisation et des personnes.

En conformité avec l'approche échelonnée, les capacités devront être établies d'ici la fin de la phase 4, avant que le SPPNB ne prenne les commandes du premier groupe de détachements. Elles augmenteront ensuite à mesure que le SPPNB prendra les commandes d'autres détachements.

Le gouvernement du Nouveau-Brunswick devra évaluer en détail chacune des exigences fonctionnelles susmentionnées pour voir quels processus existants peuvent y répondre et comment on satisfera aux besoins essentiels propres à la police. On devra déterminer plus avant le nombre de ressources supplémentaires à affecter à ces tâches pour le SPPNB et affiner l'estimation des coûts de ces services.

Il faudra détacher un certain nombre d'effectifs de soutien du gouvernement du Nouveau-Brunswick pour assister la transition des services administratifs du SPPNB. Une fois les besoins fonctionnels et en personnel déterminés, il faudra définir et conclure des ENS pour chacun des services administratifs ou partagés fournis par le gouvernement du Nouveau-Brunswick. On recrutera des agents et du personnel et on transférera les installations et autres actifs au SPPNB à mesure de son entrée en service. Voici la liste des initiatives de cet axe de travail, qui sont détaillées dans les pages suivantes :

- évaluation détaillée des exigences fonctionnelles, des ETP et des coûts des processus administratifs sensibles sur le plan opérationnel;
- repérage des installations désirables à transférer;
- élaboration et conclusion d'ENS relatives aux services administratifs;
- entente sur le détachement de fonctionnaires du gouvernement du Nouveau-Brunswick en soutien à la transition des services administratifs;

- préparation à la création d'un syndicat;
- planification et exécution des contrats du personnel et des transferts d'avantages sociaux et de régimes de retraite.

4.h.1 Initiative : Évaluation détaillée des exigences fonctionnelles, des ETP et des coûts

Échéancier		Priorité	
Stade	Stades 1 et 2	Priorité stratégique	Élevée
Responsable	Gouvernement du Nouveau-Brunswick	Complexité	Moyenne

Aperçu et activités clés

Évaluer en détail les processus administratifs à mettre en œuvre au SPPNB pour différentes fonctions – ressources humaines, finances, acquisitions, aspects juridiques, gestion des actifs, formation et perfectionnement – et définir les processus futurs. Selon les capacités et ressources actuelles des équipes des services partagés du gouvernement du Nouveau-Brunswick, il faut évaluer les lacunes relatives aux processus, aux capacités et aux ressources nécessaires aux fonctions administratives du SPPNB.

Risques et considérations

- Lorsqu'on définit les capacités administratives, on doit permettre l'agilité des processus spécialisés (p. ex. achat d'équipement de sécurité et d'armes selon les besoins).
- Il est impératif d'équilibrer utilisation des services partagés (réduction des coûts) et mise en place de processus sur mesure (maximisation de l'agilité opérationnelle). Une analyse coûts-avantages devra guider la détermination des processus sur mesure au SPPNB permettant une plus grande agilité.
- Le complément 7.a donne davantage de renseignements sur les domaines à approfondir en lien avec les exigences fonctionnelles et les ETP (éléments n° 16 et 25).

Interdépendances

- Il faut tenir compte de la disponibilité des technologies et des systèmes lors de l'élaboration des exigences fonctionnelles et de l'estimation des gains d'efficacité.

4.h.2 Initiative : Entente sur le détachement de fonctionnaires du gouvernement du Nouveau-Brunswick en soutien à la transition des services administratifs

Échéancier		Priorité	
Stade	Stades 3 et 4	Priorité stratégique	Moyenne
Responsable	Gouvernement du Nouveau-Brunswick	Complexité	Moyenne

Aperçu et activités clés

Pour réussir la transition des services administratifs, l'équipe de transition aura besoin de l'appui des ressources du gouvernement du Nouveau-Brunswick, notamment en matière d'expertise, de gestion de programme et de capacités d'exécution. Une fois parachevées les exigences administratives, on devra s'accorder sur le nombre de ressources (par compétence, expertise, grade) à détacher en appui aux activités de transition.

Risques et considérations

- La bonne exécution du plan de transition exige le détachement d'un grand nombre de ressources dotées de compétences et d'expertises particulières. Les ministères peuvent être réticents à se départir de telles ressources.
- Certains postes, notamment les postes de mise en œuvre des systèmes technologiques, exigeront le recours à des fournisseurs tiers et à des entrepreneurs spécialisés, augmentant les coûts d'implémentation.

Interdépendances

- Le modèle de coût de la transition estime le coût de ces détachements en fonction de certaines projections des besoins en ressources et en compétences. Une fois les détachements de fonctionnaires convenus, il faudra actualiser le nombre de ressources et leur rémunération dans le modèle afin de préciser l'estimation du coût des ressources de transition.

4.h.3 Initiative : Élaboration et conclusion d'ENS relatives aux services administratifs

Échéancier		Priorité	
Stade	Stades 3 et 4	Priorité stratégique	Élevée
Responsable	Gouvernement du Nouveau-Brunswick	Complexité	Moyenne

Aperçu et activités clés

L'équipe de transition devra s'adapter aux services et aux niveaux de service pour toute fonction administrative ou de soutien fournie par le gouvernement du Nouveau-Brunswick.

Risques et considérations

- Il pourrait être difficile de recruter le personnel ayant les compétences nécessaires dans les délais impartis pour respecter les ENS.

Interdépendances

- Il faudra tenir compte des services administratifs et des niveaux de service exigés du gouvernement du Nouveau-Brunswick dans la conception des systèmes et la planification de la mise en œuvre afin que les équipes administratives disposent des systèmes pertinents en temps opportun pour atteindre les niveaux de service convenus.

4.h.4 Initiative : Préparation à la création d'un syndicat

Échéancier		Priorité	
Stade	Stades 4 et 5	Priorité stratégique	Élevée
Responsable	Gouvernement du Nouveau-Brunswick	Complexité	Élevée

Aperçu et activités clés

Le modèle d'état futur proposé suppose que la majorité du personnel sera syndiqué. Les activités de préparation détaillées visant la mise sur pied d'un syndicat doivent être définies par des experts et figurer au rapport final de cette étude.

Risques et considérations

- Certains détails sont en cours de définition par des experts et figureront au rapport final de cette étude.
- Le complément 7.a donne davantage de renseignements sur les domaines à approfondir en lien avec les syndicats (élément n° 16 du tableau).

4.h.5 Initiative : Planification et exécution des contrats du personnel et des transferts d'avantages sociaux et de régimes de retraite

Échéancier		Priorité	
Stade	Stades 4 et 5	Priorité stratégique	Élevée
Responsable	SPPNB	Complexité	Faible

Aperçu et activités clés

L'équipe de soutien et des services de transition doit planifier la mise sur pied des contrats, de la paie, des avantages sociaux et du régime de retraite des recrues. Le plan doit prévoir le transfert des avantages sociaux et du régime de retraite des recrues en provenance de la GRC.

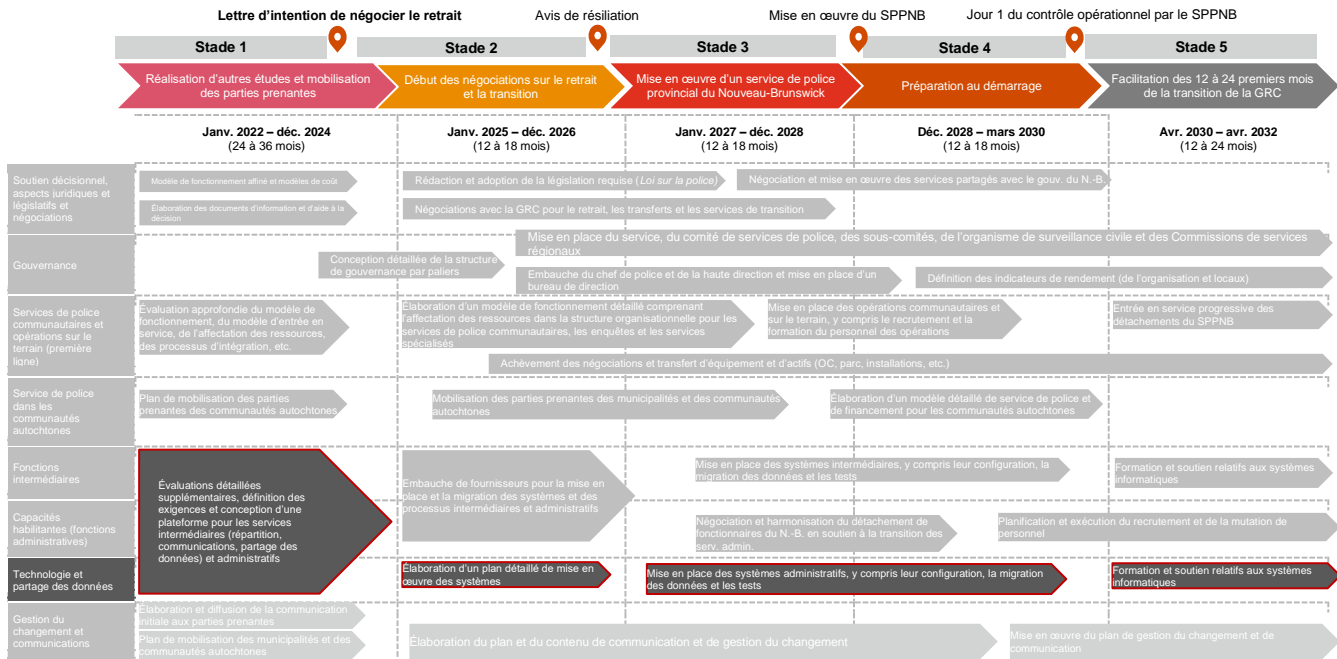
Risques et considérations

- La réception d'un nombre insuffisant de candidatures de qualité dans les délais impartis au recrutement ou à la mutation présente un danger critique pour l'opérationnalisation du SPPNB.
- Il faut tenir compte des délais d'exécution des fournisseurs lors de la planification des processus liés au recrutement, à la paie, aux avantages sociaux et aux régimes de retraite.

Interdépendances

- Les processus et systèmes relatifs aux ressources humaines doivent être opérationnels pour le recrutement et l'intégration du personnel. L'équipe de soutien et des services de transition doit être formée aux processus avant le début du recrutement des agents du SPPNB.

4.i Technologie et partage des données



Il sera essentiel de disposer de la bonne technologie au bon moment pour rendre le SPPNB opérationnel. La transition technologique soutiendra l'approche en stades, où le SPPNB commande d'abord un petit nombre de détachements, puis étend peu à peu son champ d'action à d'autres détachements sur une période de 12 à 24 mois. On suppose à la base que tous les systèmes nécessaires aux opérations de police communautaire et aux fonctions intermédiaires et administratives doivent être prêts pour le jour 1, lorsque le SPPNB prendra les commandes du premier groupe de détachements, en juin 2025. L'utilisation de ces systèmes s'étendra avec le déploiement dans d'autres détachements.

Le modèle d'état futur proposé recommande que le SPPNB utilise dans la mesure du possible les systèmes provinciaux existants (p. ex. système de gestion des collisions) et renforce le contrôle des accès et la sécurité intégrée des systèmes partagés. Il faut évaluer plus en détail les plateformes technologiques intermédiaires et administratives, définir les besoins opérationnels et élaborer des modèles détaillés des systèmes futurs. Il faut également évaluer et définir les exigences en matière d'intégration des systèmes et d'interfaces pour garantir l'harmonisation des services de police dans l'ensemble de la province. L'évaluation devra également toucher les exigences de sécurité pour les systèmes autonomes de base et les systèmes partagés avec le gouvernement du Nouveau-Brunswick et d'autres organismes provinciaux. Elle couvrira en outre la stratégie de séparation et de migration des données (en particulier pour les enquêtes actives).

Une fois parachevées les exigences technologiques, il faudra élaborer un plan détaillé de mise en œuvre des systèmes, de l'infrastructure et de la sécurité informatiques et confirmer le niveau d'effort et la durée de chaque activité. Il est probable qu'une part importante de la mise en œuvre dépendra de fournisseurs; il faudra tenir compte de leurs délais d'exécution dans les initiatives s'y rapportant.

Voici la liste des initiatives de cet axe de travail, qui sont détaillées dans les pages suivantes :

- évaluation de la technologie et des données; analyse des besoins et conception des plateformes;
- élaboration d'un plan détaillé de mise en œuvre de la technologie;
- processus d'acquisition des technologies et de sélection des systèmes et des partenaires de mise en œuvre;
- mise en œuvre des systèmes, de l'infrastructure et de la sécurité informatiques, y compris la configuration, la migration des données et les tests;
- formation et soutien relatifs aux systèmes informatiques.

4.i.1 Initiative : Évaluation de la technologie et des données; analyse des besoins et conception des plateformes

Échéancier		Priorité	
Stade	Stades 1 et 2	Priorité stratégique	Élevée
Responsable	Gouvernement du Nouveau-Brunswick	Complexité	Élevée

Aperçu et activités clés

On aura besoin d'une analyse détaillée pour définir les besoins technologiques relatifs aux fonctions intermédiaires et administratives. Celle-ci comprendra l'évaluation des systèmes nécessaires à ces fonctions et de l'infrastructure d'hébergement (informatique, centres de données sur place, réseau), des exigences de sécurité, des interfaces entre systèmes et des plateformes informatiques de base (surveillance, contraventions, outils collaboratifs, courriel). Selon l'état futur envisagé, la technologie de première ligne (systèmes du parc automobile, appareils utilisés lors des opérations de police communautaire) sera la même que celle utilisée actuellement par la GRC; on suppose donc qu'elle fera partie du transfert d'équipement.

Risques et considérations

- La mise en œuvre de systèmes est une entreprise colossale qui a souvent des répercussions sur le calendrier et le coût de la transition. On évaluera les systèmes dans l'optique d'en tirer le maximum d'avantages moyennant des délais et des coûts raisonnables.
- Il se peut qu'un système existant ne réponde pas aux normes de sécurité d'un corps policier et qu'il faille adopter un nouveau système distinct réservé au SPPNB, ce qui pèserait grandement sur la durée et le coût de la transition.
- Comme ce stade évaluatif comprend l'analyse détaillée de systèmes hautement spécialisés, il peut s'avérer difficile de trouver les compétences et l'expertise nécessaires pour un projet de cette ampleur.
- On risque de se heurter à un manque de coopération ou de volonté de transmettre l'information sur un système ou les données à migrer.
- Un intérêt ou une participation faibles d'autres services de police municipaux envers les efforts d'évaluation de l'intégration risquent de se répercuter sur la qualité conceptuelle des plateformes intégrées.
- Coordonner les interdépendances de ces évaluations risque de ne pas être de tout repos, d'autant plus que de nombreux fournisseurs externes y participeraient simultanément.
- Le complément 7.a donne davantage de renseignements sur les domaines à approfondir en lien avec la technologie.

Interdépendances

- Les résultats et conclusions de ces évaluations doivent être pris en compte dans d'autres évaluations lors de la conception d'une solution technologique compatible, évolutive et intégrée pour le SPPNB (il faut tenir compte de la version définitive des systèmes lors de la détermination des exigences en matière d'infrastructure et de sécurité).
- Ces évaluations fourniront une vue d'ensemble de l'environnement technologique du SPPNB, et il faut en tenir compte lors de l'élaboration du plan technologique détaillé.

4.i.2 Initiative : Élaboration d'un plan détaillé de mise en œuvre des systèmes

Échéancier		Priorité	
Stade	Stades 1 et 2	Priorité stratégique	Élevée
Responsable	Gouvernement du Nouveau-Brunswick	Complexité	Élevée

Aperçu et activités clés

Selon l'environnement technologique du SPPNB défini à l'évaluation détaillée, il faudra créer un plan de mise en œuvre détaillé des étapes cruciales : planification et établissement des équipes de mise en œuvre, validation des exigences fonctionnelles, configuration d'instance, migration des données, tests, formation et soutien après la mise en service. Le plan comprendra la mise en œuvre de divers éléments : applications intermédiaires et administratives, bases de données et logiciels spécialisés, interfaces, intégration de systèmes, analyse des données, contrôles de sécurité, infrastructure et configuration des outils informatiques dans l'ensemble de l'organisation.

Risques et considérations

- Il faudra tenir compte de la mise en service échelonnée des systèmes lors de l'élaboration du plan : on implémentera tôt, en priorité, les systèmes nécessaires au SPPNB aux stades 4 et 5 (paie, recrutement, etc.).
- Les fournisseurs de systèmes tiers devront s'en tenir au plan établi d'élaboration et de mise en œuvre.

Interdépendances

- L'implémentation de la technologie dépend du modèle de fonctionnement; toute modification des exigences de ce modèle en matière de fonctions ou de processus devra être intégrée à la mise en œuvre des systèmes.
- Le plan de mise en œuvre de la technologie dépendra de la disponibilité des équipes d'exécution et de soutien du gouvernement du Nouveau-Brunswick pour le détachement et devra être élaboré en même temps qu'on négocie les détachements de personnel gouvernemental.
- Il faudra tenir compte de l'envergure et de l'échéancier de la mise en œuvre des projets qui exigent l'intervention de fournisseurs externes dans le processus d'acquisition de technologie et de sélection et d'engagement des fournisseurs.

4.i.3 Initiative : Processus d'acquisition de technologie

Échéancier		Priorité	
Stade	Stade 3	Priorité stratégique	Élevée
Responsable	Gouvernement du Nouveau-Brunswick	Complexité	Élevée

Aperçu et activités clés

Selon le parcours de mise en œuvre, tout projet d'implémentation d'un système doit commencer par l'intégration de ressources pertinentes de gestion et d'exécution, d'experts et de fournisseurs ou du personnel contractuel (le cas échéant). Le système doit être mis en œuvre selon une méthode agile assurant le test de ses fonctionnalités à chaque étape du projet.

Risques et considérations

- Il y a risque d'utilisation incohérente ou fautive de la technologie si on ne dispose pas de processus et de politiques d'utilisation appropriés.
- Les systèmes doivent être testés selon les normes de sécurité, les lois sur la protection de la vie privée et les contrôles d'accès convenus afin d'atténuer les risques d'erreurs système entraînant la perte de données, la non-conformité réglementaire, d'éventuels différends ou des réactions négatives du public.
- On envisagera de maintenir la continuité des activités des systèmes partagés par d'autres organismes provinciaux pendant la mise en œuvre et les essais du SPPNB. En cas d'arrêt des systèmes partagés susceptible d'affecter le gouvernement du Nouveau-Brunswick ou d'autres organismes provinciaux, une communication claire et précoce réduira au minimum la perturbation des services.

Interdépendances

- La formation des utilisateurs doit s'accorder au calendrier de mise en œuvre.
- Les interdépendances entre les systèmes, les interfaces et l'installation des infrastructures sont critiques et doivent être coordonnées et gérées par l'équipe de transition.

4.i.4 Initiative : Formation et soutien relatifs aux systèmes informatiques

Échéancier		Priorité	
Stade	Stades 4 et 5	Priorité stratégique	Élevée
Responsable	SPPNB	Complexité	Moyenne

Aperçu et activités clés

On propose une période de soutien de deux mois à la mise en œuvre de tout système. La durée du soutien peut être allongée ou réduite selon le caractère essentiel et la complexité du système et doit être définie à la planification détaillée de la mise en œuvre. Ce soutien permet de corriger les bogues, de modifier les fonctionnalités et de résoudre les problèmes rencontrés par l'utilisateur final. On devra offrir une formation sur l'utilisation efficace des systèmes concernés au fil du recrutement et de l'intégration des employés, ce qui se fera en continu au cours des deux premières années, parallèlement à l'augmentation des effectifs du SPPNB, garantissant ainsi la formation adéquate de tout le personnel recruté.

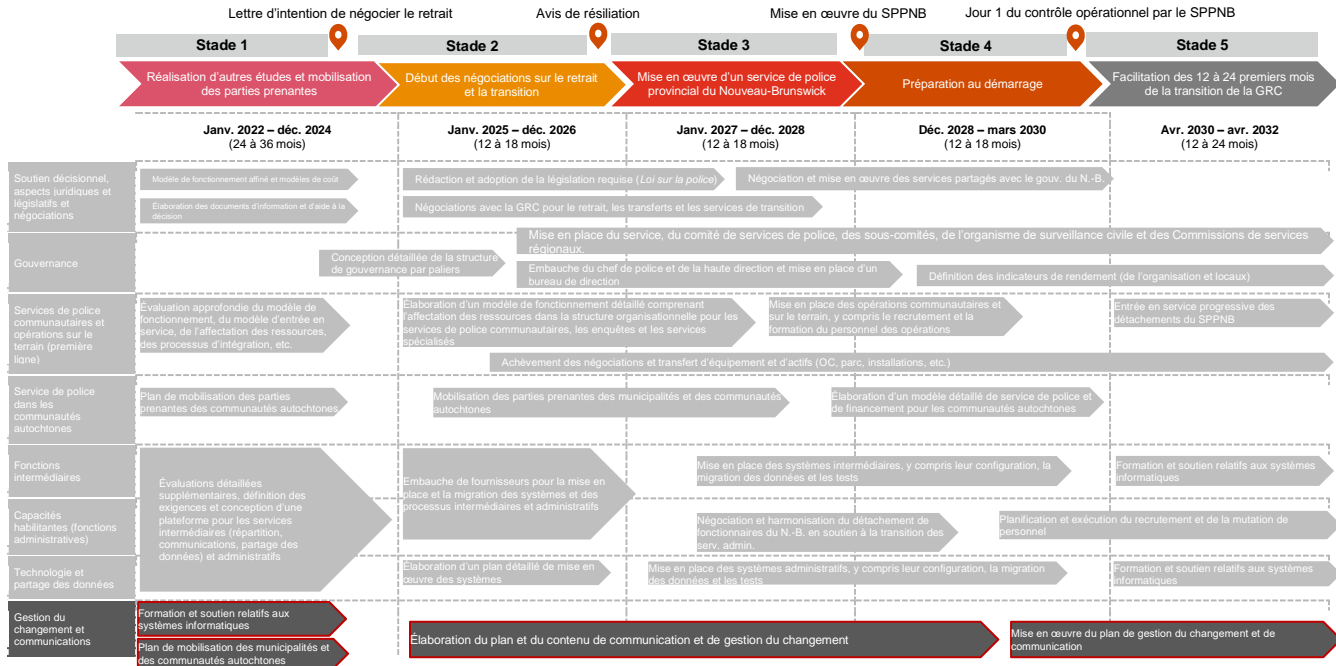
Risques et considérations

- Il faut conclure des ENS avant la mise en service afin de garantir un minimum de continuité des activités.
- Après la période de deux mois, il faudra peut-être désigner des ressources internes qui s'occuperont du suivi, du soutien et de la formation des nouveaux employés les deux premières années.

Interdépendances

- La formation à l'utilisation de certains systèmes pourra s'intégrer à la formation d'intégration afin de réaliser des gains d'efficacité.

4.j Gestion du changement et communications



L'engagement et l'adhésion continus tout au long de cette transition complexe sont essentiels à la réussite du SPPNB. L'équipe de transition doit planifier la mobilisation initiale du public en déterminant les messages clés et les points forts selon le groupe de parties prenantes (autorités municipales, collectivités urbaines et rurales, communautés autochtones, autres organismes d'application de la loi et organismes de services sociaux). Une fois le plan de mobilisation initiale approuvé, le matériel de communication pertinent doit être élaboré et diffusé conformément à celui-ci afin que les messages soient clairs et transparents. Alors qu'on passe au stade 2 de la transition, l'équipe doit se concentrer sur l'élaboration d'un plan de gestion du changement détaillé afin que le SPPNB s'harmonise aux attentes des parties prenantes et gagne la confiance et le soutien du public. Pour être efficace, le plan de gestion du changement doit traiter de ce qui suit :

- communication – prévoir un flux constant de communication à chaque stade de la transition afin d'instaurer la transparence et de gagner la confiance du public;
- culture – établir des mécanismes appropriés pour intégrer les valeurs souhaitées au SPPNB au fil du recrutement et de l'accélération des activités;
- mobilisation des parties prenantes – déterminer les principaux groupes de parties prenantes et élaborer une stratégie de mobilisation solide pour chacun;
- intégration des employés – axer l'intégration des employés sur la création d'une expérience positive, la préparation à travailler dans un environnement différent et le renforcement de la vision, des principes directeurs et des valeurs fondamentales du SPPNB.

Voici la liste des initiatives de cet axe de travail, qui sont détaillées dans les pages suivantes :

Obtention de l'adhésion et du soutien à la création du SPPNB

- préparation et réalisation de la mobilisation initiale du public;
- consultation exhaustive du public, des principales parties prenantes et des municipalités.

Plan de gestion du changement et de communication pour la transition de la GRC au SPPNB et mise en œuvre

- élaboration d'un plan de gestion du changement;
- création de matériel sur la gestion du changement et les communications;
- mise en œuvre du plan de gestion du changement et de communication.

Culture de l'organisation et gestion du changement

- élaboration et mise en œuvre d'un plan de changement de culture;
- intégration du personnel au sein du SPPNB.

4.j.1 Initiative : Préparation et réalisation de la mobilisation initiale du public

Échéancier		Priorité	
Stade	Stades 1 et 2	Priorité stratégique	Élevée
Responsable	Gouvernement du Nouveau-Brunswick	Complexité	Moyenne

Aperçu et activités clés

Une fois prise la décision de créer le SPPNB, il faudra s'efforcer d'instaurer la confiance et la crédibilité auprès du public, surtout en zone rurale, où les services risquent d'être les plus touchés. On devra d'abord dresser la liste des principales parties prenantes et élaborer une stratégie visant à déterminer le meilleur mode de communication avec les différents groupes en vue d'obtenir leur soutien et leur adhésion. Il importe que les parties prenantes publiques comprennent les coûts et avantages du modèle proposé et fassent confiance au processus de transition. L'élaboration de trousse de communication initiale et la définition des bons canaux de mobilisation faciliteront les choses. Les résultats de l'étude, la transparence du processus et une vision réaliste des avantages qu'on en retirerait doivent être présentés équitablement et de façon à susciter la compréhension et la confiance de tous les Néo-Brunswickois.

Risques et considérations

- Le sujet peut être complexe et hautement polarisant; les trousse de communication doivent donc être engageantes et transmettre le bon message pour réduire le risque de désengagement, de méfiance ou de malentendu.
- Il y a le risque que des organisations fassent campagne contre le projet avant la publication du rapport, ce qui compliquerait le contrôle du discours et le changement des perceptions inspirées par une mauvaise presse.

Interdépendances

- Il faut tenir compte des résultats et de la rétroaction de cette communication lors de l'élaboration de plans détaillés de gestion du changement et de communication aux stades ultérieurs de la transition.

4.j.2 Initiative : Élaboration de la communication initiale

Échéancier		Priorité	
Stade	Stade 1	Priorité stratégique	Élevée
Responsable	BGT / MJSP	Complexité	Moyenne

Si le gouvernement du Nouveau-Brunswick décide de créer le SPPNB, il sera important de communiquer cette décision au public de façon concise, digeste et transparente. L'information doit être simple et accessible au citoyen moyen qui n'a pas d'expertise en matière de services de police, de modèles financiers ou d'activités gouvernementales. Différentes trousse de communication s'adresseront à différents groupes de parties prenantes : gouvernement du Nouveau-Brunswick, administrations et associations municipales, groupes et dirigeants communautaires, organisations sans but lucratif, collectivités rurales et urbaines et communautés autochtones.

Risques et considérations

- La communication doit être claire, digeste et adaptée aux besoins du public cible et aux messages clés à lui transmettre.
- Il faudra mettre en place des mécanismes pour recueillir les réactions et les commentaires au sein même de la stratégie et du contenu de communication.

Interdépendances

- Il faut tenir compte des résultats et de la rétroaction de cette communication lors de l'élaboration de plans détaillés de gestion du changement et de communication aux stades ultérieurs de la transition.

4.j.3 Initiative : Élaboration d'un plan de gestion du changement

Échéancier		Priorité	
Stade	Stades 2 et 3	Priorité stratégique	Moyenne
Responsable	Gouvernement du Nouveau-Brunswick	Complexité	Moyenne

Aperçu et activités clés

Pour planifier la gestion du changement et de la communication, on doit commencer par dresser la liste des parties prenantes concernées (employés du SPPNB, collectivités urbaines et rurales, communautés autochtones, municipalités, administrations municipales, autres organismes d'application de la loi, etc.) Toutes les communications internes et les initiatives de gestion du changement (pour le personnel du SPPNB) devraient mettre l'accent sur la promotion de la culture et des valeurs fondamentales souhaitées. On doit aussi prévoir des mécanismes de rétroaction efficaces pour faciliter la communication bidirectionnelle et montrer que les commentaires des parties prenantes sont importants et seront mis à profit pour apporter des améliorations.

Risques et considérations

- Un plan de gestion du changement inefficace ou sous-financé pourrait entraîner une méfiance et une perte de confiance de la part du public.
- Des priorités conflictuelles entre différents groupes de parties prenantes pourraient mener à des décisions qui créent du mécontentement chez certains.
- Un manque d'intérêt, d'engagement et de participation des parties prenantes aux diverses initiatives de gestion du changement et de communication est possible.

Interdépendances

- Les documents sur la gestion du changement et les communications qui seront élaborés par la suite dépendront des messages clés et de la voie de communication décrits pour chaque groupe de parties prenantes dans le plan de gestion du changement.

4.j.4 Initiative : création de matériel sur la gestion du changement et les communications

Échéancier		Priorité	
Stade	Stades 3 et 4	Priorité stratégique	Moyenne
Responsable	Gouvernement du Nouveau-Brunswick	Complexité	Faible

Aperçu et activités clés

Le matériel sur la gestion du changement et les communications doit être élaboré conformément au plan défini au stade 2. Il faut envisager des moyens de communication variés adaptés à chaque groupe de parties prenantes en fonction de leurs préférences et de leur connaissance des diverses voies de communication. Parmi les exemples de documents à élaborer, mentionnons des scénarios de séances de discussion ouverte, des modèles de courriels, des ordres du jour des ateliers, des modèles de communiqués de presse, des infolettres, des affiches, des scénarios d'entrevue ou de discours, des documents imprimés et du contenu pour les plateformes sociales, selon les voies de communication indiquées dans le plan.

Risques et considérations

- Il convient de vérifier la clarté et la cohérence de tous les documents afin d'éviter toute confusion qui pourrait entraîner une perte de la confiance du public.
- Il faut éviter les formulations inappropriées ou potentiellement irrespectueuses qui pourraient être mal interprétées.
- Des moyens de recueillir les commentaires des parties prenantes (formulaires de rétroaction, commentaires en ligne, etc.) doivent être utilisés.
- La présentation des documents ne doit pas comprendre d'indication selon laquelle la mise en œuvre d'un service de police provincial du Nouveau-Brunswick est une recommandation du projet d'étude de transition ou de PwC, mais qu'il s'agit d'une priorité et d'une décision du gouvernement du Nouveau-Brunswick.

Interdépendances

- Les documents élaborés à ce stade seront ensuite utilisés pendant l'exécution du plan de gestion du changement et de communication.

4.j.5 Initiative : Consultation exhaustive du public, des principales parties prenantes et des municipalités

Échéancier		Priorité	
Stade	Stades 2 et 3	Priorité stratégique	Élevée
Responsable	Gouvernement du Nouveau-Brunswick	Complexité	Moyenne

Aperçu et activités clés

Des plans globaux doivent être élaborés afin de mobiliser et d'informer toutes les parties prenantes (public, municipalités, autorités locales et autres organismes d'application de la loi) tout au long de la transition. L'équipe de gestion du changement doit élaborer un ensemble de messages de base pour toutes les parties prenantes et un ensemble de messages ciblés pour chaque public touché. Ces messages de base

seront envoyés à chaque groupe de parties prenantes par les voies de communication appropriées (séances de discussion ouverte, réunions, communiqués, médias sociaux, courriels, etc.).

Risques et considérations

- On doit établir des boucles de rétroaction appropriées pour permettre une communication bidirectionnelle avec certaines parties prenantes afin d'atténuer le risque de méfiance et de réactions défavorables de la part du public.
- La communication doit être transparente et se faire en temps opportun avec toutes les parties prenantes afin de leur laisser suffisamment de temps pour prendre connaissance des décisions du gouvernement, les analyser et faire connaître leurs points de vue à leurs représentants.
- Peu d'information sur l'étude de transition a été transmise au public, et des groupes de parties prenantes s'opposent fortement à la création d'un service de police provincial du Nouveau-Brunswick, avant même d'en savoir plus, en se fondant sur des coûts et de l'information hypothétiques sur les niveaux de service, qui ne reflètent pas exactement l'analyse et les renseignements contenus dans l'étude de transition jusqu'à présent.

Interdépendances

- Il faut tenir compte des résultats et de la rétroaction découlant de cet effort de communication lors de l'élaboration de plans détaillés de gestion du changement et de communication.

4.j.6 Initiative : Mise en œuvre du plan de gestion du changement et de communication

Échéancier		Priorité	
Stade	Stades 3, 4 et 5	Priorité stratégique	Élevée
Responsable	Gouvernement du Nouveau-Brunswick	Complexité	Moyenne

Aperçu et activités clés

Les documents de communication doivent être distribués conformément au plan de communication et de gestion du changement défini aux étapes précédentes. Il devrait y avoir suffisamment de souplesse pendant le processus de gestion du changement pour tenir compte des ramifications. Une équipe centrale faciliterait la mise en œuvre de la gestion du changement et fournirait des conseils et du soutien aux agents de changement locaux pendant la transition.

Risques et considérations

- Un calendrier et un moyen de communication mal perçu par les parties prenantes pourraient entraîner une participation faible ou insuffisante.

Interdépendances

- L'efficacité de la communication devrait être évaluée afin de peaufiner et d'améliorer les efforts futurs.

4.j.7 Initiative : Élaboration et mise en œuvre d'un plan de changement de culture

Échéancier		Priorité	
Stade	Stades 3, 4 et 5	Priorité stratégique	Élevée
Responsable	SPPNB	Complexité	Élevée

Aperçu et activités clés

On doit élaborer un plan de changement de culture pour favoriser l'adoption des traits culturels et des valeurs fondamentales souhaités, conformément à la vision du SPPNB. Ce plan comprend la liste des comportements souhaités, les façons de promouvoir ces comportements et toute récompense ou reconnaissance qui pourrait encourager l'adoption des valeurs fondamentales.

