



Une nouvelle réalité pour le leadership policier au Canada

“On ma demandé d’aller en Europe afin de trouver ce qu’il pourrait y avoir d’intéressant et d’applicable dans l’environnement policier canadien – ce que j’ai trouvé est un modèle qui était intégré localement pour répondre aux problématiques locales, avec une structure organisée permettant à une coordination nationale de faire face aux évènements transfrontaliers et internationaux.”

*Supt. Mike Burns, Halifax Regional Police
Membre de l’équipe de l’IÉSI*

Rapport de

**L’Institut d’études stratégiques
internationales**

**De l’Association canadienne des chefs de polices
(ACCP)**

IÉSI 2006

Introduction

Le « rapport de discussion » suivant représente la compilation des expériences collectives et les observations faites par les équipes de recherche de l'IESI 2006 pendant leur travail en classe au Canada et leur étude terrain en Europe. La structure du rapport reflète le processus de pensée utilisé par le groupe en abordant les questionnements que la recherche propose.

Le rapport débute par un examen de niveau élevé de l'état actuel du maintien de l'ordre au Canada et découle des présentations faites à l'IESI 2006 par différents experts en matières diverses, de la recherche indépendante et des expériences personnelles des membres de l'équipe IESI 2006. Ce rapport fournit la base pour notre recherche.

Le rapport explore ensuite les observations, les appréciations et les évaluations sur le maintien de l'ordre à travers un certain nombre de pays en Europe, et aboutit à une analyse sur la façon dont ces modèles policiers adressent le concept de l'intégration et s'ils rencontrent les critères de financement abordable, de la reddition de comptes, de la durabilité (soutenable) et de l'éthique.

Nous replaçons alors nos expériences et les résultats de nos recherches en Europe dans le contexte canadien actuel. Le rapport conclut avec une discussion et des recommandations concernant la façon dont la gestion policière et le maintien de l'ordre au Canada peuvent être mieux positionnés pour l'avenir via un rôle rehaussé pour l'ACCP et la communauté policière canadienne. L'IESI 2006 fait appel pour le développement et l'adoption d'une stratégie policière nationale élaborée sur un système de standards nationaux pour la prestation de services policiers.

Le modèle d'apprentissage par problème à 4 étapes de l'IESI

Étape 1 :

Dans la première phase du programme, les participants examinent et choisissent parmi les thèmes et problèmes auxquels font face les agences policières canadiennes, et identifient les modèles et pratiques exemplaires dans la communauté internationale.

Étape 2:

La prochaine étape du programme place l'emphase sur la préparation de la mission et le "team building" – d'équipe. Les participants développent les habiletés et techniques pour l'analyse et la recherche objective.

Étape 3:

La troisième étape place les participants en équipes de travail pour effectuer la recherche et l'analyse approfondie parmi les sites choisis en Europe.

Étape 4:

Les recherches et résultats du programme ont été assemblés et les recommandations partagées à travers le secteur judiciaire canadien. Le présent document est le résultat de ce processus.

“Il est temps d’établir une entente parfaitement claire entre tous les responsables de la communauté du maintien de l’ordre – que ce soit au fédéral, au provincial ou au municipal – sur le niveau de service, les dispositions de financement, la contribution des usagers et la reddition de comptes. Cette nouvelle entente exigera la collaboration de toutes les parties”¹

Rapport du Vérificateur général, Chapitre 7.3, 2000

“Est-ce que les agences policières et les gouvernements seront victimes du changement, ou vont-ils y adhérer afin de le gérer ?”²

MaInnis & Associates: “Toward an Integrated Policy Framework”, 2004

“Le leadership policier doit réaliser qu’il est de sa responsabilité de s’unifier et de créer l’équipe canadienne policière. Le leadership doit déterminer l’approche stratégique en matière d’éthique. Sinon, dans le vacuum qui en résultera, c’est la situation en elle-même qui déterminera l’approche en question.”³

M. Brian Grainger, Consultant en éthique,
Présentation faite à l’IÉSI, février 2006

“Chaque urgence est un évènement local, et pour les premières 72 heures, le local doit tenir le fort.”⁴

Le Commissaire de gestion des urgences de l’Ontario, M. Julian Fantino,
février 2006

“En résumé, l’intégration policière prévoit des corps policiers pour toutes les juridictions, travaillant ensemble en ascendance aux niveaux opérationnels, tactiques et stratégiques pour fournir des services efficaces de maintien de l’ordre et d’application de la loi, qui assureront la protection et la sécurité pour tous les Canadiens.”⁵

Le cercle de Sussex – