

# THÈMES GÉNÉRAUX DE LA JUSTICE PÉNALE

## VERSION FINALE DU RAPPORT DU PROJET INTERNATIONAL DE RECHERCHE SUR LES MEILLEURES PRATIQUES DE L'ACCP



Rédigé et présenté par l'équipe du projet  
le 26 août 2003

Insp. Mike Ewles  
Surint. John Ferguson  
Surint. en chef Steve Graham  
Surint. Tom Grue  
Chef adjoint Larry Hill  
Surint. en chef Rod Knecht  
Surint. en chef Al MacIntyre  
Chef adjoint Michael Mann  
Insp. Paul Morrison  
S.-comm. Maurice Pilon  
Cmdt prov. Gwen Strachan  
Norm Taylor

Service de police régional de Durham  
Gendarmerie royale du Canada  
Gendarmerie royale du Canada  
Service de police d'Edmonton  
Service de police d'Ottawa  
Gendarmerie royale du Canada  
Gendarmerie royale du Canada  
Service de police régional de Waterloo  
Service de police de Hamilton  
Province provinciale de l'Ontario  
Province provinciale de l'Ontario  
Coord. du projet et anim. en chef

## **AVANT-PROPOS**

Au nom du Comité exécutif et du Conseil de l'Association canadienne des chefs de police, je suis fier de présenter la version finale du rapport du Projet international de recherche sur les meilleures pratiques. Je félicite aussi les participants au projet qui ont achevé une expérience d'apprentissage d'un défi unique, tout en créant un produit d'importance pour la collectivité de la justice pénale canadienne.

Une version préliminaire du rapport a été présentée au Comité directeur simultanément à une présentation stimulante de l'équipe du projet devant les délégués de la Conférence 2003 à Halifax. Le Conseil d'administration a officiellement adopté le rapport pendant sa réunion en novembre 2003. Des éléments du rapport ont été envoyés aux présidents des Comités appropriés de l'ACCP pour discussion et suivi. L'Association continuera au cours des prochains mois à chercher le dialogue sur nombre des enjeux mentionnés dans le rapport.

Le projet a été une entreprise audacieuse pour l'Association et un dénouement important au chapitre du perfectionnement des leaders des milieux policiers et connexes. Le Conseil apprécie la contribution précieuse au projet de nombreux particuliers et organismes. Leur collaboration a été la clé du succès du projet.

**Le chef Edgar MacLeod,  
Président**

## SOMMAIRE

À la fin de l'hiver 2003, douze leaders des services de police canadiens, représentant les grades supérieurs d'organismes municipaux, provinciaux et fédéraux, ont entrepris un programme d'apprentissage unique de cinq mois. Le projet comprendrait la technologie du cyberapprentissage en direct, des séances intensives d'apprentissage en salle de cours et des ateliers de planification, ainsi qu'une étude internationale sans précédent sur place dans sept pays répartis sur trois continents. Le principal objectif du projet était d'acquérir une expérience de l'apprentissage approfondi pour les leaders actuels et la relève des services de police, expérience qui dépasserait les limites des modèles traditionnels de perfectionnement, afin d'acquérir de nouvelles aptitudes, connaissances et perspectives utiles aux participants et à tout le système dont ils sont représentants. L'objectif suivant, et le catalyseur de l'apprentissage, était l'étude et la comparaison des nouvelles tendances et pratiques des milieux policiers et de la justice pénale qui pourraient informer, stimuler et mettre au défi la collectivité canadienne.

L'équipe du projet, répartie en trois groupes d'étude, est allée en Australie, en France, en Allemagne, en Italie, en Nouvelle-Zélande, au Royaume-Uni et aux États-Unis, et a procédé à des entrevues approfondies sur place dans plus de 20 organismes. Leurs enquêtes ciblaient, notamment, le crime organisation transnational, l'intervention antiterroriste, les pratiques de la diversité, les nouvelles tendances de la criminalité, les modèles d'intervention policière multisectorielle et la prévention de la criminalité axée sur la technologie.

L'équipe présente dans ce rapport ses constatations et observations selon les thèmes généraux qui ont ressorti, soutenues à l'aide de constatations par sujet, ainsi que des constats détaillés sur chaque organisme interviewé. L'équipe a interprété ses données pour poser des défis au Canada. Nous espérons et prévoyons que les résultats de ces études présenteront aux leaders canadiens des milieux policiers et de la justice pénale de nouvelles perspectives, questions et idées pour discussion et considérations ultérieures.

## TABLE DES MATIÈRES

	Page
<b>Avant-propos</b>	<b>1</b>
<b>Sommaire</b>	<b>2</b>
<b>Première section – Introduction</b>	
Contexte et étapes marquantes du projet	4
Organisation des résultats de l'étude et rapport	6
<b>Deuxième section – Thèmes généraux</b>	
Introduction des thèmes généraux	8
Catalyseurs connus et mandats évidents	8
Intégration	12
Principe de la frontière extérieure	19
Sensibilisation à la culture	21
Mesures des activités et du rendement	27
<b>Troisième section – Constatations tirées des sujets de l'étude et des circuits</b>	
Première équipe – Crime organisé transnational et antiterrorisme	30
Deuxième équipe – Pratiques de la diversité et nouvelles tendances de la criminalité	34
Troisième équipe – Intervention policière multisectorielle et prévention de la criminalité axée sur la technologie	39
<b>Quatrième section – Profils instantanés</b>	
Mandat d'arrêt européen	43
Langage commun	44
Perturbation ou démantèlement	44
Intégration de la culture maorie	45
Tribunaux d'enquête	47
<b>Cinquième section – Remerciements</b>	<b>48</b>
<b>Sixième section – Bibliographie et autres références</b>	<b>50</b>
<b>Septième section – Sommaires des visites (Guide de référence rapide)</b>	<b>52</b>
Première équipe – Allemagne et Royaume-Uni	7-1-1
Deuxième équipe – Australie et Nouvelle-Zélande	7-2-1
Troisième équipe – É.-U., France (Interpol), Italie	7-3-1

## **PREMIÈRE SECTION – INTRODUCTION**

### **Contexte**

L'Association canadienne des chefs de police (ACCP) annonce en novembre 2002 le lancement du Projet international de recherche sur les meilleures pratiques et commence à accepter la candidature de participants éventuels. Le projet est conçu et élaboré comme une occasion d'apprentissage des dirigeants pour les leaders actuels et à venir des milieux policiers et de la justice pénale aux échelons les plus élevés. Formulé à partir d'un modèle d'apprentissage expérientiel, le projet comprend une étude comparative globale pour identifier les tendances et pratiques d'intérêt qui pourront informer, stimuler et mettre au défi la collectivité de la justice pénale canadienne. Les participants doivent définir, planifier et réaliser l'étude dans une structure largement définie, une exigence essentielle de l'expérience d'apprentissage. Ils doivent aussi présenter officiellement leurs constatations et opinions sur les défis pour le Canada au Comité exécutif de l'ACCP et aux membres au cours de la réunion annuelle à Halifax en 2003. Ils doivent en définitive produire un rapport complet pour répondre aux besoins de leurs collègues dans toute la collectivité. Voici leur rapport.

### **Étapes marquantes du projet**

Le concept initial d'une expérience d'apprentissage intensive et unique des dirigeants hors des limites habituelles de l'apprentissage policier a fait l'objet d'un examen de la présidente de l'ACCP, le commissaire Gwen Boniface, maintenant présidente sortante, et du chef Larry Gravill, au début de l'an 2002. Ils ont adopté le concept et ont été le fer-de-lance du projet.

Le concept a été décrit au Conseil d'administration de la Fondation de la recherche de l'Association canadienne des chefs de police qui a octroyé une subvention de recherche pour élaborer le concept et formuler une proposition pour considération.

La « proposition » a été présentée au cours de la réunion annuelle des administrateurs dans la ville de Québec en 2002 et ceux-ci ont recommandé que l'ACCP adopte le programme et lance le projet immédiatement.

Le Conseil d'administration de l'ACCP a convenu de l'initiative et formé un Comité directeur pour surveiller le projet. Une Équipe de conception technique a été créée et représentait les principaux enseignants du milieu policier au Canada. Le Comité directeur a approuvé l'équipe et le travail d'élaboration du projet a commencé en octobre 2002.

Le Comité directeur a approuvé la méthodologie et la matière de la version finale du projet, et il a adopté la grande structure de l'étude le 18 mars 2003.

Simultanément au travail de l'Équipe de conception technique, des organismes membres au pays ont été invités à participer. Les participants ont été identifiés et le programme multimodal d'apprentissage a commencé le 1<sup>er</sup> avril 2003.

Le projet a été réalisé au cours d'une période de cinq mois et comprenait les activités et éléments suivants :

Avril – août	Exercices, évaluations, modules d'apprentissage et interaction en direct par l'intermédiaire d'une tribune d'apprentissage ciblé
Avril	Atelier intensif de dix jours
Mai – juin	Planification et exécution des études sur place (les circuits variaient de 12 à 21 jours)
Juin	Atelier intensif de cinq jours
Juillet – août	Élaboration de la présentation et du rapport par interaction à distance
Août	Présentation à l'ACCP à Halifax

## Composition de l'équipe du Projet international de recherche sur les meilleures pratiques

Voici les organismes participants et les rangs représentés au début du projet :

➤ Major*	Forces armées canadiennes	Ottawa
➤ Surintendant	GRC.	Ottawa
➤ Surintendant en chef	GRC.	Charlottetown
➤ Surintendant	GRC	Milton
➤ Surintendant en chef	GRC	Surrey
➤ Inspecteur**	Service de police régional de Durham	Oshawa
➤ Chef adjoint	Service de police régional de Waterloo	Cambridge
➤ Inspecteur	Service de police de Hamilton	Hamilton
➤ Chef adjoint	Service de police d'Ottawa	Ottawa
➤ Commandant provincial	Police provinciale de l'Ontario	Orillia
➤ Sous-commissaire	Police provinciale de l'Ontario	Orillia
➤ Surintendant	Service de police d'Edmonton	Edmonton

\* N'a pu achever le programme pour cause de maladie

\*\* N'a pu achever l'étape des « études sur place » pour cause de maladie

## Définition de l'étude

À partir de la grande structure que le Comité directeur a approuvée, l'équipe du projet participante a été mise au défi de définir et de cerner plus étroitement trois circuits d'étude distincts sur place, selon les critères suivants :

- L'étape de l'étude doit être suffisamment stimulante, large et diversifiée dans sa conception pour atteindre les buts de l'apprentissage.
- Les sujets de l'étude doivent refléter les priorités actuelles et donner une grande valeur à la collectivité pour atteindre les buts du projet.
- Les endroits à visiter doivent être suffisamment riches de pratiques novatrices, réalisations reconnues ou défis uniques pour être une solide source d'apprentissage et de comparaison pour le contexte canadien, afin d'atteindre les buts des « meilleures pratiques ».
- Les endroits à visiter doivent être sélectionnés et organisés de façon à permettre des plans de voyage logiques et efficaces pour les équipes de l'étude, afin d'atteindre les buts inscrits au budget du projet.

L'équipe a convenu que tous les endroits à visiter pourraient donner de l'information et des idées générales, mais chaque endroit devrait être sélectionné et examiné comme source ferme de sujets particuliers d'intérêt prioritaire pour la collectivité canadienne. L'équipe a choisi trois circuits en définitive et les principaux sujets à cibler pour chacun, c'est-à-dire :

Première équipe	<b>Crime organisé transnational et antiterrorisme</b>	Allemagne et Royaume-Uni
Deuxième équipe	<b>Diversité et nouvelles tendances de la criminalité</b>	Australie et Nouvelle-Zélande
Troisième équipe	<b>Intervention policière multisectorielle et prévention de la criminalité axée sur la technologie</b>	É.-U., France (Interpol) et Italie

À l'aide de divers exercices et évaluations, les membres de l'équipe ont en définitive été répartis entre les circuits pour former trois équipes d'étude. Pendant l'atelier de dix jours en avril, les participants ont obtenu divers soutiens, outils et intrants d'apprentissage pour approfondir leurs connaissances et capacités de chercheurs. Chaque équipe a été mise au défi d'élaborer un plan de recherche qui permettrait d'utiliser avec efficacité et efficacité leur temps limité sur place, et de tirer et formuler des constatations significatives, valables et utiles aux fins des buts définitifs du projet. La structure de l'étude proposée a été présentée aux membres du Comité directeur et approuvée le 30 avril. Les équipes ont achevé la planification de leurs déplacements et coordonné leurs circuits avec l'aide des agents de liaisons internationales de la GRC.

### **Organisation des résultats de l'étude et rapport**

Au retour, les équipes se sont réunies à Ottawa en atelier d'une semaine pour analyser et synthétiser leurs données et constatations respectives. Compte tenu des buts d'apprentissage du projet, l'équipe n'a obtenu aucune structure de rapport particulière et les études ont été conçues pour être ouvertes. L'équipe collective devrait maintenant relever le défi suivant, soit tirer l'essentiel de leur recherche approfondie sur divers sujets à divers endroits pour produire un rapport cohérent de grande valeur pour leur collectivité. À la conclusion de leur travail en collaboration, les participants ont choisi la présentation de la version finale du rapport. Des particuliers et des sous-équipes se sont chargés de la rédaction du rapport et en ont réuni les composantes.

Après l'analyse collective des constatations de l'étude, l'équipe du projet a choisi d'organiser et de présenter quatre genres différents de données et d'interprétations à la considération des lecteurs de la collectivité, comme suit :

<b>Thèmes généraux</b>	Cinq grands thèmes sont ressortis de toutes les études sur place ou de certaines sous-ensembles de celles-ci. L'équipe du projet les présente comme les principaux résultats et les plus importantes répercussions sur les politiques et pratiques de la justice pénale canadienne découlant de la recherche internationale du projet.
<b>Constatations par sujet d'étude et circuit</b>	Chaque équipe a remis un sommaire, par sujet d'étude et région, des leçons importantes apprises et des secteurs qui pourraient justifier une enquête plus approfondie.
<b>Profil instantané</b>	Un certain nombre de « pratiques d'intérêt » ont été identifiées au

**Sommaires des visites**

cours des études et elles sont offertes pour considération et pour susciter davantage de discussions dans la collectivité.

Chaque équipe a remis des sommaires précis de tous les organismes et endroits visités, y compris des évaluations des principales pratiques et des importants enjeux catalyseurs identifiés. Des références et citations supplémentaires sont ajoutés à ces sommaires, ainsi que des renseignements de communication dans certains cas.

Le rapport comprend aussi une bibliographie approfondie du matériel et des sources de référence identifiés dans l'étude sur place ou que l'équipe a utilisés pendant le projet. La section des remerciements mentionne les multiples contributions au projet des nombreux organismes d'accueil et du Canada.



## DEUXIÈME SECTION – THÈMES GÉNÉRAUX

### Introduction des thèmes généraux

Chacun des cinq thèmes suivants est ressorti de la synthèse des constatations tirées de l'éventail complet des études de l'équipe dans l'ensemble. Dans certains cas, des données probantes sont mentionnées pour soutenir les principes, philosophies ou pratiques du thème des trois équipes d'étude. Autrement, les données probantes sont fortement marquantes à quelques endroits ou organismes seulement, mais elles sont considérées importantes dans le contexte des priorités générales qui ont orienté le projet.

La section de chaque thème conclut sur un « Défi pour le Canada », à savoir comment les constatations et observations de l'équipe sur ce thème pourraient orienter l'élaboration continue de pratiques et d'idéaux semblables au Canada, ou stimuler le dialogue et nous mettre au défi de considérer notre avenir d'un nouvel œil. Chaque thème fait appel à un ensemble particulier d'idées et pratiques, mais il est aussi évident que les thèmes se reflètent et se renforcent l'un l'autre. L'équipe présente donc ainsi ces cinq thèmes généraux, collectivement, comme sommaire des idéaux des « meilleures pratiques » aux fins de l'intervention policière dans le contexte canadien.

### Premier thème général – Catalyseurs connus et mandats évidents

#### Introduction

Le dictionnaire Le Petit Robert définit ainsi le terme « CATALYSEUR » : « *qui déclenche une réaction par sa seule présence* ». Aux fins du présent rapport, les « catalyseurs » ciblent donc ce qui déclenche une réaction pour obtenir un résultat en particulier. Le Petit Robert définit ainsi le terme « MANDAT » : « *acte par lequel une personne donne à une autre le pouvoir de faire quelque chose...* ».

Nombre d'organismes que l'équipe du projet a visités se sont redéfinis en adoptant un nouveau mandat ou en changeant leur position dans le domaine de l'application de la loi. L'équipe a aussi constaté que plusieurs d'entre eux étaient en fait « incités » à adopter leur nouveau rôle à cause d'événements (catalyseurs) hors de leur contrôle ou de lois qu'ont adoptées les autorités. Il est évident que certains organismes ne pouvaient répondre aux attentes à la hausse des clients sans apporter des modifications particulières à leur structure ou méthode de fonctionnement.

Tout comme nous au Canada, les organismes d'application de la loi dans le monde ont eu de la difficulté à répondre aux responsabilités toujours plus nombreuses, compte tenu des limites imposées au financement et aux ressources. Les demandes de service du public et l'obligation de rendre compte à la hausse continuent de mettre les organismes au défi de trouver des moyens de répondre aux nouvelles demandes sans ajouts aux ressources et de continuer quand même de garantir aussi la prestation des services déjà offerts. Certains ont répondu en restructurant leur méthode de fonctionnement ou de prestation des services. Des organismes spécialisés (p. ex., la DNA et la DIA en Italie) ont été créés en réunissant des ressources de plusieurs organismes pour traiter d'enjeux particuliers, limitant ainsi les répercussions sur un organisme ou l'autre.

Dans d'autres cas (p. ex., Interpol), l'agence s'est redéfinie pour mieux servir les membres. Il est évidemment impossible de satisfaire les caprices de chacun et une restructuration a donné une cible plus particulière, tout en maintenant des services valables. Interpol a en effet adopté un rôle de facilitateur et de courtier, préférant garantir que les membres échangent l'information nécessaire pour intervenir contre la criminalité, plutôt que d'être le centre d'information ou l'expert en la matière.

## Réponse ciblée

De nombreux organismes ont été réorientés sur des enjeux prioritaires en particulier et d'autres ont été créés à cette fin. L'avènement de l'Union européenne, par exemple, a suscité la création d'Europol. D'autre part, les menaces contre des représentants et l'assassinat d'autres membres de l'appareil judiciaire en Italie ont motivé la création de la DNA et de la DIA. D'autres exemples comprennent le BKA en Allemagne créé au début de la décennie 1960 pour cibler la collaboration européenne et contrer les nouveaux groupes de terroristes, ainsi que l'Escouade nationale anticriminalité en G.-B. formée en 1996 en réponse à l'évidence croissante des activités du crime organisé qui franchissent diverses frontières. De nombreux autres exemples flagrants révèlent qu'il faut cibler des menaces en particulier ou y attribuer des ressources pour réussir.

## Répercussions

Les influences à l'interne ou à l'externe motivent parfois l'orientation des administrations publiques et des organismes policiers. Dans certains cas, ces influences peuvent être considérées comme des « catalyseurs » parce qu'elles incitent les services de police à réagir, à se réorganiser ou à modifier leur mandat pour cibler leur réaction à ces enjeux.

Voici un sommaire des « catalyseurs » et de leurs répercussions puissantes et soutenues sur la fonction ou le mandat des organismes engagés :

- **Bundesgrenzschutz ou BGS (Patrouille de la frontière fédérale allemande)**  
Tout comme les impératifs politiques, militaires et économiques de l'Europe, les tâches du mandat de la BGS ont changé aussi. La BGS est une force policière interne maintenant ciblée sur la sécurité de la frontière, la protection des représentants du gouvernement, et la sécurité générale et des biens aux aéroports et dans d'autres installations gouvernementales. Malgré l'élimination des frontières physiques, la BGS a pu redéfinir son mandat à l'intérieur d'une série d'initiatives d'application de la loi à valeur ajoutée conformes à son nouveau rôle. La BGS cible toujours l'intégrité de la frontière et des infractions particulières, notamment les opérations internationales de contrebande, mais elle a aussi bouclé une ceinture stratégique autour de l'Allemagne en faisant appel à l'influence d'organismes partenaires dans les pays limitrophes. La BGS collabore étroitement avec ces partenaires et procède à des évaluations d'autres pays pour déterminer s'ils se conforment aux normes de l'Union européenne. Les principes sous-jacents visent à établir proactivement une intégrité de première ligne de la frontière allemande au-delà des frontières physiques du pays. Essentiellement, lorsque les frontières physiques ont été éliminées, la police de la frontière a réinventé son mandat pour offrir des services à valeur ajoutée aux Allemands (*consultez aussi le principe de la frontière extérieure*).

- **Bundeskriminalamt (BKA)**

Le BKA est le Bureau fédéral des enquêtes criminelles qui cible la criminalité nationale et internationale. Le crime organisé est l'une de ses grandes priorités. Cet organisme est un intermédiaire de l'échange de l'information et des renseignements criminels pour les initiatives nationales et internationales contre le crime organisé. Le BKA a une expérience historique du terrorisme national et cible aussi cette activité depuis la décennie 1970. Après le 11 septembre, un certain nombre de ressources ont été retirées du secteur contre le crime organisé, notamment, et affectées aux activités antiterroristes. Le terrorisme est devenu la principale priorité de cet organisme.

- **Service de sécurité britannique MI5**

Cet organisme chargé des activités antiterroristes au R.-U. a une expérience approfondie en la matière, surtout à cause de son intervention en réponse aux actes des terroristes commis en Irlande. Le MI5 passe par des changements considérables pour des raisons démographiques et à cause de la retraite du personnel haut gradé. Les membres ont en moyenne de 24 à 34 ans et la majorité n'ont pas de formation ou d'antécédents policiers, ce qui est relativement problématique. À la suite d'un examen interne, de nombreuses recommandations de changement ont été appliquées. L'une d'entre elles comprend des programmes d'échange avec des organismes policiers au R.-U. pour faciliter la collaboration et l'échange de l'information.

- **Service des douanes du Royaume-Uni – R.-U.**

Le Service des douanes du R.-U. cible la perturbation des groupes du crime organisé pour diminuer le temps passé en cour et aider à amenuiser les questions de divulgation. Le service est d'avis que ce genre d'approche a davantage de répercussions. Cet accent mis sur les activités a suscité un important débat entre les organismes d'application de la loi (*consultez aussi les profils instantanés : « Perturbation ou démantèlement »*).

- **Service national du renseignement criminel – R.-U.**

Le Service national du renseignement criminel (NCIS) a été créé conformément à la Loi sur les services de police en 1997. L'écart entre les crimes commis et les ressources nécessaires pour faire enquête est devenu évident. Le modèle du renseignement criminel national a été élaboré pour présenter l'intervention policière axée sur le renseignement criminel aux organismes policiers du R.-U., afin qu'ils s'attaquent à ce problème de criminalité. Le NCIS a pour mandat de préparer des évaluations de menaces nationales, de recommander des priorités et de faciliter le débit des renseignements criminels entre les organismes.

- **Commission anticriminalité australienne**

Le gouvernement du Commonwealth a procédé à une vérification de l'efficacité, afin de déterminer des moyens de mieux répondre au crime organisé et aux nouveaux enjeux de la criminalité et le résultat a été la création de la Commission anticriminalité australienne. La Commission est le résultat de la fusion de trois organismes précédents – le Bureau du renseignement criminel australien, l'Autorité anticriminalité australienne et le Bureau des évaluations stratégiques de la criminalité. L'opinion affirmant que l'Australie n'avait pas de méthode coordonnée et ciblée de gérer l'information, d'analyser les renseignements criminels et de cibler les groupes ou les enjeux à l'échelon national a aussi motivé la fusion. Des lois connexes donnent maintenant des pouvoirs uniques d'enquête à la Commission. La création de ce nouvel organisme est considérée comme une assise de l'amélioration de la gestion générale de

la criminalité dans tout le pays, ainsi qu'une couverture cohérente des divers organismes policiers de l'État.

- **Police fédérale australienne (AFP)**

L'AFP procède actuellement à une modification importante de sa conception à cause du changement des enjeux ciblés à l'extérieur de l'Australie. Les principes adoptés récemment ciblent la perturbation des activités des syndicats du crime et d'autres activités criminelles transnationales au point d'origine, et certainement avant qu'elles soient manifestes en Australie.

- **Service de police de la Nouvelle-Zélande**

Le Service de police de la Nouvelle-Zélande répond activement à l'engagement du gouvernement du pays envers le traité avec les Maoris. En vertu de ce traité, il faut cibler de près les enjeux maoris et le Service de police de la Nouvelle-Zélande a donc modifié son approche et sa cible. Cette cible détaillée englobe un éventail d'enjeux, à partir de l'intégration de la culture maorie au Service de police jusqu'à la garantie que le personnel reflète un effectif diversifié et motivé par un objectif.

- **Agence centrale du renseignement des É.-U. (CIA)**

La CIA a modifié sa prestation de services depuis les événements terroristes du 11 septembre aux États-Unis. Elle cible toujours les renseignements criminels de l'étranger, mais elle a noué des liens avec de nombreux organismes fédéraux aux É.-U. pour faciliter l'échange de l'information et des renseignements criminels pertinents avec les organismes d'application de la loi au pays.

- **Systèmes régionaux d'échange de l'information (SREI)**

Les projets des SREI sont passés de la prestation d'installations à des organismes membres à la facilitation de l'échange de l'information pour améliorer énormément leur capacité de lier les membres entre eux. La principale cible à cette fin a été la création d'un site Intranet sécuritaire et amélioré sur la toile pour les membres. Ce nouveau réseau noue des liens entre tous les membres à l'échelon local, fédéral et de l'État qui, après le 11 septembre, cherchaient un moyen d'échanger rapidement et efficacement l'information pertinente au terrorisme et à d'autres activités criminelles.

## **Le défi pour le Canada**

Les attaques terroristes aux États-Unis le 11 septembre 2001 ont eu des répercussions mondiales énormes. De nouvelles sections sont entrées en service, certains organismes ont changé leur cible et d'autres ont concentré leurs efforts pour combler les lacunes, afin de considérer le terrorisme correctement et proactivement. La collecte et l'échange des renseignements criminels sont particulièrement ciblés et l'on insiste de nouveau sur l'interopérabilité pratique des organismes, en particulier au moyen de la technologie.

Certaines tentatives d'intégration à l'aide de différents modèles sont plus ou moins réussies, surtout parce que ces modèles comptaient sur la confiance et la collaboration entières des organismes engagés. Nous ne suggérons pas que la majorité des organismes ne se font pas confiance l'un l'autre ou ne veulent pas vraiment collaborer. De nombreux éléments humains et politiques semblent cependant limiter ces qualités et, malheureusement, le succès de ces entreprises.

Lorsqu'il y a eu succès soutenu, selon nos observations, les catalyseurs ont été convenus et absolus. Les mandats qui en découlent sont clairs pour tous les intéressés.

Au Canada, la question de l'intégration n'est pas clairement définie. Il est évident pour la plupart des gens que nous devons travailler ensemble, échanger l'information et collaborer pour obtenir les résultats voulus. On a même dit que les Canadiens seraient mieux servis s'ils avaient un seul organisme policier pour tout le pays. À certains points de vue, cette notion apaiserait des préoccupations, mais en susciterait-elle d'autres? Est-ce « l'intégration » qui est nécessaire pour être vraiment efficace?

Au Canada aujourd'hui, nous constatons aussi un renouvellement motivé surtout par les événements du 11 septembre, mais réussissons-nous à soutenir ce renouvellement? Davantage de sections intégrées ou d'activités policières mixtes inciteront-elles à la collaboration réelle, à une coopération véritable ou à une intervention policière concrètement « intégrée »? Trouverons-nous des solutions pratiques à la sempiternelle question de l'échange de l'information?

Nous avons fait un pas de géant et nous apprécions certains succès. Compte tenu de nos constatations au cours de ce projet, les Canadiens peuvent et devraient être fiers de nos réalisations dans le domaine de l'application de la loi, mais est-ce suffisant?

Notre recherche laisse entendre qu'il n'y a ni solution magique ni balle d'argent ni « toison d'or » à portée de la main pour nous aider à structurer l'avenir de l'intervention policière au Canada. Notre « CATALYSEUR » devrait cependant être notre volonté collective de donner le meilleur service possible au public de notre secteur de compétence. Les citoyens nous demandent de travailler ensemble, d'échanger l'information et de collaborer sans hésitation pour accomplir le travail.

Notre étude révèle que nous devons cristalliser notre engagement envers cette orientation. Le message est réitéré dans chacun des thèmes de ce rapport et il est évident que nous devons totalement canaliser les forces motrices qui nous entourent pour obtenir entièrement les meilleures pratiques que nous voulons appliquer. Si nous échouons, les législateurs ou les événements nous donneront sans aucun doute les « catalyseurs » du changement.

Nous avons constaté, après toutes nos visites sur place, que la question dont nous discutons le plus souvent est la suivante : « Devons-nous attendre une catastrophe semblable à celle du 11 septembre au Canada? »

## **Deuxième thème général – Intégration**

*Nous vivons actuellement dans un village global – Marshall McLuhan*

### **Introduction**

Pendant l'analyse des résultats des diverses visites, il est rapidement devenu apparent que nos homologues dans le monde réalisent maintenant que les crimes graves ne sont plus simplement un phénomène local que peut traiter un seul organisme. Voilà pourquoi l'une des qualités saillantes observées le plus souvent dans les divers organismes à l'étude est leur engagement envers le principe de l'intégration.

Le terme « intégration » dans ce rapport signifie la « *coordination des activités de plusieurs organes, nécessaires à un fonctionnement harmonieux* » (dictionnaire Le Petit Robert). En ce sens, nous avons pu observer et documenter de nombreuses instances d'intégration qui ont amélioré énormément l'efficacité et l'efficience de l'organisme et des organismes en question.

### **Exemples remarquables d'intégration**

- **BGS (Patrouille de la frontière fédérale allemande)**

La BGS (Patrouille de la frontière fédérale allemande) utilise des agents de liaison déployés dans les pays qui ont les plus grandes répercussions sur l'intégrité de la frontière allemande. Les agents de liaison travaillent avec les organismes partenaires de la BGS dans ces autres pays et facilitent l'échange de l'information et l'analyse des renseignements criminels pertinents. L'Union européenne songe à élargir l'application de cette stratégie un jour pour créer un service de police uniforme de la frontière européenne. Un représentant de la BGS a affirmé que *la bonne volonté n'est pas suffisante. Des structures mixtes sont nécessaires.*

- **BKA (Bureau fédéral des enquêtes criminelles)**

Le BKA (Bureau fédéral des enquêtes criminelles) fait appel à des agents de liaison dans 56 pays pour faciliter les enquêtes et l'échange des renseignements criminels pertinents aux crimes graves, en particulier au crime organisé et au terrorisme.

- **« Conseils d'information » interorganismes**

L'Allemagne fait appel à des « Conseils d'information » interorganismes pour faciliter l'échange rapide de renseignements criminels à caractère délicat. Les conseils sont formés de représentants d'organismes participants d'application de la loi et de renseignement criminel, et la présidence revient au ministère de la Justice.

- **Système européen d'information Schengen**

Le Système européen d'information Schengen est une base de données multinationales à la disposition des représentants de l'immigration et de l'application de la loi des pays qui ont ratifié l'Accord de Schengen. La base de données informatique contient de l'information sur des particuliers soupçonnés d'être impliqués dans une activité criminelle. (Nota : Selon l'objectif officiel de l'Accord de Schengen, tous les pays participants retirent les contrôles dans leurs aéroports, ainsi qu'aux points d'entrée sur terre et par mer).

- **ZKA (Zollkriminalamt – Bureau de criminologie des Douanes)**

Le ZKA (Zollkriminalamt – Bureau de criminologie des Douanes) fait des efforts ciblés considérables pour intégrer ses activités d'application de la loi à celles de ses partenaires internationaux et au pays. Il a réalisé et convenu que l'intégration est une condition du succès.

- **Plan national d'intervention policière du ministère de l'Intérieur (Home Office)**

Selon le Plan national d'intervention policière du ministère de l'Intérieur qui exige la collaboration entre les services de police et d'autres organismes sociaux et communautaires, tous les organismes policiers doivent appliquer le modèle national du renseignement criminel. D'après ce modèle, il faut tracer et distribuer aux divers organismes d'application de la loi des profils locaux, régionaux et nationaux de la

criminalité. Cette tâche est accomplie avec l'aide du Service national du renseignement criminel.

- **Programme d'échange du MI5 (Service de sécurité britannique)**

Le MI5 (Service de sécurité britannique) exploite un programme d'échange avec les organismes policiers britanniques et d'autres organismes du renseignement criminel – de l'application de la loi, ainsi qu'un programme d'échange international avec d'autres pays. Le MI5 a réalisé que l'intégration avec divers services d'application de la loi est essentielle à son succès (la CIA aux É.-U. et le Service de police métropolitain de Londres sont du même avis).

- **Établissement de l'Escouade nationale anticriminalité – NCS (Grande-Bretagne)**

L'Escouade nationale anticriminalité (Grande-Bretagne) a été formée lorsque la nécessité d'établir une structure plus coordonnée a été convenue, afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience du R.-U. contre le problème des crimes graves et du crime organisé. En ce sens, la Grande-Bretagne est consciente depuis longtemps que les crimes graves et le crime organisé ne sont pas confinés aux frontières locales, régionales et nationales. La NCS comprend des membres assermentés détachés de divers services de police au pays. Elle a un mandat national et une portée internationale.

- **Stratégie intégrée d'application de la loi de Douanes et Accise du R.-U. (Grande-Bretagne)**

Douanes et Accise du R.-U. (Grande-Bretagne) applique une stratégie intégrée d'application de la loi qui fait appel en partie à des activités coordonnées d'application de la loi – de collecte de renseignements criminels avec d'autres pays.

- **Direction générale de l'immigration et de la nationalité**

La Direction générale de l'immigration et de la nationalité (sous l'égide du ministère de l'Intérieur du R.-U.) applique une stratégie d'affectation outremer d'agents de liaison de l'immigration à des endroits stratégiques.

- **Création du Centre d'intégration contre la menace terroriste aux É.-U. (TTIC)**

La création du Centre d'intégration contre la menace terroriste aux É.-U. réunit des éléments du département de la Sécurité intérieure (Homeland), de la Division antiterroriste du FBI, de la CIA et du département de la Défense. Voici le mandat du TTIC : *Intégrer l'information liée au terrorisme obtenue au pays et à l'étranger, afin de tracer le profil de la menace le plus détaillé possible (feuille d'information de la Maison blanche, le 28 janvier 2003).*

- **Programme des systèmes régionaux d'échange de l'information des É.-U. (SREI)**

L'objectif du Programme des systèmes régionaux d'échange de l'information des É.-U. (SREI) est de garantir l'échange de renseignements et de coordonner les efforts contre les réseaux criminels en activité à de nombreux endroits dans différents secteurs de compétence. Le gouvernement fédéral finance le programme et en confie l'administration au département de la Justice des É.-U. Il y a six centres régionaux d'échange de renseignements criminels en activité dans des régions géographiques mutuellement exclusives.

- **Groupe Fusion d'Interpol**

Le Groupe Fusion d'Interpol aide les pays membres à perturber et à démanteler les entités criminelles dont l'une des principales interventions est le financement ou le soutien des activités des terroristes.

- **DIA (Direzione Investigativa Antimafia) – Direction des enquêtes antimafia de l'Italie**

Le mandat de la DIA en Italie est d'accomplir des activités de renseignement criminel qui ciblent le crime organisé et de procéder à des enquêtes restreintes à la mafia et aux affaires connexes. La DIA est un exemple d'organisme intégré avec succès qui comprend des membres de trois organismes policiers fédéraux : Polizia di Stato, Carabinieri et Guardia di Finanza (Police d'État, Carabiniers et Garde des finances).

- **Programme de collaboration à l'application de la loi de l'AFP**

L'Australie fait appel à des agents de liaison pour faciliter les enquêtes contre le crime organisé et le terrorisme. L'objectif est le même que celui de la police de la frontière fédérale allemande, c'est-à-dire mettre fin au problème avant qu'il se manifeste au pays. L'autre priorité de l'AFP est de mieux s'intégrer au Service de police de l'État.

Nous avons constaté dans tous les exemples ci-dessus un ensemble d'influences des forces motrices sur leurs efforts soutenus et leurs succès. Nous avons aussi remarqué certains éléments de risque critiques et retenus nombre des leçons apprises dans ces organismes. Les répercussions dans le contexte canadien ont continué de se manifester au cours de nos études.

### **Leçons apprises sur l'intégration**

- ♦ Appliquer un processus de planification stratégique sans l'engagement des partenaires ou des partenaires proposés est de mauvais conseil.
- ♦ Ne pas garantir que les banques de données policières des organismes partenaires d'application de la loi peuvent « communiquer » ensemble est une embûche au rendement.
- ♦ Omettre la création d'un dépôt unique de renseignements criminels sur le terrorisme et le crime organisé, et ne pas échanger suffisamment de renseignements criminels pertinents avec les organismes partenaires appropriés (au pays ou à l'étranger) sont des obstacles à la capacité d'appliquer la loi pour intervenir avec efficacité et efficacité contre ces activités illégales.
- ♦ Négliger d'établir des relations personnelles avec les organismes partenaires empêche des communications efficaces : « *Si vous voulez régler la majorité des difficultés dans les situations qui comprennent plus d'un secteur de compétence, vous devez élaborer des relations personnelles avec les agents des autres pays (représentant du BKA allemand).* Nous précisons que cette considération ne s'applique pas seulement à l'interaction entre secteurs de compétence de pays étrangers, mais aussi aux relations entre divers organismes d'un pays. Ajoutons, comme le disait le représentant du BKA, que le succès est proportionnel à ... *la fiabilité, la collaboration, la confiance, les relations et la capacité de réaction.*



- ♦ En ce qui a trait à l'intégration et à la collaboration entre organismes... *la bonne volonté n'est pas suffisante. Des structures mixtes sont nécessaires (représentant de la BGS allemande)*. Bien entendu, il y aura toujours des organismes qui ne participeront pas volontairement aux activités intégrées. Une orientation stratégique ou une loi du gouvernement peut être nécessaire dans ces cas.
- ♦ Un organisme pleinement intégré (p. ex., l'Escouade nationale anticriminalité de la Grande-Bretagne ou le Programme des systèmes régionaux d'échange de l'information des É.-U.) créé pour traiter en particulier des questions de crime organisé régional ou national ne peut être financé et soutenu uniquement par l'intermédiaire des services de police locaux ou régionaux. Un financement distinct est nécessaire pour en garantir l'efficacité.
- ♦ Les organismes policiers ont tendance à avoir une mentalité « fermée » qui empêche une réponse coordonnée aux questions de criminalité. Le problème s'explique peut-être par les pressions incessantes exercées sur les ressources avec lesquelles doivent se débattre de nombreux organismes et la nécessité ultérieure de considérer d'abord les enjeux locaux. Il a fallu l'attaque des terroristes le 11 septembre pour motiver l'intégration et la collaboration de nombreux organismes qui auraient autrement maintenu en fait une mentalité de « commandement cloisonné ».

### **Risques inhérents de l'intégration**

Les représentants allemands, anglais et américains ont tous insisté sur les risques suivants :

- ♦ L'intégration avec les organismes de sécurité – d'application de la loi est essentielle au succès, mais il faut être assez prudent pour isoler les services de renseignements criminels des obligations de divulgation du milieu policier.
- ♦ L'élaboration de partenariats est une forme essentiellement importante de réponse intégrée aux questions liées à la criminalité. La relation des partenariats doit cependant être clairement définie pour éviter le chevauchement des efforts d'une part et le dégageant inapproprié de responsabilités d'autre part. C'est particulièrement vrai dans le cas où le partenariat comprend des entités qui ne sont pas des organismes d'application de la loi.

### **Répercussions de l'intégration en milieu policier canadien**

Le concept d'une réponse intégrée à la criminalité n'est pas nouveau au Canada. L'énoncé suivant, par exemple, est inscrit dans le premier rapport du Comité directeur sur l'information de la justice intégrée (ministère du Solliciteur général du Canada, mars 1999, p. 36) :

*Les pouvoirs publics ont reconnu qu'une coopération, une coordination et un échange efficaces de l'information entre les paliers de gouvernement sont essentiels à l'établissement et à la mise en œuvre de stratégies fructueuses en matière de sécurité publique. Pour relever les nouveaux défis, il faut une interaction plus fréquente avec nos partenaires, y compris une consultation et un partenariat accrus avec les provinces et les territoires. Le fait de travailler en*

*partenariat apporte de nouveaux points de vue au sujet des problèmes, ce qui permet de trouver des solutions novatrices.*

Tous les professionnels de la justice pénale sont aussi conscients de l'examen de l'enquête Bernardo par le juge Archie Campbell et de certaines de ses recommandations :

- ♦ La mise en œuvre d'un important système de gestion des cas axé sur la collaboration, et non sur la rivalité.
- ♦ L'application de mécanismes pour garantir la gestion, l'obligation de rendre compte et la coordination uniformes entre les forces policières et les organismes d'application de la loi.
- ♦ L'établissement d'une structure organisationnelle ayant un soutien central axé sur la collaboration entre des forces policières distinctes qui intègrent un leadership uniforme entre secteurs de compétence policière et des procédures organisées de gestion des cas, ainsi que le soutien interdisciplinaire des experts en criminalistique et d'autres organismes.

De nombreuses autres recommandations du rapport Campbell sont axées sur la nécessité d'accentuer la collaboration, la coordination et les communications entre les services de police.

Même s'il y a déjà un système spécial d'opérations policières mixtes (OPM) et un protocole d'entente (PE) au Canada, et ils seront toujours appropriés, la création de structures officielles et permanentes faciliterait une intégration plus productive des ressources et améliorerait donc énormément l'efficacité et l'efficience.

### **Le défi pour le Canada**

Compte tenu de ce qui précède, y compris les leçons apprises de nos homologues à l'étranger, il est recommandé que les divers secteurs de compétence considèrent sérieusement et de nouveau les idées qui amélioreront l'intégration, notamment :

- ♦ L'établissement de bureaux d'enquête spécialisés comme l'Agence contre le crime organisé de la Colombie-Britannique est un excellent exemple de réponse intégrée au problème du crime organisé dans cette province (il y a aussi l'Escouade nationale anticriminalité du R.-U. dont le mandat est de faire enquête sur le crime organisé et les crimes graves).
- ♦ La régionalisation des services de police dans les plus grands secteurs urbains, leurs banlieues et les petites villes adjacentes (p. ex., les services de police régionaux de l'Ontario).
- ♦ L'élaboration de profils régionaux de la criminalité échangés dans chaque province et territoire.
- ♦ La création de postes d'agent de liaison. Ces gens seraient affectés à des organismes partenaires de sécurité – d'application de la loi. Le programme des agents de liaison de la GRC (à l'étranger) est un excellent exemple qui pourrait aussi s'appliquer au pays et de façon réciproque dans les plus grands secteurs de compétence.

- ♦ Les liens noués entre les bases de données des organismes d'application de la loi (p. ex., le projet du réseau de la sécurité publique de l'Alberta).
- ♦ La garantie que les accords de partenariat avec des organismes qui ne sont pas chargés de l'application de la loi permettent une intervention appropriée au milieu policier.

Il peut être convenu en général que l'intégration est la clé d'une efficacité et d'une efficacité accrues, et il y a des exemples notoires de cette pratique au Canada, mais il est respectueusement exprimé que l'application de la loi dans ce pays n'en est pas où elle pourrait et devrait en être à ce volet.

En définitive, le pouvoir de faire un pas en avant significatif au sujet de l'intégration n'est peut-être pas aux mains des dirigeants policiers. En réalité, obtenir le niveau approprié d'intégration demandera davantage de financement et de modifications législatives (c.-à-d. de volonté politique). Les tragédies du genre de l'affaire Bernardo et du 11 septembre sont-elles vraiment les catalyseurs les plus efficaces de l'action positive? Il semble approprié en ce sens d'ajouter l'extrait suivant traduit d'un rapport spécial imprimé dans le Sun de Vancouver en septembre 2001. Il est respectueusement exprimé que les conditions décrites dans cet extrait ne sont pas atypiques de l'intervention policière canadienne de nos jours :

*Deux décennies après que Clifford Olson a commencé à enlever et assassiner des enfants dans les basses terres continentales (Lower Mainland), les organismes policiers de la C.-B. ont toujours d'importants obstacles à franchir lorsqu'ils essaient d'appréhender les prédateurs en série qui sont mobiles et organisés, selon les résultats d'une enquête publiée dans le Sun de Vancouver.*

*Étant donné les interventions disparates des forces policières municipales et des détachements de la GRC dans la province, la gestion des cas n'est pas uniforme, la formation spécialisée offerte aux agents ailleurs est en pénurie chez nous et les systèmes informatiques utilisés sont différents et souvent incompatibles.*

*Il n'y a ni politiques provinciales claires pour garantir que l'information sur les crimes majeurs est échangée ni lignes directrices indiquant comment et quand les organismes doivent se réunir pour former des groupes de travail mixtes lorsqu'un prédateur passe d'un secteur de compétence à l'autre.*

*Un certain nombre de forces policières manquent aussi des ressources nécessaires pour le travail quotidien, sans parler de l'engagement d'agents qui travailleraient avec des équipes interorganismes.*

*[Traduit de l'extrait d'un article du Sun de Vancouver intitulé « Special Report: Missing Women: Part Five » (rapport spécial : femmes disparues : cinquième partie) publié le mercredi 26 septembre 2001 par Lindsay Kines, Lori Culbert et Kim Bolan]*

Nous l'avons déclaré ci-dessus, nous suggérons qu'il faut trouver et canaliser nos « catalyseurs » au Canada, et l'intégration doit devenir un « mandat » clair et obligatoire pour tous les organismes pertinents.

## **Troisième thème général – Principe de la frontière extérieure (élargie)**

### **Introduction**

Au cours des deux décennies précédentes, les impératifs politiques, militaires et économiques de l'Europe ont continuellement changé pour répondre efficacement à la mondialisation. L'effondrement de l'Union soviétique, l'avènement de l'Union européenne (UE) et l'ouverture des frontières de l'Europe de l'Est ont facilité l'intégration économique, sociale et politique, mais aussi posé une série de défis exceptionnels aux milieux policiers municipaux, nationaux et d'État.

Les organismes policiers de l'Europe ont appliqué, avec efficacité et efficience, une série de stratégies proactives intégrées axées sur les renseignements criminels extrêmement adaptables au milieu policier canadien actuel. L'utilisation de systèmes d'avertissement rapides en Allemagne et au Royaume-Uni (R.-U.), soit respectivement le Principe de la frontière extérieure et la Ceinture stratégique, ont donné des résultats concrets et mesurables dans la lutte contre le crime organisé et le terrorisme, autant au pays que sur la scène internationale.

Le principe de la frontière extérieure et la ceinture stratégique décrivent une doctrine à volets multiples mis en pratique en milieu policier partout en Europe et intégrant les pratiques suivantes :

- ◆ Le respect du caractère distinct et de l'autonomie de chaque pays de l'UE, simultanément à la coopération et à la collaboration appréciées (*Solidarité et responsabilité*).
- ◆ Chaque pays participant engage sa première ligne de défense au-delà des frontières géographiques habituelles et des cloisonnements faussement fonctionnels, tout en établissant un équilibre nécessaire entre l'intérêt personnel et l'altruisme.
- ◆ Les pays ouvrent des postes de liaison à des endroits internationaux particuliers dont les enjeux ont des répercussions directes sur le pays promoteur pour obtenir des grappes d'intervenants appropriés qui font les bonnes choses pour les bonnes raisons au bon endroit.
- ◆ Ce modèle de réseau engage des interventions rapides au moyen de structures mixtes, de processus normalisés, d'équipes interfonctionnelles, ainsi que l'échange de l'information et l'analyse des renseignements criminels continus, sans entrave et en temps réel dans un contexte « sans frontière » entre les disciplines et les organismes.
- ◆ Outre le rôle de liaison, les principes engagent l'intervention policière dans les pratiques d'une stratégie de migration de la cible et d'expansion des frontières, à savoir que l'organisme policier du secteur de compétence au point de départ suit les criminels pendant leurs déplacements géographiques. Les agents de police ayant les meilleures connaissances pratiques d'un groupe ou d'un organisme en particulier se déplacent en même temps que les criminels passent d'un secteur de compétence à l'autre, ils échangent leur expertise et l'information sur le groupe avec le secteur de compétence au point d'arrivée et communiquent les renseignements criminels en temps réel. Cette stratégie donne des occasions sans précédent de perturbation et

de démantèlement auparavant perdues à cause du manque de « liens entre secteurs de compétence ». Voilà qui est particulièrement précieux dans le domaine du terrorisme international parce que le manque d'intervention immédiate peut être impardonnable.

- ♦ Les priorités d'enquête sont davantage facilitées par l'intermédiaire des « Conseils d'information » formés de représentants des principaux organismes qui se réunissent une fois par semaine pour procéder à la collecte, la comparaison, l'analyse, la diffusion et l'échange immédiats de l'information à caractère délicat. Nous avons donc un point de contact unique et une compréhension commune.

Afin de relever certains défis liés à ces activités, un commandant opérationnel supérieur de la Police de la frontière allemande a déclaré que . . . *si vous voulez régler la majeure partie des difficultés dans des situations multisectorielles, vous devez élaborer des relations personnelles avec les agents des autres pays*. Lorsque la question de l'intervention policière a été atténuée, le personnel de liaison passe au « point chaud » géographique suivant. Les pays qui collaborent ont adopté une norme commune d'application de la loi (lois, documents, assises juridiques) et il y a évaluation continue de la conformité à la norme établie de la part d'un conseil représentant l'Union européenne.

Les résultats concrets et mesurables de ces principes sont affichés dans les pratiques du Service des douanes du Royaume-Uni (HMCS) et de la Patrouille de la frontière fédérale allemande, chacun ayant établi des partenariats et l'échange de l'information dans leur lutte contre le crime organisé au pays et sur la scène internationale. Ils utilisent efficacement les renseignements criminels, la surveillance électronique et le soutien technique pour démanteler ou perturber une organisation criminelle, intervention conforme à l'orientation stratégique de leur gouvernement.

Le projet long-courrier (Airbridge) donne un exemple des principes : des agents de liaison collaborent avec des partenaires internationaux, afin d'appréhender et de retenir des suspects en route vers le Royaume-Uni (R.-U.). La liste des passagers est téléchargée sur un disque compact remis au HMCS avant le départ du vol vers le R.-U. La matière de la liste est traitée à l'aide d'une base de données commune et les suspects sont identifiés avant l'arrivée à destination. Ce processus est un franc succès du point de vue du retrait des passeurs à la source et de l'établissement plus facile des priorités à un échelon plus élevé dans l'organisation criminelle.

La Patrouille de la frontière fédérale allemande (BGS) est chargée de la protection des frontières de l'Allemagne qui comprennent celles de la République tchèque et de la Pologne. Une grande préoccupation est le trafic international de drogues et de biens, ainsi que le passage clandestin d'immigrants illégaux. Ses principes de la « Frontière extérieure » comprennent les détachements internationaux entre organismes et un coordonnateur central pour créer un point de contact unique qui facilite les opérations. La police allemande forme les formateurs, perfectionne les leaders des organismes respectifs et améliore les relations dans les secteurs de compétence à l'étranger. Voilà qui élève le niveau de compétence en matière d'intégrité des frontières au pays et chez les voisins, et qui accentue en retour la sécurité des frontières allemandes. Depuis 1999, ce partenariat avec la Pologne a permis de diminuer de vingt-cinq pour cent (25 %) le nombre d'immigrants illégaux vers l'Allemagne.

Nous avons aussi découvert des données probantes sur ces principes mis en pratique en Australie. L'AFP a mis en poste des agents de liaison dans le secteur du Pacifique-Sud pour repérer rapidement à la frontière extérieure une activité criminelle et y mettre fin avant qu'elle atteigne le pays.

### **Le défi pour le Canada**

Dans la lutte contre le crime organisé et le terrorisme, l'utilisation de systèmes d'avertissement rapide comme le principe de la frontière extérieure et la ceinture stratégique donnent des résultats concrets et mesurables. Le projet long-courrier donne un exemple : il engage le Service des douanes du R.-U. et des partenaires internationaux du milieu policier, ainsi que l'expérience allemande, par l'intermédiaire de la collecte de renseignements criminels, de l'expansion des frontières et de normes d'application de la loi sur la scène internationale. Les compétences, la collaboration, la qualité des enquêtes et le leadership améliorés sont seulement quelques dérivés des systèmes d'avertissement rapide qui servent à faciliter l'intégrité accrue des frontières. Un examen plus approfondi des détails de ce principe peut être nécessaire dans nos contextes géographique et politique, mais les deux exemples mentionnés semblent clairement adaptables dans le contexte canadien.

## **Quatrième thème général – Sensibilisation à la culture**

### **Introduction**

Les concepts et défis de la considération de la diversité culturelle ne sont ni nouveaux ni inconnus dans les services de police canadiens. L'expression « **services de police sensibilisés à la culture** » a cependant été formulée au cours de la première journée des entrevues en Australie par les équipes de la coordination autochtone et de la diversité culturelle du Service de police des Nouvelles-Galles du Sud. L'expression a défini leur mission. Elle a saisi l'imagination collective de l'équipe de l'étude et a semblé plus tard confirmer et définir les objectifs de notre recherche en termes simples et marquants.

Afin d'établir le contexte approprié, précisons que les structures policières en Australie et en Nouvelle-Zélande sont un peu différentes. Les services de police des six États de la fédération et du Territoire du Nord de l'Australie sont chargés de la prestation des services de police en milieu rural et municipal. Le groupe de l'étude a visité les services de police de l'État de Victoria et des Nouvelles-Galles du Sud.

La Police fédérale australienne (AFP) est l'organisme d'application de la loi pénale du Commonwealth spécialisé en matière de crime organisé et transnational, de trafic de drogues et d'autres intérêts nationaux dans divers secteurs de compétence. L'AFP se charge aussi de la prestation de services de police plus traditionnels exclusivement sur le Territoire de la capitale australienne (Canberra). Le groupe a fait de la recherche dans les bureaux de l'AFP à Sydney, Melbourne et au quartier général à Canberra.

La Police de la Nouvelle-Zélande (NZP) est la seule entité nationale chargée de la prestation des services au pays. Le groupe a visité, notamment, le quartier général national à Wellington, les bureaux de district de Wellington, Palmerston Nord, Rotorua, Auckland et le Collège royal de police de la Nouvelle-Zélande.

Du point de vue de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande, la diversité est la qualité d'être différent et unique à l'échelon personnel ou du groupe. L'appréciation de la diversité est la reconnaissance et le respect de l'importance de la différence humaine. La diversité englobe les sexes, les divers antécédents linguistiques et culturels, l'orientation sexuelle et les personnes ayant une incapacité.

L'Australie et la Nouvelle-Zélande, comme le Canada, sont des destinations de choix pour les émigrants. Il y a des antécédents de relations médiocres entre les Autochtones et les services de police d'Australie et de Nouvelle-Zélande, un peu comme au Canada. Les collectivités autochtones considèrent toujours que leurs relations avec les services de police sont une confrontation et elles perçoivent que la discrimination et les préjugés sont liés à la visibilité de leurs membres en public.

Pendant l'étude de ces divers organismes, chacun devant relever des défis complexes dans le domaine de la diversité, nous avons observé un éventail de progrès et de succès. Un certain nombre de sous-thèmes sont ressortis des exemples les plus impressionnants et ont donné une signification à ce concept de la sensibilisation à la culture : gestion du changement, formation des membres, engagement des diverses collectivités, incitation à faire confiance aux services de police et établissement d'organismes qui reflètent les collectivités de leur territoire. Collectivement, nous sommes d'avis que ces sous-thèmes inspirent et aident à définir un engagement pleinement intégré envers la « sensibilisation à la culture » qui dépasse largement les énoncés stratégiques, ainsi que les initiatives et programmes distincts.

### **Incitation au changement**

Le changement étant une constante de l'intervention policière moderne, la facilitation et la gestion du changement graduel commencent par un leadership ferme et s'épanouissent en milieu de collaboration et de compréhension.

Les services de police étudiés en Australie et en Nouvelle-Zélande ont des politiques, programmes et plans d'intervention conçus pour susciter le changement dans leur organisme respectif. Les motivations les plus efficaces comprennent les lois fédérales ou de l'État, ou sont le résultat de commissions d'enquête.

Les priorités organisationnelles ont été établies en Australie en tenant compte des diverses commissions royales d'enquête sur la corruption en milieu policier et les enjeux d'importance entre les Autochtones et la police (la question du décès d'Autochtones sous garde policière est un exemple).

L'État de Victoria en Australie a récemment adopté la stratégie Wur-cum barra (« travail » en langue autochtone Wathawurrung). La stratégie engage la fonction publique (y compris le milieu policier) à doubler le nombre d'emplois pour les Autochtones de Victoria. Le Service de police de Victoria a donc établi des cibles stratégiques d'embauche.

Le ministère de la Police de Victoria a voulu faciliter un changement important lorsqu'il a embauché la première femme commissaire de police en chef en Australie. Le commissaire en chef Christine Nixon a entrepris une série d'interventions graduelles, afin de modifier en définitive le profil de son Service de police. Compte tenu des objectifs d'embauche établis dans une loi de l'État à l'intention des Autochtones et des insulaires

du détroit de Torres, elle a ajouté des cibles organisationnelles pour les femmes, les particuliers de divers antécédents linguistiques et culturels et les gens ayant une incapacité.

Le Traité de Witangi de 1840 porte la signature de 46 chefs maoris et il est toujours l'assise des relations raciales de la Nouvelle-Zélande moderne. Le gouvernement de la Nouvelle-Zélande s'est engagé à appliquer les termes du traité au milieu de la décennie 1990, exigeant que chaque organisme fédéral en respecte les principes. Le Service de police de la Nouvelle-Zélande, sous le leadership du commissaire précédent Peter Doone, s'est engagé fermement à appliquer une approche plus réceptive aux Maoris. Entre 1995 et 1998, un certain nombre de rapports ont conclu que des perceptions et relations négatives persistaient entre la collectivité maorie et le Service de police. Ce dernier a décidé d'intégrer des interventions positives dans les processus de planification des activités à compter de 1999 et jusqu'en 2006 sous le leadership du commissaire actuel Rob Robinson. L'examen de la prestation des services de police de la Nouvelle-Zélande aux Maoris en novembre 2002 a déterminé que des étapes plus positives ont été franchies pour refermer l'écart entre le Service de police et les collectivités maories et susciter le maintien de partenariats en planification stratégique à l'avenir.

### **Engagement des collectivités**

L'engagement des collectivités demande l'élaboration de processus clairs et complets d'échange de l'information et des préoccupations entre la collectivité et le Service de police. La collaboration, l'entente et des partenariats mutuels sont les résultats ciblés.

Des comités consultatifs à divers niveaux abondent dans tous les domaines étudiés en Nouvelle-Zélande et en Australie. Ces comités englobent le volet stratégique, par exemple la Tribune de discussion avec les Maoris du commissaire de la Nouvelle-Zélande et le Conseil consultatif des collectivités ethniques et du Service de police des Nouvelles-Galles du Sud (PECAC – sous la présidence du commissaire), et les groupes consultatifs communautaires locaux. En Nouvelle-Zélande, ces groupes consultatifs existent à l'échelon du district et du secteur local, et la collectivité a une intervention importante dans les plans d'action.

Le modèle des agents de liaison prédomine dans les deux pays comme un mécanisme de choix pour communiquer et travailler avec diverses collectivités. Les agents de liaison multiculturelle et autochtone, les agents iwis (maoris), et les agents de liaison avec les femmes, gais et lesbiennes, sont quelques exemples seulement. Ces agents de liaison sont agents de police dans certains cas, mais autrement, ce sont des civils embauchés à cette fin. L'engagement organisationnel comprend des employés assermentés qui interviennent à temps partiel et des agents communautaires spécialisés affectés à plein temps. Tous nouent un lien plus concret avec les diverses collectivités de leur territoire. L'engagement du district de Wellington de la Nouvelle-Zélande envers une collectivité démunie du point de vue socioéconomique à Lower Hutt est un exemple positif de l'efficacité des agents de liaison. Un poste d'agent de liaison avec les femmes a été ouvert et un inspecteur féminin y a été affecté, pour recruter des femmes au Service de police de Victoria, les maintenir en poste, et accentuer l'acceptation et le respect de leur rôle.



Un agent d'une ethnicité en particulier est souvent affecté à une collectivité semblable. Au cours des réunions avec les conseillers communautaires maoris de Lower Hutt, il est devenu évident qu'ils apprécient énormément les agents d'autres cultures qui font preuve de délicatesse, de sensibilisation et d'engagement, en particulier lorsque la collectivité s'est chargée de la formation et du perfectionnement des agents de police.

Des membres de la collectivité nous ont affirmé que les services de police doivent avoir les intervenants appropriés au bon endroit pour être le plus efficaces possible. Afin d'insister sur ce besoin, des membres de la consultation avec les Maoris du secteur local siègent aux groupes de sélection des agents de liaison communautaire.

L'exemple de l'agent principal Nick Tuitasi illustre au mieux le pouvoir des intervenants appropriés et motivés. L'agent principal Tuitasi, d'origine samoane, a été muté du poste d'agent d'aide à la jeunesse au secteur du mont Roskill d'Auckland. Cette fonction était habituellement considérée comme une affectation précédant la retraite et les attentes n'étaient pas élevées. L'agent principal Tuitasi a constaté la complexité des problèmes dans la collectivité qui suscitaient le désordre et la criminalité à la hausse impliquant les jeunes du mont Roskill. Un ancien politicien du secteur, des membres de la collectivité et du Service de police et lui-même ont mis leurs efforts en commun pour lancer le Programme de l'approche communautaire en 1993. Une évaluation de l'Université Massey en 2001 a conclu qu'il s'agissait d'un excellent exemple de collaboration entre la collectivité et le Service de police, afin de promouvoir le changement pour un certain nombre de familles touchées.

### **Éducation de l'effectif**

L'éducation dans ce cas signifie qu'il faut garantir que les membres des organismes policiers sont sensibilisés aux questions de diversité et aux répercussions pernicieuses que les préjugés et la discrimination peuvent avoir sur les collectivités.

La formation sur la diversité est un autre thème récurrent de l'étude. Il y a aussi un large éventail d'efforts et de processus en Australie et en Nouvelle-Zélande pour accentuer la sensibilisation à la diversité ethnique, culturelle et religieuse.

Les services de la police fédérale australienne et des Nouvelles-Galles du Sud offrent aux employés des programmes d'apprentissage en direct. Le cours de quatre heures de l'AFP est obligatoire pour tous les employés et fait partie de l'exigence de la gestion du rendement individuel. L'autoévaluation de la formation sur la culture par Intranet du Service de police des Nouvelles-Galles du Sud doit donner un résultat de 100 % pour tous les membres qui veulent faire partie du processus de promotion.

Aux Nouvelles-Galles du Sud et à Victoria, des programmes de coordination autochtones et de diversité culturelle sont appliqués pour la prestation de la formation sur la culture et la sensibilisation aux incapacités à l'intention des membres de leurs organismes respectifs. La formation à la langue maorie est offerte à tous les membres des districts de police de la Nouvelle-Zélande.

Le programme le plus intéressant engageait le Service de police de la Nouvelle-Zélande et l'intégration de la culture maorie dans divers aspects du perfectionnement des agents de police. Au début de la formation des recrues au Collège royal de police de la Nouvelle-Zélande, les nouveaux agents obtiennent une formation élémentaire sur la

diversité et les Maoris. Un volet important des études des recrues cible l'apprentissage à la culture maorie à partir de la collectivité. Ils font un séjour d'une nuit à une Marai locale (maison de paix sacrée) où ils apprennent les traditions des Maoris. La période de formation initiale prend fin lorsque tout le groupe de recrues accomplit l'impressionnante Haka (danse maorie traditionnelle) pour la famille et les collègues.

### **Importance de la confiance**

Il faut faire preuve d'un engagement soutenu et réel par l'intermédiaire de l'intervention et de l'obligation de rendre compte positives pour susciter la confiance.

La Police fédérale australienne (AFP) a pris conscience de la tension historique et s'efforce de corriger les perceptions et points de vue négatifs au sujet de l'intervention policière dans les collectivités autochtones. Ils célèbrent les cultures autochtones en intégrant les cérémonies autochtones au Collège de formation, engagent des stagiaires autochtones dans un programme de cadets et aménagent des présentoirs d'information pendant les événements et rencontres de réconciliation annuels.

L'expérience australienne a été des plus intéressantes du point de vue du soutien, à l'interne et à l'externe, accordé aux collectivités gais et lesbiennes. La Police fédérale australienne et le Service de police de Victoria ont de solides mécanismes de soutien des employés. Les deux organismes ont chacun un réseau d'employés gais et lesbiennes du Service de police qui soutient les membres et donne des conseils sur les stratégies et initiatives pertinentes aux collectivités des gais, lesbiennes, bisexuels, transsexuels et intersexuels. L'AFP offre depuis 1997 un réseau d'agents de communication en cas de harcèlement et un programme de confidentiels. Voilà deux moyens pour les victimes de harcèlement ou d'intimidation à l'interne d'obtenir des conseils ou d'informer la direction des situations négatives.

Les organismes de services sociaux de Rotorua, qui font partie du district du Service de police de la baie de Plenty en Nouvelle-Zélande, ont établi des partenariats efficaces engageant le contrôle des programmes que le Service de police confie à l'autorité – l'organisme approprié avec son soutien. Le Groupe des services sociaux magiques (Mana Social Services Trust) est un exemple d'organisme communautaire qui offre des programmes de déjudiciarisation du genre conférence en groupe familial à l'intention des jeunes contrevenants de la collectivité maorie.

Le Comité consultatif maori du Service de police du district central a formulé une politique d'intervention en cas de mortalité soudaine pour les agents détachés sur les lieux où la victime est maorie. Une trousse de formation a été achevée en 2001 et la prestation auprès des agents de police de première ligne a commencé peu après. L'un des résultats inattendus a été que la formation a servi à renforcer les modèles positifs de la collectivité maorie aux yeux des agents. Le processus a aussi accentué la confiance de la collectivité envers la police. Les participants de la collectivité et du Service de police ont convenu que l'un des principaux éléments a été la formulation entière de la politique en plein partenariat. Le sergent principal Gordon Rongonui, agent de liaison maori, a affirmé ceci : *Il s'agit de déterminer comment nous entraider au lieu de laisser la police dire : comment pouvons-nous vous aider et voici comment nous pouvons y arriver.* D'autres organismes publics expriment maintenant un vif intérêt pour la politique.

L'exemple le plus explicite qui suscite la confiance est l'enracinement et l'intégration de la culture maorie dans le travail quotidien du Service de police de la Nouvelle-Zélande. Cette approche a été constamment démontrée par les deux accueils standard à chaque endroit visité, c'est-à-dire le style européen – nord-américain avec poignée de main et bref mot de bienvenue, et le style traditionnel maori qui comprend de longues présentations, des prières, des chants et le *hongi* (touché du nez et du front). Le sergent principal Gordon Rongonui, agent maori de longue date, a expliqué la signification du *hongi*, à savoir que les deux participants conviennent qu'ils *respirent le même air* et qu'ils sont donc mieux en mesure de se comprendre l'un l'autre.

## **Représentation de la collectivité**

Si vous voulez représenter la collectivité, il faut avoir un effectif qui en reflète la diversité et dont la culture interne est inclusive et respectueuse de cette collectivité.

Le recrutement de particuliers ayant divers antécédents dans les services de police a été un thème marqué dans tous les secteurs étudiés. La majorité des organismes policiers avaient des plans d'embauche pour accentuer la représentation communautaire, et la Nouvelle-Zélande, Victoria et l'AFP avaient les buts les plus difficiles à atteindre au vu de l'obligation de rendre compte à cause des pressions positives exercées par les autorités.

Le Service de police des Nouvelles-Galles du Sud est en plein processus d'augmentation de son effectif assermenté. L'un des volets de ce processus est l'engagement d'augmenter de 2 % la représentation démographique des Autochtones et des insulaires du détroit de Torres. Le service a créé un cours de liaison pour le recrutement en partenariat avec les Services d'éducation multiculturels aux adultes. Ce cours est conçu pour préparer effectivement les candidats autochtones au processus de recrutement.

Le Service de police de Victoria a admis avoir l'un des taux de représentation des femmes les plus faibles des services de police australiens et, en réponse, il a formulé de solides objectifs visant à accentuer l'engagement des femmes. Il attend maintenant une décision du gouvernement sur sa demande de discrimination positive pour établir des cibles d'engagement dynamique. Le Service de police de Victoria se prépare à entreprendre un examen de son processus de recrutement, un volet de son plan stratégique quinquennal général. La première interview actuelle de « sélection » est l'un des secteurs à examiner attentivement. C'est le sergent principal du poste de police du secteur d'où vient le candidat qui procède à l'entrevue.

Le Service de police de la Nouvelle-Zélande a établi les cibles d'embauche suivantes pour 2005 : Maoris, 12,5 %, insulaires du Pacifique, 6 %, femmes, 20 %. La Section des ressources humaines du Service de police prévoit examiner les préjugés systémiques éventuels du système de recrutement, mais elle n'a pas encore commencé son examen. Les priorités de recrutement ne sont pas établies au centre non plus et la responsabilité de l'embauche est confiée aux agents des districts choisis.

Le Service de police de la Nouvelle-Zélande a aussi des cours préparatoires à l'intention des candidats des collectivités maories et des insulaires du Pacifique qui veulent présenter une demande au service. Un exemple de succès se trouve dans le district de la baie de Plenty où le cours de préparation au recrutement des Maoris est aux mains

d'une entreprise privée en partenariat avec le Service de police. Les participants réussissent le cours préparatoire dans une proportion de 50 %, et 100 % de ceux-ci passent avec succès par le processus de sélection des recrues du Service de police.

### **Le défi pour le Canada**

Le profil démographique changeant du Canada modifiera constamment les besoins de sécurité de la collectivité, tout comme en Australie et en Nouvelle-Zélande.

La majorité des initiatives, pratiques et programmes observés ne seraient pas considérés en soi comme de nouvelles approches, en particulier pour ceux qui ont une expérience plus approfondie des enjeux de la diversité ici au Canada. L'équipe de recherche a mis en évidence des pratiques, expériences et processus intéressants. Nous avons cherché en particulier à élargir la signification de la prestation de *services de police sensibilisés à la culture* en milieu de plus en plus diversifié.

Nous sommes d'avis que ce genre d'engagement pleinement intégré est pertinent dans le contexte canadien. La sensibilisation à la culture en milieu policier révèle que l'organisme a la capacité de refléter la diversité de la collectivité de son territoire, tout en adoptant une culture en milieu de travail qui soutient et célèbre cette diversité, et qui répond à ses besoins. Cela signifie qu'il faut faire face aux changements avec une attitude positive, afin de s'efforcer de trouver des moyens de mieux faire, de rendre des services équitables à la collectivité dans l'ensemble et de laisser les membres s'exprimer par leurs bonnes actions.

### **Cinquième thème général – Mesures des activités et du rendement**

Les trois équipes ont fait l'expérience d'un autre thème récurrent, soit l'intérêt croissant des organismes pour l'amélioration de la gestion du rendement par l'intermédiaire de protocoles bien ancrés de mesures et de rapports. Plusieurs organismes ont des systèmes de mesure complexes et bien élaborés qui sont « *l'accise de la gestion du rendement* ». Dans de nombreux secteurs de compétence, la gestion dépasse la mesure traditionnelle des taux de criminalité ou la collecte de statistiques sur l'activité policière, notamment, les contacts pour le respect du Code de la route, la charge de travail que représentent les demandes de service au téléphone ou les quantités de drogues saisies. La tendance est plutôt de présenter une évaluation autonome et professionnelle qui détermine l'efficacité ou la valeur tirée de l'investissement (résultats) au lieu de simplement surveiller et mesurer l'utilisation des ressources (intrants) et leur affectation aux programmes (extrants).

Les gestionnaires policiers considèrent souvent jusqu'à un certain point que l'amélioration de la gestion du rendement est l'application de pratiques d'affaires modernes au travail policier. Cette considération est motivée en majeure partie par l'obligation de rendre compte à des échelons supérieurs que demandent les administrations publiques et les conseils de surveillance, ainsi que par les liens noués entre les résultats et les ressources attribuées. Autrement dit, un financement gouvernemental limité est attribué aux secteurs de la plus haute priorité. Ces secteurs sont souvent jugés selon les perceptions de la valeur et du meilleur rendement en général. Le gouvernement est motivé à trouver « *l'ensemble des ressources* » exact pour le plus grand bien des citoyens dans l'ensemble, à travers une ribambelle de

mandats.

Réalité intrinsèque des services de police, la disponibilité des ressources ne correspondra jamais aux demandes de services et de projets. Le leadership policier, tout comme le leadership gouvernemental, doit trouver un moyen de garantir que les priorités sont soutenues, que les ressources sont attribuées efficacement, que les plans d'activité sont réalisés et que les extrants sont alignés sur les résultats voulus. Voici un moyen : un système de gestion du rendement qui intègre des mesures équilibrées et efficaces, l'évaluation à l'externe et les définitions convenues du succès. La Police fédérale australienne convient, par exemple, que la collecte de l'information appropriée sur le rendement . . . *aide les gestionnaires à évaluer et à concevoir la politique et la procédure. . . qui sont de plus en plus au cœur du processus de l'administration publique. . . qui donnent aux ministres, aux organismes, au Parlement et à d'autres intéressés une base de données d'information sur le rendement et l'efficacité. . . une assise. . . pour élaborer de solides systèmes de gestion du rendement qui leur permet [la police et le gouvernement] de maintenir un cycle d'amélioration continue.*

Le mouvement croissant vers la mesure de l'efficacité de la police australienne comparativement à d'autres programmes gouvernementaux a mené à certaines études intéressantes. L'analyse de rentabilité des enquêtes sur la fraude et les drogues, par exemple, a révélé, à l'avantage de la collectivité, un rendement de plus de cinq dollars pour chaque dollar investi dans l'intervention policière contre la fraude et les drogues, soit la *comparaison du prix d'un extrant et la valeur d'un résultat*. De même, par l'intermédiaire de la comparaison des taux de saisie d'héroïne dans 18 pays de l'Amérique du Nord et de l'Europe, l'AFP a eu des répercussions sociales et communautaires positives en réduisant la quantité d'héroïne dans la rue. L'AFP a donc été en mesure de mettre en évidence sa contribution et de la lier à l'intervention visant à faire de l'Australie une collectivité plus saine et sécuritaire.

Ce genre de gestion du rendement efficace, qui fonctionne aussi dans plusieurs autres organismes, notamment, la Santé, les Douanes, les Services sociaux et l'administration publique locale, soutient l'avancement de l'organisme et approfondit la compréhension de la valeur obtenue relativement à d'autres choix de politiques publiques.

Ce perfectionnement de plus en plus approfondi de la gestion du rendement n'est pas limité à l'Australie. Le Service de police de la Nouvelle-Zélande utilise une structure modulaire de sept thèmes pour atteindre les buts stratégiques de la sécurité de la collectivité et de la réduction de la criminalité. Les deux derniers thèmes, « attribution des ressources » et « surveillance et évaluation » servent à améliorer l'efficacité policière dans l'ensemble. Voici certaines sous-stratégies : *améliorer l'attribution des ressources en utilisant les renseignements criminels, répondre aux besoins changeants, acquérir une plus grande souplesse organisationnelle et investir dans l'évaluation, la recherche et la comparaison internationale des pratiques policières les plus efficaces.*

Nos études des organismes européens, ciblées sur l'intégration, nous incitent aussi à adopter l'idée qu'une solide gestion du rendement est nécessaire pour soutenir et accentuer l'engagement des organismes à travailler ensemble. La valeur de l'intégration doit être plus qu'une perception pour maintenir la collaboration entre les organismes. Démontrer la valeur obtenue par l'intermédiaire de la gestion du rendement aide à obtenir des engagements de soutien et de financement entre différentes administrations publiques et à maintenir les catalyseurs nécessaires à l'action.

Lier l'application en expansion et plus informée des principes de la gestion du rendement et les opérations policières quotidiennes demandent un important investissement en gestion des connaissances et en technologie de soutien. Le Service de police de la Nouvelle-Zélande et la Police fédérale australienne, par exemple, prennent des engagements remarquables pour restructurer leur processus de travail et intégrer la technologie, afin de soutenir leurs structures de gestion du rendement. Ces systèmes surpassent les systèmes de rapport et de gestion opérationnelle des cas et ils englobent les soutiens intégrés qui essaient de combiner la planification des activités, les finances, les ressources humaines et les opérations (renseignements criminels, gestion des cas, gestion des dossiers) qui tiennent compte du temps et des ressources pour mieux lier les intrants et les résultats. Les deux organismes affirmeraient probablement qu'ils en sont aux premières étapes de ce processus, mais ils apprennent et découvrent de meilleures approches et une prise de décisions mieux informée à cause de leurs efforts.