Risques et considérations

- La direction doit soutenir clairement ces comportements, les promouvoir et donner l'exemple.
- L'embauche de personnel de la GRC pourrait entraîner l'adoption de leur culture actuelle.
- Les employés en provenance de la GRC ou d'autres services de police pourraient être réticents à adopter la culture proposée.

Interdépendances

- Il faut tenir compte de la vision et du plan stratégique de la direction du SPPNB lors de l'élaboration du plan de changement de culture.

4.j.8 Initiative : Intégration du personnel au sein du SPPNB

Échéancier		Priorité	
Stade	Stades 3, 4 et 5	Priorité stratégique	Élevée
Responsable	SPPNB	Complexité	Moyenne

Aperçu et activités clés

Un programme d'intégration détaillé doit être conçu et mis en œuvre pour faire connaître la nouvelle organisation au personnel. Sa conception doit reposer sur l'expérience employé souhaitée (ce que chaque employé doit « savoir, ressentir et faire » le premier jour et les premières semaines). Le programme d'intégration doit être suivi de la formation fonctionnelle détaillée requise pour l'exécution des activités quotidiennes.

Risques et considérations

- L'expérience des premières recrues influencera la décision d'autres personnes, qui décideront d'attendre avant de soumettre leur candidature au SPPNB.
- Un programme d'intégration des employés inefficace peut nuire au moral et à la productivité du personnel et entraîner une attrition non désirée.
- Il faut agir de la même façon avec tous les employés, qu'il s'agisse de mutations d'une autre organisation ou de nouvelles recrues, afin qu'ils se sentent traités équitablement.

Interdépendances

- Les trousseaux d'intégration et le matériel de formation doivent refléter la vision de l'organisation et les valeurs fondamentales envisagées par la direction du SPPNB.

5

Inducteurs de coût de la transition

5. Inducteurs de coût de la transition

5.a Aperçu des inducteurs de coût de la transition

La transition de la GRC et des services de police contractuels entraînera des coûts considérables tout au long de l'analyse, de la planification, de la mise sur pied et de l'opérationnalisation d'un service de police provincial au Nouveau-Brunswick. Les principaux inducteurs de coût présentés dans cette section sont classés selon l'élément de transition auquel ils sont associés (p. ex. Bureau de gestion de la transition, opérations sur le terrain). En général, ces coûts se rapportent à la rémunération, aux activités et au transfert (ou à l'acquisition) de l'infrastructure et des biens immobiliers, de l'équipement, de la technologie et des autres biens nécessaires à la mise sur pied et au fonctionnement d'un service de police provincial, des premières étapes de la transition aux activités courantes. L'estimation des coûts de transition ne fait pas partie du présent plan de transition. Les inducteurs de coût présentés dans le présent rapport visent plutôt à fournir des considérations générales pour le gouvernement du Nouveau-Brunswick.

Dépenses d'exploitation et dépenses d'immobilisation

Les coûts de transition présentés dans cette section peuvent aussi être définis en tant que **dépenses d'exploitation** ou **dépenses d'immobilisation**. Les dépenses d'exploitation comprennent les coûts liés aux personnes et à la prestation de services. À titre d'exemple, tous les salaires et avantages sociaux liés au Bureau de gestion de la transition sont considérés comme des dépenses d'exploitation. Par ailleurs, les dépenses d'immobilisation comprennent les coûts liés aux biens. À titre d'exemple, l'équipement informatique qu'utilisera l'équipe du Bureau de gestion de la transition est considéré comme une dépense d'immobilisation. Cette distinction est faite à titre indicatif et n'a pas été comparée aux politiques financières du gouvernement du Nouveau-Brunswick.

Coût des ressources

Les besoins en ressources d'un futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick représentent une part importante des coûts de transition. Globalement, on peut raisonnablement s'attendre à ce que les types de coûts des ressources comprennent :

- le personnel du gouvernement du Nouveau-Brunswick qui remplit ses fonctions actuelles (p. ex. appuyer la législation et les négociations avec la GRC) relativement à la transition;
- le personnel du gouvernement du Nouveau-Brunswick détaché auprès d'équipes de transition du SPPNB pour réaliser les tâches indiquées dans le plan de transition (activités liées aux TI, aux RH, à l'équipement, aux installations, aux services juridiques, aux communications, à la gestion du changement, etc.) avec les directives et le soutien de l'équipe de transition principale;
- les ressources externes de partenaires tiers engagés pour offrir du soutien spécialisé (évaluations et mises en œuvre de la technologie; conception du modèle de fonctionnement; analyses sur le transfert des installations, de l'équipement et d'autres biens; consultation des parties prenantes; gestion du changement et communication; avis juridique, etc.).

5.b Principaux inducteurs de coût de la transition

Les grandes catégories d'inducteurs de coût sont les suivantes :

Bureau de gestion de la transition (BGT)

Ces coûts comprennent les salaires et les avantages sociaux des employés détachés du gouvernement du Nouveau-Brunswick et du chef de police, ainsi que les coûts supplémentaires pour l'équipement informatique utilisé par l'équipe. Parmi les ressources nécessaires pour appuyer la transition figurent les personnes détachées du gouvernement du Nouveau-Brunswick, les entrepreneurs requis pour achever ou livrer des éléments particuliers de la transition et tout remplacement supplémentaire ou toute embauche temporaire nécessaire pour renforcer la capacité d'assurer la transition tout en maintenant les activités quotidiennes des services au sein du gouvernement du Nouveau-Brunswick.

Les coûts associés au Bureau de gestion de la transition et aux ressources connexes dépendront de la durée de la transition de l'état actuel à l'état futur souhaité. Naturellement, le gouvernement provincial cherchera à établir un équilibre entre la réduction des coûts et l'établissement d'échéanciers adéquats pour la planification et les activités de transition afin de réduire les risques.

Ces coûts estimatifs n'ont pas été calculés et devraient être établis après une analyse plus poussée.

Aspects juridiques et législatifs et négociations

Il s'agit des coûts des ressources associées aux experts juridiques tiers qui s'occupent des négociations initiales avec la GRC, de la rédaction de la lettre d'intention, de la négociation du retrait et de l'entente sur les services de transition (EST) et de la rédaction du projet ou des modifications de la *Loi sur la police*. La plupart de ces services sont censés être assurés par le ministère de la Justice et de la Sécurité publique et d'autres ressources existantes au sein du gouvernement du Nouveau-Brunswick.

Il pourrait y avoir des coûts supplémentaires liés à l'embauche de spécialistes juridiques au besoin. De plus, il y aura probablement des coûts indirects associés aux ressources et au temps requis pour adopter une loi à l'appui de la création d'un nouveau service de police, y compris toute modification à la *Loi sur la police* ou aux normes policières existantes.

Ces coûts estimatifs n'ont pas été calculés et devraient être établis après une analyse plus poussée.

Gouvernance

Les coûts engendrés par la mise en place de la structure de gouvernance comprennent les ressources nécessaires à la conception de la structure de gouvernance et à l'établissement du service de police, le comité du service de police provincial, les comités locaux, un organisme de surveillance civil et d'autres entités. Des coûts supplémentaires pourraient être engagés pour la rémunération des membres du comité du service de police provincial et du personnel requis pour recruter et nommer les membres du comité et appuyer son bon fonctionnement.

Ces coûts estimatifs n'ont pas été calculés et devraient être établis après une analyse plus poussée.

Services de police communautaires et opérations sur le terrain (première ligne)

Les inducteurs de coût associés à la transition vers des services de police communautaires touchent, entre autres, la conception du modèle de fonctionnement et du modèle de prestation de services de première ligne pour les opérations sur le terrain. Il faudra donc mener des évaluations approfondies des coûts liés à la transition et à l'état futur des activités – y compris la régionalisation potentielle, les intégrations et les partenariats –, au transfert d'installations et d'équipement et aux besoins en matière de formation et de services de laboratoire.

Ces coûts estimatifs n'ont pas été calculés et devraient être établis après une analyse plus poussée.

Service de police dans les communautés autochtones

Il s'agit du coût des ressources engagées par les employés du gouvernement du Nouveau-Brunswick pour créer un plan de mobilisation des parties prenantes afin de travailler en collaboration avec les communautés autochtones, de mener des consultations auprès des parties prenantes et d'élaborer un modèle détaillé de services de police et de financement fondé sur les commentaires reçus des collectivités locales.

Ces coûts estimatifs n'ont pas été calculés et devraient être établis après une analyse plus poussée.

Ressources humaines

Il s'agit des coûts du transfert des prestations et des régimes de retraite (pour les membres mutés de la GRC) et des coûts en lien avec les relations de travail. En font également partie les coûts liés aux salaires et aux avantages sociaux des nouveaux membres du service de police provincial qui seront embauchés avant l'opérationnalisation officielle du service de police provincial du Nouveau-Brunswick, ainsi que les coûts associés au recrutement et à la formation.