### **Certains risques à considérer**

Aller de l'avant expose un secteur de préoccupations. À mesure que se répand la gestion du rendement, il sera important d'obtenir les paramètres exacts et d'éviter d'en faire une fin en soi. Certaines études laissent entendre que si vous ciblez à l'excès les objectifs policiers selon des données mesurables et quantifiables, vous risquez d'éloigner le service de police de l'intervention policière communautaire proactive pour n'obtenir qu'une intervention policière réactive. De même, une surabondance de paramètres sans égard au coût de leur collecte et de leur gestion par rapport à leur valeur peut aussi être un problème.

### **Le défi pour le Canada**

Les concepts et pratiques de la mesure du rendement ne sont pas nouveaux au Canada et de nombreuses et différentes approches continuent d'évoluer à l'avant-garde. Nos observations sur place ont cependant démontré que l'engagement envers cette science pourrait bien être accentué et intensifié au Canada. L'obligation de rendre compte axée sur « l'esprit d'entreprise » est évidente dans certains organismes d'accueil et elle est appliquée en particulier à l'échelon de la salle de rassemblement du Service de police de la Nouvelle-Zélande. C'est peut-être une occasion qui mérite un examen de la part de nombreux organismes canadiens. Étant donné les demandes croissantes identifiées et considérées dans ce rapport, il faut maintenant déployer de maigres ressources et les évaluer avec dynamisme. Des systèmes perfectionnés de mesure du rendement peuvent donner un moyen d'engager les intervenants dans un examen constant des priorités et des choix selon la valeur obtenue pour l'investissement. Les intervenants en Nouvelle-Zélande, en Australie et, jusqu'à un certain point, en Europe, ont franchi de grandes étapes pour en arriver à convenir que les budgets policiers sont un « investissement » dans les priorités de sûreté et de sécurité du public qui comprend des attentes appropriées au volet de l'obligation de rendre compte du rendement après un bref cycle. Avons-nous maintenant l'assise d'un nouveau dialogue dans le contexte canadien?

## TROISIÈME SECTION – CONSTATATIONS TIRÉES DES SUJETS DE L'ÉTUDE ET DES CIRCUITS

### **PREMIÈRE ÉQUIPE – Crime organisé transnational et antiterrorisme**

La première équipe comprenait les membres suivants :

Surintendant John Ferguson	GRC d'Ottawa
Surintendant Tom Grue	Service de police d'Edmonton
Surint. en chef Rod Knecht	GRC de Toronto
Chef adjoint Michael Mann	Service de police régional de Waterloo

#### **Aperçu**

L'équipe est allée en Allemagne et au Royaume-Uni pour identifier les « meilleures pratiques » de l'intégration des efforts d'application de la loi, des systèmes de mesure et de gestion du rendement et l'échange de renseignements criminels. Nous avons examiné en particulier les efforts de lutte contre le terrorisme et le crime organisé. La cible de notre recherche nous a motivés à visiter les organismes suivants :

Allemagne :

Ministère fédéral de l'Intérieur – Berlin  
Patrouille de la frontière fédérale (Bundesgrenzschutz) BGS  
Bureau fédéral des enquêtes criminelles (Bundeskriminalamt) BKA – Wiesbaden et Meckenheim  
Département de la Justice fédérale – Bonn  
Bureau de criminologie des Douanes (Zollkriminalamt) ZKA  
Police d'État (Landeskriminalamt) LKA

Royaume-Uni – Londres :

MI5 – Service de sécurité britannique  
Escouade nationale anticriminalité  
Service des douanes du Royaume-Uni (crime organisé et criminalité transfrontière)  
Ministère de l'Intérieur (Home Office) – intervention policière locale  
MET – Direction générale de l'antiterrorisme de Scotland Yard, sécurité nationale  
Service national du renseignement criminel

#### **Objectif**

Examiner les mandats, systèmes, structures et stratégies qu'utilisent les agences et organismes en Allemagne et au Royaume-Uni pour contrer avec efficacité et efficience le crime organisé et le terrorisme, afin d'identifier et d'appliquer les meilleures pratiques au Canada.

#### **Observations et impressions**

Le thème sous-jacent de ce projet de recherche était la considération de trois concepts de l'application de la loi selon certains domaines de l'étude. Le premier concept ciblait l'intégration des efforts d'application de la loi, le deuxième, les systèmes de mesure et

de gestion du rendement et le troisième, l'échange de l'information. On a confié à cette fin à la première équipe la responsabilité d'examiner les efforts de lutte contre le terrorisme et le crime organisé selon ce qui précède.

L'équipe a décidé à ces fins de cibler sa recherche sur deux pays, l'Allemagne et l'Angleterre. Ces deux pays ont des structures politiques et institutionnelles différentes, mais leurs stratégies d'application de la loi sont très semblables. Les deux pays sont membres de l'Union européenne, mais l'Allemagne, probablement à cause de considérations géographiques surtout, participe beaucoup plus activement à l'Union. Les deux pays sont des démocraties qui doivent relever depuis des décennies les défis du terrorisme et du crime organisé. Les deux pays ont donc élaboré des pratiques d'application de la loi en tenant compte des succès et des échecs du passé.

L'Allemagne est une union fédérée de 16 états. Chaque état a sa propre force policière qui se charge de la prestation de tous les services de police en milieu rural ou urbain. Le système de la justice et la police fédérales englobe ces services, noue des liens entre les services de police d'État et donne l'orientation nationale et internationale au pays.

Des entrevues approfondies ont été entreprises avec les représentants des deux principaux paliers de l'application de la loi dans un certain nombre de villes en Allemagne. Les organismes d'État et fédéraux d'application de la loi ont des services distincts dans leur structure qui se dévouent à la lutte contre le terrorisme et le crime organisé. Ils conviennent qu'il y a un lien entre les deux entités du terrorisme et du crime organisé, notamment, le financement d'activités terroristes qui peut provenir des entreprises du crime organisé, mais leurs stratégies sont clairement distinctes, malgré les liens noués entre elles.

L'Allemagne soutient activement l'application de la loi intégrée dans les deux domaines, surtout à cause de la mondialisation changeante en Europe qui nécessite des lignes de communication distinctes et une plus grande collaboration entre les pays européens.

La situation est manifeste en Allemagne, par exemple, parce qu'elle soutient fermement l'établissement de postes de liaison à la frontière dans d'autres pays européens pour établir une zone tampon contre l'immigration illégale en Allemagne orchestrée par le crime organisé. On est d'avis en Allemagne qu'en étant proactif de façon intégrée avec d'autres pays européens, les répercussions sur le crime organisé seront plus profondes qu'en travaillant isolé au pays.

Voici un autre exemple du soutien de l'intégration de l'application de la loi en Allemagne : ce pays soutient fermement la création d'un mandat européen qui permettra l'application uniforme de la loi dans le cas des mandats de la justice pénale en instance dans tous les pays européens participants. Historiquement, l'extradition entre pays européens demande habituellement beaucoup de temps. Le lancement du mandat européen anéantira les obstacles à la collaboration pour l'application de la loi et débouchera sur une application européenne de la loi plus intégrée et transparente qui devrait avoir des répercussions importantes sur les groupes du crime organisé.

En ce qui a trait à l'échange de l'information et des renseignements criminels, l'Allemagne a établi des « Conseils d'information » qui, à son avis, facilitent l'échange de l'information au moment opportun. Ces « Conseils d'information » comprennent les principaux représentants de divers services participants qui se réunissent régulièrement



pour garantir que l'information et les renseignements criminels sont échangés efficacement. Par l'intermédiaire de ce concept de l'échange, l'Allemagne considère que chacun de ses services peut efficacement élaborer des stratégies d'application de la loi qui complètent les efforts de chaque service. La collectivité est plus forte et plus efficace que la somme de ses parties.

Tous les représentants interviewés conviennent que les systèmes de mesure et de gestion du rendement devront être considérés. Ces intervenants ont clairement indiqué qu'il faut élaborer des mesures de rendement dans les stratégies qu'ils ont appliquées, mais ce domaine affiche toujours une lacune actuellement. La certitude que ces stratégies sont un succès est donc subjective et elle n'est pas fondée sur des critères objectifs ou la recherche empirique.

Les efforts d'application de la loi en Angleterre, nous l'avons déjà mentionné, sont semblables, mais différents. Ils sont semblables à ceux de l'Allemagne parce que l'Angleterre a aussi des services dévoués à la lutte contre le terrorisme et le crime organisé. Ils sont cependant différents parce qu'il faut considérer la dynamique des services de police à l'échelon fédéral, des comtés, des villes et des petites villes en Angleterre, comparativement à l'intervention fédérale et de l'État seulement pour l'application de la loi en Allemagne. Le défi de l'intégration des efforts d'application de la loi au pays peut donc être comparativement plus grand à cause de la dynamique en jeu en Angleterre.

En réponse à cette interaction des interventions d'application de la loi à de nombreux paliers, l'Angleterre a lancé deux approches distinctes de lutte contre le crime organisé et le terrorisme. Afin d'intégrer les efforts et de garantir l'échange rapide de l'information pour contrer le terrorisme, l'Angleterre a établi des postes de « direction spéciale » dans chaque service de police au pays. Cette mesure garantit que l'information élaborée à l'échelon local est orientée vers l'organisme central pour analyse et que les renseignements criminels acquis à l'échelon national sont acheminés à l'endroit approprié pour application de la loi. De par sa nature même, cette approche facilite l'application de la loi à cause de l'intégration de l'échange de l'information.

Au volet de la lutte contre le crime organisé, l'Angleterre a créé « l'Escouade nationale anticriminalité » en attribuant des fonds et en détachant des représentants de tous les services de police du pays. Le mandat de cette entité d'enquête est très succinct et cible strictement la lutte contre le crime organisé. Le détachement de représentants de différents services de police a naturellement débouché sur l'intégration de l'échange de l'information et de l'activité de l'application de la loi à cause des liens noués avec les services de police d'attache. Il est toutefois proposé actuellement d'en faire un service permanent distinct qui aura son propre financement et n'aura pas à attendre les largesses d'un service de police participant qui pourrait avoir des priorités concurrentes. Ce service cible aussi le recrutement autonome et cherche à s'éloigner du détachement d'enquêteurs, ce qui peut diminuer ou non l'échange de l'information et l'interaction. L'Escouade nationale anticriminalité est considérée comme un exemple concret du succès de l'intégration et de l'échange de l'information du ministère de l'Intérieur.

L'Angleterre a intégré ses efforts d'application de la loi entre les services de police au pays comme en Allemagne, mais contrairement à l'Allemagne, elle a été uniquement proactive à l'échelon international au cas par cas. L'Angleterre a axé ses efforts d'application de la loi sur la scène internationale sur certains problèmes en particulier,

notamment, le crime organisé, la contrebande de drogues et le passage clandestin de personnes à partir de la Jamaïque. Le projet long-courrier engage, par exemple, des agents de liaison qui collaborent avec des partenaires internationaux, afin d'appréhender et de retenir des suspects en route vers le Royaume-Uni. La liste des passagers est téléchargée sur un disque compact et envoyée au HMCS au Royaume-Uni avant le départ du vol. La matière de la liste est traitée à l'aide d'une base de données commune et les suspects sont identifiés avant leur arrivée à destination. Ce processus est un franc succès pour le retrait des courriers à la source et il facilite l'établissement de priorités à un échelon plus élevé dans les organismes qui procèdent à des enquêtes sur le crime organisé. Le projet long-courrier a établi une approche de l'application de la loi très réussie en collaboration avec les autorités jamaïcaines et c'est un modèle qui peut avoir une application dans le contexte canadien.

Les autorités en Angleterre ont une énorme expérience de l'intervention contre le terrorisme, mais récemment, leur plus grand défi à relever a été la perte de cette connaissance d'entreprise à cause des départs naturels laissant derrière eux des jeunes sans expérience qui doivent affronter ce problème mondial. Ceux qui ont été interviewés, autant dans le domaine de la lutte contre le terrorisme que celui du crime organisé, conviennent qu'ils ont aussi des difficultés à établir des mesures de rendement approfondies pour déterminer le succès de leurs stratégies.

### **Commentaire**

Les deux pays conviennent que les activités d'application de la loi intégrées, ce qui a été souligné au cours de l'expérience de la première équipe, ainsi que l'échange de l'information et des renseignements criminels, sont essentiels au succès de la lutte contre le terrorisme et le crime organisé. Les deux pays constatent aussi que des mesures de rendement efficaces sont nécessaires pour garantir que les maigres ressources humaines et le financement disponibles sont investis de la façon la plus appropriée et efficace.

Le Canada peut tirer de ces deux pays de nombreuses leçons sur l'intégration et l'échange de l'information. Voici cependant les plus importants messages tirés de notre recherche :

- nous vivons dans un contexte mondial d'application de la loi,
- le succès de nos secteurs respectifs de responsabilité est interdépendant,
- seules des structures transparentes d'intégration de l'application de la loi et de l'échange de l'information connaîtront le succès,
- il faut formuler et appliquer des mesures de rendement claires et significatives pour confirmer le succès et le démontrer aux intervenants à l'échelon local, provincial ou fédéral.

Les enquêteurs du Bundeskriminalamt (BKA), Bureau fédéral des enquêtes criminelles, ont déclaré ceci : *Notre lutte contre le crime organisé et le terrorisme est axée sur l'intégration en collaboration avec nos homologues de l'Union européenne, et la fiabilité, la collaboration, la confiance, les relations et la capacité de réaction déterminent notre succès.*

## **DEUXIÈME ÉQUIPE – Pratiques de la diversité et nouveaux enjeux de la criminalité**

La deuxième équipe comprenait les membres suivants :

Chef adjoint Larry Hill	Service de police d'Ottawa
Surintendant en chef Steve Graham	Gendarmerie royale du Canada
Inspecteur Paul Morrison	Service de police de Hamilton
Gwen Strachan, commandant provincial	Police provinciale de l'Ontario

### **Aperçu**

L'équipe devait aller en Australie et en Nouvelle-Zélande pour faire enquête sur les meilleures pratiques novatrices dans le domaine de la gestion de la diversité et des nouveaux enjeux de la criminalité. L'Australie, la Nouvelle-Zélande et le Canada partagent des expériences semblables dans l'évolution du pays : des systèmes de justice axés sur la jurisprudence et les traditions britanniques, de grandes populations autochtones identifiables et d'importantes influences multiculturelles à cause de l'immigration. Ces pays sont aussi des démocraties modernes et les nouveaux enjeux de la criminalité ont des répercussions exigeant des interventions proactives et novatrices qui respectent la tradition des droits de la personne.

### **Objectif**

Examiner les pratiques de la diversité et les nouveaux enjeux de la criminalité en Australie et en Nouvelle-Zélande pour identifier les meilleures pratiques qui peuvent être pertinentes et adaptées aux services de police canadiens. L'étude a ciblé les domaines suivants :

- Le service à diverses collectivités, y compris les réponses du service aux Autochtones.
- L'intégration de la diversité dans les organismes policiers et les systèmes de ressources humaines.
- Les nouvelles tendances de la criminalité, les enjeux et les réponses des services de police.

Après examen de la documentation et discussion préliminaire avec les représentants des organismes d'accueil, l'étude a été axée en particulier sur les points suivants :

- Comment les organismes policiers ciblés en Australie et en Nouvelle-Zélande procèdent-ils à la prestation des services de police à diverses collectivités, l'accent étant mis sur la compréhension en particulier des services communautaires autochtones?
- Quels processus sont appliqués dans les organismes policiers ciblés pour recruter, maintenir en poste et perfectionner un effectif diversifié à l'écoute des collectivités?
- Quels enjeux de la criminalité (nouveaux ou prévus) ont des répercussions sur les organismes policiers ciblés?

Les contraintes de temps et l'élaboration de questions préliminaires de recherche ont incité les organismes d'accueil à recommander la visite des organismes et endroits suivants :

#### Australie

- Police fédérale australienne
  - Administration centrale du Commonwealth – Canberra
  - Quartier général de la région de l'Est – Sydney
  - Quartier général de la région du Sud – Melbourne
  - Service de police communautaire du Territoire de la capitale australienne

- Commission anticriminalité australienne
  - Administration centrale du Commonwealth – Canberra

- Service de police des Nouvelles-Galles du Sud
  - Quartier général – Sydney

- Service de police de Victoria
  - Quartier général – Melbourne

#### Nouvelle-Zélande

- Service de police de la Nouvelle-Zélande
  - Administration centrale nationale – Wellington
  - Quartier général du district de Wellington – Wellington
  - Quartier général du district central – Palmerston Nord
  - Collège royal de police de la Nouvelle-Zélande – Wellington
  - Quartier général du district de la baie de Plenty – Rotorua
  - District de la ville d'Auckland – Auckland

### **Observations et impressions**

#### Police fédérale australienne

Le mandat de la Police fédérale australienne (AFP) est de protéger le Commonwealth de l'Australie contre la criminalité, notamment, l'importation et la distribution des drogues, le passage clandestin de personnes et l'immigration, les groupes du crime organisé, les crimes financiers, les crimes transnationaux et le terrorisme, et de fournir des services comme la protection rapprochée (PDM), ainsi que la liaison et les opérations policières internationales. Elle est aussi chargée, par l'intermédiaire d'un contrat de service conclu avec le Territoire de la capitale australienne (TCA), de la prestation d'un service de police communautaire. Le mandat de l'AFP prend de l'importance pour le Commonwealth, en particulier depuis les événements du 11 septembre. La cible organisationnelle devient plus internationale, en particulier dans le domaine de la lutte contre le terrorisme et la criminalité transnationale, à mesure que ses opérations prennent de l'expansion surtout dans le Pacifique Sud, en Asie et en Europe. Au volet de la diversité, l'AFP applique une stratégie visant à lier la diversité et l'équilibre entre le travail et la vie, mesure intitulée Worklife Diversity Program (Programme de la diversité de la vie au travail). Voici les trois buts du programme : être un employeur de choix en accentuant la diversité en milieu de travail, susciter une culture de politiques souples en milieu de travail qui donne à la personne et à l'organisme des avantages positifs et favoriser un milieu de travail harmonieux pour

tous, améliorant ainsi le rendement organisationnel. Cette stratégie noue aussi un lien avec un concept admis dans l'organisme : si nous voulons réussir sur la scène internationale, nous devons avoir un effectif qui peut être sensibilisé à la culture, qui a des aptitudes linguistiques et à la compréhension internationale, une scolarité et de grandes expériences pertinentes. Le service de police communautaire et municipal plus traditionnel du TCA insiste davantage sur la prestation de services sensibilisés à la culture, en particulier dans les collectivités autochtones. L'AFP insiste énormément sur l'amélioration de la gestion du rendement et, à cette fin, elle établit des objectifs clairs, intègre des soutiens technologiques et réaligne régulièrement les ressources pour relever les nouveaux défis. Au volet des nouveaux enjeux de la criminalité, l'AFP prévoit un besoin constant et peut-être même croissant de répondre aux menaces terroristes, technologiques et biotechnologiques, aux fraudes financières majeures, à l'importation de drogues, au vol d'identité et aux prédateurs sexuels.

### Commission anticriminalité australienne

La Commission anticriminalité australienne (ACC) est le fruit d'une récente fusion de trois organismes du Commonwealth : l'Autorité anticriminalité australienne, le Bureau du renseignement criminel australien et le Bureau des évaluations stratégiques de la criminalité. L'ACC a des bureaux régionaux à Sydney, Melbourne, Brisbane, Adelaide et Perth, et l'Administration centrale du Commonwealth est à Canberra. L'administration est confiée à un Conseil et le président est le commissaire de l'AFP. Le Conseil comprend aussi les commissaires des huit États, des services de police des territoires et du TCA, les chefs des organismes de sécurité du Commonwealth, de la Commission des placements et des valeurs mobilières, du Service des douanes et du Bureau du procureur général du Commonwealth. Le mandat de l'ACC est de maintenir une base de données nationale pour faire la collecte, classer, mettre en corrélation, analyser et diffuser l'information et les renseignements criminels aux organismes autorisés, d'entreprendre des opérations de renseignement criminel, de faire enquête et de demander de l'information sur approbation du Conseil, et de procéder à l'établissement de priorités et à des évaluations stratégiques de la criminalité pour l'Australie. La majorité du personnel de l'ACC est détaché d'organismes membres. Quant aux enjeux de la diversité, les règlements du gouvernement du Commonwealth s'appliquent à l'ACC qui doit tenir compte des attentes au chapitre d'un effectif diversifié sans discrimination. L'ACC convient qu'elle a besoin d'un personnel scolarisé et sensibilisé à la culture pour atteindre ses buts. Point d'intérêt particulier, l'ACC a le pouvoir de faire enquête et d'interroger, afin d'obliger les témoins à comparaître et à témoigner pour que la Commission obtienne des renseignements criminels et collabore à la lutte contre la criminalité. Voici les défis nouveaux et persistants de la criminalité selon l'ACC : vols d'identité, crimes sexuels, passage clandestin de personnes, crimes financiers à grande échelle et importation de drogues.

### Service de police des Nouvelles-Galles du Sud

La Police des Nouvelles-Galles du Sud (NSWP) est chargée de la prestation d'un service de police communautaire uniforme dans l'état des Nouvelles-Galles du Sud, y compris la ville de Sydney où est installé son quartier général. Le service compte plus de 17 000 employés dont 13 700 sont des agents assermentés. Il fournit un service de police communautaire à une population diversifiée de plus de 7 000 000 de personnes. La NSWP applique un modèle d'agents de liaison pour faire la prestation de services ciblés aux collectivités diversifiées qu'elle a définies ainsi : Autochtones, collectivités

ethniques, gais et lesbiennes, jeunes, victimes de violence en milieu familial et touristes. L'organisme est d'avis que sa responsabilité est la prestation de « services de police sensibilisés à la culture » à un large éventail de citoyens par l'intermédiaire de programmes novateurs, d'un personnel sensibilisé et informé des questions culturelles, et de solides relations avec les collectivités cibles. L'organisme utilise certains outils, notamment, les profils de connaissances téléchargés sur Intranet, la formation à la sensibilisation culturelle, les équipes communautaires devant rendre compte au service de police, les groupes consultatifs autochtones et le recrutement ciblé pour améliorer le rendement. Il donne aussi des pouvoirs au commandement des secteurs locaux (LAC) pour mieux répondre aux priorités déterminées à l'échelon local, mesure qui éloigne du contrôle central, mais qui oriente vers la gestion centrale du rendement des résultats.

#### Service de police de Victoria

La Police de Victoria (VP) est chargée de la prestation d'un service de police communautaire uniforme dans l'État de Victoria et la ville de Melbourne où est situé le quartier général. Le service compte plus de 12 000 employés dont 10 680 sont assermentés et il donne des services à une population diversifiée de près de 5 000 000 de personnes. La VP, tout comme la NSW, applique un modèle d'agents de liaison qui communiquent avec des collectivités diversifiées, et elle cible les femmes, les Autochtones et insulaires du détroit de Torres, les groupes multiculturels, les gais et lesbiennes. L'organisme passe par une transition importante parce qu'il s'efforce de mieux s'aligner sur le progrès d'autres organismes de police d'État australiens, et il est donc en situation de rattrapage. L'organisme en est au début de la transition, il élabore des plans, noue des liens stratégiques et cible l'évolution et la transformation de la culture organisationnelle.

#### Service de police de la Nouvelle-Zélande

Service de police communautaire uniforme national du pays, la Police de la Nouvelle-Zélande (NZP) a environ 8 800 employés dont 7 000 sont membres assermentés. Une population diversifiée de plus de 4 000 000 de personnes obtient des services par l'intermédiaire de douze commandements de district relativement autonomes. La NZP applique une approche d'agents de liaison pour la prestation de services sensibilisés à la culture des Maoris, des insulaires du Pacifique Sud et des collectivités ethniques. La représentation maorie et la sensibilisation sont bien intégrées dans l'organisme et soutenues par un engagement ferme à respecter le traité de Witangi. Les groupes consultatifs maoris à l'échelon local et la tribune de discussion avec les Maoris du commissaire ont fermement soutenu l'établissement d'une culture organisationnelle axée sur la collectivité et qui cherche à définir les priorités par l'intermédiaire d'un engagement communautaire ferme. La NZP a aussi un solide système de gestion du rendement qui donne aux districts beaucoup d'autonomie pour répondre aux besoins communautaires par l'intermédiaire de l'attribution de ressources selon les données sur la criminalité tirées des renseignements criminels, tout en atteignant simultanément les buts nationaux. Les RH ont des cibles d'engagement évidentes dont le but est de mieux refléter les diverses collectivités de la Nouvelle-Zélande, d'améliorer la réceptivité dans l'ensemble et de réaliser les principales priorités : amélioration de la sécurité communautaire, diminution de la criminalité et intégrité policière.

## Commentaires

Dans tous les organismes visités, il semble que la prestation d'un « service de police sensibilisé à la culture » est un défi relevé avec enthousiasme. Une réponse aux citoyens sensibilisée à la culture et à la diversité, ainsi que l'intégration active d'une culture organisationnelle qui soutient et apprécie la diversité du personnel sont considérées comme les pierres angulaires de l'établissement d'organismes policiers modernes en Australie et en Nouvelle-Zélande. Point d'intérêt particulier : l'intégration et l'acceptation de la culture maorie dans les modèles de prestation des services, ainsi que les stratégies de recrutement et de maintien en poste du Service de police de la Nouvelle-Zélande.

Le changement fondamental observé dans tous les organismes visités est souvent le résultat de catalyseurs clés, notamment, les commissions royales, les différends historiques entre le Service de police et les collectivités autochtones, l'influence croissante de divers groupes à cause de l'immigration à la hausse, le changement des opinions sociales sur le sexe et le mode de vie, ainsi que les plus grandes influences internationales. La constatation que les services de police n'étaient plus à l'écoute des besoins des citoyens a suscité le renforcement des communications et de la consultation avec diverses collectivités, des modèles de service axés davantage sur les clients et des perspectives élargies du rôle de la police dans une société moderne et démocratique.

Les services de police de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande conviennent aussi que l'éducation de leurs effectifs, la compréhension approfondie des diverses collectivités et la création de cultures de soutien qui acceptent volontiers la différence sont des éléments de succès essentiels aux organismes policiers modernes. La création et le maintien de cultures de soutien au travail sont fondés sur le principe selon lequel les interventions policières publiques sont fortement motivées par les opinions internes de l'organisme et la confiance de ses membres. Recruter des gens de diverses collectivités et veiller à ce que les organismes policiers correspondent bien à la culture sont des atouts qui aideront à atteindre le but de la sensibilisation à la culture.

## **TROISIÈME ÉQUIPE – Intervention policière multisectorielle et prévention de la criminalité axée sur la technologie**

La troisième équipe comprenait les membres suivants :

L'inspecteur Mike Ewles	Service de police régional de Durham
Surintendant en chef Al Macintyre	Gendarmerie royale du Canada
Commissaire adjoint Maurice Pilon	Police provinciale de l'Ontario

*L'inspecteur Ewles n'a pas participé au volet voyage du projet à cause d'une soudaine maladie grave. Il a cependant été membre actif de l'équipe avant et après les déplacements.*

### **Aperçu**

L'équipe devait aller à Washington D.C., Lyon en France et Rome en Italie. La recherche sur les organismes suggérés pour examen avant les déplacements a convaincu l'équipe qu'il y avait certains éléments communs. L'équipe a déterminé que la recherche devrait cibler comment, non seulement les éléments communs, mais aussi les différences de ces organismes, pourraient être étudiés pour approfondir notre connaissance et l'appliquer au contexte canadien.

Les membres de l'équipe ont été attentifs surtout à la structure de ces organismes parce qu'ils ont de toute évidence des modèles différents qui semblent leur permettre de se charger de leurs responsabilités efficacement à l'aide de modes structurels différents. L'objectif de l'étude liée au sujet général a donc été modifié comme suit :

### **Objectif**

Examiner comment les structures de régie d'organismes aux États-Unis, en France et en Italie permettent de considérer avec efficacité et efficacie des enjeux multisectoriels et d'utiliser de nouvelles technologies.

Les enquêtes de l'étude ciblent les points suivants :

- Évaluer la structure de chaque organisme en comparant les extrants et les résultats axés sur les renseignements criminels.
- Évaluer à quel point la technologie catalyse ou restreint la capacité de l'organisme.
- Examiner la réponse de l'Italie à l'intimidation de l'appareil judiciaire.

Étant donné le temps attribué aux déplacements, les organismes à visiter ont été ramenés aux suivants pour chaque endroit et l'équipe avait l'intention d'examiner différents modèles structurels ajoutés ci-dessous :

Washington D.C.

Département de la Sécurité intérieure des É.-U. – Homeland (structure intégrée)  
Agence centrale du renseignement des É.-U. – CIA (structure autonome)  
Département de la Justice des É.-U. (structure imposée par la loi)  
Systèmes régionaux d'échange de l'information – SREI (structure de collaboration)  
Garde côtière des É.-U. (maintenant intégrée à la sécurité intérieure)



Lyon, France

Interpol – l’accent est mis en particulier sur le « Projet Fusion » (structure de collaboration)

Rome, Italie

Direction des enquêtes antimafia (DIA) (structure imposée par la loi)

Direction nationale antimafia (DNA) (structure imposée par la loi)

*Nota : Les réunions prévues avec le département de la Sécurité intérieure et la Garde côtière des É.-U. ont malheureusement été annulées à leur demande à cause de questions opérationnelles.*

## **Observations et impressions**

Agence centrale du renseignement des É.-U. (CIA)

La CIA est une agence autonome qui s’engage dans la recherche, l’élaboration et l’application d’une technologie à effets de levier puissants aux fins du renseignement criminel et elle cible divers enjeux à l’étranger. La CIA a modifié sa prestation de services en réponse aux événements terroristes du 11 septembre. Elle cible toujours les enjeux à l’étranger, mais elle a élaboré des systèmes pour garantir une meilleure collaboration avec les organismes d’application de la loi. Cette collaboration a suscité de nouvelles préoccupations au sujet de la protection des sources et d’autres questions de divulgation. La CIA a aussi modifié ses processus à l’interne pour garantir un résultat plus efficace. Compte tenu de sa structure et de son déploiement, la CIA était en bonne position pour réagir rapidement au nom du gouvernement des É.-U. à la suite des événements du 11 septembre. La CIA exploite aussi une base de données principale accessible à tout son personnel, peu importe où sont les employés. Les contrôles sont maintenus par divers degrés d’accès.

Département de la Justice des É.-U. (DOJ)

Le DOJ a de nombreux rôles liés à l’application de la loi aux États-Unis. L’un de ces rôles est la prestation du soutien par le financement ou la recherche sur les enjeux importants à tous les paliers de l’application de loi (local, fédéral et de l’État). L’un de ces enjeux est lié à la coordination des enquêtes multisectorielles et de la connectivité par la technologie. Nous avons été informés de l’Initiative globale d’échange de l’information de la justice qui vise surtout à orienter et faciliter l’échange de l’information par les intervenants de l’application de la loi à tous les échelons. L’initiative comprend l’élaboration de normes minimales d’interopérabilité, un dictionnaire d’éléments de données et l’inclusion dans le projet de prestataires de services du secteur privé. Il s’agit de vérifier avant l’achat si la technologie est conforme aux normes. Si le secteur privé connaît les normes, l’interopérabilité sera aussi plus certaine.

Systèmes régionaux d’échange de l’information (SREI)

Les SREI sont un programme national qui comprend de six centres régionaux d’échange de renseignements criminels qui rendent service à plus de 6 000 organismes d’application de la loi tribaux, locaux, fédéraux et d’État. Le département de la Justice

des É.-U. finance entièrement les SREI et la cible est habituellement le crime organisé, les drogues et les bandes, mais les événements du 11 septembre ont dramatiquement modifié cette cible. Les organismes membres cherchaient de toute évidence des moyens d'échanger de l'information liée au terrorisme et la technologie des SREI a été attentivement mise à niveau pour répondre aux besoins croissants des membres et aux demandes d'échange de l'information. Les intervenants préfèrent l'interconnectivité des systèmes actuels au lieu d'un seul système fusionné. Les intervenants des SREI ont créé avec succès un système intranet sécuritaire pour répondre aux besoins de tous les organismes membres. Des critères sont appliqués pour garantir l'adhésion qualifiée aux SREI, mais on fait néanmoins appel à la participation volontaire des organismes pour que l'activité soit efficace. Le soutien opérationnel est fourni sur demande aux membres, mais sans engagement opérationnel direct.

## Interpol

Interpol est un organisme en transition. Sa mission est d'être le principal organisme mondial de soutien de tous les organismes engagés dans la prévention ou la détection de la criminalité internationale. L'organisme est actuellement en restructuration pour accentuer sa réceptivité aux enjeux des membres et augmenter la qualité de ses services. Le « Groupe Fusion » est une initiative visant à aider les organismes membres à identifier les suspects et à lier ceux qui ont des liaisons avec des terroristes. L'analyse axée sur les renseignements criminels est communiquée aux membres pour les alerter des activités éventuelles des terroristes dans leur pays respectif. Le succès de ce programme est limité jusqu'à maintenant, mais ses pierres angulaires sont maintenant installées et le succès est limité seulement par les présentations volontaires des membres. La confiance entre les membres est un élément de succès essentiel pour Interpol et en particulier pour ce programme relativement nouveau. Interpol offre actuellement de nombreux programmes réussis. Les efforts actuels devraient certainement les améliorer.

## Direction nationale antimafia (DNA)

La DNA comprend des juges et des procureurs spécialement formés qui ciblent essentiellement la coordination des initiatives antimafia. Une loi a été adoptée en 1991 en réaction directe à un assassinat et aux menaces de la mafia à l'endroit de représentants de l'appareil judiciaire. La direction travaille régulièrement avec la collectivité de l'application de la loi, mais avant tout avec la DIA (Direction des enquêtes antimafia). Elle a un bureau national et du personnel déployé dans les districts de l'Italie. Elle attribue à sa ténacité et à son empressement constant l'importante diminution de menaces à l'endroit de représentants de la justice. Ce message clair et constant démotive la mafia à s'engager dans ce genre d'activités. En cas de menace, des systèmes sont en place pour l'évaluer et lancer l'intervention appropriée.

## Direction des enquêtes antimafia (DIA)

La DIA fait partie du département de la Sécurité publique du ministère de l'Intérieur de l'Italie. Elle réunit les trois plus importants organismes d'application de la loi fédérale (la Police d'État, les Carabiniers et la Garde des finances) et elle cible uniquement la collecte de renseignements criminels et les enquêtes sur la mafia et les affaires connexes. La loi de 1991, adoptée à la suite d'un assassinat et de menaces de la mafia à l'endroit de représentants de l'appareil judiciaire, a aussi créé cette Direction. Elle

fonctionne dans les paramètres de la loi spéciale à l'aide d'outils particuliers pour accentuer ses chances de succès. Voici certains exemples de ces outils : l'accès à toutes les bases de données de l'application de la loi en Italie, la capacité d'interroger des condamnés, de sommer des particuliers à comparaître et d'avoir accès aux données financières, un volet de ses pouvoirs d'enquête. La Direction confirme qu'il faut réagir rapidement aux menaces à l'endroit des représentants de la justice et qu'il n'y a pas de formule pour traiter ces affaires. Chaque menace est considérée distinctement et suscite une intervention appropriée. Un système est activé pour évaluer les réponses aux menaces à mesure qu'elles sont faites et en établir l'ordre de priorité. La DIA a aussi constaté une diminution marquée des menaces et est d'avis que ce résultat peut être attribué au succès obtenu à la suite des enquêtes sur la mafia et des poursuites au tribunal.

## **Commentaires**

Au cours des entrevues et de l'examen des modèles étudiés, il est devenu évident que la création d'une structure qui soutient un organisme à cible unique a certains avantages. On pourrait argumenter qu'une cible unique motiverait une approche plus simpliste de l'identification et du règlement des problèmes. Les structures examinées révèlent cependant de nombreuses complexités que chaque organisme a dû considérer. La CIA, la DNA et la DIA sont différents exemples d'organismes à cible unique. Il est intéressant de remarquer que la DIA en particulier fonctionne comme un organisme distinct, même si elle est formée de trois organismes qui ont mis de côté leur secteur de compétence en faveur de la principale cible pour tous. Les autres organismes examinés affichaient la confiance, la coopération (volontaire) et la collaboration comme pierres angulaires de leur structure. Même si un succès relatif est évident, une question se pose : pourquoi y a-t-il un effort constant d'amélioration de la collaboration et de l'échange de l'information dans ces cas?

Voici un enjeu important identifié dans chaque organisme : qu'est-ce qui l'incite à être ce qu'il est? Il est évident qu'une influence externe a motivé la structure de certains organismes et modifié la cible d'autres organismes. Il semblerait que la facilitation des enquêtes multisectorielles exigerait plus que la bonne volonté de la part des organismes engagés.

Les solutions technologiques élaborées au département de Justice des É.-U. peuvent être une réponse. Essentiellement, si les organismes continuent de déterminer leurs propres solutions technologiques, nous devons garantir qu'il est au moins possible de brancher ces systèmes l'un à l'autre pour faciliter l'échange de l'information et éviter le chevauchement.

Le Canada peut être fier de ses réalisations dans le domaine de l'application de la loi. Nos hôtes aux États-Unis, en France et en Italie ont été très respectueux. La Gendarmerie royale du Canada, par l'intermédiaire de ses agents de liaison et d'autres membres dans ces pays, a facilité nos réunions et surpassé l'appel du devoir pour garantir que nos visites soient significatives.

## **QUATRIÈME SECTION – PROFILS INSTANTANÉS**

### **Introduction des profils instantanés**

L'équipe de l'étude est d'avis que les constatations les plus importantes tirées des circuits sont celles qui ont été interprétées, intégrées et exprimées dans les thèmes généraux qui sont ressortis. C'est dans ces orientations plus larges que l'administration de la justice pénale et les services de police de haute qualité actuels au Canada peuvent trouver la motivation de déterminer de nouvelles orientations et améliorations. Les membres de l'équipe sont fiers en fait d'avoir découvert qu'il y a très peu d'initiatives ou programmes particuliers qui pourraient vraiment être qualifiés en soi de « meilleure pratique » selon la perspective de notre système canadien.

L'équipe a cependant relevé certains points d'intérêt en chemin et elle est d'avis que ces « profils instantanés » peuvent aider à stimuler le dialogue et la réflexion créative dans divers organismes au Canada. Voilà l'intention de ces sommaires. L'équipe ajoute expressément qu'elle ne soutient pas directement ces pratiques et n'en fait pas la promotion. La matière suivante est présentée pour considération et discussion seulement.

### **Mandat d'arrêt européen**

L'Union européenne comprend dix-sept pays ou états membres. Après la formation de cette union sans frontière, l'extradition est toujours un processus lent et complexe.

L'objectif du mandat d'arrêt européen (MAE) est d'accélérer le processus par l'intermédiaire du transfert légal d'un particulier d'un état membre à l'autre. Il permet d'appréhender quelqu'un, s'il a été inculpé et condamné dans un état membre, de l'emprisonner immédiatement pendant quatre mois ou plus, ou de le mettre sous garde pour une infraction dont la peine est d'un an ou plus.

Il est plus facile, à l'aide de ce processus, d'administrer la justice entre frontières et états membres parce que l'Union européenne est considérée comme un état à cette fin. En ce sens, le MAE est une importante contribution à la lutte contre le crime organisé transnational. Le concept d'un mandat d'arrêt international peut aussi être appliqué à la perception des amendes, la saisie des biens et les mandats de perquisition.

Le MAE est conforme à la Conférence internationale sur les droits universels et les valeurs humaines et la Convention des Nations Unies. Le MAE ne s'applique pas à un jeune de moins de 14 ans et des restrictions particulières s'appliquent aux personnes de 16 à 18 ans. Il doit y avoir confiance, travail en équipe et communication ouverte entre toutes les parties engagées pour que le système fonctionne efficacement.

Le concept du mandat européen peut avoir une application dans le contexte canadien. Il peut avoir le potentiel de réduire les ressources nécessaires et les coûts connexes, tout en accélérant le processus, s'il est appliqué pendant l'exécution de mandats pancanadiens.

## Langage commun

La capacité d'intervenir contre le terrorisme et le crime organisé est acquise à partir de l'échange de l'information et des renseignements criminels par l'intermédiaire de conversations et relations. Dans le cas des dix-sept pays et états membres de l'Union européenne (UE), la diversité des langues, cultures et croyances religieuses compliquent davantage l'échange de l'information et des renseignements criminels en temps opportun et de façon significative. Les organismes policiers de l'Union européenne (UE) ont collaboré à une stratégie de langage commun, soutenue par la technologie, afin d'obtenir, d'intégrer et de mettre en évidence les connaissances de la collectivité.

La première étape critique a été l'établissement d'un glossaire de termes. Il y a une seule définition légale convenue du terrorisme, du crime organisé et d'une autre langue. Les lois ont été harmonisées pour faciliter les enquêtes et l'arrestation de criminels internationaux. Les participants de l'UE ont normalisé les procédures de préparation et de diffusion de l'information qui passe par un seul point de contact dans chaque organisme policier pour éviter l'exagération ou la suppression de menaces. Des protocoles évidents ont été établis pour la diffusion des renseignements criminels et de l'information policière par deux voies distinctes, en prévision des délibérations du tribunal et pour protéger les sources.

Il y a eu une intégration complète et des liens détaillés ont été noués entre les bases de données locales et nationales pour faciliter ces processus, accentuer l'échange de l'information, établir un dépôt commun aux dix-sept pays, accumuler, analyser et répartir les renseignements criminels pour réponses en temps réel. Cela devient un moyen essentiel d'avoir accès à une considération intégrée de la façon dont les choses doivent être faites. Cette approche ouverte et participative engage le personnel policier de tous les organismes dans un milieu d'information dynamique qui favorise entre les frontières une culture collaborative de l'échange de l'information.

## Perturbation ou démantèlement – saisie de contrebande sans inculpation

La perturbation d'un organisme criminel par la saisie légale de la contrebande sans inculpation est-elle une tactique valable? La question a été posée plusieurs fois et à divers endroits pendant nos études sur place.

Aux fins de cette considération, les définitions suivantes s'appliquent (tirées de l'administration de l'application de la Loi sur les drogues (DEA) des États-Unis) :

***Perturbation*** : lorsque des répercussions importantes sur l'exploitation efficace normale d'un organisme identifié l'empêche de se livrer à des activités criminelles pendant une période importante, il y a perturbation.

***Démantèlement*** : lorsqu'un organisme identifié est incapable ou n'est plus en mesure de fonctionner comme une entreprise criminelle coordonnée, il y a démantèlement.

La saisie de la contrebande sans inculpation peut avoir les avantages suivants.

- ♦ Éviter le processus de divulgation qui coûte souvent très cher.
- ♦ Garantir la protection de l'identité d'un agent – dénonciateur (le cas échéant).

- ◆ Éviter les procès prolongés qui coûtent cher.
- ◆ Saisir la contrebande (dont une partie est intrinsèquement dangereuse) plus rapidement.
- ◆ Perturber les activités de l'organisme criminel, éventuellement au point de l'effondrement total – c.-à-d. démantèlement.
- ◆ Donner des occasions d'acquérir des sources humaines de renseignements criminels.

La saisie de la contrebande sans inculpation peut aussi avoir les inconvénients suivants :

- ◆ Ce genre d'intervention peut en fait motiver l'organisme criminel lorsque la perte de la marchandise a peu de répercussions sur ses activités et parce qu'il n'y a, autrement, aucune conséquence négative sur ses activités illégales.
- ◆ Cette mesure donne aux membres de l'organisme criminel l'occasion de tirer des leçons de leurs « erreurs » (contrebande découverte et saisie par la police) et de s'adapter aux tactiques policières.
- ◆ L'application réitérée de cette pratique peut susciter une attitude axée sur la solution rapide de la part des enquêteurs, au lieu d'un aperçu qui susciterait des résultats permanents (c.-à-d. démantèlement).

Le but ultime de l'application de la loi doit toujours être le démantèlement complet d'un organisme criminel. Certaines raisons valables peuvent cependant parfois justifier la perturbation sans inculpation comme tactique légitime à court terme. La clé de l'application appropriée de cette méthode exige une analyse détaillée des inconvénients et avantages susmentionnés dans le contexte de l'enquête en question.

### **Intégration de la culture maorie**

Au milieu de la décennie 1990, un certain nombre d'enquêtes à l'externe ont confirmé que des perceptions et relations négatives persistaient entre la collectivité maorie et le Service de police. Le gouvernement de la Nouvelle-Zélande fournit le catalyseur du changement et la Police de la Nouvelle-Zélande (NZP) a fait un effort déterminé pour être plus réceptive à la collectivité maorie.

Des objectifs stratégiques ont été formulés pour accentuer la réceptivité aux Maoris. Ils comprennent des buts pour :

- améliorer la perception qu'ont les Maoris du Service de police,
- approfondir la compréhension des agents de police et accentuer leur acceptation de la signification du traité de Witangi dans leur travail,
- élaborer une consultation plus efficace entre le Service de police et les Maoris,
- ajouter la voix des Maoris à la planification stratégique et à la prise de décisions du Service de police.

La NZP a appliqué un certain nombre de stratégies en commençant par l'engagement et la coordination des dirigeants policiers. L'établissement de groupes de consultation entre la collectivité et le Service de police a permis à la police et aux Maoris de communiquer à l'échelon stratégique et local. D'autre part, un réseau d'agents de liaison iwis (maoris) et les coordonnateurs de la réceptivité aux Maoris ont permis aux districts de police d'acquérir des capacités de réceptivité.

Le Service de police de la Nouvelle-Zélande a évolué davantage en travaillant à intégrer les coutumes maories dans la culture organisationnelle. Un accueil unique attend les visiteurs du Service de police de la Nouvelle-Zélande et marque le début des réunions organisationnelles. Il s'agit habituellement de l'accueil de style européen – nord-américain suivi de l'accueil maori qui comprend des prières, des chants et le *hongi* (toucher du nez et du front).

La formation des recrues au Collège royal de police de la Nouvelle-Zélande comprend la sensibilisation à la culture maorie. Cette sensibilisation comprend une séance d'une nuit dans un Marae, lieu de rencontre spirituel, qu'animent les aînés maoris. L'intégration des traditions maories est représentée le plus dramatiquement lorsque les recrues finissantes exécutent la *haka*, danse traditionnelle maorie. Des semaines de pratique précèdent cet événement spécial de la cérémonie de remise des diplômes des recrues devant la famille et les amis. La danse représente un défi positif qu'une classe lance à une autre lorsqu'elles sortent du collège pour mettre en pratique l'apprentissage acquis dans les collectivités servies. Cette formation préliminaire est suivie du soutien de la formation maorie annuelle pour tous les agents. Le Service de police de la Nouvelle-Zélande convient qu'il faut sensibiliser les agents de première ligne. Le résultat voulu de cette formation est qu'elle continuera de favoriser des modèles positifs dans la collectivité maorie et de changer les attitudes de la collectivité policière.

Outre l'anglais, la langue maorie est répandue à la NZP et les membres peuvent obtenir de la formation en langue maorie pour approfondir l'intégration de la culture.

La sensibilisation policière aux éléments de la culture maorie est exprimée par l'application d'une trousse de formation et d'une politique sur la mortalité soudaine. La collectivité maorie a élaboré la politique en partenariat avec le Service de police du district central. Dans le district de Wellington, les membres font preuve de réceptivité en invitant les chefs spirituels maoris à faire des prières sur les lieux de collisions mortelles impliquant des membres de la collectivité maorie.

Le Service de police de district de la baie de Plenty à Rotorua a adopté la réceptivité aux Maoris en établissant des partenariats pour les programmes de déjudiciarisation des jeunes contrevenants avec des organismes de services à l'externe, notamment, le groupe des services sociaux magiques (Mana Social Services Trust). Ils collaborent avec des partenaires à l'externe pour donner des cours de préparation des recrues policières aux candidats maoris éventuels au Service de police et ils soutiennent une composante cours sur la culture maorie pour un programme de collège communautaire.

Intégrer la voix maorie à la prise de décisions policières ne signifie pas seulement participer à des groupes consultatifs, c'est-à-dire que les membres de la collectivité sont invités à siéger aux jurys de sélection des agents de liaison iwis du Service de police.

L'examen de la prestation de services de police aux Maoris de la Nouvelle-Zélande en novembre 2002 a déterminé que des étapes plus positives avaient été franchies pour refermer l'écart entre le Service de police et les collectivités maories et encourager le maintien de partenariats en planification stratégique pour l'avenir.

L'intégration d'un grand respect pour les cultures des Maoris et des insulaires du Pacifique dans les activités quotidiennes et la culture organisationnelle de la Police de la Nouvelle-Zélande a été un franc succès. La NZP réalise néanmoins qu'il reste beaucoup

à faire pour approfondir son engagement à être réceptif aux Maoris et à leurs collectivités de cultures diverses. Une stratégie quinquennale des ressources humaines comprend des objectifs ciblant des politiques de recrutement et de maintien en poste de Maoris, d'insulaires du Pacifique, de femmes et de particuliers de groupes ethniques, ainsi que la formation améliorée dans tous les secteurs applicables.

L'expérience de la Nouvelle-Zélande et ces exemples d'engagement et d'efforts soutenus à grandes ramifications peuvent informer les organismes canadiens sur la façon de tirer avantage des étapes positives franchies avec les gens de nos Premières nations et d'autres cultures minoritaires.

### **Tribunaux d'enquête**

Le secret et la confiance liés aux cercles fermés de la famille et des amis déterminent en grande partie le « succès » de toute organisation criminelle. Le groupe de travail antimafia (DIA) a obtenu un certain succès au volet de l'acquisition de renseignements criminels sur la collectivité fermée de la mafia. La DIA s'est servie de ses pouvoirs d'enquête octroyés par la loi en réponse aux assassinats de représentants de la justice et à l'intimidation d'intervenants de l'appareil judiciaire.

La loi de 1991 qui a créé la DIA a aussi essentiellement donné aux enquêteurs le pouvoir de s'engager activement dans une enquête sur la mafia, de sommer des particuliers à comparaître et de les interroger lorsqu'ils sont soupçonnés d'avoir des connaissances sur les activités de la mafia. Il n'est pas nécessaire que les particuliers eux-mêmes soient soupçonnés d'activités criminelles. Il suffit qu'ils aient de l'information qui pourrait faire avancer l'enquête pour les obliger à comparaître devant la DIA pour interrogation.

La DIA a aussi le pouvoir d'interroger les particuliers reconnus coupables au sujet de l'information qui pourrait aider les enquêtes sur la mafia, les activités connexes et les associations criminelles. Dans le contexte italien, la nécessité d'amenuiser l'influence de la mafia et de protéger les membres de l'appareil judiciaire ont motivé l'octroi de pouvoirs judiciaires particuliers. Il faut préciser que ces pouvoirs sont limités exclusivement à la DIA, seulement pendant les enquêtes criminelles actives et uniquement au sujet de la mafia.

Dans le contexte canadien, ces pouvoirs d'enquête empiéteraient sur la liberté et les droits de la personne, pourrait-on affirmer. Des bandes de motards hors-la-loi ont assassiné des agents du service correctionnel au Québec en 1997. Sommes-nous ainsi avertis de tentatives semblables d'intimidation dans la collectivité de la justice pénale? Avons-nous atteint le seuil ou le point de non-retour? Devrons-nous appliquer des mesures semblables?



## **CINQUIÈME SECTION – REMERCIEMENTS**

L'équipe du projet apprécie la collaboration et le soutien obtenus en général au Canada et à l'étranger pour achever les étapes de l'apprentissage et de l'étude sur place de ce projet. L'équipe remercie en particulier les intervenants et organismes suivants qui ont contribué au succès du projet :

### **L'équipe de l'ACCP**

Peter Cuthbert	Directeur exécutif
Chef Trevor McCagherty (retr.)	Président du projet
Liz Robertson	Administratrice du projet
Magda Mitilineos	Coordonnatrice financière
Nancy Taylor	Coordonnatrice des voyages
Le personnel du bureau de l'ACCP	

### **L'équipe de la conception technique**

Doug Dalziel	Collège canadien de police
Joe D'Cruz	École de gestion Rotman
Deborah Doherty	Collège canadien de police
Debra Frazer	Service de police d'Ottawa
Insp. Al Heon	GRC
Michael Miner	Centre de ressources et de formation interculturelles
Ramona Morris	Collège de police de l'Ontario

### **Ressources d'apprentissage et intervenants aux ateliers**

Tullio Caputo	Université Carleton
Florent Paquet	Consultant
Cmdt adj Vern White	GRC
Dir. John Janusz	Service de police de Gatineau
Insp. Pierre Caron	Service de police de Gatineau
Insp. Mario Harel	Service de police de Gatineau
Insp. Dany Montmigny	Service de police de Gatineau
Peter Irniq	Commissaire du Nunavut
Sheila Levy	Centre de détresse, Iqaluit
GP Michael Salamoni	GRC
Caporal Wills Thomas	GRC
Kim Gauthier	Soutien de la TI, Collège canadien de police
Nancy Park	Bibliothécaire, Collège canadien de police
Le personnel du Collège canadien de police	

## **Le Comité directeur**

Chef Vince Bevan	Service de police d'Ottawa
Commissaire Gwen Boniface	Police provinciale de l'Ontario
Colonel Dorothy Cooper	Forces armées canadiennes
Chef Julian Fantino	Service de police de Toronto
Chef Larry Gravill	Service de police régional de Waterloo
Christine Miles	Bureau du Solliciteur général du Canada
Tonita Murray	Directrice, Collège canadien de police
Chef Edgar McLeod	Service de police du Cap-Breton
Commissaire Giuliano Zaccardelli	GRC

## **Les services de liaison à l'étranger de la GRC**

Surintendant en chef Deny Constant	QG, Ottawa
Caporal Guy Laberge	France
Sergent d'état-major Dennis Florido	Italie
Surintendant André Dion	É.-U.
Sergent d'état-major Luke Vidal	Singapour (Australie – NZ)
Odette Dagenais	Administration de Singapour (Australie – NZ)
Inspecteur Clemens Imgrund	Allemagne
Sergent Ralph Ehlebracht	Allemagne
Surintendant Gerry Bennett	Royaume-Uni
Sergent d'état-major Richard Sauvé	Royaume-Uni

## **Les organismes d'accueil** (Nota : Veuillez consulter les sommaires des visites sur place pour les détails)

Commission anticriminalité australienne	Australie
Police fédérale australienne	Australie
Service de sécurité britannique (MI5)	Royaume-Uni
Agence centrale du renseignement (CIA)	États-Unis d'Amérique
Agence des douanes (ZKA)	Allemagne
Direction des enquêtes antimafia (DIA)	Italie
Direction nationale antimafia (DNA)	Italie
Patrouille de la frontière fédérale (BGS)	Allemagne
Bureau fédéral des enquêtes criminelles (BKA)	Allemagne
Ministère fédéral de la Justice (BMJ)	Allemagne
Service des douanes du Royaume-Uni	Royaume-Uni
Projet Fusion d'Interpol	France
Escouade nationale anticriminalité	Royaume-Uni
Service national du renseignement criminel	Royaume-Uni
Service de police des Nouvelles-Galles du Sud	Australie
Service de police de la Nouvelle-Zélande	Nouvelle-Zélande
Scotland Yard – Direction générale antiterroriste de la Police métropolitaine (MET)	Royaume-Uni
Police d'État - Hambourg (LKA)	Allemagne
Ministère de l'Intérieur (Home Office)	Royaume-Uni
Département de la Justice des É.-U.	États-Unis d'Amérique
Service de police de Victoria	Australie

## SIXIÈME SECTION – BIBLIOGRAPHIE

Gladwell, Malcolm. Le point de bascule : comment faire une grande différence avec de très petites choses. Traduit de l'américain par Danielle Charron, Québec-Livres, Éditions Transcontinental, Collection Revue commerce, Montréal (QC) (ISBN : 2894722133).

Newbury, Pat J. et Philip E. Townsend. Performance Management, Real Measures for Market Reality, Risky Business, The Art and Science of Risk Management, numéro 7, 2003, PriceWaterhouseCoopers.

Lawler, John. Executive Services. Police fédérale australienne, le 3 juin 2003.

Police fédérale australienne. Note de recherche 2 : Measuring the costs and benefits of AFP investigations. Série de notes de recherche de l'AFP, ISSN : 1447-4468.

McFadden, Michael, Sue-Ellen Mwesigye et Gordon Williamson. « Pricing Outputs: A Case Study in Law Enforcement ». Police fédérale australienne, Canberra. Australian Journal of Public Administration, volume 61, numéro 4, 2002, p. 1.

Police fédérale australienne. Note de recherche 1 : Benchmarking heroin seizures. Série de notes de recherche de l'AFP. ISSN : 1447-4468.

Police fédérale australienne. Note de recherche 3 : The effects of reducing the supply of heroin in the ACT. Série de notes de recherche de l'AFP. ISSN : 1447-4468.

Police Strategic Plan to 2006. Service de police de la Nouvelle-Zélande. <http://www.police.govt.nz/resources/2002/strategicplan/strategicplan.pdf>, (le 26 juillet 2003) p. 13.

Commission de l'équité et des droits de la personne. Social Justice Report 2001. Commissaire de la justice sociale pour les Autochtones et les insulaires du détroit de Torres. Sydney (Australie) 2001.

Commission de l'équité et des droits de la personne. Face the Facts. Commissaire fédéral par intérim contre la discrimination raciale. Sydney (Australie) 2001.

Jabbour, Roland. « Policing Partnership in a Multicultural Australia ». Conseil arabe australien, 2001. <http://www.aac.org.au/media.php?ArtID=6> (le 4 août 2003).

Service de police de la Nouvelle-Zélande. Community Approach – Mt. Roskill, Avondale, Balmoral. Livret.

Site Web de la police fédérale australienne. « Our Role and Functions ». 2003 (le 25 avril 2003). <http://www.afp.gov.au/page.asp?ref=/AboutAFP/RoleFunctions.xml> (le 25 avril 2003).

Site Web de la police fédérale australienne. « Diversity within the AFP ». 2003. <http://www.afp.gov.au/page.asp?ref=/Employment/AFPRecruitment/General/Diversity.xml> (le 25 avril 2003).

Site Web de la police fédérale australienne. « Gay and Lesbian Liaison Officers ». 2003. <http://www.afp.gov.au/page.asp?ref=/Contacts/GLLOs.xml> (le 25 avril 2003).

Service de police des Nouvelles-Galles du Sud. Annual Report 2001-2002. Sydney (Australie) 2002.

Site Web du Service de police des Nouvelles-Galles du Sud. « About the NSW Police ». 2003. <http://www.nsw.gov.au/about/About.cfm> (le 25 avril 2003).

Site Web du Service de police des Nouvelles-Galles du Sud. « Police and Ethnic Communities Advisory Council ». 2003. <http://www.nsw.gov.au/BinaryData/police-ethnic.pdf> (le 25 avril 2003).

Site Web du Service de police des Nouvelles-Galles du Sud. « Policing for a Multicultural Community ». 2003. <http://www.police.nsw.gov.au/BinaryData/multicultural.pdf> (le 25 avril 2003).

Site Web du Service de police des Nouvelles-Galles du Sud. « NSW Police Liaison Officers ». 2003. <http://www.nsw.gov.au/about/search/detail.cfm?ObjectID=81&SectionID=nswpolicesql> (le 25 avril 2003).

Service de police de Victoria. Equity and Diversity Corporate Five Year Plan 2003 – 2008. Melbourne (Australie) 2002.

Commission de la fonction publique de l'Australie. Workplace Diversity Report 2001 – 02. Canberra, TCA, 2002.

Service de police de Victoria. Victoria Police Women's Liaison Officer. Description du poste et justification. Melbourne (Australie).

Service de police de Victoria. Annual Report 2001-2002. Melbourne (Australie) 2002.

Ministère du Développement maori. « Review of New Zealand Police Service Delivery to Maori ». Rapport. Te Puni Kokiri, Wellington (Nouvelle-Zélande) 2002.

Service de police de la Nouvelle-Zélande. « Training Service Centre Strategy 2002 – 2006 ». Rapport, 2002.

Service de police de la Nouvelle-Zélande. Police Strategic Plan to 2006. Rapport. Wellington (Nouvelle-Zélande) 2002.

Service de police de la Nouvelle-Zélande. « Reducing Inequalities ». Rapport. 2001. [http://www.police.govt.nz/resources/2001/annualreport/06\\_reducingt\\_inequalities.pdf](http://www.police.govt.nz/resources/2001/annualreport/06_reducingt_inequalities.pdf) (le 4 août 2003).

## SEPTIÈME SECTION – SOMMAIRES DES VISITES

### Guide de référence rapide

#### Section 7-1 – Première équipe

Endroit ou organisme	Pays	Page
Ministère fédéral de la Justice (BMJ) – Berlin	Allemagne	1
Patrouille de la frontière fédérale (BGS) – Berlin	“	3
Bureau fédéral des enquêtes criminelles (BKA) – Weisbaden	“	5
BKA – Meckenheim	“	7
BMJ – Bonn	“	10
Bureau de criminologie des Douanes (ZKA) – Cologne	“	11
Police d’État (LKA) – Hambourg	“	13
Service de sécurité britannique (MI5) – Londres	Royaume-Uni	15
Escouade nationale anticriminalité – Londres	“	17
Service des douanes du Royaume-Uni – Londres	“	20
Ministère de l’Intérieur – crime organisé, drogues et groupes internationaux – Londres	“	22
Scotland Yard, Service de police métropolitain – Direction antiterroriste – Londres	“	25
Service national du renseignement criminel – Londres	“	29

#### Section 7-2 – Deuxième équipe

Endroit ou organisme	Pays	Page
Police fédérale australienne – Canberra, Sydney, Melbourne et Collège de l’AFP	Australie	1
Commission anticriminalité australienne – Canberra	“	8
Service de police des Nouvelles-Galles du Sud – Sydney	“	10
Service de police de Victoria – Melbourne	“	13
Service de police de la Nouvelle-Zélande – Wellington, Rotorua, Auckland et Collège royal de la NZP	Nouvelle-Zélande	16

#### Section 7-3 – Troisième équipe

Endroit ou organisme	Pays	Page
Agence centrale du renseignement (CIA) – Washington, DC	É.-U.	1
Département de la Justice – Systèmes régionaux d’échange de l’information (SREI) – Washington, DC	“	3
Département de la Justice – Initiative de la technologie de l’information – Washington, DC	“	5
Interpol – Groupe du Projet Fusion – Lyon	France	7
Direction nationale antimafia (DNA) – Rome	Italie	9
Direction des enquêtes antimafia (DIA) – Rome	“	11

**ENDROIT :** Berlin (Allemagne)

**DATE :** le 26 mai 2003 **HEURE :** 9 h

**PERSONNES INTERVIEWÉES :** Angelika SCHLUNCK  
Stephanie UHRIG  
Robert R. SCHNABL (Juge)

**CIBLE DE L'ENTREVUE :** Suppression internationale du terrorisme, du crime organisé et de la criminalité liée à la drogue

**CONTEXTE :** Les interviewés sont membres de l'appareil judiciaire du ministère fédéral de l'Intérieur, Direction générale des affaires policières sur le crime organisé et les questions liées à la drogue, et du ministère fédéral de la Justice, Section de la procédure pénale (déroulement des enquêtes, mesures obligatoires). Les interviewés étaient chargés de l'orientation et de la poursuite pour infractions des terroristes et du crime organisé, en étroite collaboration avec les services de police municipaux, fédéraux et de l'État en Allemagne.

Les ministères sont aussi chargés des tâches qui découlent de la réunification de l'Allemagne et qui ciblent la réadaptation en vertu du droit administratif et du droit pénal.

Le ministère a aussi un rôle important de collaboration dans l'Union européenne aux volets de la justice et des affaires intérieures, matières convenues dans le traité de Maastricht. Il participe à l'expansion et à l'amélioration institutionnelle de cette collaboration dans la structure de la conférence du gouvernement sur la révision des traités internationaux.

L'entrevue s'est déroulée sur la perspective judiciaire – de la poursuite.

**POINTS DE DISCUSSION :**

- 1 Relation entre le procureur et le service de police
  - Relation distincte entre le service de police et l'appareil judiciaire. C'est essentiel au fonctionnement efficace du système de la justice pénale.
  - Il est convenu qu'il y a un lien entre le crime organisé et le terrorisme, c'est-à-dire que des sommes tirées de l'activité criminelle soutiennent le mandat des terroristes.
- 2 Guides
  - L'Allemagne a créé une série de soixante-dix (70) guides qui sont un modèle et un mécanisme d'intervention rapide contre les actes terroristes. Ils ont été créés avant le 11 septembre et ont donné une réponse ciblée.
  - Les pays de l'UE ont convenu d'une définition commune du terrorisme.
- 3 Intégration et collaboration
  - EuroJust
    - Créé en l'absence d'une institution qui soutiendrait le débit de l'information dans l'Union européenne (UE). Il a fait preuve d'une contribution importante en

évaluant l'information sur le terrorisme et en créant des renseignements criminels.

- Enjeux juridiques
  - La recherche pour sélection préliminaire est une méthode permise qu'applique la police selon le profilage.
  - Le mandat d'arrêt européen est le résultat de l'harmonisation des lois à l'intérieur de l'Union européenne pour faciliter l'arrestation de fugitifs – criminels partout en Europe.
  - L'échange de l'information sur l'ADN est une entente bilatérale et un projet pilote de mise en commun de bases de données avec l'Autriche et, si le projet est un succès, il sera appliqué partout dans l'Union européenne (UE).
  - La disposition de la loi sur l'évitement du danger en Allemagne permet le profilage aux services de police à l'aide de critères qui comprennent l'âge, le sexe, l'affiliation religieuse, la nationalité et la profession pour contrer le terrorisme.
- Groupe de travail intégré sur le terrorisme
  - Amélioration de la collaboration pour l'échange de l'information en appliquant une approche intégrée multisectorielle.

#### 4 Conseils d'information

- Ils comprennent des représentants des organismes participants sous la présidence du ministère de la Justice qui se réunissent une fois par semaine pour faciliter l'échange immédiat des renseignements à caractère délicat.

### **ÉVALUATION**

#### **AVANTAGES :**

- 1 Les Conseils d'information et les guides (plans d'urgence) auxquels participent tous les partenaires de la justice fédérale facilitent les interventions proactives et réactives immédiates contre l'activité terroriste.
- 2 Il devrait y avoir un dépôt commun pour l'accumulation, l'analyse et la répartition des renseignements criminels.

#### **LEÇON APPRISE :**

- 1 Le manque d'une définition commune du terrorisme et du crime organisé amenuise la capacité de faire enquête et d'en poursuivre les groupes sur la scène internationale.

#### **POINTS D'INTÉRÊT :**

- 1 Un seul dépôt pour l'accumulation internationale des renseignements criminels sur les terroristes et le crime organisé international.
- 2 Les « Conseils d'information » multiorganismes facilitent l'échange immédiat de l'information critique.

#### **SOMMAIRE :**

Le Bundesministerium der Justiz (ministère fédéral de la Justice) parraine et soutient une série d'initiatives de promotion de l'intégration du système de la justice pénale et de l'échange de l'information sur la scène nationale et internationale. Étant donné le degré élevé de collaboration entre le Service de police et le ministère de la Justice, des modifications et des révisions sont apportées à la loi en réponse aux activités du crime organisé et des terroristes.

#### **MATÉRIEL DE RÉFÉRENCE**

Page d'accueil du ministère fédéral de la Justice de l'Allemagne

**ENDROIT :** Berlin (Allemagne)

**DATE :** le 26 mai 2003 **HEURE :** 13 h

**PERSONNES INTERVIEWÉES :** Udo BURKHOLDER  
Friedrich-Alexander HOPPE  
M. SCHNABL (j'avais des noms supplémentaires)  
M. KOHLMETZ  
M. THOMAS  
M. SCHAEF  
M. KRUEGER

**CIBLE DE L'ENTREVUE :** Activités du crime organisé et des terroristes particulières à l'intégrité de la frontière

**CONTEXTE :** Le ministère fédéral de l'Intérieur administre la patrouille de la frontière fédérale (Bundesgrenzschutz ou BGS) en Allemagne. Elle est donc conçue comme une force policière interne et non un organisme militaire. Elle est chargée de la protection des frontières de l'Allemagne avec le Danemark, les Pays-Bas, la Belgique, le Luxembourg, la France, la Suisse, l'Autriche, la République tchèque et la Pologne, ainsi que de la protection de la sécurité du public dans les aéroports, les gares ferroviaires et les eaux territoriales, y compris la sécurité aérienne. La BGS veille aussi à la sécurité de tous les immeubles et représentants fédéraux.

Les impératifs politiques, militaires et économiques de l'Europe ont changé, de même que les tâches attribuées à la BGS par mandat. Étant donné l'avènement de l'Union européenne (UE), l'effondrement de l'Union soviétique et l'ouverture des frontières de l'Allemagne de l'Est, la BGS insiste maintenant davantage sur la patrouille des frontières avec la Pologne et la République tchèque. Les plus grandes préoccupations sont les activités de contrebande internationales, d'automobiles et de drogues, ainsi que le passage clandestin d'êtres humains.

#### **POINTS DE DISCUSSION**

- 1 Gestion mixte des projets de protection des frontières
  - Évalués et financés par l'Union européenne (UE) à Bruxelles en Belgique.
  - Les pays – organismes présentent des plans d'activité pour l'amélioration de la sécurité aux frontières et, de nouveau, le financement vient de l'UE. L'Allemagne a obtenu 12 millions d'euros en financement à date.



- L'un des projets de protection des frontières (Principe de la frontière extérieure) comprend les détachements internationaux interorganismes et un coordonnateur central, créant ainsi un seul point de contact pour la facilitation.
    - Les Allemands forment les formateurs pour aider à établir de meilleures relations dans leur propre pays et dans divers secteurs de compétence à l'étranger.
      - Voilà qui élève le niveau de compétence et l'intégrité des frontières des pays voisins et, réciproquement, la sécurité de la frontière allemande est à la hausse (c.-à-d. que le partenariat avec la Pologne a réduit de 25 % le nombre d'immigrants illégaux).
      - Solidarité et responsabilité
- 2 Ceinture stratégique
- La BGS a bouclé une « ceinture stratégique » autour de l'Allemagne par l'intermédiaire de l'influence avec des organismes partenaires dans les pays limitrophes de l'Allemagne. Ce modèle a une norme commune d'application de la loi.
  - La BGS procède à une évaluation des autres pays pour déterminer s'ils sont conformes à la norme établie.
  - Il faut respecter la norme pour participer à l'Union européenne (UE) et faire rapport aux trois mois pour rendre compte aux volets du financement et des opérations.
  - Le principe sous-jacent est l'établissement proactif de l'intégrité de première ligne de la frontière allemande au-delà de ses frontières physiques.
    - Des agents de liaison de la BGS sont établis dans quinze pays où les questions d'intégrité de frontière sont plus courantes quant à leurs répercussions sur l'Allemagne.
    - Les agents de liaison facilitent l'échange de l'information et l'analyse des renseignements criminels. Cette intervention est considérée comme un investissement à long terme dans l'intégrité des frontières par l'intermédiaire du transfert des connaissances.
  - L'UE reprend ce principe et la « Police de la frontière européenne » est proposée, un comité est formé et une étude est entreprise dont le but est la coordination interfonctionnelle et le contrôle accru à la frontière.
  - Il s'agit d'une initiative d'intérêt personnel et non d'une activité altruiste.
- 3 Trois modèles de sécurité de la frontière
- Modèle allemand
    - Structures mixtes
    - Territoire sans frontières
    - Stratégie de migration ciblée, c'est-à-dire que l'organisme policier du secteur de compétence d'origine suit les criminels pendant qu'ils se déplacent géographiquement en UE.
  - Modèle complet
    - Police de la frontière européenne unifiée (structure unique)
    - Défis linguistiques et juridiques
    - Manque d'infrastructure crédible
  - Modèle de réseau
    - Équipes interfonctionnelles ciblées sur un enjeu unique selon les priorités (c.-à-d. frontières aériennes)
    - La langue de travail est l'anglais
    - Équipes mixtes aux frontières externes
    - Application d'une approche ciblée par l'intermédiaire de l'analyse du risque en général, de l'établissement des priorités et de l'analyse de la rentabilité.
- 4 Après le 11 septembre
- Les ressources sont passées du crime organisé au terrorisme

- La trousse de sécurité donnait des pouvoirs d'enquête plus grands et davantage de ressources
- Section d'intervention rapide

## ÉVALUATION

### AVANTAGES :

- 1 Le « Principe de la frontière extérieure et la Ceinture stratégique » accentuent le leadership, la compétence, la collaboration et la qualité aux fins de l'intégrité accrue des frontières. Il s'agit d'un modèle facilement acceptable pour l'application de la loi sur les drogues, le passage clandestin de migrants et la contrebande de marchandises, tout en améliorant les partenariats internationaux et la comparaison de l'application de la loi sur la scène internationale. « Solidarité et responsabilité ».

### LEÇON APPRISE :

- 2 La bonne volonté est insuffisante. Des structures mixtes sont nécessaires.

### POINT D'INTÉRÊT :

- 3 Le recours au personnel de liaison particulier à un programme pour une activité criminelle en particulier ou une initiative ciblée donne une meilleure utilisation des ressources et des partenariats, ainsi que des renseignements criminels plus exacts et opportuns qui peuvent servir proactivement au lieu de réactivement.

### SOMMAIRE :

En réponse aux impératifs politiques, militaires et économiques changeants en Europe et en Allemagne (c.-à-d. l'avènement de l'Union européenne (UE), l'effondrement de l'Union soviétique et l'ouverture des frontières de l'Allemagne de l'Est), la BGS a pu redéfinir son mandat à l'intérieur d'une série d'initiatives d'application de la loi à valeur ajoutée. La BGS a lancé ces initiatives hautement efficaces dans les aéroports, les gares ferroviaires et les secteurs de compétence à l'étranger qui accentuent l'intégrité des frontières nationales, internationales et de l'UE.

### MATÉRIEL DE RÉFÉRENCE

[www.bundesgrenzschutz.de/start.htm](http://www.bundesgrenzschutz.de/start.htm)  
[www.sfu.ca/casa/ft-bgsdd1](http://www.sfu.ca/casa/ft-bgsdd1)

---

**ENDROIT :** Wiesbaden (Allemagne)

**DATE :** le 27 mai 2003 **HEURE :** 8 h 30

**PERSONNES INTERVIEWÉES :** Hans Joachim NEUMER  
Klaus HEIL  
Michael-Erich GAJIC

**CIBLE DE L'ENTREVUE :** Crime organisé

**CONTEXTE :** BUNDESKRIMINALAMT, OA11 (BKA)  
Le Bureau fédéral des enquêtes criminelles cible les enquêtes nationales et internationales. Ce groupe de l'entrevue en particulier cible les enquêtes sur le crime

organisé et la suppression de la criminalité sur la scène nationale et internationale.

5 000 employés, 2 400 agents, 850 membres du personnel engagés dans la lutte contre le crime organisé.

Trois endroits, Berlin, Wiesbaden et Mechinheim

Les interviewés ont donné un aperçu général de l'organisation qui comprend la lutte contre le crime organisé, les criminalistes du centre, la criminalistique, les services administratifs et centraux, la technologie de l'information, la formation, l'intervention antiterroriste, le contre-espionnage, les PDM.

Intermédiaire de l'échange de l'information et des renseignements criminels sur le crime organisé sur la scène nationale et internationale.

### **POINTS DE DISCUSSION :**

- 1 Traitement des dénonciateurs – agents
  - Nous avons discuté de l'intervention centralisée à l'intention des dénonciateurs, lancée pour accentuer le traitement des sources avec professionnalisme à cause de la formation et de l'expérience ciblées. Les interviewés sont d'avis que cette mesure protège contre les sources perfides et manipulatrices. Seulement cinq pour cent (5 %) des sources ont été perdues en passant à un système centralisé.
- 2 Opérations d'infiltration
  - Nous avons discuté du recours à des opérations à long terme ayant pignon sur rue pour la collecte des renseignements criminels.
- 3 Analyse des renseignements criminels
  - Les analystes sont une ressource partagée à l'avantage des enquêtes criminelles. Ces experts sont détachés à d'autres organismes policiers pour certains projets.
  - Le ratio analystes-enquêteurs est de trois pour un et il y a donc plus de crimes identifiés que de ressources disponibles pour faire enquête.
  - Les enquêtes sont établies par ordre de priorité selon les renseignements criminels disponibles.
- 4 Collaboration nationale – internationale
  - Session de liaison spéciale pour faciliter les enquêtes nationales et internationales.
- 5 Comité de surveillance
  - Il présente un rapport annuel au gouvernement qui permet d'établir les priorités et l'attribution des ressources. Toutes les plaintes reçues doivent faire l'objet d'une enquête. Le Comité obtient des recommandations du BKA et établit les priorités d'enquête.
- 6 Établissement des priorités – évaluation du risque
  - Critères d'établissement de priorités semblables à celles de la méthode SLEIPNIR.
  - Nous n'essayons pas de prédire l'avenir, nous préférons être en position de réagir à l'avenir. (Prévisions sur 10 à 20 ans).
  - Recours aux analystes de l'agence et aux universitaires pour le processus de prévision.
- 7 Blanchiment de l'argent
  - Cinquante (50) agents de liaison internationaux ciblent en particulier le blanchiment de l'argent.