Ces coûts estimatifs n'ont pas été calculés et devraient être établis après une analyse plus poussée.

Biens immobiliers

Ils comprennent les coûts associés à l'acquisition d'immeubles auprès de la GRC et tout solde impayé des frais du Programme des locaux au moment de la résiliation de l'entente sur le service de police provincial (ESPP). La liste des immeubles, leur prix d'achat initial et l'année d'acquisition peuvent être fournis par la GRC si le gouvernement du Nouveau-Brunswick n'y a pas actuellement accès. La juste valeur marchande, l'état et la liste des immeubles du portefeuille de la Division J de la GRC auront tous une incidence sur les coûts associés à la transition immobilière. L'état réel des immeubles devra être déterminé au moyen d'évaluations supplémentaires. L'acquisition de terrains pourrait entraîner des coûts supplémentaires.

Ces coûts estimatifs n'ont pas été calculés et devraient être établis après une analyse plus poussée.

Équipement et biens

En font partie les coûts d'acquisition de l'équipement existant comme les armes à feu, le matériel de sécurité, le matériel d'enquête, les dispositifs de communication et le matériel connexe, ainsi que le matériel informatique des utilisateurs et le parc de véhicules de la GRC. Les coûts d'équipement supplémentaires pourraient comprendre l'achat de nouveaux uniformes ainsi que la modernisation du parc de véhicules et le remplacement de tout équipement qui ne peut être transféré au gouvernement provincial aux termes de l'ESPP. Les coûts varieront selon la volonté du gouvernement du Nouveau-Brunswick d'acheter de nouveaux équipements ou d'acquiescer l'équipement de la GRC dans le cadre des négociations de transition et, dans le second cas, la proportion de l'équipement et du matériel existant qu'il choisit de conserver. Le coût des transferts de la GRC sera déterminé en fonction de l'état, de la durée de vie utile restante prévue et d'autres facteurs qui peuvent avoir une incidence sur l'utilité de l'équipement et des biens.

Ces coûts estimatifs n'ont pas été calculés et devraient être établis après une analyse plus poussée.

Technologie

Ces coûts comprennent les ressources pour la mise en œuvre des systèmes, le réseau et l'amélioration de la sécurité. On peut raisonnablement supposer que l'environnement technologique comprend une combinaison de nouveaux systèmes (système de gestion des dossiers, répartition assistée par ordinateur, système de gestion de la preuve) et de systèmes provinciaux existants (système de radiocommunication mobile à ressources partagées du Nouveau-Brunswick).

Ces coûts estimatifs n'ont pas été calculés et devraient être établis après une analyse plus poussée.

Gestion du changement et communications

Ces coûts comprennent les ressources nécessaires à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un plan de gestion du changement et de communication visant à mobiliser les municipalités, les communautés autochtones et d'autres parties prenantes de la province.

Ces coûts estimatifs n'ont pas été calculés et devraient être établis après une analyse plus poussée.

Coûts des services de la GRC pendant la période de transition

On s'attend à des coûts de fonctionnement doubles en raison du chevauchement des capacités, puisque le nouveau service de police provincial entrera en fonction avant la réduction des services actuels de la GRC. Pendant qu'il s'apprête à assumer le commandement des détachements, le SPPNB devra employer tout le personnel nécessaire et le former pour qu'il soit prêt à entrer en fonction à la passation du commandement par la GRC. Il faut compter une période de retrait progressif après le transfert du commandement de la GRC au SPPNB. Le chef de police, en tenant compte de la contribution des parties prenantes, déterminera la nature exacte et le calendrier de la transition opérationnelle, ce qui influera sur le coût de la transition.

Ces coûts estimatifs n'ont pas été calculés et devraient être établis après une analyse plus poussée.

Autres coûts de transition

Les autres coûts de transition pourraient englober les ressources pour la transition des services partagés, comme les finances (établissement du grand livre général, comptes bancaires), et la modification de l'image de marque (affichage pour les immeubles, documentation, papeterie, etc.).

6

Conclusion

6. Conclusion

Ce rapport indépendant a été préparé à l'intention du gouvernement du Nouveau-Brunswick. Avec le rapport de la phase 1 (Analyse de l'état actuel et modèle de coût) et le rapport de la phase 2 (Concept futur pour le modèle de fonctionnement et de coût), ce rapport de la phase 3 (Plan général de transition) conclut l'étude de faisabilité de la transition de la GRC pour évaluer les coûts actuels des services de la GRC au Nouveau-Brunswick (Division J) et formuler une recommandation préliminaire sur un modèle de service de police provincial, ainsi qu'un plan général et des inducteurs de coût, en vue d'une transition éventuelle de la GRC.

Le but de ce troisième et dernier rapport est de présenter un plan général de transition, qui comprend cinq stades et quatre jalons principaux et qui propose les prochaines étapes à réaliser par le gouvernement provincial, s'il décide de mettre en application le modèle recommandé dans le rapport de la phase 2, dans le but d'entreprendre la transition vers un futur service de police provincial du Nouveau-Brunswick.

Pour y arriver, il faudra mettre en œuvre un programme de transition d'envergure pour passer de l'état actuel des services de police au Nouveau-Brunswick au nouveau modèle communautaire qui a été proposé au cours de la phase 2 de cette étude. Le gouvernement provincial pourrait décider d'agir aussi rapidement (ou lentement) qu'il le juge nécessaire pour atteindre ses objectifs. Le plan de transition présente les étapes critiques, les échéanciers, les interdépendances, les risques et les inducteurs de coût d'une transition éventuelle. C'est un plan général qui ne vise pas à être exhaustif. En effet, une transition de cette ampleur et de cette complexité exigera la collaboration de plusieurs groupes de parties prenantes, et il est nettement attendu que des activités et des jalons évolueront ou changeront complètement pendant le processus.

Pour garantir une transition efficace (si le gouvernement du Nouveau-Brunswick décide d'aller de l'avant avec un service de police provincial), il est essentiel d'établir une base solide qui inspire la confiance de tous les Néo-Brunswickois. Tout commence par la participation des collectivités à un dialogue constructif à l'échelle de la province.

7

Compléments

7. Compléments

7.a Domaines à approfondir

N°	Catégorie	Sous-catégorie	Étude approfondie nécessaire
1	Conception du modèle de fonctionnement	Conception détaillée	Le concept du modèle de fonctionnement présenté donne une vue d'ensemble de l'élaboration et de l'exploitation d'un service de police provincial au Nouveau-Brunswick. Il faudra toutefois analyser en profondeur et valider les concepts et les recommandations de fonctionnement, puis affiner le modèle, en collaboration avec les parties prenantes concernées. Cette analyse est nécessaire avant de poursuivre la conception ou l'analyse du modèle d'entrée en service et d'affectation des ressources, des capacités requises, des coûts associés au modèle futur, de la planification plus détaillée de la transition ou des négociations avec la GRC.
2	Modèle de fonctionnement	Régionalisation	Afin de déterminer la faisabilité et les avantages et coûts potentiels de la régionalisation (avec des services municipaux plus importants ou plus globalement dans les provinces de l'Atlantique), il faudra étudier en détail les données sur la criminalité, les options de prestation de services et d'autres enjeux et en discuter avec les parties prenantes. Il convient de noter que ce projet n'a pas tenu compte de la régionalisation au-delà de l'équipe d'intervention en cas d'incident grave.
3	Modèle de fonctionnement	Formation	On devra examiner en détail la capacité de formation des installations existantes afin d'évaluer la faisabilité du partage des installations entre le SPPNB, d'autres services municipaux ou les services de police provinciaux. Il faudra également tenir compte de la capacité des installations et confirmer la volonté des établissements existants, comme l'Atlantic Police Academy, d'offrir des services. De plus, on devrait réaliser un inventaire des programmes de formation offerts par les services municipaux, l'Atlantic Police Academy, les établissements d'enseignement postsecondaire et d'autres fournisseurs de services, y compris la GRC, afin de repérer les domaines où il existe des particularités et des doublons entre les services ainsi que les programmes qui donnent les meilleurs résultats.
4	Modèle de fonctionnement	Normes et programmes de formation	D'autres études et consultations sont nécessaires pour mieux définir la formation qui devrait relever des normes provinciales et une méthode d'élaboration de ces normes en consultant des parties prenantes dans l'ensemble des services de police du Nouveau-Brunswick afin de cerner les pratiques exemplaires à normaliser. De plus, il est nécessaire de mieux définir les divers types de formation et le contenu des programmes de formation qui sont requis pour un SPPNB.
5	Modèle de fonctionnement	Modèle d'entrée en service	Il faudra peaufiner le modèle d'entrée en service une fois la conception détaillée du modèle de fonctionnement terminée et l'affiner davantage pendant la transition. Le nouveau modèle de services de police doit tenir compte des différences géographiques en ce qui concerne la gravité et les types de crimes, la taille des détachements, les besoins et les souhaits de la collectivité et les priorités et stratégies en matière de sécurité publique.
6	Modèle de fonctionnement	Services spécialisés	Il faut examiner en détail la capacité, les ressources et la demande existantes en matière de services spécialisés dans la province afin de définir la capacité de partage des ressources dans les services municipaux et régionaux, de déterminer les besoins supplémentaires du SPPNB et de cerner les possibilités d'impartition.
7	Modèle de fonctionnement	Service de police autochtone	La façon d'intégrer un service de police autochtone dans un modèle futur nécessite des consultations encore plus importantes avec les communautés autochtones, en raison de la complexité et de la nature délicate du sujet. Parmi les domaines à approfondir figurent la structure organisationnelle au sein du SPPNB, l'obtention de ressources, le modèle de financement, les services spécialisés et la formation spécialisée, ainsi que l'expansion de l'initiative des agents de programmes communautaires.
8	Modèle de fonctionnement	Partage des coûts	La présente étude n'a pas examiné le modèle de financement des services de police au Nouveau-Brunswick. Le gouvernement du Nouveau-Brunswick doit étudier davantage le partage des coûts et la répartition des coûts futurs entre le gouvernement provincial et les municipalités (de plus de 15 000 habitants) et élaborer, en collaboration avec ces dernières, un modèle de financement.
9	Modèle de fonctionnement	Partage des ressources	Le modèle de fonctionnement cerne des domaines possibles de partage des ressources et des installations, mais un examen plus approfondi serait utile.