- Base de données centralisée pour l'information bancaire, accès policier sans frais.
  - Aperçu de la loi sur le blanchiment de l'argent.
- 8 Affectation de ressources
- Initiative de réaffectation d'enquêteurs sur le crime organisé à la lutte antiterroriste après le 11 septembre.
  - Le résultat a été une perte d'expertise et de capacité.

**ÉVALUATION :**

**AVANTAGES :**

- 1 Centralisation de l'intervention à l'intention des dénonciateurs.
- 2 Diffusion centralisée des renseignements criminels nationaux – internationaux sur le crime organisé.
- 3 Approche à long terme (sur 10 à 20 ans) de l'analyse du crime organisé et de l'application de la loi.
- 4 Échange d'analystes dévoués à certains projets en particulier.
- 5 Système informatique centralisé pour la diffusion de renseignements criminels nationaux et plus de 8 000 liens à l'échelon national.
- 6 Intermédiaire de la diffusion de renseignements criminels à Interpol.
- 7 Cinquante-six agents de liaison servent dans 40 pays.

**LEÇONS APPRISSES :**

- 1 Perte d'expertise et de capacité à cause du 11 septembre.
- 2 La dissolution des frontières (Union européenne) a accentué les enjeux juridiques et linguistiques.

**POINTS D'INTÉRÊT :**

- 1 Coopération par l'intermédiaire de la collaboration
- 2 Nous n'essayons pas de prédire l'avenir, nous préférons être en position de réagir à l'avenir.

**SOMMAIRE :**

Même si cette entrevue ciblait le crime organisé, le groupe est d'avis que le terrorisme est la principale priorité. La loi ne suit pas le rythme des tendances changeantes du crime organisé. Même si le mantra affirme que l'intégration est acceptée et mise en pratique, ce n'est pas la réalité à l'échelon opérationnel de l'intervention policière.

**MATÉRIEL DE RÉFÉRENCE :**

Bundeskriminalamt  
 65173 Wiesbaden  
 The Bundeskriminalamt : « Its Mandate » et « Profile » (mandat et profil)  
 Droit d'auteur 2002

**ENDROIT :** Meckenheim (Allemagne)

**DATE :** le 27 mai 2003      **HEURE :** 14 h

**PERSONNES INTERVIEWÉES :** Steffen RUSS  
 Klaus WITTLING

**CIBLE DE L'ENTREVUE :** Antiterrorisme

**CONTEXTE :** BUNDESKRIMINALAMT(BKA) – Internationale Zusammenarbeit (collaboration internationale au travail)

Le Bureau fédéral des enquêtes criminelles (BKA) cible les enquêtes nationales et internationales. Ce groupe de l'entrevue en particulier vise l'antiterrorisme.

Le BKA a une longue expérience de l'intervention contre le terrorisme national à cause des actes terroristes commis pendant la décennie 1970, y compris ceux de la Faction Armée rouge et les actes commis aux jeux olympiques de Munich en 1972. En Allemagne, le ratio agent de police – citoyens est de 1:327. Le BKA n'a pas constaté de changement dans la lutte contre le terrorisme à la suite du 11 septembre à cause d'interventions précédentes.

Le budget actuel est le double du coût des employés.

**POINTS DE DISCUSSION :**

- 1 Antécédents
  - La collaboration européenne contre le terrorisme a été établie au début de la décennie 1960 pour contrer les nouveaux groupes de terroristes.
  - L'échange de l'information structurée a commencé vers la fin de la décennie 1970.
  - Lancement du programme de liaison pour le personnel de liaison formé contre le terrorisme. Cinq (5) au début, vingt (20) maintenant.
- 2 Collaboration entre organismes
  - L'intégration avec les homologues de l'Union européenne (UE) détermine le succès.
  - Équipes d'enquête intégrées à l'échelon international.
  - Le BKA est le dépôt central de toute l'information sur les terroristes en Allemagne auquel contribuent tous les organismes policiers. Ceux-ci ont négocié ce rôle et le BKA évalue donc toutes les menaces et communique l'information au service de police du secteur de compétence.
  - Des liens sont noués entre les bases de données internationales (Accord de Schengen) et une base de données sur l'information est ainsi centralisée et conçue pour détecter les immigrants illégaux en Union européenne.
  - Le 11 septembre nous a fait prendre conscience de la mentalité fermée.
  - Tout est possible.
  - . . . la fiabilité, la collaboration, la confiance, les relations et la capacité de réaction déterminent le succès.
- 3 Enjeux législatifs
  - La religion n'a pas de protection spéciale en vertu de la loi et elle peut être démantelée si elle est jugée extrémiste.
- 4 Normalisation
  - Définition législative du terrorisme.
  - Élaboration du mandat européen en réponse à la volonté publique et politique après le 11 septembre.
  - Langage commun sur le terrorisme (Union européenne). Catalogue d'expressions pour compréhension commune des termes.

- Le BKA est chargé des évaluations des menaces partout en Allemagne (l'Union européenne a adopté les procédures du BKA).
  - Une approche centralisée facilite une procédure normalisée au volet de la préparation et de la diffusion de l'information, afin d'éviter l'exagération ou la suppression de menaces.
- 5 Programme international de liaison
- 56 agents de liaison dans 56 pays dont 50 % de la charge de travail cible le terrorisme.
  - Il faudrait échanger l'information par l'intermédiaire d'un point de contact dans chaque pays, afin d'établir des voies de communication évidentes et d'éviter la perte de l'information. Les voies de communication des renseignements criminels devraient être distinctes des voies de communication policières pour protéger l'information aux fins des tribunaux.
  - Il faut élaborer des relations personnelles avec les agents d'autres pays pour régler la majorité des difficultés en situation multisectorielle.
- 6 Technologie
- Recherches proactives de caractéristiques (profils) pour identifier des particuliers ou « groupes latents ».
- 7 Conseils d'information
- Coordination de la collecte, de la comparaison, de l'analyse et de la diffusion de l'information – des renseignements criminels entre le BKA, la patrouille de la frontière, la police d'État, le BND et le BFV sur l'activité des terroristes.
  - Ils créent un point de contact.
- 8 Section de première intervention intégrée
- Section de préparation aux incidents en prévision d'un acte terroriste, proactivement formée pour obtenir des preuves, faire le suivi, analyser, afin de répondre à un incident de terrorisme sur les lieux du crime.
  - Section de 600 personnes.

#### **ÉVALUATION :**

#### **AVANTAGES :**

- 1 Dépôt centralisé pour la collecte, l'analyse et la diffusion des renseignements criminels sur les terroristes.
- 2 Élaboration d'un langage commun sur le terrorisme en Union européenne, élaboration et lancement du mandat d'arrêt européen.
- 3 Traitement centralisé des dénonciateurs.
- 4 Programme international de liaison particulier au terrorisme.

#### **LEÇONS APPRISSES :**

- 1 Manque d'intégration des bases de données.
- 2 Il faudrait échanger l'information par l'intermédiaire d'un point de contact dans chaque pays, afin d'établir des voies de communication évidentes et d'éviter la perte de l'information. Les voies de communication des renseignements criminels devraient être distinctes des voies de communication policières pour protéger l'information aux fins des tribunaux.
- 3 Il faut élaborer des relations personnelles avec les agents des autres pays pour régler la majorité des difficultés en situation multisectorielle.

#### **POINTS D'INTÉRÊT :**

- 1 Tout est possible.

- 2 . . . la fiabilité, la collaboration, la confiance, les relations et la capacité de réaction déterminent le succès.

---

**ENDROIT :** Bonn (Allemagne)

**DATE :** le 28 mai 2003      **HEURE :** 9 h

**PERSONNES INTERVIEWÉES :** Christoph Schonberg  
Jurgen Schnigula  
Carsten Runkel

**CIBLES DE L'ENTREVUE :** Crime organisé du point de vue de la poursuite.  
Communication et collaboration internationales.

**CONTEXTE :** Le département fédéral de la Justice coordonne la poursuite des cas de crime organisé et aide les services de police à obtenir et diffuser l'information – les preuves à l'échelon international. Il coordonne en particulier les demandes d'extradition et les demandes en vertu du traité d'entraide judiciaire (TEJ).

**POINTS DE DISCUSSION :**

- 1 Mandat européen
  - Le mandat n'a pas la priorité sur les autres mandats internes en Allemagne
  - Le ME est traité comme les ME d'autres pays
  - Si plusieurs demandes en concurrence (mandats) sont reçues, le gouvernement détermine la priorité.
  - Le Mandat d'arrêt européen est conforme à la convention des Nations Unies et à la Conférence internationale sur les droits universels et les valeurs humaines.
  - Première étape à franchir pour passer des états nationaux aux états supranationaux.
  - Le Mandat européen éliminerait la nécessité de traités d'extradition et d'échelons de bureaucratie qui minent les principes de la justice.
  - Le Mandat européen fait appel à la foi et à la confiance. L'exécution du mandat demande la collaboration.
  - Le ME ne s'applique pas aux mineurs (moins de 11 ans).
- 2 Extradition
  - À compter du 31 décembre 2003, les extraditions seront « accélérées », c'est-à-dire qu'elles doivent être exécutées dans une période de trois mois.
  - Il faut imposer des délais aux extraditions et aux mandats d'arrêt internationaux.
  - Le principal problème qui sape le processus est le manque de confiance du pays demandeur.
  - Il doit y avoir confiance, travail en équipe et communication ouverte pour que le système fonctionne efficacement.
  - La collaboration et la confiance entre les autorités compétentes sont la clé du succès entre les partenaires.
- 3 Accord de Schengen
  - Discussion de l'Accord en termes généraux.
  - Brève discussion sur le SIS, système informatique accessible à tous les pays au point d'entrée. Cette base de données contient les entrées sur les ME en instance, ainsi que des données de recherche de suspects pertinente aux enquêtes sur la contrebande transfrontière.

## **ÉVALUATION :**

### **AVANTAGE :**

- 1 Les intervenants sont d'avis que l'intégration avec tous les organismes est un fait accompli.

### **LEÇONS APPRISSES :**

- 1 Travail réactif surtout, il n'y a pas de planification stratégique avec les partenaires.
- 2 La collectivité internationale doit réagir à la mobilité du crime organisé et du terrorisme.
- 3 Les relations personnelles avec les représentants à l'étranger facilitent les demandes en vertu du TEJ.

### **POINTS D'INTÉRÊT :**

- 1 Le concept du Mandat européen a des applications dans le contexte canadien et le potentiel de réduire les demandes de ressources et de financement connexes, tout en accélérant le processus s'il est appliqué aux mandats pancanadiens.
- 2 Un mandat d'arrêt international éliminerait la nécessité d'un processus d'extradition pour certaines infractions et correspondrait mieux à la nouvelle criminalité mondiale.
- 3 Le concept d'un mandat d'arrêt international peut être élargi à la perception d'amendes, à la saisie de biens et aux mandats de perquisition.

### **SOMMAIRE :**

Ce département n'est pas une entité d'enquête et répond aux demandes d'autres organismes d'application de la loi. Il rationalise le processus et facilite – coordonne les demandes légales aux pays et à l'échelon international.

---

#### **ENDROIT :**

Cologne (Allemagne)

**DATE :** le 28 mai 2003

**HEURE :** 14 h

#### **PERSONNES INTERVIEWÉES :**

Norbert Steilen  
Uwe Brucher

#### **CIBLE DE L'ENTREVUE :**

Application de la loi contre le crime organisé et la contrebande transfrontière

#### **CONTEXTE :**

Le ZKA (Zollkriminalamt) est le Bureau de criminologie des Douanes. La principale responsabilité de la Direction des enquêtes du ZKA cible la contrebande transfrontière des groupes du crime organisé. Elle procède à la collecte, l'évaluation et la diffusion de l'information pour le ZKA.

### **POINTS DE DISCUSSION :**

- 1 Application de la loi intégrée
  - L'intégration réussie avec d'autres partenaires de l'application de la loi détermine le succès.
  - Il est perçu que la diversité des pays de l'UE empêche les activités intégrées.
  - Il y a collaboration locale, mais pas d'effort stratégique plus important.
  - Il n'y a pas de structure officielle de collaboration.



- Les traités font actuellement l'objet d'un examen pour déterminer si les pouvoirs policiers des enquêteurs seraient maintenus pendant leurs déplacements (c.-à-d. le pouvoir d'arrestation dans un secteur de compétence étranger ayant ratifié le traité).
  - Des partenariats sont prévus par nécessité au cas par cas.
- 2 L'échange de l'information – des renseignements criminels
- Les drogues sont ciblées avant tout.
  - L'analyse prend trop de temps et la rétroaction n'est plus à jour.
  - L'Allemagne est un leader dans ce secteur.
  - Le ZKA a huit agents de liaison à l'étranger pour la première fois.
  - Le programme d'échange appliqué cible des enjeux en particulier.
- 3 Europol
- Europol est l'agence de coordination de la collecte, de l'analyse, de la diffusion et de la coordination de l'information sur le crime organisé et le terrorisme. Elle donne aussi des conseils stratégiques.
  - Europol suscite l'apathie des enquêteurs (établie à la volonté politique de quelques-uns) à cause de son assise politique, au lieu de l'assise policière d'Interpol. Il en découle une conformité réticente.
  - Les principes sous-jacents à l'agence sont solides, mais en pratique, Europol est un débutant. Les renseignements criminels ne sont pas à jour.
  - Europol a eu certains succès, mais plus encore d'échecs, affirme-t-on.
  - Les pays participants hésitent à échanger de l'information à caractère délicat.
  - Les Douanes ont communiqué des renseignements criminels importants à Europol, la réponse ou la rétroaction a été minime et la perception de cette agence est donc médiocre.
  - Europol a été créée pour mettre en commun les renseignements criminels sur les organisations criminelles dans deux États membres ou plus.

## **ÉVALUATION**

### **AVANTAGES :**

- 1 Il y a tentative d'intégration des activités d'application de la loi des partenaires du pays et à l'échelon international.
- 2 L'agence convient qu'elle doit améliorer ses processus de collecte et de diffusion de l'information – des renseignements criminels.
- 3 Notre seule chance contre le crime organisé est de travailler ensemble.
- 4 Tout est possible.
- 5 Les traités actuels permettent l'échange de l'information qui aurait pu autrement être impossible.

### **LEÇONS APPRISSES :**

- 1 L'intégration détermine le succès.
- 2 Le processus appliqué aux renseignements criminels est limité parce qu'il a été ciblé sur les drogues et n'a pas été intégré à volonté dans d'autres organismes.
- 3 Le manque de confiance entre organismes est un obstacle à toute enquête majeure sur le crime organisé.
- 4 Il n'y a pas de succès sans collaboration.

### **POINTS D'INTÉRÊT :**

- 1 L'Union européenne (UE) facilite l'intervention policière intégrée entre les pays participants par l'intermédiaire de motivations, notamment, l'argent, le soutien, la formation, etc.
  - Il y a un manuel de la « prestation contrôlée » de l'UE,

- Il y a un manuel d'infiltration pour l'UE,
  - Normes de surveillance pour l'UE.
- 2 L'échange détermine le succès.

## SOMMAIRE

Le Bureau de criminologie des Douanes est largement autonome et fonctionne indépendamment d'autres secteurs d'application de la loi. Il engage des partenaires éventuels au cas par cas, semble-t-il. Il convient qu'il peut s'améliorer dans certains domaines, notamment, l'application de la loi et l'échange de renseignements criminels intégrés qui auraient des répercussions réciproques positives sur son mandat dans l'ensemble.

## MATÉRIEL DE RÉFÉRENCE :

Site Internet : [www.zollkriminalamt.de](http://www.zollkriminalamt.de)  
Trousse à distribuer intitulée « ZKA – Zollkriminalamt »

---

<b>ENDROIT :</b>	Landeskriminalamt (LKA) Police d'État de Hambourg
<b>DATE :</b>	le 30 mai 2003
<b>HEURE :</b>	10 h
<b>PERSONNES INTERVIEWÉES :</b>	M. Bernd Schulz-Eckhardt M. Franz
<b>CIBLES DE L'ENTREVUE :</b>	Échange de l'information – des renseignements criminels et crime organisé
<b>CONTEXTE :</b>	La Landeskriminalamt (LKA) de Hambourg est l'un des 16 services de police d'État de l'Allemagne. Il est convenu en milieu policier que Berlin et Hambourg sont simultanément des États et des villes. La LKA est chargée de l'application de toutes les lois fédérales et de l'État de Hambourg, et son secteur de compétence couvre l'Allemagne.

## POINTS DE DISCUSSION :

- 1 Échange de l'information – des renseignements criminels
  - La police d'État est chargée de communiquer l'information – les renseignements criminels au dépôt central, le Bundeskriminalamt (BKA)
  - Conseils d'information
  - Le BKA a tendance à donner de l'information médiocre et trop vague aux fins des enquêtes. Les 16 États donnent de l'information limitée ou secondaire.
  - La crainte, le manque de confiance et l'insécurité des agents ont tendance à limiter le débit de l'information de la LKA au BKA. L'échange de l'information dans l'organisme même est problématique. Nous ignorons ce que nous savons.
  - L'éducation, la formation et la rétroaction des agents de première ligne est nécessaire pour améliorer le débit de l'information. Certains membres ont tendance à être paresseux, trop occupés, ou ils ne comprennent pas l'importance de l'information qu'ils ont en main.
  - Pénurie d'analystes affectés à la gestion de l'information.
  - Un État policier, bien qu'impossible, peut être plus efficace aux fins de l'échange de l'information.
  - La base de données de la LKA est incompatible avec celle du BKA et le dédoublement est donc nécessaire pour présenter des renseignements criminels.

- Les systèmes de données sont utiles, mais c'est la qualité des enquêteurs qui détermine en définitive le succès d'une opération.
- 2 Opérations
    - Insister sur le besoin de présentation des renseignements criminels des agents de première ligne.
    - Promouvoir la collaboration entre les 16 services de police d'État et le BKA pour améliorer les communications et l'échange de l'information.
    - Des principes d'intervention policière évolutive améliorent le moral des membres.
    - En vertu de la loi allemande, les agents d'infiltration ne témoignent pas en cour et ne doivent pas commettre d'actes criminels. Des représentants témoignent au nom des agents d'infiltration, afin de protéger leur identité.
    - À l'échelon de l'État, le crime organisé n'est pas une priorité.
    - Le profilage de terroristes a aidé à cibler des particuliers à risque élevé d'une façon qui correspond davantage aux ressources policières disponibles.
    - Les OPC sont plus difficiles à organiser parce que chaque État a une économie différente et les services de police ne sont pas financés également (certains organismes n'ont pas les moyens de participer à une OPC).
  - 3 Traitement des sources

## **ÉVALUATION**

### **AVANTAGES :**

- 1 Échange de l'information – des renseignements criminels
- 2 Un dépôt d'information central à la disposition de tous les services de police d'État
- 3 Les bons systèmes informatiques et logiciel aident, mais les gens font la différence (page 100).
- 4 Un système de données en commun pour les 16 États.

### **LEÇONS APPRISSES :**

- 1 Il faut éduquer les agents, les former et leur donner une rétroaction sur l'information qu'ils doivent présenter et sa signification – son importance. Les systèmes de TI seuls ne peuvent régler le problème de l'échange de l'information. Les systèmes de données sont énormément avantageux, mais c'est la qualité des enquêteurs qui détermine en définitive le succès d'une opération.
- 2 La prestation de l'information au BKA représente une charge de travail importante pour tous les États.
- 3 Des structures et systèmes compliqués sont une embûche à l'échange de l'information.
- 4 Compte tenu des organismes policiers moins nombreux, une approche uniforme faciliterait davantage la collaboration et les communications.
- 5 Une base de données commune à tous les services de police est très efficace parce qu'elle amenuise les obstacles à l'échange de l'information.

### **POINTS D'INTÉRÊT :**

- 1 Il n'y a pas de définition du crime organisé dans la loi, un thème commun seulement.
- 2 La collaboration directe est nécessaire pour rationaliser les deux systèmes, afin de faciliter l'accès.
- 3 Une base de données centralisée à la disposition de la LKA et du BKA améliorerait les relations, diminuerait la charge de travail et simplifierait l'échange de l'information.
- 4 Nous ignorons ce que nous savons . . . parce que l'information est mémorisée par quelques-uns ou aux mains de petits groupes dans un organisme. La police sait beaucoup de choses, mais il n'y a pas de dépôt commun. Les enquêteurs ne savent pas ce qu'est l'information sur le crime organisé ou les terroristes, et les renseignements ne sont peut-être

pas enregistrés et communiqués. Tous les agents de police doivent être informés de ce qui est pertinent.

- 5 La qualité du personnel est l'assise de la lutte efficace contre le crime organisé et le terrorisme.

#### **MATÉRIEL DE RÉFÉRENCE :**

- Copie d'une présentation intitulée Polizei Hamburg (Police de Hambourg)
- OK – Bekämpfung in Hamburg (lutte contre le crime organisé à Hambourg)

---

<b>ENDROIT :</b>	Londres (Angleterre)		
<b>DATE :</b>	le 2 juin 2003	<b>HEURE :</b>	10 h
<b>PERSONNES INTERVIEWÉES :</b>	Peter Mason Lisa Gurney-Nichols Steve Pickering Richard Fudge – Liaison de la Police métropolitaine (la MET)		
<b>CIBLES DE L'ENTREVUE :</b>	Antiterrorisme, intégration et échange de l'information – des renseignements criminels		
<b>CONTEXTE :</b>	Le MI5, Service de sécurité britannique, est chargé des activités antiterroristes en Grande-Bretagne. Il a acquis une expérience approfondie à la suite des actes des terroristes irlandais. Il passe actuellement par des changements considérables à cause de la démographie et du départ à la retraite du personnel supérieur. La moyenne d'âge est actuellement de 24 à 34 ans. Les membres du personnel ont peu d'antécédents policiers, sinon aucun, et c'est un problème. Dans de nombreux cas, le Service recrute directement dans les universités et il y a donc une lacune entre les opérations et les renseignements criminels.		

#### **POINTS DE DISCUSSION**

- 1 Échange de l'information – des renseignements criminels
  - Collecte ciblée de renseignements criminels à l'échelon national et international dans le cas de menaces perçues contre les intérêts du R.-U.
  - L'organisme n'a pas de pouvoir d'arrestation, il obtient des renseignements criminels et informe l'agence appropriée. Les relations avec les partenaires sont essentielles au fonctionnement et au succès.
  - Lien avec toutes les forces policières par l'intermédiaire de « Directions spéciales » qui sont des ressources particulières aux renseignements criminels sur le terrorisme et le crime organisé et qui doivent exister dans tous les départements.
  - Les 51 forces policières ont chacune une direction spéciale distincte. Il faut lier toutes les forces policières par l'intermédiaire d'un nombre plus restreint de directions spéciales (de 8 à 10) pour faciliter l'échange de l'information et le maintien des connaissances locales.
  - Il ne considère pas être le leader, ce qui allège les frictions avec d'autres services de police.
  - Le mandat de l'organisme est de fusionner l'information tactique et stratégique pour obtenir une plus grande perspective.
  - S'il n'y a pas de valeur ajoutée, un effort est immédiatement abandonné.

- Un « pare-feu » est essentiel entre les renseignements criminels et les opérations.
  - Les définitions du crime organisé et du terrorisme peuvent être restrictives.
- 2 Étude à l'interne
    - Le financement plus clair des opérations est recommandé
    - Des normes de TI appropriées aux directions spéciales sont recommandées
    - Un coordonnateur non exécutif à l'échelon national est recommandé
    - La régionalisation des bureaux des Directions spéciales sous un commandement et un contrôle central distinct est recommandée – l'organisme accepte cette position, mais la perte de connaissances locales suscite une préoccupation.
  - 3 Évaluation du risque
    - Le gouvernement détermine les priorités et la stratégie tactique
    - Évaluation des demandes de soutien des services de police locaux selon les priorités nationales et la disponibilité des ressources, de l'expertise et du financement
    - Le comité des dirigeants de l'application de la loi évalue l'orientation stratégique
    - Le NCIS donne un aperçu stratégique selon le service de sécurité et les services de police
    - Il n'y a pas d'analyse stratégique locale, sauf si le service de police la demande
    - Il n'y a pas de processus officiel d'établissement des priorités autre que l'évaluation stratégique dans l'ensemble à l'échelon du gouvernement – priorité déterminée selon les données accumulées.
  - 4 Intégration
    - Programme d'échange avec d'autres services de police en Grande-Bretagne
    - Programme d'échange international engageant le Canada (SCRS) et l'Australie
    - Programme d'échange avec des services non policiers pour faciliter l'échange de l'information et des renseignements criminels
    - Travailler ensemble dans le même immeuble est un énorme avantage.
  - 5 Union européenne
    - On préfère maintenir des structures non officielles à cause de la souplesse perçue
    - La collaboration accrue à l'échelon international peut devenir un mantra – facile de parler pour un politicien.

## ÉVALUATION

### AVANTAGES :

- 1 Les sections dévouées et intégrées dans divers services de police garantissent l'échange rapide de l'information et des renseignements criminels.
- 2 Il est convenu que l'intégration entre divers services d'application de la loi est essentielle au succès.
- 3 Il fait la promotion de l'échange de l'information – des renseignements criminels et d'une structure de soutien à cette fin.
- 4 Le mandat du MI5 avantage des points forts de l'organisme.
- 5 L'organisme fonctionne parce que les personnalités appliquent une approche ouverte aux activités.
- 6 L'information est classée pour diffusion à l'échelon le plus approprié, afin d'élargir l'accès le plus possible sans atteinte à l'intégrité.
- 7 La liaison entre la MET et le BSS depuis le 11 septembre a avantage les deux organismes. L'expérience policière s'ajoute à celle de l'analyste des renseignements criminels, refermant ainsi l'écart qui serait autrement possible.
- 8 Une définition claire des rôles améliore les relations.

## LEÇONS APPRISSES :

- 1 Pas de travail autonome – rôle de soutien – intervention réactive plutôt que proactive
- 2 Les départs naturels ont des répercussions sur l'expertise dans le service – perte de connaissances de l'entité.
- 3 Le MI5 considère les problèmes d'un point de vue stratégique et les services de police, d'un point de vue tactique. Il y a un écart si ces deux points de vue distincts ne sont pas appréciés ou s'il n'y a pas de suivi, et seule la collaboration peut refermer cet écart.
- 4 Le 11 septembre a accéléré le processus de collaboration et nous avons réalisé que nous avons besoin de chacun sur la scène internationale.
- 5 Le BSS referme l'écart entre les renseignements criminels et la source des renseignements qui agit comme pare-feu.

## POINTS D'INTÉRÊT :

- 1 Il reflète les principes du « fonctionnement axé sur les renseignements criminels » parce qu'il fait la collecte et l'analyse de l'information en cherchant à identifier les cibles des enquêtes des services de police.
- 2 Il a une infrastructure officielle et non officielle qui facilite le débit de l'information.
- 3 La clé d'une enquête réussie sur le crime organisé est de chercher autour les aptitudes et l'information dont vous avez besoin, et d'analyser les renseignements criminels, afin de découvrir les points faibles des syndicats du crime.
- 4 Nous avons le privilège de travailler avec les services de police.
- 5 Les priorités sont examinées chaque semaine en tenant compte des ressources disponibles.
- 6 Afin de fonctionner et d'être durable, il doit y avoir un débit régulier d'information aseptisée entre le renseignement criminel et les opérations.
- 7 Le leadership proactif, dynamique, ouvert d'esprit et opérationnellement axé sur les connaissances est essentiel au succès.
- 8 *Si vous êtes distrait, l'intégration peut devenir un mantra au lieu d'une occasion.*

## SOMMAIRE :

Le MI5 (Service de sécurité) est un organisme dévoué à la collecte et à la diffusion de l'information – des renseignements criminels pertinents à la lutte contre le terrorisme. Il n'a pas de pouvoir d'arrestation, mais c'est un membre à part entière de l'équipe d'application de la loi. Son plus grand risque est la jeunesse et l'inexpérience.

---

**ENDROIT :** Londres (Angleterre)

**DATE :** le 2 juin 2003 **HEURE :** 14 h

**PERSONNES INTERVIEWÉES :** Rob Ormsby  
Jon Murphy  
Hannah Tooze  
Bradley Jones

**CIBLES DE L'ENTREVUE :** Crime organisé et échange de l'information – des renseignements criminels

**CONTEXTE :** L'Escouade nationale anticriminalité (NCS) a été créée en 1996 et comptait au début sept équipes de représentants de divers services de police. Depuis sa création, elle a été fusionnée dans trois régions. Elle cible tous les crimes graves, y compris la criminalité transfrontière, et soutient les services de police locaux. Elle n'a pas de financement du gouvernement

actuellement, mais elle fait appel au financement et aux ressources des services de police britanniques.

L'Escouade nationale anticriminalité est composée entièrement de membres détachés du personnel des services de police de partout au Royaume-Uni. Le plus grand défi est de convaincre les services de police de détacher les meilleurs enquêteurs, de soutenir les ressources financières, et donc, d'entreprendre des enquêtes à la hauteur du mandat des administrations publiques.

Le gouvernement a donné à l'Escouade nationale anticriminalité le mandat de cibler 70 % de ses efforts sur l'application de la Loi sur les drogues et le passage clandestin de personnes. Elle est évaluée strictement sur le rendement statistique pertinent aux arrestations, aux saisies et au recouvrement des biens. L'Escouade nationale anticriminalité est le seul organisme policier national au pays.

## POINTS DE DISCUSSION

- 1 Échange de l'information – des renseignements criminels
  - Le défi à relever est le changement des attitudes habituelles et l'orientation des énergies vers la collecte d'autres renseignements criminels, et non seulement ceux liés à la drogue.
  - Création de sa propre base de données intégrée sur les renseignements criminels selon le pourcentage des ressources de son équipe qui sont des analystes des renseignements criminels liés au NCIS.
- 2 Opérations
  - Promotion des opérations d'infiltration dans des collectivités ethniques sélectionnées, afin d'intervenir contre le passage clandestin de personnes
  - Nombre d'équipes d'enquête non officielles – les dispositions officielles sont considérées problématiques
  - Les gens sont ciblés au lieu de la criminalité
  - La NCS ne fait pas enquête sur les crimes déclarés, mais sur les groupes du crime organisé :
    - Niveau I – criminels locaux (groupes d'I par E, voleurs, etc.).
    - Niveau II – criminels transfrontières qui franchissent les limites du territoire du service de police local).
    - Niveau III – groupes criminels qui fonctionnent à l'échelon national.
  - L'Escouade nationale anticriminalité cible les leaders d'une organisation criminelle et les suit jusqu'au démantèlement. Voilà qui va à l'encontre de l'application de la loi à l'échelon local qui, plus souvent qu'autrement, n'a pas la capacité et les ressources pour démanteler un groupe du crime organisé.
  - Les méthodes de l'Escouade nationale anticriminalité coûtent très cher (p. ex., surveillance, techniques d'accès légal), mais elles sont efficaces.
  - Interaction quotidienne avec d'autres services de police.
  - La cible est la criminalité transfrontière au-delà des limites des territoires de diverses forces constabulaires.
  - L'escouade n'est pas chargée de faire enquête sur aucun crime déclaré.
  - Elle n'offre de service de police dans aucune collectivité en particulier.
  - L'Escouade nationale anticriminalité a cinquante-quatre équipes de projet autonome.

- La NCS applique une approche élargie en examinant tous les règlements et lois disponibles et atteint ses buts par l'intermédiaire de partenariats et de l'intégration.
- 3 Traitement des sources
    - Coordination du traitement des sources humaines qui accentue le professionnalisme et l'apparence d'intégrité.
  - 4 Normes professionnelles
    - Problèmes de corruption auparavant.

## **ÉVALUATION**

### **AVANTAGES :**

- 1 Elle cible les particuliers (groupes de la criminalité) et non le genre de crimes.
- 2 Elle intègre ses activités dans les services de police.
- 3 Création d'un groupe dévoué de traitement des sources humaines.
- 4 Les équipes intégrées de la NCS ont des pouvoirs de protection.
- 5 Le secteur de compétence n'est pas un enjeu parce que le pouvoir des membres s'applique partout au R.-U.
- 6 Si le recouvrement des biens n'est pas octroyé par le tribunal pénal, il y a poursuite au civil.

### **LEÇONS APPRISSES :**

- 1 Elle a besoin d'un financement distinct et ne peut faire appel aux services de police pour le soutien financier.
- 2 Une approche régionale, et non strictement locale, est nécessaire pour être efficace contre les groupes du crime organisé.
- 3 Le manque de disposition officielle sur les opérations mixtes mine la planification stratégique – tactique à long terme.
- 4 Il est de la plus haute importance d'avoir acquis une expérience policière avant d'entrer à l'Escouade nationale anticriminalité et de travailler à des projets complexes sur le crime organisé.
- 5 Le leadership et la crédibilité sont incontournables pour réussir.
- 6 Il est important de faire appel aux lois d'autres pays pour atteindre le plus grand but.
- 7 La perturbation, contrairement au démantèlement, n'est pas le meilleur moyen d'atteindre les buts policiers, mais c'est une solution de rechange nécessaire. C'est particulièrement le cas des organismes locaux d'application de la loi qui n'ont pas souvent les ressources pour démanteler une organisation criminelle.
- 8 L'échange de l'information est insuffisant.
- 9 Parfois, les services de sécurité ne communiquent pas les renseignements criminels qui permettraient d'obtenir des preuves parce qu'ils ne sont pas pleinement conscients des restrictions qu'imposent les règles de la preuve.

### **POINTS D'INTÉRÊT :**

- 1 Elle cherche à canaliser l'énergie des agents de police vers d'autres genres de collecte d'information – de renseignements criminels.
- 2 Elle monte une base de données liée et intégrée sur les renseignements criminels.
- 3 L'Escouade nationale anticriminalité applique le concept des « voies étanches », afin de considérer les enjeux de la divulgation et d'isoler la source des renseignements criminels pour éviter qu'elle soit révélée pendant les poursuites au tribunal.
- 4 La NCS a des experts de la divulgation qui facilitent le concept de la divulgation des renseignements criminels et établissent un équilibre nécessaire entre la naïveté et l'intégrité. Cela fait partie de la technique et de la protection des sources par l'intermédiaire de voies étanches.
- 5 On considère la création d'un modèle du genre « FBI national », mais il y a résistance.



## SOMMAIRE

L'Escouade nationale anticriminalité a vu le jour en 1996 en réponse à la présence croissante du crime organisé et de ses opérations qui couvrent divers territoires (forces constabulaires), ce qui empêchait les services de police locaux d'appliquer la loi. Étant donné sa création récente, elle n'est pas liée aux approches traditionnelles et ajoute constamment à ses méthodes d'intervention à mesure qu'elle acquiert de l'expérience tirée des « leçons apprises ». Le principal point faible de son mandat et de ses opérations est qu'elle doit faire appel aux divers services de police pour obtenir le financement. Elle convient que le succès est interdépendant de l'intégration de ses activités avec celles des partenaires éventuels, mais semble hésiter à prendre des dispositions officielles. Elle va de l'avant sans regarder derrière.

### MATÉRIEL DE RÉFÉRENCE :

- NCS – Disrupt/Dismantle Return (avantages de la perturbation – du démantèlement)
- NCS – Performance - 2003-04-01 to 2003-04-30 (rendement)
- NCS – Performance Indicators and Targets 2002-04-01 to 2003-03-31 (indicateurs du rendement et cibles)
- NCS – Organization Chart (organigramme)
- NCS – Corporate Plan 2003-2006 (Plan directeur)
- NCS – Copy of presentation by Jon Murphy of Acc (Operations) (copie de la présentation du CA par Jon Murphy (Opérations))

---

**ENDROIT :** Londres (Angleterre)

**DATE :** le 3 juin 2003 **HEURE :** 15 h

**PERSONNES INTERVIEWÉES :** Nick Baker  
Euan Stewart

**CIBLE DE L'ENTREVUE :** Crime organisé et contrebande transfrontière

**CONTEXTE :** Le Service des douanes du R.-U. a une riche tradition au service de la Grande-Bretagne. Il compte plus de 7 000 employés dont 2 073 enquêteurs, ainsi que 1 300 agents et 100 analystes des renseignements criminels.

### POINTS DE DISCUSSION :

- 1 Échange de l'information – des renseignements criminels
  - Structure des opérations de renseignement criminel
    - coordination centrale des agents de liaison à l'étranger
    - coordination régionale ciblant le territoire de la Grande-Bretagne
    - coordination opérationnelle des activités d'infiltration, du soutien technique et de la partie VI – écoute électronique
  - Établissement des priorités à l'échelon national, compte tenu de stratégies déterminées – le service n'a pas de processus SLEIPNIR
  - La majeure partie des opérations de renseignement criminel sont axées sur la réaction et il y a peu d'activités proactives de renseignement

- 2 Perturbation ou démantèlement de groupes du crime organisé
  - Les opérations ciblent la perturbation – on est d’avis qu’il y a davantage de répercussions, étant donné la probabilité du succès de la poursuite, les coûts et la protection de l’identification des sources
  - Préoccupation : le milieu du crime organisé commence à s’adapter à cette tactique
  - Cette mesure diminue le temps passé au tribunal et aide à alléger les enjeux de la divulgation
  
- 3 Surveillance électronique
  - La surveillance électronique n’est pas admise au tribunal et sert uniquement aux fins du renseignement criminel, sauf si la preuve provient d’une autre source.
  - La divulgation n’est pas obligatoire
  - Le service a la capacité à l’intérieur d’approuver les dispositifs de surveillance électronique sans avoir à obtenir l’approbation de l’appareil judiciaire
  - Il y a cependant un comité de surveillance judiciaire qui examine périodiquement l’autorisation accordée.
  
- 4 Application de la loi intégrée
  - Le service intègre sa stratégie d’application de la loi à celle d’autres organismes comme premier choix d’application de la stratégie
  - Un exemple d’intégration internationale a fait l’objet d’une discussion – le projet long-courrier qui comprend l’application de la loi en Jamaïque – par l’intermédiaire de l’échange – l’intégration, les intervenants ont pu créer des outils pour tracer le profil des passeurs de drogues et ils ont donc eu des répercussions plus importantes.
  
- 5 Mesures du rendement
  - Le Service applique un modèle semblable au processus de mesure du rendement par « carte de pointage pondéré ». Il fait rapport par cycle de 14 jours et ne considère pas que cette activité est astreignante.
  
- 6 Évaluation du risque
  - Les deux partenaires établissent les cibles par ordre de priorité officiellement et librement
    - Le gestionnaire central et les trois gestionnaires régionaux se réunissent à la quinzaine, mais discutent subjectivement des présentations et prennent des décisions selon leur évaluation de la situation, tout en tenant compte de l’orientation stratégique nationale.

## **ÉVALUATION**

### **AVANTAGES :**

- 1 La perturbation, comparativement au démantèlement, rationalise les opérations et diminue les préoccupations sur la divulgation
- 2 Une approche à trois paliers est appliquée à la structure de la collecte des renseignements criminels
- 3 Une méthode structurée de mesure du rendement est appliquée pour évaluer le succès
- 4 Soutien et application de l’intégration comme stratégie d’application de la loi
- 5 Des juges vérifient les dossiers policiers, afin de maintenir la responsabilité et l’obligation de rendre compte
- 6 Des bases de données centralisées servent à éliminer les obstacles entre les organismes policiers, permettent l’uniformité des paiements des sources entre les organismes et empêchent le chevauchement des services ou le paiement réitéré pour la même information.

## LEÇONS APPRISSES :

- 1 La divulgation a des répercussions importantes sur la capacité de démanteler efficacement les groupes du crime organisé
- 2 La structure des règles affiche des faiblesses qui peuvent poser un problème à long terme
- 3 La structure – cible a été avant tout la collecte réactive de renseignements criminels et l'intervention à long terme n'est pas considérée – besoins proactifs.
- 4 Évaluation constante de toutes les opérations, afin « d'en obtenir le plus pour son argent ».

## POINTS D'INTÉRÊT :

- 1 Capacité d'approuver les dispositifs techniques – d'écoute électronique sans autorisation de l'appareil judiciaire – les intervenants doivent rendre compte à un comité de surveillance judiciaire pour garantir l'intégrité du processus.
- 2 Le tribunal est seulement une option – la perturbation, au lieu du démantèlement, sert à retirer les drogues et les biens de soutien des mains des criminels organisés au point de détruire leur structure. Si les chances de poursuite avec succès sont médiocres, une analyse de rentabilité peut inciter à perturber au lieu de démanteler l'opération.
- 3 L'intervention policière internationale donne l'occasion de saper une organisation criminelle au point le plus convenable et l'engagement d'un secteur de compétence à l'étranger est souvent une solution de rechange viable. Il est cependant essentiel que les enquêteurs connaissent bien la jurisprudence d'autres pays.
- 4 Il y a réticence à communiquer les renseignements criminels aux organismes canadiens à cause des lois sur la divulgation au Canada.
- 5 Les lois canadiennes sur la divulgation ne facilitent pas l'échange de renseignements criminels.
- 6 Les partenariats et l'échange de l'information sont établis à une fin, et non pour bien paraître.
- 7 Ciblez toujours l'argent.
- 8 Les agents des douanes ont plus de pouvoir que les agents de police.
- 9 Organisation centralisée.

## SOMMAIRE

Le Service des douanes du R.-U. cible avec dynamisme les groupes du crime organisé dans les limites de l'orientation stratégique nationale. Il a recours aux approches traditionnelles d'application de la loi, tout en lançant de nouvelles stratégies, notamment, la perturbation comparativement au démantèlement. Il utilise efficacement les outils à sa disposition, c'est-à-dire les processus de collecte de renseignements criminels, la surveillance électronique et le soutien technique, mais il n'est pas orienté vers l'élaboration proactive de cibles – stratégies à long terme. Ses opérations sont réactives et tiennent compte de l'orientation stratégique du gouvernement.

## MATÉRIEL DE RÉFÉRENCE

- HM customs and Excise Law Enforcement Business Plan 2003/04 - 2005/06 (Plan directeur de l'application de la loi, Douanes et Accise du R.-U.)
- Dismantle/Disruption Guidelines (Lignes directrices sur la perturbation – le démantèlement)

---

<b>ENDROIT :</b>	Ministère de l'Intérieur de l'Angleterre, Londres		
<b>DATE :</b>	le 4 juin 2003	<b>HEURE :</b>	9 h
<b>PERSONNES INTERVIEWÉES :</b>	Kate Collins Giles Herbert Alexander Fraser		

Kevin Wallace

**CIBLES DE L'ENTREVUE :**

Crime organisé, antiterrorisme et échange de l'information – des renseignements criminels

**CONTEXTE :**

Le Groupe d'intervention internationale contre le crime organisé et les drogues du ministère de l'Intérieur (Home Office) est chargé du maintien de la loi et de l'ordre, et l'accent est mis sur les initiatives policières locales de réduction et de prévention d'actes criminels en particulier. Il cible l'intervention antiterroriste, la justice pénale, l'immigration, le service correctionnel et la probation, et il est aussi chargé d'un certain nombre des responsabilités du ministère du Solliciteur général du Canada.

Le ministère de l'Intérieur fait la promotion d'un modèle national de collecte de renseignements criminels qui oriente les services de police sur la façon de répondre au crime organisé par l'intermédiaire de l'intégration multifonctionnelle des ressources entre de multiples organismes, la cible étant les drogues et le blanchiment de l'argent.

**POINTS DE DISCUSSION**

- 1 Échange de l'information – des renseignements criminels
  - L'écart entre le crime organisé et la criminalité locale s'est élargi, cette dernière étant négligée.
  - Échange d'information au même niveau que celui du NCIS.
  - La NCS et le NCIS sont deux organismes relativement nouveaux qui essaient encore de « trouver leur place ».
  - Une loi a été adoptée pour accentuer les pouvoirs des services de police aux fins de la collecte et de la diffusion de l'information.
  
- 2 Opérations
  - Le Plan national d'intervention policière est déposé au Parlement, mais les services de police sont d'avis que les attentes sont trop élevées.
  - La *Loi sur la réforme des services de police (Police Reform Act) (2002)* a donné au gouvernement britannique le pouvoir d'orienter les chefs de police sur certains enjeux.
  - Le Parlement a formulé cinquante et un objectifs et priorités dans ce plan, une ambition beaucoup trop grande pour le nombre de ressources disponibles.
  - De nombreuses forces policières plus modestes ne peuvent cibler les crimes graves à un niveau élevé.
  - La loi n'empêche pas le crime organisé, les sommes d'argent impliquées sont énormes et les liens avec d'autres genres d'activités criminelles sont importants.
  - Le passage clandestin de personnes continue d'être un problème transfrontière marqué.
  - L'accent est mis sur l'affectation d'agents de l'immigration à des endroits stratégiques à l'étranger.
  - Cibler la perturbation et le démantèlement du processus des activités du crime organisé (page 15).
  - Les opérations de renseignement criminel exigent le suivi par l'intermédiaire de modifications législatives et juridiques et le financement d'équipes multiorganismes.
  - Des réponses proactives sont nécessaires à l'intervention contre le crime organisé parce qu'il n'est pas déclaré.
  - Des dispositifs de détection radiologique sont installés à tous les points d'entrée.

## ÉVALUATION

### AVANTAGES :

- 1 Traitement des sources
- 2 L'organisme est mieux équipé pour répondre à une situation selon les renseignements criminels
- 3 Une section du soutien du public est établie pour accentuer la première intervention policière
- 4 La loi de 2002 sur les produits de la criminalité permet la saisie des biens dans les cas de perturbation
- 5 Capacité de soumettre à l'impôt les biens obtenus par activité criminelle – recouvrement des biens et poursuite au civil.
- 6 La loi a établi des « points d'accès à l'information » pour permettre aux organismes de communiquer efficacement.

### LEÇONS APPRISSES :

- 1 Il est difficile d'obtenir une « réponse coordonnée » de tous les chefs et d'autres services de police
- 2 La qualité des renseignements criminels est essentielle au succès de toute enquête sur le crime organisé (à données inexactes, résultats erronés).
- 3 Le ministère de l'Intérieur a adopté une approche proactive, c'est-à-dire qu'il fait part de ses besoins aux scientifiques et leur demande d'élaborer quelque chose au lieu de travailler avec la technologie actuelle.

### POINTS D'INTÉRÊT :

- 1 Il n'y a pas de définition du crime organisé dans la loi, seulement un thème commun. L'Association des chefs de police a cependant une définition.
- 2 Des membres du personnel de l'immigration sont affectés à divers points de connexion dans le monde.
- 3 Le ministère de l'Intérieur favorise les initiatives à l'étranger qui servent les intérêts policiers nationaux et les intérêts nationaux.
- 4 Le ministère de l'Intérieur a noué des liens entre le crime organisé et le terrorisme.
- 5 Le ministère de l'Intérieur cible actuellement la formation des agents de police de première ligne pour éviter qu'ils deviennent les deuxièmes victimes d'une attaque terroriste.
- 6 Il a mis en œuvre une équipe de coordination nationale pour répondre à une attaque terroriste et il y a trois séances pratiques annuelles, afin de passer . . . de la crise aux conséquences. . . en ciblant la détection et les renseignements criminels.

## SOMMAIRE

L'intervention du ministère de l'Intérieur est semblable à celle du ministre du Solliciteur général : il planifie l'intervention policière, en fait la promotion, la coordonne et la finance à l'échelon national et international. Le ministère de l'Intérieur maintient une relation très ouverte et fermée avec les services de police et défend fermement les besoins policiers au Parlement en obtenant les fonds nécessaires et en formulant des modifications législatives qui répondent aux besoins et à la sécurité du public.

## MATÉRIEL DE RÉFÉRENCE

- Seizing Criminal's Wealth - The Proceeds of Crime Act (saisie des biens de la criminalité – loi sur les produits de la criminalité)
- The National Policing Plan 2003-2006 (Plan national d'intervention policière)
- Extremism - Protecting People and Property (l'extrémisme – protection des citoyens et des biens)

- Business as Usual - Maximising business resilience to terrorist bombings (en affaires comme d'habitude – capacité de récupération des entreprises victimes des bombes des terroristes)
- Bombs - Protecting People and Property (bombes – protection des citoyens et des biens)
- Bomb? - The Police Response (bombe? – l'intervention policière)
- ACPO submission to Northern Ireland Affairs Committee 2002 - The Financing of Terrorism in Northern Ireland (présentation de l'ACP au Comité des affaires de l'Irlande du Nord – le financement des terroristes en Irlande du Nord)

---

**ENDROIT :** Londres (Angleterre)

**DATE :** le 4 juin 2003 **HEURE :** 13 h 30

**PERSONNES INTERVIEWÉES :** Peter Clarke  
Roger Pearce  
Colin Black  
John Hughes  
Andrew Atwood  
Roy Coborne  
Joe Cornell  
Phil King

**CIBLE DE L'ENTREVUE :** Antiterrorisme et échange de renseignements criminels

**CONTEXTE :** La Direction antiterroriste de la police métropolitaine de Scotland Yard cible l'application de la loi par l'intermédiaire d'enquêtes du point de vue de la sécurité nationale britannique et de l'antiterrorisme. Elle noue des liens avec le Service de sécurité qui obtient de l'information et des renseignements criminels. À l'aide de la structure des « Directions spéciales », elle surveille les enquêtes à l'échelon local. C'est un grand organisme policier municipal, mais il oriente toutes les enquêtes sur le terrorisme au Royaume-Uni à cause de sa capacité, de son expérience et de ses aptitudes.

#### **POINTS DE DISCUSSION**

- 1 Groupe de liaison avec les dirigeants
  - Si le Service de sécurité monte un dossier et si des inculpations sont possibles, il fait appel à un groupe de liaison avec les dirigeants (Service de sécurité, force policière pertinente, Direction spéciale de la MET).
  - Il se charge du cheminement, à partir des renseignements criminels jusqu'à la preuve aux fins de la poursuite, tout en protégeant la source. Il applique des pare-feu contre la divulgation.
  - Il affecte des ressources de soutien de forces policières plus modestes – nombre et aptitudes (c.-à-d. Loi antiterroriste de Bali – soutien de spécialistes au gouvernement indonésien).
- 2 Échange de l'information – des renseignements criminels
  - Le coordonnateur national de la Direction antiterroriste est président d'un comité de représentants de services de police ciblés, du Service de sécurité et de la Direction spéciale, lequel comité se charge du cheminement, à partir des renseignements criminels jusqu'aux enquêtes – preuves.

- Les renseignements criminels tirés des arrestations sont très importants, peut-être plus encore que ceux obtenus par des moyens traditionnels.
  - Les principaux partenaires ont ratifié un PE pour que l'échange de l'information soit officielle.
  - Des dispositions sur les points d'accès permettent l'accès à l'information du Revenu de l'intérieur.
  - Cycle d'intervention des dirigeants – de renseignements criminels : l'intervention des dirigeants (application de la loi) donne des renseignements criminels et non le contraire comme c'est le cas en Irlande du Nord. Cela signifie que le Service secret et la MET doivent travailler uniformément.
- 3 Opérations
- La gestion des crises selon les conséquences est le défi à relever
  - L'application de la loi contre le terrorisme international exige beaucoup de voyages et de financement de soutien
  - Simulation périodique en salle de conférence au pays qui fait appel à la participation à tous les échelons
  - La contrebande du crime organisé en Irlande du Nord a fait l'objet d'une discussion – approche intégrée de l'application de la loi avec l'Irlande du Sud.
- 4 Intégration
- Processus d'alerte intégré entre le gouvernement, les militaires, les services de police et les milieux commercial, industriel et des transports
  - Processus intégré d'évaluation des risques
  - Une opération spéciale d'infiltration exigeant une importante collaboration internationale a fait l'objet d'une discussion
  - Le Groupe de la garde (Guardian Group) formé de représentants de tous les organismes policiers se réunit souvent pour formuler des stratégies tactiques
  - Base de données IRIS – intégrée et accessible pour tous
  - Autre exemple de l'intégration du Groupe du renseignement de l'environnement
  - Principaux partenaires de l'intégration – Affaires étrangères, NCIS, Service de sécurité, SIS, services de police locaux
  - Programme de liaison des arrondissements par l'intermédiaire de la Direction spéciale des services de police locaux – sensibilisation approfondie et communication plus facile
5. Formation
- Le programme EDICTS appliqué pour donner des conseils et la formation aux organismes partenaires, y compris les services de police locaux, a fait l'objet d'une discussion
  - Prestation de la formation à tous les échelons
  - Les organismes d'application de la loi sont branchés à un site Web interne
  - Programme de sensibilisation aux entreprises
6. Évaluation du risque
- Identification des endroits qui peuvent être des cibles, y compris des politiciens vulnérables, des lieux de grands événements, des points d'intérêt touristiques, les principaux fournisseurs d'aliments et les entreprises très en vue
  - Des plans d'urgence sont élaborés en partenariat avec les services de police locaux
  - Le Comité d'examen de la sécurité de Londres se réunit une fois par semaine. Il comprend des représentants des services de police, des transports, des services d'ambulance, du bureau du maire, etc. Il examine les priorités stratégiques et des sous-comités sont ensuite créés à l'aide du Comité pour examiner les enjeux plus particuliers.
7. Section des enquêtes nationales sur les finances des terroristes
- Examine les finances des terroristes

- Un lien financier est directement noué entre le crime organisé et le terrorisme
- Elle n'avait pas vraiment fait l'objet d'une enquête auparavant, mais des modifications législatives ont changé la situation il y a six mois

#### 8. Législation

- On a demandé de modifier la loi pour que les suspects soient placés sous garde plus longtemps que les sept à quatorze jours actuels – il faut plus de sept jours pour obtenir des renseignements à l'échelon international
- La loi détermine l'approche antiterroriste
- Les modifications législatives récentes élargissent la cible pour englober non seulement les terroristes irlandais, mais aussi le terrorisme mondial (Loi antiterroriste)
- La Loi sur les droits de la personne modifie aussi fondamentalement l'intervention policière.

#### 9. Sécurité aux points d'entrée – air, terre et mer

- Les opérations Trident et Helmsman (timonier) sont d'importants projets internationaux intégrés à l'Aéroport de Heathrow qui ciblent les passeurs de drogue de la Jamaïque et elles ont fait l'objet d'une discussion
- Le projet connexe « Eborder » (cyberfrontière) du Service de l'immigration a fait l'objet d'une discussion

#### 10. Sécurité et gestion des événements

- La Direction cible l'intervention antiterroriste pendant les grands événements, mais il ne s'agit pas de la prévention – planification de la sécurité actuelle
- Des approches tactiques sont élaborées en consultation avec la force policière locale du secteur de compétence – milieu multiorganismes
- Renseignements criminels au début, prévention en chemin et enquête après l'événement en définitive

### ÉVALUATION

#### AVANTAGES :

- 1 Utilisation des renseignements criminels tirés des arrestations – ceux qui sont mis sous garde sont ciblés pour obtenir des renseignements criminels après les avoir fouillés ou interrogés
- 2 Stratégie antiterroriste préventive pendant les grands événements
- 3 Les activités intégrées d'application de la loi au pays et à l'échelon international sont importantes pour le succès
- 4 Processus – infrastructure bien implanté pour l'échange de l'information – des renseignements criminels
- 5 Les opérations tactiques et le processus d'acquisition de renseignements criminels engagent des éléments de la collectivité
- 6 La conversion des renseignements criminels en preuves est un énorme défi à relever qui exige innovation, créativité et connaissances
- 7 La formation des recrues comprend maintenant des séances sur le terrorisme
- 8 Des ressources sont mises à la disposition d'autres organismes pendant l'arrestation et l'enquête si ce genre de ressources n'existe pas.

#### LEÇONS APPRISSES :

- 1 Les systèmes de TI et de radiocommunication sont incompatibles – une stratégie est nécessaire pour considérer cet enjeu
- 2 Le financement est un problème et c'est le cas de tous les organismes
- 3 Application d'une intervention antiterroriste à deux volets – réponse à la crise et réponse aux conséquences



- 4 Il doit toujours y avoir un équilibre entre la sécurité publique et l'avis de menace pendant les opérations d'infiltration
- 5 Pendant le « profilage en patrouille », les services de police ciblent des indicateurs concrets qui peuvent mener à d'autres indicateurs, sans empiéter sur les droits de la personne
- 6 La mesure du rendement est axée strictement sur les statistiques.

#### **POINTS D'INTÉRÊT :**

- 1 Les simulations en salle de conférence aident à identifier les écarts éventuels et favorisent la participation
- 2 La stratégie de prévention comprend un programme de sensibilisation des entreprises
- 3 Les enquêtes sur les terroristes doivent être uniformes pour garantir la crédibilité et la longévité des nouveaux pouvoirs policiers, afin d'obtenir le soutien du public
- 4 Scotland Yard identifie proactivement les faiblesses, évalue la menace et formule des plans d'urgence
- 5 L'intervention policière de première ligne est essentielle à la lutte contre le terrorisme international parce que c'est l'agent de première ligne en uniforme qui fera probablement face au terroriste à l'échelon national. Les meilleurs efforts sont venus d'agents de police en uniforme qui obtiennent de l'information aux fins du renseignement criminel (cycle susmentionné de l'intervention des dirigeants – des renseignements criminels). Afin de tirer avantage de cette réalité, ils :
  - donnent au personnel de première ligne une formation sur les indicateurs
  - utilisent les médias pour aider par l'intermédiaire d'un système d'alerte publique
  - appliquent un système d'alerte de sécurité pour informer les organismes gouvernementaux, les ONG, le public et les organismes privés
- 6 La reconnaissance automatique des numéros de plaque d'immatriculation (RAPI) est un système informatique – de caméra qui balaye les véhicules au passage et identifie ceux qui peuvent être menaçants
- 7 Chaque force policière au R.-U. doit avoir un « conseiller antiterroriste de sécurité »
- 8 L'opération timonier engage des agents de police du R.-U. au point d'origine des vols internationaux vers la Grande-Bretagne et ils analysent les listes de passagers avant l'arrivée, ce qui permet le ciblage. Un lien direct est noué entre ce processus et une diminution des homicides et d'autres crimes.
- 9 La stratégie de la cyberfrontière est semblable à celle des frontières élargies par l'intermédiaire de l'application de la technologie informatique pour obtenir de l'information sur la sécurité, l'application de la loi et des renseignements criminels au point de départ de tous les voyageurs à destination du R.-U.
- 10 New Scotland Yard dénigre le prestige du « sacrifice » (attentat à la bombe suicidaire) en publiant qu'il s'agit là uniquement d'un « attentat de lâche ».
- 11 L'intervention policière en présence d'une menace est passée à l'intervention policière en cas de vulnérabilité
- 12 Les sommes tirées du crime organisé, de la contrebande du tabac, des fraudes par cartes de crédit, de la contrebande des drogues et du passage clandestin des personnes financent le terrorisme. Lors de l'évaluation d'une menace ou d'un risque pendant d'importants événements, le BSS communique les renseignements criminels à la DS qui collabore avec la MET pour que tous les intéressés fassent partie de la « boucle de la communication ».

#### **SOMMAIRE**

La Direction antiterroriste de la « MET » compte énormément sur l'application de la loi intégrée aux fins des enquêtes et des renseignements criminels. Leader en la matière à son avis, elle convient néanmoins qu'il faut améliorer certains secteurs, notamment, la TI, les systèmes de radiocommunication et les questions de financement connexes. Compte tenu de son expérience approfondie des affaires antiterroristes, elle a beaucoup appris au cours des ans.

**ENDROIT :** Quartier général du Service national du renseignement criminel – Londres (Angleterre)

**DATE :** le 5 juin 2003      **HEURE :** 9 h 30

**PERSONNE INTERVIEWÉE :** Brian Flood, chef du Développement général

**CIBLE DE L'ENTREVUE :** Mandat et fonctionnement du Service national du renseignement criminel (Royaume-Uni), la cible étant le modèle national du renseignement criminel.

**CONTEXTE :** À la fin de la décennie 1980 et au début de la décennie 1990, la criminalité régnait au R.-U. L'écart entre les crimes déclarés et les ressources réservées aux enquêtes s'élargissait constamment. Des sections de gestion de la criminalité ont été établies. Les intervenants de ce système se chargeaient toutefois simplement de la gestion des rapports et des statistiques sur la criminalité, et ne faisaient rien pour corriger le problème de la criminalité. Le modèle national du renseignement criminel a été élaboré pour présenter l'intervention policière axée sur le renseignement criminel aux organismes policiers du R.-U., afin de considérer le problème de la criminalité.

Le Service national du renseignement criminel a été établi conformément à la *Loi sur les services de police de 1997*. Son mandat est de préparer des évaluations des menaces nationales, de recommander des priorités et de faciliter le débit des renseignements criminels communiqués aux services de police et venant de ceux-ci.

## POINTS DE DISCUSSION

- 1 Modèle national de renseignement criminel
  - Formulé selon la prémisse affirmant que « vous devez connaître votre affaire », les intervenants considèrent les points suivants :
    - L'ampleur de la criminalité – connaître les victimes, les lieux et les auteurs d'actes criminels. On y arrive par l'intermédiaire d'une analyse des caractéristiques de la criminalité.
    - Les criminels spécialisés – (drogues, fraudes compliquées, etc.). Il s'agit de connaître les leaders et de comprendre comment fonctionnent les activités criminelles – c.-à-d. entreprendre une analyse de réseaux pour déterminer comment les criminels établissent un réseau ensemble pour que leurs activités fonctionnent.
  - Les commandants des services de police locaux doivent déterminer les besoins de renseignements criminels des agents du renseignement criminel. Autrement, le renseignement criminel n'est pas ciblé.
  - Chaque commandant doit donner une orientation sur ses problèmes locaux et les problèmes transfrontières.
  - Le renseignement criminel part de la base vers le sommet, et non le contraire. Si les intervenants aux premières lignes ne participent pas à la collecte des renseignements criminels, le processus du renseignement criminel ne fonctionnera pas.
  - Vous pouvez faire quatre choses pour considérer la criminalité par l'intermédiaire du renseignement criminel :

- cibler les particuliers,
  - nouer des liens entre une série d'actes criminels,
  - identifier les points chauds géographiques,
  - appliquer des techniques de prévention (p. ex., initiatives de service de police communautaire).
- Le recours approprié aux renseignements criminels permet d'utiliser des ressources limitées pour appliquer ces quatre méthodes d'intervention contre la criminalité avec le plus d'efficacité et d'efficacités possible.
  - L'intervention policière communautaire n'est pas une stratégie, mais une tactique de prévention.
  - Le NCIS trace des profils criminels locaux, régionaux et nationaux selon l'information obtenue des organismes policiers. Il noue aussi des liens entre ces profils (tâche souvent difficile lorsque la question de criminalité en jeu est la même à l'échelon local, régional et national).
- 2 Groupes locaux et régionaux d'attribution des tâches et de coordination des renseignements criminels
- Le Plan national d'intervention policière du R.-U. exige la collaboration régionale entre les forces policières et tous les organismes policiers doivent appliquer le modèle national du renseignement criminel.
  - Au sujet des problèmes de criminalité régionale, les délégués des forces policières de secteur conviennent d'un profil régional. Des profils ciblés sont tracés lorsque le profil régional de la criminalité est élaboré et convenu.
  - Afin d'inciter les groupes locaux et régionaux d'attribution des tâches et de coordination des renseignements criminels à donner des renseignements criminels sur les priorités nationales, ils doivent signaler au NCIS toutes les cibles identifiées. Le processus de signalement exige que les renseignements criminels des groupes locaux ou régionaux sur la cible soient remis au NCIS. Si une cible n'est pas signalée au NCIS, ils ne peuvent appliquer certaines techniques d'enquête, notamment l'écoute électronique. Le signalement doit être retiré à la fin d'une opération. Tous les autres renseignements criminels obtenus sur la cible pendant l'opération doivent à cette fin être remis au NCIS.
- 3 Groupe stratégique contre le crime organisé
- Les représentants examinent les évaluations de menace du NCIS. Le Groupe stratégique contre le CO est ensuite chargé d'élaborer une intervention tactique contre la menace en question. Il commande à cette fin au NCIS de tracer un profil du problème de criminalité considéré en particulier.
- 4 Sections de gestion des renseignements criminels
- Elles sont chargées de veiller à ce que les renseignements criminels qui arrivent sont correctement évalués ET diffusés. Une section policière garantit aussi l'intégrité de ce processus.
- 5 Agents du renseignement criminel
- Les agents du renseignement criminel ne sont pas des enquêteurs, mais des spécialistes. Il s'agit d'une nouvelle discipline et il doit y avoir un ensemble clairement défini de compétences et d'aptitudes acquises. Il faut aussi établir un régime de formation clairement défini.
-

**ENDROIT :** Police fédérale australienne

**DATE :** Du 2 au 7 juin 2003

**PERSONNES INTERVIEWÉES :**

<i>Quartier général</i>	John Lawler	Directeur général, Services exécutifs
	Shane Castles	Directeur général, Opérations internationales
	Mark Walters	Directeur, Opérations internationales
	Ian Peterson	Agent de police principal
	Chris Black	Agent de police supérieur
	Michael Murphy	Coordonnateur des relations de travail
	Cath Grassick	Coordonnatrice des stratégies appliquées aux personnes
	Luke Cornelius	Diversité en milieu de travail
	Stuart Turner	Diversité en milieu de travail
	Brad Marden	Chef, Équipe du renseignement criminel sur le passage clandestin de personnes
	Michael McFadden	Évaluation du rendement
Keiran Miller	Programme de collaboration à l'application de la loi	
Natalie Davis	Psychologue	
Victoria LeBas	AFP – détachée de la NZP	
<i>Collège de la police fédérale australienne (AFPC)</i>	Rod Walker	AFPC
	Donna Hall	AFPC – Apprentissage en direct
<i>Territoire de la capitale australienne (TCA)</i>	John Murray	Chef de police (CP)
	Mandy Newton	Commandant des opérations
	Andy Hughes	CP adjoint
	Chris Lines	Dét. et sur., Prévention de la criminalité
	Charmaine Quade	Dét. et sur., cmdt du district Sud
	Leanne Close	Dét. et sur., SRCO (OMIS)
	Ray Sweeny	Dét. et sur., spécialiste de l'intervention et de la sécurité
	Mark Johnsen	Dét. et sur., spécialiste de l'intervention et de la sécurité
Francis Polach	Sergent, Prévention de la criminalité, agent de liaison avec les entreprises	
Bob Sobey	Sergent, directeur général, Service de police de Canberra, Citizens Youth Clubs Inc. (Club des jeunes citoyens) TCA	
<i>District de l'Est</i>	Tony Negus	Directeur général, Opérations de l'Est
	John Rankin	Directeur du soutien, Opérations de l'Est
	Peter Drennan	Agent sur place (AP)
	Ken Hardiman	AP
	John Lehmann	Insp. et dét., GMAA – AFP-NGS
	Andrew Singh	AP – Renseignement criminel, Opérations de l'Est
	Karen Kirkby	AP
Tiago Ferreira	AP	
<i>District du Sud</i>	Neil Burnage	AP, Opérations

Andrea Humphries	AP, coordonnateur des opérations
Brian Cooney	Directeur du soutien des opérations
Frank Predergast	Directeur des opérations
Graham Ashton	Directeur général, Opérations

**CIBLES DES ENTREVUES :** Diversité – services à diverses collectivités  
Intégration de la diversité dans le Service de police  
Nouveaux enjeux de la criminalité

**DESCRIPTION DU PROGRAMME – DE L’ORGANISME :**

La Police fédérale australienne est chargée de protéger le Commonwealth de l’Australie en matière d’application de la loi fédérale et elle cible en particulier l’importation des drogues, le passage clandestin de personnes, l’immigration, les services antiterroristes, les services de protection rapprochée et les opérations policières internationales. Il y a aussi la prestation d’un service de police communautaire en vertu d’un contrat avec le Territoire de la capitale australienne, surtout dans le secteur de Canberra et aux environs. Les services du TCA reflètent la majorité des interventions policières municipales au Canada du point de vue des responsabilités et des genres de programmes appliqués de prévention de la criminalité.

**CONTEXTE :**

- L’Australie a une population de 19,4 millions de citoyens
- Le pays est un Commonwealth – une fédération de sept États ayant un gouvernement central et la capitale est Canberra
- Quartier général (Canberra), Territoire de la capitale australienne (Canberra), Collège de la police fédérale australienne (Canberra), région de l’Est (Sydney), région du Sud (Melbourne)
- Personnel de 3 500 agents assermentés et autres, trois catégories, agents, secteur commercial et collectivité
- Opérations dans 26 pays, 50 AL
- Priorités : intervention antiterroriste, syndicats de la drogue, criminalité transnationale, esclavage sexuel, passage clandestin de personnes, droit familial, collaboration internationale

L’AFP prend de l’importance pour le gouvernement du Commonwealth, en particulier pour la protection de l’Australie et de ses citoyens au pays et à l’étranger depuis les événements du 11 septembre 2001, les attaques à la bombe à Bali et la préoccupation accrue que suscite le terrorisme et la criminalité en Asie et dans le Pacifique Sud. Le financement de l’organisme a presque doublé depuis deux ans et il essaie de réinventer ses opérations en tenant compte de celles du FBI, mais à plus petite échelle. Il cible davantage la scène internationale, et les préoccupations antiterroristes sont un catalyseur important. Les opérations contre la drogue et le passage clandestin des personnes sont maintenant ciblées hors des frontières en partenariat avec les régions du Pacifique, de l’Europe et de l’Asie qui suscitent le plus d’intérêt. Le service de police communautaire s’éloigne du modèle de ses opérations dans l’ensemble et les services du TCA sont en quelque sorte une anomalie. Cette cible changeante est manifeste parce qu’il investit davantage pour les agents de liaison et les programmes de partenariat internationaux. Ironie du sort toutefois, plusieurs membres du personnel du quartier général de l’AFP ont mentionné que le personnel d’expérience du TCA franchit souvent avec succès les processus de promotion et il est en général mieux préparé à prendre charge du leadership et des enquêtes à l’AFP. Les gestionnaires de l’équipe de gestion du TCA semblent aussi apprécier énormément leurs commandements opérationnels à leur retour au QG de l’AFP. Afin de soutenir les efforts internationaux de l’AFP, ils cherchent à recruter un effectif plus diversifié ayant une meilleure scolarité à l’avenir. La direction du TCA constate aussi qu’il est important de refléter la collectivité en général aux fins de la prestation des services en insistant sur les rôles autochtones et non traditionnels des femmes comme composantes. Environ 50 % des membres de l’équipe de la direction sont en fait des femmes.

## POINTS DE DISCUSSION

### Quartier général

- 1 L'organisme est en transition et essaie de passer d'une agence policière traditionnelle à un modèle d'entreprise motivé par des principes et pratiques de gestion modernes, souples, réceptifs, axés sur le renseignement criminel et qui débouchent sur une gestion rigoureuse du rendement.
- 2 L'AFP se considère comme un coordonnateur des services d'information pour l'intervention policière, un prestataire de services de protection rapproché (PDM) et un leader de la lutte contre les crimes de haute technologie au pays, tout en menant la charge sur la scène internationale pour la perturbation des syndicats de la drogue, contre le passage clandestin de personnes et le terrorisme, elle noue des liens pour l'application de la loi à l'étranger et c'est un leader policier moderne dans cette région du monde.
- 3 Elle modifie ses processus et systèmes de renseignement criminel pour passer des groupes ethniques et des marchandises aux syndicats et aux entités internationales. Elle applique un système matriciel pour cerner les groupes par ethnicité et marchandise, afin de déterminer les réseaux de syndicats criminels, les liaisons, les fusions et les collaborations.
- 4 L'AFP précise à ses trois groupes d'employés (agents, collectivité et secteur commercial) que la vie est plus importante que le travail, il y a soutien articulé de l'équilibre entre la vie et le travail, et le bien-être des employés. Le succès à ce volet garantira celui de l'organisme.
- 5 Enquête qui débouche sur l'EAOP – examen et analyse des opinions du personnel (SOAR) (l'enquête de 1999 et le suivi de mars 2003 donnent l'assise de la planification stratégique des RH, y compris la convention certifiée de l'AFP actuellement en négociation (convention collective). L'une des principales dispositions de la convention précise le nombre maximal d'heures de travail des employés, après quoi, l'organisme est pénalisé. L'AFP se charge de la gestion de la convention certifiée, mais elle fait aussi l'objet d'une surveillance externe du Commonwealth.
- 6 La diversité pour l'AFP englobe la différence, l'équilibre vie–travail et un milieu de travail sans harcèlement – intimidation – discrimination, c'est-à-dire la « diversité vie et travail ».
- 7 Son *Programme diversité vie et travail 2001-2003* a trois buts :
  - être un employeur de choix en maximisant la diversité en milieu de travail,
  - présenter et maintenir des dispositions souples d'équilibre entre la vie et le travail, afin d'obtenir des avantages pour l'AFP et l'employé,
  - favoriser un milieu de travail harmonieux.
- 8 De solides réseaux sont établis pour des groupes en particulier, notamment, le réseau des agents autochtones Malunggang, l'Équipe nationale de consultation des femmes, les réseaux régionaux des femmes et le réseau des agents de liaison avec les gais et lesbiennes. L'organisme semble beaucoup plus sensibilisé aux gais, lesbiennes et transsexuels, tant pour la prestation de services que pour s'afficher comme un organisme d'accueil, comparativement à l'expérience canadienne.
- 9 La présence autochtone au grand jour est moins évidente, c'est-à-dire <1 % de l'effectif. La cible internationale et la présence policière dans les petites collectivités ne semblent pas mettre en communication régulière le membre ordinaire de l'AFP et les Autochtones.
- 10 Les discussions libres avec des employés plus jeunes, en particulier des femmes, révèlent qu'il y a, à leur avis, nombre d'options de soutien à leur portée pour équilibrer la vie et le travail et qu'elles peuvent tirer avantage de ce genre de programmes sans répercussions négatives sur leur avancement ou les occasions au travail.
- 11 Des campagnes de recrutement ciblées sont en cours à l'intention des Autochtones et des insulaires du détroit de Torres (AIDT) et par l'intermédiaire du Programme national des cadets autochtones. L'AFP convient qu'elle peut faire mieux à ce chapitre.
- 12 Un réseau de confidentiels soutient les employés qui veulent exprimer diverses préoccupations, y compris des actions non criminelles considérées inappropriées ou à l'encontre des *principales valeurs de l'AFP – intégrité, engagement, excellence, obligation de rendre compte, équité et confiance*. La confidentialité du processus soutient ceux qui expriment

leurs préoccupations sur la façon dont ils sont traités ou sur le traitement réservé à d'autres du point de vue de la diversité.

- 13 L'AFP applique le SIGPDTR (PROMIS) qui est son programme de gestion des occurrences opérationnelles lié aux systèmes des finances et des RH. L'organisme applique un modèle d'attribution du temps et de l'argent qui détermine approximativement les coûts selon les activités. Le catalyseur de cette intégration, outre une meilleure gestion du rendement, est une période de cibles financières ratées il y a quelques années. La gestion est maintenant faite à l'aide d'une technologie qui intègre entièrement les opérations, les RH et les finances.
- 14 Les principaux gestionnaires s'expriment en termes « d'ensemble de ressources » et de la nécessité de réattribuer chaque année les ressources selon les priorités les plus pressantes et importantes déterminées par les préoccupations du gouvernement et du renseignement criminel.
- 15 Le personnel de 3 500 employés englobe environ 500 femmes.