10	Modèle de fonctionnement	Intégration et partenariats	Afin de soutenir l'intégration et la collaboration, il faudrait évaluer en détail les programmes existants au sein du ministère de la Justice et de la Sécurité publique, des organismes communautaires et d'autres ministères et organismes du gouvernement du Nouveau-Brunswick en matière de santé, de services aux familles, de lutte contre les dépendances, de santé mentale et de soutien à l'éducation pour décrire les exigences en matière d'intégration et de partenariat, la structure organisationnelle, les exigences relatives aux postes et les modèles généraux d'interaction.
11	Coûts de fonctionnement	Modèle de coût	On peut élaborer d'autres modèles de coût pour tenir compte de divers aspects, y compris la composition des ressources ou la modification d'autres hypothèses, ce qui permettra de déterminer l'incidence financière de divers modèles de fonctionnement du futur SPPNB.
12	Coûts de fonctionnement	État futur	Les dépenses d'exploitation futures sont en grande partie fondées sur des hypothèses et des coûts par habitant calculés en fonction des coûts actuels de l'ESPP pour l'exercice 2019-2020. Une analyse plus détaillée permettrait de préciser les coûts estimatifs fournis à mesure que l'on affine la conception du futur modèle.
13	Coûts de fonctionnement	Gains d'efficacité	On a supposé certains gains d'efficacité dans l'état futur pour le programme de formation cadets, les services de laboratoire et les services professionnels des RH, en tenant compte du partage local des ressources. Il faudra évaluer plus en détail le montant réel des gains d'efficacité potentiels dans ces secteurs et dans tous les autres.
14	Coûts de fonctionnement	Renégociations avec les fournisseurs	Le modèle de coût suppose une incidence neutre des changements futurs en ce qui concerne les fournisseurs. Il faut procéder à une évaluation poussée pour comprendre l'incidence du changement de volume sur la tarification actuelle. Un changement de fournisseur pourrait permettre d'obtenir de meilleurs produits ou prix, sous la gouverne du gouvernement du Nouveau-Brunswick. La possibilité doit être explorée pour obtenir une estimation des coûts plus précise.
15	RH	Structure et échelle salariale	La structure et l'échelle salariale des employés de la fonction publique reposent sur une connaissance générale du système d'échelons du gouvernement du Nouveau-Brunswick à partir des données accessibles au public et comportent certaines lacunes en fonction des différences entre les échelons fédéraux et provinciaux. L'équipe des RH du gouvernement du Nouveau-Brunswick doit approfondir ce sujet pour en garantir la conformité avec la structure et les politiques salariales actuelles. Le modèle suppose une étendue des responsabilités semblable à celle de l'état actuel pour les employés de la fonction publique. Il s'agit également d'un domaine à approfondir, car une structure organisationnelle optimisée pourrait entraîner des économies supplémentaires.
16	RH	Syndicats	On suppose l'établissement d'un nouveau syndicat pour le SPPNB. La structure, les coûts et le calendrier actuels associés à la constitution de ce syndicat devront être évalués au moment de sa création.
17	Équipement	Spécifications	À l'heure actuelle, le modèle n'explore pas les spécifications détaillées de l'équipement des Opérations criminelles, du parc automobile, de l'équipement radio, de l'équipement de télécommunications ou de l'équipement informatique qui seront fournis aux membres. Le coût futur a été estimé en supposant que le coût unitaire de l'équipement restera le même à l'avenir. Cette estimation ne tient pas compte des changements dans les économies d'échelle ou la rationalisation des spécifications. Toutefois, pour obtenir une estimation plus précise, ces facteurs devront faire l'objet d'études subséquentes, en tenant également compte de la composition des ressources d'un modèle futur.
18	Équipement	Transfert des stocks	La GRC a extrait des données sur les stocks d'équipement d'une liste générale, sans pouvoir en garantir l'exhaustivité et l'intégrité. De plus, les détails des stocks détenus par les municipalités n'étaient généralement pas connus et ont été estimés en se basant sur les stocks de l'ESPP. Il faudra évaluer et négocier la quantité exacte, la juste valeur marchande et le type d'équipement au moment du transfert.
19	TI	Infrastructure du gouvernement du Nouveau-Brunswick	Le modèle proposé recommande l'utilisation de l'infrastructure existante du gouvernement du Nouveau-Brunswick pour les services généraux du SPPNB. À l'heure actuelle, les coûts qui en découleraient sont inconnus (licences, maintenance, soutien, etc.). L'utilisation de l'infrastructure du gouvernement du Nouveau-Brunswick peut permettre de réaliser d'autres gains d'efficacité en utilisant les modules de services partagés existants (paie, gestion des avantages sociaux, Système d'information sur les ressources humaines [SIRH] , recrutement, santé et sécurité, gestion des talents, gestion du temps, gestion des processus liés à l'effectif, comptes créditeurs [CC] , comptes débiteurs [CD] , grand livre [GL] , immobilisations, gestion de la trésorerie et des services bancaires, budgets et rapports, approvisionnement, gestion des stocks).

20	TI	Fonctions intermédiaires	Une évaluation détaillée des plateformes technologiques des fonctions intermédiaires et des besoins opérationnels est nécessaire : capacité et infrastructure de la RMRPNB et du CPSAP, exigences en matière de SGD et de RAO, considérations relatives aux services 9-1-1 de prochaine génération, capacités du COTR, conception d'un modèle de fonctionnement général et possibilités d'intégrer ou de partager les services de SGR/RAO dans l'ensemble de la province.
21	TI	Partage des données	Une évaluation détaillée des exigences, de l'infrastructure et des capacités de partage des données pour faciliter le partage des données en temps réel entre les différents services au Nouveau-Brunswick est nécessaire. L'analyse doit tenir compte de la sécurité et des fonctionnalités de recherche et d'analyse des données. On doit élaborer un plan détaillé sur la façon de se doter des capacités nécessaires pour soutenir le partage et l'analyse des données en tant que composante clé du modèle intégré des services de police.
22	Biens immobiliers	Rationalisation des biens immobiliers	Le modèle de coût suppose que le SPPNB continuera d'utiliser toutes les installations actuelles de la GRC telles quelles. Il ne tient pas compte de l'optimisation des installations (réduction des effectifs pour améliorer l'utilisation des locaux, renégociation des baux à moindre coût ou déménagement dans des immeubles rentables négociés par le gouvernement du Nouveau-Brunswick). Une évaluation plus détaillée doit être effectuée pour optimiser l'utilisation des locaux et tirer parti des biens immobiliers du gouvernement pour les détachements, les bureaux et les autres immeubles. Il faudrait tenir compte de la cohabitation des services, des particularités des services de police communautaires ou des capacités supplémentaires mises en place.
23	Biens immobiliers	Cession d'immeubles et de terrains	La juste valeur marchande des immeubles et des terrains à transférer de la GRC au SPPNB a été estimée en fonction de données accessibles au public. La juste valeur marchande réelle des immeubles et des terrains devra être évaluée au moment de la cession, et le solde dû à la GRC ainsi que les modalités de paiement devront être négociés. L'estimation du coût de cession des immeubles et des terrains ne comprend que leur juste valeur marchande et exclut les coûts supplémentaires possibles associés à la cession des immeubles et des terrains, comme les frais administratifs. Ces coûts supplémentaires devront être évalués au moment du transfert.
24	Frais administratifs et autres	Services partagés	On a supposé que le coût des services partagés (finances, aspects juridiques, acquisitions, etc.) était semblable à celui actuel de la GRC, puisque les services du modèle de la GRC sont transférés aux services partagés du gouvernement du Nouveau-Brunswick. À ce stade, les secteurs responsables des services partagés n'ont pas participé à la définition d'exigences précises pour soutenir le SPPNB. Une évaluation approfondie aiderait à cerner les synergies entre les services partagés du SPPNB et les fonctions de services partagés du gouvernement du Nouveau-Brunswick, en particulier les postes qui peuvent être absorbés au sein des équipes actuelles du gouvernement du Nouveau-Brunswick.
25	Services généraux	Restructuration des processus et de la technologie	Dans le cadre de cette étude préliminaire, on ne tient pas compte de la structure des services généraux au sein du SPPNB ou de Service Nouveau-Brunswick ni de la façon dont ils sont offerts. Il faudra élaborer davantage les rôles, les relations et les processus à utiliser pour mettre en place le modèle intégré de services généraux recommandés. Cette analyse pourrait mener à des changements dans les besoins en ressources et les coûts associés au futur modèle. Le gouvernement du Nouveau-Brunswick pourrait fournir certains services de façon plus efficace, ce qui entraînerait des gains d'efficacité supplémentaires.