### **TCA – Service de police communautaire de l'AFP**

- 1 La moitié des membres de l'équipe de gestion sont des femmes qui ont des interventions opérationnelles essentielles. Le milieu de travail semble harmonieux, des femmes et des personnes de couleur occupent des postes importants.
- 2 Milieu de travail évolutif qui favorise le perfectionnement des employés par l'intermédiaire de réseaux de groupes identifiés.
- 3 Le personnel du commandement peut appliquer une approche novatrice et aider les employés à équilibrer leur vie.
- 4 Le soutien des employés et de la famille est un atout de la direction.
- 5 L'accent est mis sur les stratégies de prévention de la criminalité, le développement communautaire et la programmation jeunesse – Rec.Lync et clubs de jeunes citoyens et d'agents de police. Le club des jeunes est considéré un atout valable pour collaborer plus étroitement avec la collectivité, prévenir la criminalité chez les jeunes et considérer d'autres problèmes des jeunes, intervention qui diminue en définitive la criminalité et la victimisation.
- 6 Des programmes d'intervention auprès de la collectivité autochtone sont aussi appliqués et en expansion. Il y a un agent de liaison dévoué aux Autochtones et la formation à la sensibilisation culturelle est commencée.
- 7 L'accent est mis sur l'évaluation pédagogique des programmes de prévention de la criminalité et des initiatives policières stratégiques, et des processus évidents de gestion du rendement sont appliqués. La direction est d'avis que la police peut évaluer l'efficacité des programmes à cause du manque d'objectivité et de crédibilité, elle fait appel aux partenariats avec les universités pour entreprendre l'évaluation et obtenir crédibilité et rigueur. Voilà qui soutient la justification des ressources demandées au gouvernement et à l'administration locale du TCA.
- 8 Divers programmes explicites visent la collaboration avec les collectivités des gais, lesbiennes, bisexuels, transsexuels et intersexuels. Les agents qui ont obtenu la formation pour établir la liaison portent fièrement une épingle universelle qui les identifie comme personne-ressource des groupes cibles.
- 9 La capacité de travailler en harmonie à l'interne et à l'externe est appréciée expressément dans les politiques sur la promotion et la mutation.
- 10 Des programmes particuliers sont appliqués pour les collectivités multiculturelles et autochtones par l'intermédiaire des agents de liaison, de réseaux et de l'interaction communautaire, mais ce n'est pas une activité générale évidente au QG de l'AFP.
- 11 La composante police communautaire fonctionne efficacement avec diverses collectivités et groupes par l'intermédiaire de la liaison active, de programmes ciblés et de l'établissement de réseaux positifs.
- 12 Un peu moins de 80 % du personnel a moins de cinq ans de service. La démographie est très jeune comparativement à l'expérience canadienne générale, mais elle peut donner une idée de l'avenir à court terme.
- 13 Le personnel d'encadrement disponible est insuffisant, d'énormes pressions sont exercées sur les jeunes membres du personnel pour qu'ils produisent et livrent la marchandise (CP Murray).

- 14 Le TCA affiche un taux de stress au travail élevé selon les gestionnaires.
- 15 Il y a environ 100 femmes pour un effectif de 450 et près de 50 % sont affectées à la direction.

### **Collège de l'AFP**

- 1 Une formation en direct intéressante est élaborée, notamment, le cours de niveau un à l'intention des enquêteurs de la cybercriminalité.
- 2 Nous avons obtenu un aperçu du cours sur la diversité obligatoire pour chaque employé. C'est un cours standard assez élémentaire qui n'est pas particulier à l'AFP. C'est un cours général donné dans le Commonwealth.
- 3 Le Collège considère que la formation électronique ne remplace pas toute la formation. Elle est simplement une aide pour diminuer la période de stage et de formation sur place, afin que le temps consacré soit plus efficace et efficient.
- 4 Les heures mensuelles peuvent s'écouler à domicile, les gestionnaires doivent donner le temps et l'intégrer au programme de gestion – d'évaluation du rendement de l'agent, afin de le perfectionner dans sa fonction actuelle ou ultérieure, un volet du plan général d'apprentissage – de perfectionnement.
- 5 Le coût de la formation offerte est imparti à la section ou à l'unité, on insiste beaucoup pour que l'affectation des coûts soit intégrée dans la gestion du rendement. Cette mesure aide aussi à suivre l'engagement et le rendement des gestionnaires au chapitre du perfectionnement de leur personnel.
- 6 Les cours sont téléchargés sur Internet et Intranet, et la formation suivie, le rendement, la période, etc., sont pistés à l'aide du SIGPDTR. Cette mesure sert deux fonctions, la documentation et l'évaluation de la gestion.

### **District de l'Est – Sydney**

- 1 Le programme de la diversité n'a pas le succès voulu. Le district de Sydney est multiculturel et englobe de larges populations asiatiques et autochtones. À l'échelon national, l'AFP affiche environ 70 % H, 30 % F.
- 2 Les programmes sont offerts pour intéresser le personnel autochtone, mais ils n'ont pas le succès voulu. Ils ont ciblé le programme de recrutement et de formation – d'acquisition d'expériences des cadets.
- 3 Le district parraine la semaine du NAIDOC, désigne des journées ethniques et recrute pendant les festivals, etc.
- 4 Il soutient le *Programme national de la diversité vie et travail*, insistant sur ce qui est accompli, et non sur le programme.
- 5 Un programme en direct de formation sur la diversité est appliqué à tout le personnel et fait partie du programme de gestion – d'évaluation du rendement des employés et des superviseurs.
- 6 Le programme des confidents fonctionne et la majorité des problèmes identifiés reviennent à la direction locale pour solution.
- 7 L'enquête qui débouche sur l'EAOP a déterminé que le programme des confidents est positif pour les enjeux des premiers échelons en milieu de travail et les agents de première ligne considèrent qu'il a une importance culturelle.
- 8 Réorientation de la culture en cours, diminution des politiques, les principales valeurs organisationnelles devraient donner une assise pour la prise de décisions lorsque c'est possible.
- 9 L'entrepreneuriat est l'un des objectifs des efforts : créativité, milieu de travail diversifié, politiques sensibilisées des RH qui soutiennent un milieu imprégné de l'esprit d'entreprise.
- 10 Application d'un système des RH axé sur les compétences auquel s'ajoutent l'établissement ferme des priorités et la planification d'entreprise.
- 11 Application d'un programme d'aide aux études pour les employés, soit six heures par semaine, ainsi qu'une subvention pour les livres et les frais d'inscription.



- 12 Liens noués entre les applications des systèmes des finances – RH (SAP) et celles du SIGPDTR pour donner au gestionnaire un tableau de bord à l'aide du logiciel de veille d'entreprises – LVE (EIS), assise de la prise de décisions et de la planification.

## **ÉVALUATION**

### **AVANTAGES :**

- 1 L'organisme est en train d'adopter un nouveau modèle d'entreprise conçu pour qu'il corresponde mieux à ses objectifs antiterroristes et internationaux officiels.
- 2 La haute direction a formulé une vision et fait ce qu'il faut pour obtenir un effectif plus fort et diversifié.
- 3 Il est activement engagé à traduire la vision en des stratégies axées sur l'intervention.
- 4 Système de soutien ferme de la diversité vie et travail pour les employés, l'accent est mis sur un effectif ayant l'esprit d'entreprise.
- 5 Les politiques pertinentes à la diversité vie et travail sont inscrites dans la convention certifiée.
- 6 Le TCA engage activement les femmes dans la gestion à tous les niveaux.
- 7 Le travail à domicile, le partage de l'emploi, l'encadrement et les dispositions de travail souples sont favorisés, selon les besoins opérationnels.
- 8 Les modes de vie des gais, des lesbiennes et d'autres orientations sexuelles (GLO) obtiennent le soutien par l'intermédiaire de réseaux et d'autres politiques au travail.
- 9 Le programme de la diversité vie et travail est motivé par l'information tirée des enquêtes auprès des employés, le suivi étant prévu.
- 10 Intégration de la technologie à tous les points de vue de l'opération, l'information étant utilisée aux fins de l'orientation.
- 11 Le régime de gestion du rendement et de rapport à l'administration fédérale et à celle du TCA est raisonnablement bien implanté, le TCA achète des services de police selon une prestation stricte.
- 12 Le thème constant entre les groupes d'employés est que l'organisme a fait beaucoup de progrès depuis deux ans environ, le résultat étant un nouvel investissement, un profil rehaussé et le goût d'être un employeur intéressant, recherché.
- 13 Les hauts dirigeants sont d'avis que la diversité est un but d'entreprise positif parce que « c'est une bonne affaire » considère-t-on.
- 14 Le journal du commissaire est téléchargé en direct pour tous les employés.

### **LEÇONS APPRISSES :**

- 1 Utilisation de la technologie pour améliorer la gestion du rendement, la planification d'entreprise et la prise de décisions.
- 2 Conformité au système de mesure du rendement.
- 3 Programmes de liaison avec les groupes cibles – agents autochtones, G et L, femmes, groupes ethniques.
- 4 Le TCA est considéré comme un terrain de perfectionnement essentiel pour l'acquisition des aptitudes à l'enquête de l'AFP dans l'ensemble. Le personnel du TCA réussit souvent lors des concours parce qu'il a une expérience opérationnelle de première ligne.
- 5 L'organisme est de toute évidence en transition.
- 6 Politiques d'emploi éclairées, mentalité de l'employeur de choix, motivé par les enquêtes auprès des employés et une culture de travail intéressante.
- 7 Les systèmes conventionnels de temps supplémentaire ne font pas partie du modèle de rémunération.
- 8 Les ententes sur le rendement s'appliquent à tous les employés qui ont des composantes perfectionnement, avancement, rendement et rémunération. Le tout est aligné sur les priorités et l'accroissement de la capacité organisationnelle.

- 9 La section du recrutement cherche des gens qui ont une expérience de vie et des aptitudes, et la tendance est donc de recruter des gens de 27 ans en moyenne ayant une meilleure scolarité que les employés des organismes policiers de l'État.
- 10 L'organisme travaille à améliorer l'intégration avec la police d'État, mais il faut en faire davantage.

#### **POINTS D'INTÉRÊT :**

- 1 Partie VI et affidavits – tribunaux administratifs au lieu de la cour. L'affidavit est de 6 à 20 pages en moyenne et il y a des rencontres régulières avec les membres du tribunal pour discuter de moyens d'améliorer le processus, etc.
- 2 Dans une proportion de 50 %, les membres de l'équipe de gestion du TCA sont des femmes.
- 3 Établissement d'un « tableau de bord » solide pour améliorer la gestion du rendement.
- 4 Importante croissance des ressources et plus grand rôle dans le Commonwealth.

#### **SOMMAIRE**

L'AFP passe par une importante reconfiguration après avoir modifié le tir à cause de préoccupations hors de l'Australie. L'un de ces principaux buts officiels est la perturbation des syndicats du crime et de la criminalité transnationale au point d'origine avant que leurs activités atteignent l'Australie.

Afin de maintenir ce but, l'AFP soutient la diversité et établit un équilibre entre la vie et le travail comme moyen intégré d'accomplir les activités, au lieu d'en faire un programme distinct. Elle favorise les réseaux pour les Autochtones, les GLO, les femmes et d'autres groupes, et recrute activement des gens ayant des caractéristiques de la diversité. Elle semble soutenir ces gens et adopter des politiques très conviviales pour la famille. Il y a un nombre maximal d'heures de travail par semaine et certaines exigences sont appliquées aux congés fériés que doivent prendre les employés. Ils peuvent accumuler des périodes raisonnables, acheter du temps aux collègues ou en vendre selon des paramètres définis. Ils ont aussi deux semaines à Noël et au Jour de l'an, sauf si les opérations ne permettent pas de prendre ce congé.

La technologie est utilisée pour intégrer l'information opérationnelle, des finances et des RH. Lorsque la direction parle de « changer l'ensemble », il s'agit d'une intervention souple et de la réaffectation des ressources pour soutenir les priorités qui sont examinées officiellement chaque année au cours du processus de planification stratégique.

L'AFP passe d'un service de police communautaire traditionnel à un organisme de sécurité moderne chargé d'accentuer l'influence de l'Australie dans le monde et, par là même, de la protéger.

#### **MATÉRIEL DE RÉFÉRENCE, CITATIONS TRADUITES**

Certified Agreement - AFP – 2003 (Convention certifiée)  
 SOAR - Staff Opinion Analysis & Review 2003 (EAOP – examen et analyse des opinions du personnel)  
 Corporate Directions - 2001-2004 (Directives générales)  
 Indigenous Community Liaison Officers – AFP (agents de liaison avec les collectivités autochtones)  
 Diversity Within the AFP (la diversité à l'AFP)  
 AFP Complaints & Positive Feedback (plaintes et rétroactions positives à l'AFP)  
 Worklife Diversity Program, Beyond Compliance – AFP (Programme de la diversité en milieu de travail, au-delà de la conformité)  
 Workplace Bullying – AFP (intimidation en milieu de travail)  
 Harassment at Work, It's Not OK – AFP (Le harcèlement au travail, ce n'est pas correct)  
 Community Policing – ACT (Service de police communautaire – TCA)  
 Employee Assistance Program – AFP (Programme d'aide aux employés)

Joining the AFP - Lateral Recruitment – AFP (engagement à l'AFP, le recrutement latéral)  
Confidante Program – AFP (Programme des confidentes)  
The Journal for Women and Policing - Commemorative Edition IAWP Conference (Le journal pour les femmes et l'intervention policière – numéro commémoratif de la conférence de l'Association internationale des femmes agents de police – AIFAP)

*L'AFP doit non seulement comparer ce qu'elle fait à l'interne et au pays, mais elle doit aussi apprendre à se comparer à d'autres organismes de calibre mondial. – John Lawler, Services exécutifs, AFP.*

*Les organismes policiers ne peuvent évaluer eux-mêmes ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas en prévention de la criminalité. Nous avons des relations très solides avec des leaders universitaires qui nous garantissent une évaluation rigoureuse et autonome. Cela fonctionne très bien pour convaincre le gouvernement de ce qui doit être fait, de ce que doit être l'équilibre entre la prévention et l'application de la loi et de l'importance du financement à cette fin. – John Murray, chef de police, TCA.*

---

**ENDROIT :** Commission anticriminalité australienne

**DATE :** le 4 juin 2003      **HEURE :** 13 h 30

**PERSONNES INTERVIEWÉES :**

<i>Quartier général de l'AFP – Canberra</i>	Grant Wardlaw	Président-directeur général et directeur général national du renseignement criminel
	Carol Kiernan Troy Kalzik	Analyste – ACC Analyste – détaché du Service de police des NGS (NSWP)

**CIBLES DES ENTREVUES – DE LA RÉUNION :**

Diversité – services à diverses collectivités  
Intégration de la diversité dans le Service de police  
Nouveaux enjeux de la criminalité

**DESCRIPTION DU PROGRAMME – DE L'ORGANISME :**

La Commission anticriminalité australienne (ACC) est le résultat de la fusion de trois organismes précédents (l'Autorité anticriminalité australienne, le Bureau du renseignement criminel australien et le Bureau des évaluations stratégiques de la criminalité) à la suite d'une évaluation de l'efficacité par le gouvernement du Commonwealth en réaction au crime organisé et aux nouveaux enjeux de la criminalité. L'ACC a des bureaux à Sydney, Melbourne, Brisbane, Adelaide et Perth. L'administration est confiée à un Conseil de treize membres. Le président est le commissaire de l'AFP et le Conseil est formé des commissaires des services de police territoriaux, du TCA et des huit États, de quatre chefs d'organismes du Commonwealth – le directeur général de la sécurité, le président de la Commission australienne des placements et valeurs mobilières, le PDG du Service des douanes australiennes et le secrétaire du département du Procureur général.

**CONTEXTE :**

- Siège social de l'ACC (Canberra)

- Elle remplace l'Autorité anticriminalité nationale, le Bureau du renseignement criminel australien et le Bureau des évaluations stratégiques de la criminalité – l'ACC est un nouvel organisme qui a un mandat intégré
- Elle fonctionne à l'aide d'intervenants détachés de l'État et de l'AFP
- Priorités et fonctions
  - Elle fait la collecte de l'information et des renseignements criminels, les met en corrélation, les analyse et les diffuse, et elle maintient une base de données nationale de cette information et des renseignements criminels.
  - Elle entreprend, sur autorisation du Conseil, des opérations de renseignement criminel.
  - Elle fait enquête, sur autorisation du Conseil, sur des affaires liées à l'activité criminelle pertinentes à l'échelon fédéral.
  - Elle fait rapport au Conseil sur le résultat des opérations – enquêtes.
  - Elle remet au Conseil les évaluations stratégiques des renseignements criminels, ainsi que l'information et les renseignements criminels.
  - Elle donne au Conseil ses opinions sur les priorités nationales du renseignement criminel.

On considère que ce nouvel organisme donne l'assise nécessaire pour améliorer la gestion de la criminalité dans l'ensemble au pays, ainsi qu'une couverture uniforme pour les divers organismes policiers de l'État. Il est convenu en Australie que les intervenants n'avaient pas de moyens coordonnés et ciblés de gérer l'information, d'analyser les renseignements criminels et de cibler les groupes ou enjeux d'intérêt national, questions qui ne relèvent peut-être pas de l'AFP ou qui ne sont pas la seule préoccupation de l'organisme d'État. L'ACC a d'intéressants pouvoirs d'enquête et d'interrogation, et ceux qui comparaissent au tribunal doivent donc témoigner de leurs connaissances pertinentes à la criminalité, à des sujets ou à des enjeux d'intérêt. La règle de l'incrimination personnelle s'applique à ceux qui témoignent, mais le pouvoir de l'ACC semble être un outil puissant pour obtenir de l'information et des renseignements criminels sous serment et permettre ensuite aux services de police – organismes de sécurité d'intervenir.

## POINTS DE DISCUSSION

### Quartier général de l'AFP

L'ACC n'a pas d'approches réelles de la gestion de la diversité, outre celle du gouvernement du Commonwealth dans l'ensemble. La principale question d'intérêt pendant l'entrevue a été les nouvelles tendances de la criminalité en Australie et dans les pays limitrophes, ces nouvelles tendances, selon les renseignements criminels, étant *l'identité frauduleuse, la remise en circulation de véhicules à numéro modifié, l'importation – le trafic d'héroïne – de cristal (Ice), la victimisation – pornographie infantile sur Internet et la cybercriminalité.*

## ÉVALUATION

L'ACC est un concept intéressant qui permet de mieux intégrer la collecte et la gestion des renseignements criminels dans une fédération. Elle admet cependant volontiers que le système est actuellement conçu surtout aux fins d'une meilleure intégration dans les organismes d'État. Elle élabore une base de données nationale sur les renseignements criminels, mais un système intégré factuel comme celui du CIPC n'est pas prévu actuellement. Cet organisme est formé d'agents de police et de civils, et on y est sensibilisé au fait qu'il pourrait acquérir une « culture à caractère trop policier ». Le Conseil d'administration comprend les principaux leaders policiers au pays et organismes fédéraux qui ont un mandat – un intérêt pour le renseignement criminel, notamment, les Douanes, le Procureur général, la Sécurité nationale et l'Agence des placements et valeurs mobilières. Elle a de puissants pouvoirs d'enquête dont l'efficacité semble avoir été confirmée au cours de discussions avec des représentants de la région Est de l'AFP et du Groupe mixte de l'anticriminalité asiatique (GMAA) du Service de police des NGS (NSWP's JACG).

## **AVANTAGES :**

- 1 L'ACC a le potentiel de devenir un système efficace de renseignement criminel.
- 2 L'ACC partage des locaux avec l'AFP au quartier général de Canberra.
- 3 Les principaux organismes d'application de la loi du Commonwealth forment l'ACC dont la gestion est confiée à son Conseil.
- 4 Elle obtient un bon financement du gouvernement australien selon les indications et elle est considérée comme le principal tremplin d'intégration des divers organismes policiers.
- 5 Elle en est à ses « débuts » quant à l'efficacité du modèle dans l'ensemble.

## **LEÇONS APPRISSES :**

- 1 Elle est utile aux organismes qui contribuent à cause de ses grands pouvoirs généraux.
- 2 Le soutien que l'organisme accorde aux interventions policières semble pragmatique.

## **POINTS D'INTÉRÊT :**

- 1 La capacité d'enquête qui lui permet de tenir des audiences au tribunal et d'obliger les cibles et les personnes d'intérêt à venir témoigner est très puissante. Les discussions n'ont cependant pas révélé de preuves empiriques trop fortes pour affirmer qu'elle a été appliquée avantageusement, ce qui peut refléter la période relativement brève qui s'est écoulée depuis le lancement de l'ACC et ses capacités actuelles de collecte et d'analyse de l'information tirées d'un système assez fragmenté.

## **SOMMAIRE**

Cette information peut être d'un certain intérêt pour d'autres groupes, mais au volet de la diversité, les intervenants n'avaient pas grand-chose à dire sur le recrutement ou la prestation directe des services. L'ACC convient cependant que la question deviendra plus importante et que les organismes devront avoir des effectifs diversifiés, afin de répondre aux syndicats du crime internationaux qui ont des répercussions en Australie, en Nouvelle-Zélande et, en définitive, en Amérique du Nord. Elle doit relever certains défis en ce qui a trait à l'analyse de la sensibilisation à la culture et de la compréhension de certains syndicats du crime de diverses ethnies.

## **MATÉRIEL DE RÉFÉRENCE, CITATION**

- Australian Crime Commission In Focus (la Commission anticriminalité australienne, un point de mire)
- Australia Illicit Drug Report 2001-02 - ACC Publication (rapport sur les drogues illicites en Australie – publication de l'ACC)

---

**ENDROIT :** Service de police des Nouvelles-Galles du Sud

**DATE :** le 2 juin 2003

## **PERSONNES INTERVIEWÉES :**

**Quartier général** Commissaire adjoint Mark Goodwin  
Surintendant Terry Dalton  
Catherine Mackson, agente de direction, Politique et programmes  
Kevin Gardner, chef d'équipe, Politique et programmes  
Chitrita Mukerjee, Politique organisationnelle et perfectionnement

## **CIBLE DES ENTREVUES – DE LA RÉUNION :**

Services à diverses collectivités  
Intégration de la diversité dans le Service de police

## **DESCRIPTION DU PROGRAMME – DE L'ORGANISME :**

Organisme policier le plus ancien et important de l'Australie, le Service de police des Nouvelles-Galles du Sud est un service d'État ayant 17 000 employés, y compris 13 700 membres assermentés. La démographie du Service de police des Nouvelles-Galles du Sud révèle que 23 % de l'effectif assermenté sont des femmes, 2 % sont des agents de divers antécédents culturels, près de 2 % ont une incapacité et moins de 1 % sont des Autochtones et des insulaires du détroit de Torres.

L'organisme est réparti en cinq régions et l'administration des services opérationnels est confiée à 80 commandements de secteur local.

## **CONTEXTE :**

L'État des Nouvelles-Galles du Sud, le plus grand en Australie, a une population de sept millions de personnes, celle de l'Australie dans l'ensemble étant de 19,8 millions. Il y a près de quatre millions de résidents à Sydney, le principal centre urbain.

## **POINTS DE DISCUSSION**

- 1 Une politique est formulée sur les gais et lesbiennes et il y a 130 agents de liaison avec les gais et lesbiennes dans l'État.
- 2 La structure policière communautaire engage les commandements de secteur local (LAC) et les sections autonomes de gestion de la criminalité, et la présence policière est très évidente. Les commandants des LAC ont un contrôle important sur les citoyens et les ressources de leur territoire, et ils sont davantage responsables du rendement et obligés de rendre compte. Voici le principe des LAC : des solutions locales aux problèmes locaux.
- 3 La Direction stratégique autochtone a un mandat de quatre ans et des indicateurs de rendement. La stratégie d'emploi autochtone comprend un plan d'action autochtone à multiples cibles et un objectif d'emploi de 2 % pour les Autochtones dans tous les secteurs.

## **ÉVALUATION**

### **AVANTAGES :**

- 1 Profils des connaissances sur Intranet – bien tracé, informatif, système Intranet efficace et convivial.
- 2 Formation à la sensibilisation à la culture sur Intranet et autoévaluation. Une cote de 100 % est nécessaire pour réussir et être admissible à une promotion.
- 3 Équipe communautaire relevant du Service de police (PACT) – formée sous les auspices du ministre de la Police d'État, son but est d'aider le Service de police à améliorer la réponse aux besoins et attentes communautaires.
- 4 PASAC (Groupe consultatif autochtone) – le commissaire de police est président – deux réunions par année.
- 5 Politique autochtone – processus de consultation communautaire à trois paliers – commissaire, commandements régionaux et des secteurs locaux (LAC). Les LAC sont considérés les plus efficaces pour formuler des plans d'action communautaire.

- 6 L'objectif des équipes de coordination des Autochtones et de la diversité culturelle en place est le soutien de la prestation de services de police sensibilisés à la culture, ainsi que la prestation de la sensibilisation à l'incapacité et de la formation culturelle.

#### **POINTS D'INTÉRÊT :**

- 1 Tests aléatoires de dépistage des drogues et de l'alcool – axés sur l'approche de modes de vie sains pour éviter la perception de la discipline. Il y a eu à peu près 8 560 tests aléatoires de dépistage de l'alcool en 2002 (huit agents ont raté le test) et 416 tests aléatoires (aucun agent n'avait un résultat positif) et 24 tests de dépistage des drogues (cinq cas positifs). Les tests de dépistage des drogues et de l'alcool sont aussi obligatoires après toute opération policière si un particulier a été tué ou gravement blessé (il y a eu 251 tests, aucun échec).
- 2 La NSWP applique un programme d'agents de liaison avec les gais et lesbiennes depuis plus de 12 ans. Il s'agit d'une fonction à temps partiel assermentée, il y a un coordonnateur à plein temps et 130 ALGL dans l'État.
- 3 Il y a 57 agents de liaison avec les collectivités autochtones dans l'État, ce sont des civils du Service de police des Nouvelles-Galles du Sud chargés d'aider à résoudre des questions qui touchent les Autochtones, et d'établir des relations et partenariats positifs.
- 4 Les 80 agents de liaison jeunesse de l'État ont une formation approfondie et sont les principales personnes-ressources entre les commandements de secteur local et la programmation de la déjudiciarisation de la justice pour les jeunes.
- 5 L'emploi au service de police communautaire est un volet d'un programme du gouvernement de l'État semblable au programme de travail obligatoire (bien-être) de l'Ontario. Le Service de police utilise des ressources pour ajouter au personnel en place dans les commandements de secteur local.
- 6 La campagne de recrutement augmentera l'effectif assermenté qui atteindra 14 407 en décembre 2003. Une stratégie correspondante d'emploi des Autochtones cible une démographie à la hausse qui atteindra 2 % au Service de police.

#### **SOMMAIRE**

L'équipe de l'étude a passé la meilleure partie d'une journée à interviewer des membres de la Police des Nouvelles-Galles du Sud (NSWP) et les constatations sont donc limitées. Le personnel de la NSWP a été ouvert et accueillant.

La NSWP applique un modèle d'agents de liaison pour la prestation des services spécialisés dans la collectivité, c'est-à-dire que des agents de liaison sont affectés aux collectivités autochtones et ethniques, aux gais et lesbiennes, à la jeunesse, aux cas de violence en milieu familial et aux touristes. Les agents de liaison sont des agents de police assermentés, des civils ou des bénévoles du service de police.

Les programmes engageant des relations de la NSWP avec les collectivités des gais et lesbiennes sont évolutifs, mais bien élaborés, et ils considèrent qu'elles sont une meilleure pratique en Australie, sinon dans le monde. L'ouverture d'esprit et l'acceptation sont évidentes dans les éléments de recrutement au website de la NSWP où plusieurs agents de police sont identifiés comme gais.

L'équipe de la diversité culturelle de la section de la politique et des programmes fait maintenant le suivi des programmes actuels et élabore de nouvelles initiatives pour accentuer la sensibilisation à l'interne et engager des Autochtones et divers citoyens de la collectivité. Des outils évolutifs, y compris les profils des connaissances sur l'Intranet du service de police, permettent l'exposition maximale et l'accès facile à la programmation et à l'information culturelle.

Voici la description de la mission du personnel du Service de police des Nouvelles-Galles du Sud : des services de police sensibilisés à la culture. Les discussions limitées avec des membres de la collectivité ont indiqué qu'il reste beaucoup à accomplir au volet du développement communautaire autochtone, mais le Service de police semble continuer de travailler pour accomplir cette mission.

### **MATÉRIEL DE RÉFÉRENCE, CITATIONS TRADUITES**

Des services de police sensibilisés à la culture.

- Équipe de la diversité culturelle, Service de police des Nouvelles-Galles du Sud

*Jérémiades – négligés et frustrés.*

- Mike Goodwin, commissaire adjoint du Service de police des Nouvelles-Galles du Sud

- Structure de gestion du commandement de la NSWP
- Site Web de la NSWP
- NSW Annual Report 2001-2002 (Rapport annuel des NGS)
- Autre documentation actuellement non disponible (en transit)

---

**ENDROIT :** Service de police de Victoria

**DATE :** du 4 au 7 juin 2003

### **PERSONNES INTERVIEWÉES :**

Quartier général du Service de police de Victoria	Commissaire en chef Christine Nixon Ken Latta, directeur exécutif des Services généraux Sanjib Roy, directeur des Ressources humaines David Allen, Ressources humaines Robyn Hicks, Perfectionnement des RH Robyn Crawford, Perfectionnement des RH Inspecteur Jill Wood, Réseau de consultation des femmes Inspecteur Dan Bodycoat, Santé et soutien des RH Surintendant Rod Norman, Division culturelle et communautaire Debbie Sonin, Section de l'équité et de la diversité Bob Watson, directeur par intérim des Ressources humaines Kate Buckeridge, gestionnaire de la Section de la consultation avec les Autochtones Kathy McKenzie, Projet santé de l'organisme Con Allimonos, Section de la consultation multiculturelle
---	--

### **CIBLES DES ENTREVUES – DE LA RÉUNION :**

Services à diverses collectivités  
Intégration de la diversité dans le Service de police

### **DESCRIPTION DU PROGRAMME – DE L'ORGANISME :**

Le Service de police de Victoria, un service d'État, a un effectif de 10 680 membres assermentés et de 1 920 civils. Selon la démographie du service, la représentation des femmes atteint 17 %, celle des Autochtones, 0,001 %. Le Service de police de Victoria célèbre actuellement 150 ans de prestation de services de police à l'État.



## **CONTEXTE :**

L'État de Victoria au sud-est de l'Australie a une population de 4,9 millions de personnes, celle de l'Australie dans l'ensemble étant de 19,8 millions. Melbourne est le principal centre urbain et la population de la région métropolitaine atteint environ 3,5 millions de personnes.

## **POINTS DE DISCUSSION**

- 1 La réforme pour la diversité cible actuellement les sexes avant tout. Les cibles stratégiques d'embauche visant les femmes, les Autochtones, les insulaires du détroit de Torres, les gens qui ont divers antécédents culturels et linguistiques et ceux qui ont une incapacité seront alignées sur les priorités imposées par la loi de l'État. Exemple récent, la stratégie Wur-cum barra (« travail » en langue autochtone Wathawurrung) engage la fonction publique à doubler le nombre de postes pour les Autochtones de Victoria.
- 2 Le Comité consultatif multiculturel de la collectivité et du Service de police (PACMAC) a été établi comme entité consultative stratégique pour le Service de police de Victoria et le gouvernement de l'État. Les membres de ce Comité mixte du Service de police et de la Commission multiculturelle de Victoria proviennent des sections pertinentes du Service de police et des collectivités de diverses langues et cultures.
- 3 Il y a des questions de gestion du changement dans le milieu actuel de modifications apportées aux politiques structurelles, générales et de dotation.

## **ÉVALUATION**

### **AVANTAGES :**

- 1 Mécanismes de soutien et réseau d'employés gais et lesbiennes efficaces et proactifs à l'interne.
- 2 Le modèle des agents de liaison est le mécanisme organisationnel d'intervention et de collaboration avec les collectivités diversifiées (p. ex., agents de liaison multiculturelle, et avec les Autochtones, femmes, gais et lesbiennes).
- 3 Le processus de recrutement est à l'étude, l'objectif étant la diminution des préjugés. La première sélection, par exemple, est faite au poste de police local où le sergent principal reçoit en entrevue les candidats de la collectivité locale. Le Service de police de Victoria a déterminé que ce premier volet du processus pourrait être un obstacle systémique.
- 4 Enquêtes sur le moral et le stress – étude triennale en partenariat avec l'Université de Melbourne. Les constatations révèlent que le moral était élevé la première année, mais il a diminué pendant la deuxième et troisième année – l'organisme a fait preuve de courage lorsqu'il a identifié et considéré ensuite ce genre d'enjeux importants à l'interne.
- 5 Programme jeunesse d'expérience de travail au Service de police de Victoria – participation accrue des étudiants autochtones et insulaires du détroit de Torres.
- 6 Un cours préalable au recrutement, préparé en partenariat avec les Services d'éducation multiculturels aux adultes, est conçu pour préparer efficacement les candidats autochtones au processus de recrutement. La première offre a intéressé 16 participants.

## **SOMMAIRE**

Le Service de police de Victoria avoue être loin derrière les autres services de police de l'Australie dans sa considération de la diversité axée sur les sexes dans l'organisme – pour ce

qui est des réseaux efficaces et de la composition du personnel du service. Le gouvernement de l'État a embauché le commissaire en chef Christine Nixon, première femme commissaire de police en Australie, pour apporter un changement positif dans les enjeux de la diversité et des sexes. Le commissaire en chef a commencé à remodeler l'organisme de fond en comble et il en est découlé des enjeux de changement qui ont des répercussions sur le service. Il y a eu un grand nombre de changements de politiques et programmes, et des plans à court et à long terme sont appliqués pour donner suite à cette tendance. La priorité organisationnelle actuelle cible clairement l'embauche à la hausse des femmes, agents et civils. Dans le cas de l'embauche d'Autochtones et de particuliers de diverses collectivités, le Service de police de Victoria fait appel à la Commission, à l'État ou à des catalyseurs du changement selon un examen à l'externe, et non à l'interne, ou il tient compte du besoin identifié dans la collectivité.

Les liaisons consultatives communautaires en sont à l'étape stratégique et engagent le commissaire en chef, ainsi que son personnel haut gradé. Des sections de liaison multiculturelles régionales sont prévues dans chacun des cinq territoires policiers. Des données communautaires sur la diversité locale sont confiées aux agents de liaison du Service de police et ils sont chargés d'engager les collectivités locales par l'intermédiaire de partenariats et de la solution des problèmes. Au chapitre du travail accompli pour la prestation de liaisons et de soutiens communautaires et à l'interne, un certain nombre de groupes de travail ont les mêmes responsabilités et la situation a tendance à semer la confusion lorsqu'il faut déterminer les objectifs généraux et travailler à les atteindre (c.-à-d. Bureau de l'équité et de la diversité, Division culturelle et communautaire, Bureaux de consultation multiculturelle, de consultation avec les Autochtones, et de liaison avec les gais et lesbiennes).

Le Service de police de Victoria est très évolué au chapitre de la prestation de longue date de ressources à contrat et du personnel à l'interne au volet du soutien à la santé, au conditionnement physique et au bien-être des employés, aux gais et lesbiennes, à la foi et aux pairs.

#### **MATÉRIEL DE RÉFÉRENCE, CITATIONS TRADUITES :**

*Il faut compter énormément, pour l'application du plan, sur l'intégration des principes de l'équité et de la diversité et sur l'élimination de tous les obstacles qui empêchent les particuliers et les groupes d'accomplir des choses, d'atteindre leur niveau le plus élevé et de réaliser le potentiel. J'incite les employés à considérer le large éventail d'obstacles qu'ils doivent franchir en milieu de travail et des moyens d'éliminer les obstacles qui peuvent être injustes et discriminatoires. Le plan est seulement le début du processus. Le changement culturel sera essentiel à son orientation et son application, et des stratégies de changement seront nécessaires à l'échelon stratégique et opérationnel, ainsi que le soutien de tous les employés du Service de police de Victoria.*

- Christine Nixon, commissaire en chef – Service de police de Victoria

*Des réseaux de consultation pour les femmes sont actuellement actifs, ou officiellement élaborés, dans tous les organismes policiers d'Australie et de Nouvelle-Zélande, à l'exception de Victoria.*

- Jill Wood, inspecteur – Service de police de Victoria

*L'intervention policière en partenariat est une composante essentielle pour garantir que la population de Victoria se sent en sécurité et pour qu'elle ait confiance et soit heureuse dans la vie quotidienne.*

- Christine Nixon, commissaire en chef – Service de police de Victoria

#### Documents

Victoria Police Equity and Diversity Corporate Five Year Plan 2003–2008 (Plan directeur quinquennal sur la diversité et l'équité du Service de police).

Workplace Diversity Report 2001-02 – Australian Public Service Commission (Rapport sur la diversité en milieu de travail – Commission de la fonction publique australienne).

Wur Cum Barra Strategy 2002 – Premier of Victoria Website (Stratégie Wur Cum Barra – Site Web du premier ministre).

Victoria Police Annual Report 2001-2002 (Rapport annuel du Service de police).

Site Web du Service de police de Victoria

Autre documentation actuellement en transit

---

**ENDROIT :** Service de police de la Nouvelle-Zélande

**DATE :** Du 6 au 13 juin 2003

**PERSONNES INTERVIEWÉES :**

Quartier général	Commissaire Rob Robinson Surintendant Pieri Munro Inspecteur Tania Eden Inspecteur Api Fiso Kefeng Chu, conseiller ethnique stratégique Inspecteur Steve Darroch Surintendant Mike Wilson Tracey O'Callaghan, gestionnaire des RH
District de Wellington	Inspecteur Wayne Rogers Sergent Luke...
District central	Surintendant Mark Lammas Inspecteur Grant Nicholls, poste de Palmerston Nord Frank Moul, coordonnateur de la jeunesse, Palmerston Nord Sergent principal Gordon Rongonui, ALM
District de la baie de Plenty	Surintendant Gary Smith Maxine Rennie, Groupe des services sociaux magiques Donna Grant, Groupe Manaakitanga Aotearoa
District d'Auckland	Surintendant Sergent principal Huri Dennis Sergent principal Lou Alofa Agent principal Nick Tuitasi
Collège royal de police de la Nouvelle-Zélande	Surintendant Alistair 'Olly' Beckett Jocelyn Brace, gestionnaire de la recherche et du perfectionnement Claire Bibby, Groupe de la recherche et du perfectionnement

**CIBLES DES ENTREVUES – DE LA RÉUNION :**

Services aux collectivités diversifiées  
Intégration de la diversité au Service de police

## **DESCRIPTION DU PROGRAMME – DE L'ORGANISME :**

La Police de la Nouvelle-Zélande (NZP) est le seul Service de police national et son effectif englobe 7 000 membres assermentés et 1 800 civils. La NZP est répartie en 12 districts, chacun relève d'un surintendant chargé de la prestation de la programmation et des services opérationnels. Voici la démographie actuelle du Service de police : 16 % sont des femmes, 11 %, des Maoris, 3,7 %, des insulaires du Pacifique et 0,7 %, des Asiatiques.