7.b Résumé des services 9-1-1 de prochaine génération

Renseignements généraux

Au Canada, les travaux vont bon train depuis 2013, et récemment (en 2017), le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) a publié la politique réglementaire de télécom « CRTC 2017-182, 9-1-1 de prochaine génération – Modernisation des réseaux 9-1-1 afin de satisfaire aux besoins des Canadiens en matière de sécurité publique ». Cette politique oriente l'évolution du système 9-1-1 afin de mieux servir les Canadiens à l'avenir.

Les services 9-1-1 de prochaine génération doivent être une priorité imminente pour les organismes de sécurité publique. Bien que le système 9-1-1 actuel existe depuis plusieurs décennies, il continue de bien fonctionner et demeure le principal moyen pour les Canadiens d'accéder aux services d'urgence dans la plupart des régions. Toutefois, il comporte de graves lacunes, et il n'existe pas de norme canadienne en la matière.

Les services 9-1-1 de prochaine génération (9-1-1 PG) permettront aux Canadiens d'avoir accès à des services d'urgence nouveaux et novateurs. Ces services sont rendus possibles par la prévalence des appareils mobiles et l'évolution des réseaux de télécommunications. Le CRTC demande aux intervenants des services 9-1-1 de mettre leurs systèmes à niveau afin de se préparer aux services 9-1-1 PG et d'améliorer la sécurité publique en général.

Qu'est-ce que le 9-1-1 PG?

Le 9-1-1 PG n'est pas qu'une mise à niveau des Centres de prise d'appels pour la sécurité du public (CPASP) ou des centres d'appels analogiques actuels. Il s'agit de rompre le paradigme actuel et de repenser la façon dont les centres de communication d'urgence mettent en lien les citoyens et les intervenants, avec les meilleurs renseignements et outils disponibles.

Les CPASP doivent commencer à tenir compte de facteurs importants comme :

- la planification et la budgétisation de la mise à niveau de l'infrastructure de communication;
- l'élaboration d'un cadre de gouvernance des données et d'une politique de gestion des données;
- le système de télécommunication, qui doit être un système de téléphone IP (centre d'appels) conforme à la norme i3 de la National Emergency Number Association (NENA);
- la détermination des exigences du système pour garantir l'interopérabilité et tenir compte de la conception et de la sécurité du système et du réseau;
- les systèmes de RAO, qui nécessiteront des mises à niveau pour accepter la transmission de la voix et de données IP;
- la transmission du texte, qui se fera au moyen de protocoles TTR sur IP.

La prestation des services 9-1-1 partout au Canada est complexe et nécessite une coordination entre diverses parties, y compris les entreprises de téléphonie et de service cellulaire, les gouvernements provinciaux, territoriaux et municipaux, les centres d'appels d'urgence et les intervenants d'urgence comme les pompiers, les policiers et les ambulanciers paramédicaux. Le CRTC recommande également que Sécurité publique Canada joue un rôle de chef de file en établissant un organisme national de coordination des services, y compris les centres d'appels d'urgence et les intervenants d'urgence, pour faciliter la transition vers les services 9-1-1 PG. Toutes ces organisations ont un rôle à jouer dans la prestation de services de sécurité publique et d'intervention en situation d'urgence.

Les compagnies de téléphone actuelles seront responsables de la construction, de l'exploitation et de l'entretien des réseaux des services 9-1-1 PG, sous la supervision du CRTC. Les réseaux doivent être prêts à fournir des services vocaux 9-1-1 PG au plus tard le 30 juin 2020 et des services de messagerie texte 9-1-1 PG au plus tard le 31 décembre 2020. Les services suivants seront accessibles aux Canadiens à mesure que leur centre d'appels 9-1-1 local sera en mesure de les offrir.

- Grâce aux services 9-1-1 PG, les Canadiens pourront diffuser la vidéo d'un incident urgent, envoyer des photos des dommages à la suite d'un accident ou d'un suspect en fuite et envoyer des renseignements médicaux personnels, y compris des besoins en matière d'accessibilité, ce qui pourrait grandement aider les intervenants d'urgence.
- L'évolution vers le 9-1-1 PG devrait se faire graduellement sur un certain nombre d'années.
 - Tout d'abord, le CRTC et les compagnies de téléphone collaboreront à la préparation des réseaux afin qu'ils puissent acheminer les communications du 9-1-1 PG vers les centres d'appels d'urgence.
 - À la prochaine étape, les gouvernements provinciaux, territoriaux et municipaux devront rendre leurs centres d'appels d'urgence opérationnels pour les services de 9-1-1 PG.

Échéancier pour les services 9-1-1 PG

Le 1^{er} juin 2017, le CRTC a rendu la décision 2017-182 : 9-1-1 de la prochaine génération – Modernisation des réseaux 9-1-1 afin de satisfaire aux besoins des Canadiens en matière de sécurité publique. Cette décision fournit un chemin critique pour permettre aux CPASP de mettre en place l'infrastructure nécessaire à la poursuite de leurs activités. Les communications vocales essentielles seront disponibles sur le nouveau réseau IP des services d'urgence (ESInet) à compter du 30 juin 2020. Les données essentielles seront disponibles 18 mois plus tard, et l'ancien réseau sera mis hors service au plus tard le 30 juin 2023. Les CPASP qui n'auront pas apporté les modifications nécessaires ne seront plus outillés pour gérer les appels 9-1-1.

Échéancier des CASP pour les préparatifs des services 9-1-1PG

La liste suivante constitue un résumé de haut niveau de mesures dont les CASP devraient tenir compte pour déployer les capacités du 9-1-1PG au fur et à mesure qu'elles sont disponibles.



ÉCHÉANCIER DES CASP POUR LES PRÉPARATIFS DES SERVICES 9-1-1PG

20

COALITION CANADIENNE DES SERVICES 9-1-1PG



Source : Coalition canadienne des services 9-1-1 PG : Feuille de route de transition des services 9-1-1 PG pour les centres d'appel de la sécurité publique du Canada.

8

Glossaire

8. Glossaire

Acronyme ou terme	Définition
CC	Comptes créditeurs
CD	Comptes débiteurs
Dép. imm.	Dépenses d'immobilisation
OC	Opérations criminelles
ETP	Équivalent temps plein
EF	Exercice financier
GL	Grand livre
RH	Ressources humaines
SIRH	Système d'information sur les ressources humaines
TI	Technologies de l'information
Division J	GRC au Nouveau-Brunswick
MJSP	Ministère de la Justice et de la Sécurité publique
LI	Lettre d'intention
FFADA	Femmes et filles autochtones disparues et assassinées
PE	Protocole d'entente
ESPM	Entente sur le service de police municipal
SPPNB	Service de police provincial du Nouveau-Brunswick
RMRPNB	Système de radiocommunications mobiles à ressources partagées du Nouveau-Brunswick
9-1-1 PG	Services 9-1-1 de prochaine génération
Dép. expl.	Dépenses d'exploitation
ESPP	Entente sur le service de police provincial
CPASP	Centre de prise d'appels pour la sécurité du public
PwC	PricewaterhouseCoopersLLP
GRC	Gendarmerie royale du Canada
SGD	Système de gestion des dossiers
COTR	Centre des opérations en temps réel
ENS	Entente sur les niveaux de service
PON	Procédures opérationnelles normalisées
BGT	Bureau de gestion de la transition
EST	Entente sur les services de transition

9

Avis de non-responsabilité

9. 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 2 décembre 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.