## **CONTEXTE :**

L'Île de la Nouvelle-Zélande a une population d'environ 3,9 millions de citoyens. L'île s'étend à environ 1 600 kilomètres au sud-est de l'Australie. Voici la composition de la population de la Nouvelle-Zélande : 80 % sont Européens, 15 %, Maoris, 6 %, insulaires du Pacifique et 5 %, de cultures asiatiques. Deux des principaux centres urbains sont au nord de l'île, soit les villes d'Auckland (population, 1,1 million) et la capitale nationale, Wellington (population : 340 000).

Le traité de Witangi a été ratifié en 1840 et il octroie aux Maoris la protection et les droits légaux de propriété perpétuelle de leurs terres et ressources. Le 4 juin 1996, l'ancien commissaire de police, Peter Duune, a interprété, en termes pratiques, la signification du traité pour les opérations du Service de police de la Nouvelle-Zélande. Cette mesure a lancé l'intégration sérieuse de la culture maorie à l'interne et à l'externe, ce qui est clairement démontré dans le plan stratégique actuel de la NZP dont l'une des principales priorités est la diminution des taux de délinquance, de récidive et de victimisation chez les Maoris et les insulaires du Pacifique.

## **POINTS DE DISCUSSION**

### **Quartier général**

- 1 Le gouvernement de la Nouvelle-Zélande s'est engagé à respecter le traité de Witangi exigeant que chaque organisme en applique les principes. L'approche détaillée de la réceptivité aux Maoris est la contribution de la NZP aux buts du gouvernement.
- 2 La culture maorie est considérée intégrée et ancrée dans la vie quotidienne du Service de police. Cette affirmation est démontrée au cours des deux accueils normalisés offerts à chaque endroit visité. D'abord, l'accueil du style européen – nord-américain, et ensuite, l'accueil maori traditionnel avec prières, chants et hongis (toucher du nez).
- 3 Les entités consultatives communautaires, à partir de la tribune du commissaire axée sur les Maoris, en passant par les groupes de consultation de district avec les Maoris, jusqu'aux divers groupes consultatifs communautaires de secteurs qui engagent les agents de liaison iwis (tribaux) du Service de police.
- 4 Le Plan stratégique 2006 de la NZP comprend trois priorités clés : la sécurité communautaire, l'intégrité policière et la diminution de la criminalité, la capacité et le style. Des stratégies sont appliquées pour réaliser ces priorités, y compris l'établissement de partenariats et l'engagement des administrations locales, du gouvernement central, d'organisations non gouvernementales, de groupes maoris, de particuliers et d'autres organismes, ainsi que les priorités de la criminalité établies en consultation avec les collectivités locales, le personnel diversifié pour mieux refléter les collectivités de la Nouvelle-Zélande, et la réceptivité accrue du Service de police accordée aux Maoris, aux insulaires du Pacifique et à d'autres groupes ethniques.
- 5 Voici les cibles d'embauche des ressources humaines en 2005 : Maoris, 12,5 %, insulaires du Pacifique, 6 %, et femmes, 20 %.

## **District**

- 1 Le pays applique une structure policière normalisée axée sur la collectivité du district, y compris d'importantes composantes des agents de liaison communautaire et les ressources sont déployées selon les données des renseignements sur la criminalité.
- 2 Les différents districts sont invités à élaborer leur propre approche de la diminution de la criminalité 60-40 axée sur les renseignements criminels qui sera la plus appropriée à leurs circonstances, qui sera alignée sur les stratégies nationales et qui les soutiendra. Cette approche permet la formulation de stratégies efficaces d'intervention contre la criminalité dans les collectivités diversifiées. La fonction renseignement criminel comprend l'examen d'autres catalyseurs – éléments qui ajoutent aux problèmes (c.-à-d. éléments socioéconomiques). Cette mesure permet d'établir des partenariats et de formuler des stratégies plus efficaces.
- 3 La baie de Plenty (Rotorua) a établi des partenariats efficaces et le Service de police confie ainsi des responsabilités à l'organisme – l'autorité appropriée et lui accorde son soutien. (Groupe des services sociaux magiques et cours de formation préalable des recrues maories).

## **Secteur**

- 1 Secteur Palmerston nord – 13 % des Maories commettent 42 % des crimes, compte tenu de la population. Des stratégies ont été élaborées sur la question. Modèle de justice réparatrice – conférence en groupe familial, déjudiciarisation des jeunes et programmes de fréquentation scolaire, lesquels engagent tous les intervenants locaux. Un modèle de renouvellement communautaire est appliqué pour traiter les particuliers à risque.

## **ÉVALUATION**

### **AVANTAGES :**

- 2 La réceptivité aux Maories est intégrée dans les principaux thèmes de l'amélioration de l'efficacité policière du plan stratégique (au lieu de formuler des objectifs particuliers à cette fin).
- 3 Le soutien annuel de la formation maorie est offert à tous les agents qui conviennent de la nécessité de sensibiliser les intervenants policiers de première ligne. Le résultat attendu de cette formation est de susciter des modèles positifs dans la collectivité maorie et de changer les attitudes de la collectivité policière.
- 4 Structure de groupe de consultation avec les Maories – à tous les échelons (commissaire, districts et secteurs).
- 5 Des mesures de rendement évidentes et bien communiquées, acceptées à tous les échelons de l'organisme, sont alignées sur ses priorités stratégiques. Le système de mesure du rendement correspondant comprend l'information tirée des enquêtes communautaires. L'affichage, les brochures et le matériel sur support papier sont des moyens efficaces de communiquer l'état d'avancement vers des buts évidents.
- 6 Le Collège royal de police de la Nouvelle-Zélande donne une formation sur l'assise de la diversité et le recrutement des Maories. L'engagement envers l'intégration de la culture maorie est évident lors du déroulement du Haka, rituel culturel maori, à la remise des diplômes de chaque groupe de recrues. Il engage la classe des diplômés et le groupe suivant qui doit achever la formation des recrues.

- 7 Formation à la sensibilisation culturelle pendant les cours des recrues des agents du Royaume-Uni – visites des classes et de la Marae (maison sculptée de rencontre spirituelle).

#### **LEÇONS APPRISSES :**

- 1 Le secteur des ressources humaines de la NZP a des plans visant à considérer les préjugés systémiques éventuels de son système de recrutement, mais il n'a pas encore commencé son examen. Il n'a pas non plus établi de priorités de recrutement.

#### **POINTS D'INTÉRÊT :**

- 2 La structure des agents de liaison avec les Maoris est efficacement adoptée dans les collectivités locales et les agents sont invités à s'y rendre et à faire partie des collectivités de leur territoire.
- 3 Des membres de la collectivité locale maorie participent à leurs groupes respectifs d'entrevues de sélection des agents de liaison.
- 4 Politique sur la mortalité soudaine d'un Maori – formulée et conclue en partenariat avec le Service de police et la collectivité du district central. Elle est sensibilisée aux besoins spirituels sur les lieux d'un accident mortel de la route impliquant des victimes maories et ces besoins sont respectés.
- 5 La formation à la langue des Maoris est offerte aux membres pour accentuer l'intégration de la culture.
- 6 Des patrouilles communautaires à pied sont affectées dans certains secteurs et engagent des bénévoles de la collectivité ou des gardes civils maoris qui sont davantage en mesure de nouer un lien d'information avec le Service de police et les organismes sociaux. La NZP approuve les bénévoles et remet des cartes d'identité rudimentaires.

#### **SOMMAIRE**

Le personnel du Service de police de la Nouvelle-Zélande a fait preuve d'ouverture d'esprit, d'accessibilité et d'attention dans son approche appliquée à la diversité et aux relations communautaires. Cette ouverture d'esprit a permis à la collectivité de s'exprimer librement, en bien ou en mal, pendant nos visites.

Le Service de police de la Nouvelle-Zélande a réussi à intégrer un profond respect pour les cultures des Maoris et des insulaires du Pacifique dans la culture organisationnelle et les opérations quotidiennes. L'accueil européen et l'accueil maori sont normalement intégrés aux réunions qui engagent le Service de police, la collectivité et les visiteurs. Le gouvernement de la Nouvelle-Zélande a catalysé ce résultat qui a été énormément facilité parce qu'il y a un seul service de police national.

La NZP réalise néanmoins qu'il reste encore beaucoup à faire pour aller de l'avant dans son engagement envers la réceptivité aux Maoris et à leurs diverses collectivités culturelles. Une stratégie quinquennale des ressources humaines comprend des objectifs qui ciblent, notamment, des politiques de recrutement et de maintien en poste de Maoris, d'insulaires du Pacifique, de femmes et de membres de groupes ethniques, ainsi que la formation améliorée dans tous les secteurs applicables.

La structure du Service de police de la Nouvelle-Zélande et ses systèmes de rapport sont ciblés par besoin sur les renseignements criminels. Ce processus efficace d'intervention policière axée sur les problèmes facilite l'application de stratégies plus efficaces pour considérer les problèmes de criminalité et de perturbation de la paix publique. L'analyse englobe les enjeux

socioéconomiques actuels pour susciter des initiatives plus approfondies de solution des problèmes.

Les mécanismes de l'obligation de rendre compte de la Nouvelle-Zélande (c.-à-d. les contrats de rendement individuels pour les commandants de district) et le processus de financement des opérations policières incitent les membres du service à tous les échelons à obtenir des résultats. Les buts de chaque district et secteur, ainsi que l'état d'avancement vers la réalisation, sont clairement et continuellement communiqués à tous les membres. Cela signifie que des buts et objectifs réalistes sont formulés et constamment atteints.

#### **MATÉRIEL DE RÉFÉRENCE, CITATIONS TRADUITES :**

*Si vous ne pouvez devenir biculturel, vous ne serez jamais multiculturel*

*Il faut avoir les bonnes personnes au bon endroit pour faire le travail*

*- Billy, conseiller communautaire maori, district de Wellington*

*Il s'agit de déterminer comment nous entraider au lieu de laisser la police dire : comment pouvons-nous vous aider et voici comment nous pouvons y arriver.*

*- Sergent principal Gordon Rongonui, agent de liaison maori, District central*

*La police attend en bas de la falaise que le jeune saute et s'écrase au sol, mais quand nous fermons la porte de l'ambulance, il n'a pas d'essence!*

*- Agent principal Nick Tuitasi, agent d'aide à la jeunesse, District d'Auckland*

*Les programmes d'aide du gouvernement sont appliqués un peu comme si l'on essayait d'enseigner aux gens à nager pendant qu'ils se noient.*

*- Agent principal Nick Tuitasi, agent d'aide à la jeunesse, District d'Auckland*

#### Documents

Review of New Zealand Police – Service Delivery to Maori (examen du Service de police de la Nouvelle-Zélande – prestation des services aux Maoris)

Statement of Intent 2003/2004 (déclaration d'intention)

Police Strategic Plan to 2006 (Plan stratégique du Service de police jusqu'en 2006)

Review of New Zealand Police Service Delivery to Maori – Ministry of Maori Development (Nov. 2002) (examen de la prestation des services de police de la Nouvelle-Zélande aux Maoris – ministère du Développement des Maoris)

People in Policing: A Five Year HR Strategy to 2006 (les gens et l'intervention policière : stratégie quinquennale jusqu'en 2006)

Mount Roskill Community Approach, Avondate, Balmoral (approche communautaire au mont Roskill)

**ENDROIT :** Agence centrale du renseignement (CIA)  
Washington D.C.

**DATE :** le 28 mai 2003 **HEURE :** 10 h

**PERSONNES INTERVIEWÉES :**

James Bernazzani	Bureau fédéral des enquêtes (FBI) Directeur adjoint, Centre d'intégration contre la menace terroriste (TTIC)
Gene Coyle	Agent des opérations
Mike Freeman	Agent des opérations – Centre antiterroriste (CTC)

**CIBLES DES ENTREVUES – DE LA RÉUNION :**

Examiner l'efficacité et l'efficience du mandat et du fonctionnement d'une agence autonome de renseignement criminel  
Faire enquête sur la stratégie appliquée pour classer l'information obtenue de multiples sources  
Approfondir la compréhension de ce qu'elle fait avec l'information, compte tenu des événements terroristes du 11 septembre  
Faire enquête sur les avantages – inconvénients relatifs d'un dépôt central à une seule agence

**DESCRIPTION DU PROGRAMME – DE L'AGENCE :**

L'Agence centrale du renseignement criminel a été établie en 1947, elle est autonome et son directeur fait rapport au président. Elle doit rendre compte aux Américains par l'intermédiaire de comités de surveillance du renseignement criminel du Congrès des États-Unis. La CIA s'engage dans la recherche, l'élaboration et l'application d'une technologie à puissants effets de levier aux fins du renseignement criminel. La CIA est une source autonome d'analyse qui doit présenter des renseignements criminels de l'étranger précis, complets et à temps sur des sujets de sécurité nationale.

**CONTEXTE :**

La CIA a modifié sa prestation de services à la suite des événements mondiaux du 11 septembre. Elle maintient son autonomie organisationnelle, tout en donnant des renseignements criminels à la Maison blanche et au nouveau département de la Sécurité intérieure.

**POINTS DE DISCUSSION**

- |   |   |   |
|---|---|---|
| 1 | Dépôt central de renseignements criminels de l'étranger – axée sur les activités internationales – pas impliquée dans les enjeux du pays. | • Atout organisationnel en meilleure position pour répondre en temps de crise.  |
| 2 | Immense bibliothèque de renseignements criminels dans une seule base de données.  | • Un système de la CIA sous administration centrale, mais accessible à tous, selon la cote de sécurité. Besoin reconnu de déclassifier et d'échanger de l'information. Risque identifié lié à l'intégration et à la divulgation des enjeux. |
| 3 | Structure centralisée – l'administration centrale autorise les interventions.   | • Meilleure coordination des efforts et capacité d'intervention.  |
| 4 | Liens internationaux – au pays convenus   | • Elle a établi un processus de relations et d'échange de l'information avec divers organismes au pays.   |
| 5 | Création du Centre d'intégration contre la menace terroriste (TTIC)   | • En réponse à une directive présidentielle sur la collaboration entre organismes. Le TTIC est le dépôt   |



- central ou « centre » qu'alimentent les organismes locaux, fédéraux et d'État actuels, et l'échange de l'information est obligatoire.
- 6 Création d'un nouveau site Web
  - 7 Restructuration interne du Centre antiterroriste
    - Bibliothèque de référence pour les organismes participants
    - Intégration des enquêteurs et des analystes – nouveaux postes d'agents du ciblage – formation opérationnelle, axée sur le renseignement criminel. Liaisons convenues, non seulement au pays – sur la scène internationale, mais aussi avec le terrorisme et d'autres crimes.
  - 8 Nouvelle initiative engageant des bases de données sur le terrorisme et les réseaux téléphoniques
    - Nouer des liens entre les suspects qui utilisent des systèmes de données électroniques disponibles.

## ÉVALUATION

### AVANTAGES :

- 1 Intégration – les organismes ont maintenant une mine de connaissances à portée de la main. Agence internationale du renseignement criminel dont l'intervention est reconnue, elle peut aider, par l'échange de l'information, à contrer le terrorisme au pays.
- 2 TTIC – établi pour coordonner les efforts à l'échelon local, fédéral et de l'État.
- 3 TTIC – les agents de ciblage ont une formation opérationnelle et visent les renseignements criminels.
- 4 Structure centralisée, une seule base de données.

### LEÇONS APPRISSES :

- 1 Les efforts d'intégration sont un risque pour la CIA pendant les poursuites et la divulgation est un problème lors des enquêtes sur les terroristes au pays. Confusion éventuelle quant au mandat de la CIA (à l'étranger ou au pays).

## SOMMAIRE

L'entrevue a révélé que l'intégration a obligé la CIA à considérer les questions de divulgation et de déclassification de documents. Elle convient que le 11 septembre est le « point culminant » qui a motivé l'intervention et l'intégration entre les organismes internationaux et du pays.

### MATÉRIEL DE RÉFÉRENCE, CITATIONS TRADUITES :

James Bernazzani, directeur adjoint, Centre d'intégration contre la menace terroriste, entrevue avec Maurice Pilon et Al Macintyre, le 28 mai 2003.  
Information : téléphone – (703) 482-0067

Gene Coyle, agent des opérations, CIA, entrevue avec Maurice Pilon et Al Macintyre, le 28 mai 2003.

*Nous ne sommes pas chargés de l'application de la loi.* (Notes d'entrevue de M. MacIntyre)

*Une section qui n'a pas de pouvoir d'arrestation n'est pas très utile.* (Notes d'entrevue de M. MacIntyre)

*La CIA agit rapidement parce qu'elle n'a pas de bureaucratie.* (Notes d'entrevue de M. Pilon)

Information : téléphone – (703) 482-6579.

**ENDROIT :** Washington D.C – Département de la Justice  
Systèmes régionaux d'échange de l'information – SREI  
(RISS)

**DATE :** le 29 mai 2003

**PERSONNES INTERVIEWÉES :**

Bruce C. Edwards	Directeur de la politique
J. Patrick McCreary	Gestionnaire de programme, Initiative de technologie de l'information

**CIBLES DES ENTREVUES – DE LA RÉUNION :**

Examiner le mandat et le fonctionnement d'une entreprise de collaboration axée sur l'échange de l'information – des renseignements criminels aux fins de l'efficacité et de l'efficacités  
Faire enquête sur les stratégies appliquées pour classer et échanger l'information de multiples sources  
Examiner les avantages – inconvénients de l'intégration par l'intermédiaire de la collaboration volontaire

**DESCRIPTION DU PROGRAMME – DE L'ORGANISME :**

Programme national englobant six centres régionaux d'échange des renseignements criminels en opération dans des régions géographiques mutuellement exclusives. Les six centres combinés servent actuellement plus de 6 000 organismes fédéraux, d'État et d'application de la loi tribale en facilitant et suscitant l'échange de l'information et les communications pour soutenir les efforts d'enquête et de poursuite.

**CONTEXTE :**

Les SREI étaient axés sur le crime organisé avant les activités des terroristes le 11 septembre. Le nombre de membres a augmenté depuis et les activités antiterroristes sont de plus en plus le point de mire.

**POINTS DE DISCUSSION :**

- |   |   |
|---|---|
| 1 Le département de la Justice (DOJ) finance les SREI à 100 %   | • La cible étant l'antiterrorisme, elle a eu des répercussions négatives sur le soutien du DOJ attribué à d'autres secteurs locaux de l'application de la loi.  |
| 2 Tireur embusqué, DC   | • Soixante-dix-sept organismes locaux, fédéraux et d'État ont réagi à cette seule situation. Il n'y a pas de système d'information commun. La nécessité d'intégrer les systèmes et les méthodes de fonctionnement ont été identifiés pendant les discussions. |
| 3 Les SREI ne soutiennent pas un système d'information fusionné unique, mais plutôt l'interconnectivité des systèmes actuels. | • Il est convenu que les coûts exorbitants auraient des répercussions sur les organismes membres.   |
| 4 Discussion sur les antécédents des SREI   | • Les SREI ont été créés d'abord pour soutenir les organismes locaux et d'État.   |

- |   |   |
|---|---|
| <p>5 Des liens fédéraux ont été noués par l'intermédiaire des six centres régionaux</p> <p>6 Conseils stratégiques régionaux et nationaux</p> <p>7 Les centres des SREI ne sont pas engagés dans les opérations</p> <p>8 La principale cible depuis le 11 septembre a été le branchement de tous les organismes membres à un site Intranet sécuritaire</p> <p>9 L'adhésion est volontaire, mais une entité de régie procède à la sélection.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'intervention des SREI est maintenant régionale, mais la réflexion est à l'échelon national. Étant donné la participation à l'échelon local, fédéral et de l'État, la cible a changé pour englober la perspective nationale.</li> <li>• Ils soutiennent les préoccupations individuelles et collectives à tous les niveaux des enquêtes.</li> <li>• La cible est l'échange et l'analyse de l'information.</li> <li>• L'Intranet a l'avantage d'avoir de solides caractéristiques de sécurité qui inspirent confiance aux membres au sujet de l'intégrité de l'information échangée.</li> <li>• Les organismes candidats doivent respecter des normes déterminées pour les capacités du renseignement criminel.</li> </ul> |
|---|---|

## **ÉVALUATION**

### **AVANTAGES :**

- 1 Les organismes membres veulent collaborer
- 2 Il est convenu que les réalités fiscales – politiques ont préséance sur un système d'information unique. La cible est la réalité concrète de l'interconnectivité.
- 3 L'application de la loi est soutenue à tous les échelons pour l'échange des renseignements criminels. Aucun engagement dans les opérations.
- 4 Les besoins de haute sécurité des organismes membres sont convenus et considérés.

### **LEÇONS APPRISSES :**

- 1 La participation est volontaire et il faut donc maintenir la confiance des organismes participants.
- 2 Il n'y aura jamais pleine participation de tous les organismes d'application de la loi.
- 3 Les organismes membres communiquent toujours l'information volontairement. L'analyse peut donc être limitée et les évaluations, incomplètes.

### **POINT D'INTÉRÊT :**

- 1 La cible a été déplacée et les ressources, accrues, pour brancher les membres par l'intermédiaire de la technologie depuis le 11 septembre. Mise à niveau de la capacité d'échanger l'information et de brancher les organismes l'un à l'autre.

## **SOMMAIRE**

Les événements terroristes du 11 septembre ont été le point culminant pour les SREI et la cible a été réorientée sur l'interconnectivité des organismes membres. Cette capacité élargie a accru le potentiel d'intégration à l'échelon local, fédéral et de l'État. Seules les contributions des organismes membres et la participation volontaire limitent cette capacité. La confiance est un élément d'importance.

### **MATÉRIEL DE RÉFÉRENCE, CITATION :**

Bruce C. Edwards, directeur stratégique, Bureau des programmes de la justice, département de la Justice des É.-U., entrevue avec Maurice Pilon et Al MacIntyre, le 29 mai 2003. Information : 4<sup>e</sup> étage, pièce 4311, 810, 7<sup>e</sup> rue N.-O., Washington, DC 20531, tél. : (202) 514-9155.



- 3 Produits à livrer, formation et aide technique
- informatique pour l'application de la loi.
  - Information et explication des normes aux intervenants de l'application de la loi et aux prestataires du secteur privé.

## **ÉVALUATION**

### **AVANTAGES :**

- 1 Tous les organismes d'application de la loi doivent respecter les normes de conformité formulées pour garantir l'interopérabilité.
- 2 Prestation de normes, d'un guide et d'une orientation aux prestataires de technologie du secteur privé. Répercussions sur les produits à venir pour garantir l'interopérabilité maximale.
- 3 Dictionnaire des éléments de données préparés pour garantir la normalisation dans tout le secteur de la justice.
- 4 Malgré la prolifération des systèmes de technologie, des normes minimales sont formulées pour garantir l'interopérabilité.
- 5 Ouverture d'un centre des normes de la justice en direct à l'intention de tous les utilisateurs et prestataires de technologies.

### **LEÇON APPRISE :**

- 1 Les organismes du secteur de la justice ne sont pas obligés de participer et d'appliquer les normes.

### **POINTS D'INTÉRÊT :**

- 1 Le dictionnaire des éléments de données est un excellent concept dans le contexte canadien
- 2 Des normes minimales appliquées pour l'interopérabilité sont intégrées à tous les nouveaux produits.

## **SOMMAIRE**

Il est convenu que les partenaires du secteur de la justice ont besoin de normes communes. Si les prestataires de technologies du secteur privé sont informés de ces normes et les appliquent aux nouveaux produits, l'interopérabilité sera garantie à l'avenir.

### **MATÉRIEL DE RÉFÉRENCE, CITATION :**

J. Patrick McCreary, gestionnaire de programme, Initiative de technologie de l'information, Bureau du procureur général adjoint, département de la Justice des É.-U., entrevue avec Maurice Pilon et Al Macintyre, le 29 mai 2003. Information : pièce 810, 7<sup>e</sup> rue, Washington, DC 20531, tél. : (202) 616-0532.

J. Patrick McCreary, notes d'une présentation en Powerpoint.

CÉDÉROM du modèle de données en XML du département de la Justice

Centre des normes appliquées pour l'échange de l'information du département de la Justice, dépliant

Modèle de données en XML du département de la Justice, feuille d'information.

---

**ENDROIT :** Interpol  
Lyon (France)

**DATE :** le 2 juin 2003

**PERSONNES INTERVIEWÉES :**

Gwen McClure	Chef du Groupe Fusion
Martin Kastov	Coordonnateur des questions touchant les fugitifs
Claire McKeon	Agente du renseignement criminel, Sous-direction du trafic d'êtres humains
Timothy Holman	Analyste des renseignements criminels, Sous-direction de l'analyse des renseignements criminels, Direction de l'appui opérationnel de police
Stuart Cameron Waller	Gestionnaire de projet
Peter Vowe	Directeur régional, Services de police nationaux
Dennis Talarmin	Administrateur spécialisé, Direction générale du contrôle de la qualité des bases de données, Sous-direction du traitement des données sur les renseignements criminels, Direction de l'appui opérationnel de police
Chris Merchant	Conseiller en gestion
Erin Dewitte	Directrice adjointe pour l'Europe
Marie-Jacques Garcia-Anton	Principal compilateur des données sur les renseignements criminels, Direction générale des avis opérationnels, Sous-direction des données sur les renseignements criminels, Direction de l'appui opérationnel de police

**CIBLE DES ENTREVUES – DE LA RÉUNION :**

Le Groupe Fusion a été ciblé en particulier à cause de la recherche. Le Groupe Fusion d'Interpol a été créé pour approfondir la compréhension des relations entre les groupes du crime organisé et les organisations terroristes. L'élaboration de trousseaux ciblés a retenu l'intérêt en particulier pour faciliter la perturbation et le démantèlement d'entités criminelles qui ont un rôle central dans le financement ou le soutien des activités terroristes. Le groupe s'est intéressé surtout aux récents efforts de restructuration d'Interpol pour considérer les nouveaux enjeux.

**DESCRIPTION DU PROGRAMME – DE L'AGENCE :**

Le but de l'agence est de fournir un éventail unique de services essentiels à la collectivité de l'application de la loi pour optimiser l'effort international de lutte contre la criminalité. Sa mission est de devenir la première agence mondiale de soutien de tous les organismes dont la mission est la prévention ou la détection de la criminalité internationale.

**CONTEXTE :**

Interpol a entrepris récemment des efforts de restructuration pour accroître les capacités de prestation de services.

**POINTS DE DISCUSSION**

- |   |   |   |
|---|---|---|
| 1 | Groupe Fusion, antécédents et fonctionnement  | • Il a donné le contexte de l'application du programme  |
| 2 | Services disponibles pour les organismes membres, appréhension des fugitifs, immigration illégale, pornographie | • Efforts visant à accroître la capacité des enjeux actuels et nouveaux. Compréhension des nouvelles activités criminelles qui sont des sources de financement et prestation d'une méthodologie |

et mauvais traitement des enfants, trafic des femmes pour exploitation sexuelle, analyse des criminels, formation, solutions de technologie de l'information, politiques, projets et gestion.

multidisciplinaire significative pour les enquêtes liées au terrorisme.

## **ÉVALUATION**

### **AVANTAGES :**

- 1 Interpol se restructure pour accroître la réceptivité et la qualité du service en réponse aux besoins des membres.
- 2 Interpol installe un nouveau système de technologie et en fait la prestation aux organismes membres. Les capacités sont largement variées entre les pays membres.
- 3 Elle a, à son avis, le potentiel d'intervenir à titre de « courtier » des organismes membres qui peuvent avoir divers paliers politiques et socioéconomiques.
- 4 Elle utilise un système d'information et de renseignements criminels ayant divers échelons d'accès sécuritaire.
- 5 Le Groupe Fusion fournit l'analyse axée sur les renseignements criminels, identifie ainsi les suspects et noue des liens avec des organisations terroristes à l'intention des organismes membres.
- 6 Le Groupe Fusion a pu se charger de l'échange de renseignements criminels sur des terroristes entre des organismes membres, un avantage imprévu.
- 7 Fusion en est à ses premières étapes, le potentiel est là, mais il n'est pas encore pleinement réalisé.

### **LEÇON APPRISE :**

- 1 Interpol fait appel au soutien volontaire des organismes membres. La confiance entre eux est essentielle à l'efficacité.

### **POINTS D'INTÉRÊT :**

- 1 Sur approbation des bureaux centraux nationaux (BCN), les organismes locaux peuvent avoir accès à la base de données centrale d'Interpol.
- 2 Interpol a déplacé sa cible pour répondre aux besoins des membres par l'intermédiaire de services de qualité.

## **SOMMAIRE**

Interpol a identifié le besoin de redéfinir son engagement envers un service de qualité. La confiance et le caractère volontaire sont les principaux principes de la production avec succès de produits à livrer significatifs.

### **MATÉRIEL DE RÉFÉRENCE, CITATION :**

Erin Dewitte, directrice adjointe pour l'Europe, entrevue avec Maurice Pilon et Al Macintyre, le 2 juin 2003.

Marie-Jacques Garcia-Anton, principal compilateur des données sur les renseignements criminels, Direction générale des avis opérationnels, Sous-direction des données sur les renseignements criminels, Direction de l'appui opérationnel de police, entrevue avec Maurice Pilon et Al Macintyre, le 2 juin 2003.

Timothy Holman, analyste des renseignements criminels, Sous-direction de l'analyse des renseignements criminels, Direction de l'appui opérationnel de police, entrevue avec Maurice Pilon et Al Macintyre, le 2 juin 2003.

Martin Kastov, coordonnateur des questions touchant les fugitifs, entrevue avec Maurice Pilon et Al Macintyre, le 2 juin 2003.

Gwen McClure, chef du Groupe Fusion, OIPC, Secrétariat général d'Interpol, entrevue avec Maurice Pilon et Al Macintyre, le 2 juin 2003.  
Information : quai Charles de Gaulle, 69006 Lyon (France) tél. : (33)472447000.

Claire McKeon, agente du renseignement criminel, Sous-direction du trafic d'êtres humains, entrevue avec Maurice Pilon et Al Macintyre, le 2 juin 2003.

Chris Merchant, conseiller en gestion, entrevue avec Maurice Pilon et Al Macintyre, le 2 juin 2003.

Dennis Talarmin, administrateur spécialisé, Direction générale du contrôle de la qualité des bases de données, Sous-direction du traitement des données sur les renseignements criminels, Direction de l'appui opérationnel de police, entrevue avec Maurice Pilon et Al Macintyre, le 2 juin 2003.

Peter Vowe, directeur régional, Services de police nationaux, entrevue avec Maurice Pilon et Al Macintyre, le 2 juin 2003.

Stuart Cameron Waller, gestionnaire de projet, entrevue avec Maurice Pilon et Al Macintyre, le 2 juin 2003.

Brochures d'Interpol (9).

---

**ENDROIT :** Direction nationale antimafia (DNA)  
Rome (Italie)

**DATE :** le 5 juin 2003

**PERSONNES INTERVIEWÉES :**

Lucio DiPietro	Directeur adjoint national antimafia
Emilio Ledone	Magistrat
Giovanni Melillo	Procureur substitut national antimafia

**CIBLE DES ENTREVUES – DE LA RÉUNION :**

Examiner l'intervention italienne à la suite de menaces et de l'intimidation de l'appareil judiciaire par le crime organisé (mafia).

**DESCRIPTION DU PROGRAMME – DE L'ORGANISME :**

Le gouvernement italien a décrété en 1991 la Loi n° 367 du 20 novembre pour coordonner les enquêtes sur les produits tirés des infractions des organisations criminelles. Il s'agissait d'une réponse directe à la mafia qui avait assassiné un juge et intimidé par la suite l'appareil judiciaire. La DNA comprend des procureurs de l'État spécialement formés qui s'intéressent aux infractions à la loi particulières aux activités du crime organisé. La DNA a un bureau national qui surveille les activités et des bureaux de district qui coordonnent les enquêtes locales.

**POINTS DE DISCUSSION**

1 Antécédents et fonctionnement de



- la DNA
- 2 Elle cible uniquement la coordination des enquêtes et la poursuite de la mafia lorsque des menaces sont faites aux représentants de l'appareil judiciaire.
    - Compréhension du contexte politique et social pour la création d'un groupe de travail spécial et de lois particulières.
  - 3 Base de données unique pour les analyses, accès réservé à la DNA.
  - 4 Les magistrats de la DNA peuvent être procureurs ou juges.
    - Compréhension approfondie de l'ampleur de la question et répercussions sur le système judiciaire.
    - Compréhension du contexte par rapport à la constitution canadienne.
  - 5 Elle fait enquête sur des groupes au lieu de particuliers. Elle a des pouvoirs d'enquête et peut faire appel à des lois spéciales pour donner suite aux infractions criminelles pertinentes.
  - 6 Les pénalités sur condamnation pour certaines infractions en particulier sont accrues et obligatoires.
    - Il n'y a pas de négociation de plaidoyer.

## ÉVALUATION

### AVANTAGES :

- 1 Structure spécialisée fortement coordonnée et ciblée en particulier sur les activités antimafia.
- 2 Pouvoir octroyé par la loi et formulation d'infractions particulières.

### LEÇON APPRISE :

- 1 Les enquêteurs de la police (DIA) n'ont habituellement pas accès à la base de données. Cette information précieuse peut être perdue. L'accès est autorisé au cas par cas lorsqu'une enquête est lancée par « l'entité de régie » de la DNA.

### POINTS D'INTÉRÊT :

- 1 La formulation d'infractions particulières et la création de pouvoirs conférés par la loi peuvent être applicables au système de justice canadien.
- 2 Le Parlement a ajouté à la loi les activités terroristes après les événements du 11 septembre.
- 3 La ténacité et l'empressement constants ont contribué à une diminution et ont été maintenus même s'il n'y a pas eu de nouvelles menaces. Étant donné ces messages persistants et évidents, la mafia est moins motivée à s'engager dans cette activité.

## SOMMAIRE

La DNA a été créée pour réagir rapidement aux menaces à l'aide des ressources et pouvoirs conférés par la loi. Elle cible les menaces à la sécurité et réagit en conséquence, mais continue ses activités malgré ces menaces. Elle exprime ainsi clairement qu'elle ne sera pas intimidée et le message lui-même est formulé pour diminuer les tentatives d'intimidation.

### MATÉRIEL DE RÉFÉRENCE, CITATION TRADUITE :

Lucio Dipietro, directeur adjoint national antimafia, entrevue avec Maurice Pilon et Al Macintyre, le 6 juin 2003.

Emilio Ledone, magistrat, Antimafia nationale, entrevue avec Maurice Pilon et Al Macintyre, le 6 juin 2003.

Giovanni Melillo, procureur substitut national antimafia, Antimafia nationale, entrevue avec Maurice Pilon et Al Macintyre, le 6 juin 2003. Information : Via Giulia, 52 00186 (ROME), tél. : 06689282257.

*La structure spécialisée fortement coordonnée empêche en soi certaines intimidations.*  
Giovanni MELILLO, procureur substitut national antimafia.

Giovanni Melillo, procureur substitut national antimafia, présentation en Powerpoint de magistrats.

---

**ENDROIT :** Direction des enquêtes antimafia (DIA)  
Rome (Italie)

**DATE :** le 6 juin 2003

**PERSONNES INTERVIEWÉES :**  
Generale Roberto Mantini  
Colonel Luciano Annicchiarico  
Lieutenant-colonel Nunzio Aliberti

**CIBLE DES ENTREVUES – DE LA RÉUNION :**

Examiner l'intervention italienne à la suite des enquêtes sur les menaces et l'intimidation de l'appareil judiciaire par le crime organisé (mafia).

**DESCRIPTION DU PROGRAMME – DE L'ORGANISME :**

La mission de la DIA est de procéder à des activités de renseignement criminel qui ciblent le crime organisé et de faire enquête exclusivement sur les affaires de la mafia et les affaires connexes. Organisme d'enquête spécialisé, son seul objectif stratégique est la lutte contre le crime organisé de la mafia à tous les points de vue, y compris ses relations. La DIA fait partie du département de la Sécurité publique du ministère de l'Intérieur.

**POINTS DE DISCUSSION**

- |   |  |  |
|---|--|--|
| 1 | Antécédents et structure de la DIA.        | • Section intégrée composée de trois organismes policiers fédéraux, la Police d'État, les Carabiniers et la Garde des finances.  |
| 2 | Opérations et stratégies                   | • Approche axée sur le renseignement criminel qui cible exclusivement les activités de la mafia. Les renseignements criminels sont extraits et communiqués aux partenaires de l'application de la loi. |
| 3 | Discussions sur les menaces en particulier | • Les menaces font l'objet d'enquêtes et des mesures de sécurité sont appliquées au besoin.  |

**ÉVALUATION**

**AVANTAGES :**

- 1 Le pouvoir d'enquête de la DIA est étroitement ciblé et elle a des pouvoirs particuliers.
- 2 L'analyse de l'information est la principale composante des enquêtes.
- 3 L'intégration de trois services de police fédéraux est un succès.
- 4 Les analystes peuvent avoir accès à toutes les bases de données policières.

- 5 La détermination du système judiciaire, malgré les tentatives d'intimidation, a diminué les menaces de la mafia qui est retournée aux crimes économiques.
- 6 L'interrogatoire des condamnés est une pratique
- 7 Des particuliers sont sommés à comparaître pour interrogatoire
- 8 Elle procède à des demandes d'information financière

**POINTS D'INTÉRÊT :**

- 1 La loi lui confère des pouvoirs spéciaux restreints aux enquêtes antimafia.
- 2 Elle cible uniquement les activités de la mafia.

**SOMMAIRE**

Le mandat unique de la DIA a été formulé lorsque l'Italie a atteint un point culminant à la suite des exécutions commises et de l'intimidation de l'appareil judiciaire. La DIA a des pouvoirs particuliers d'enquête ciblés sur un organisme criminel identifié. Les menaces sont traitées au besoin à l'aide de la structure d'un comité pour évaluer les activités et en établir l'ordre de priorité en réponse à ces menaces.

**MATÉRIEL DE RÉFÉRENCE, CITATION :**

Nunzio Aliberti, lieutenant-colonel de la DIA, entrevue avec Maurice Pilon et Al Macintyre, le 6 juin 2003.

Luciano Annicchiarico, colonel de DIA, entrevue avec Maurice Pilon et Al Macintyre, le 6 juin 2003. Information : III Reparto, Relazioni Internazionali Cape, division 1a, Via di Priscilla 32 00199 Rome, tél. : 06-8626021.

Roberto Mantini, général de la DIA, entrevue avec Maurice Pilon et Al Macintyre, le 6 juin 2003, Italie. Brochure de la Direction des enquêtes antimafia.

Italie, Sommaire de section, Direction des enquêtes antimafia.

---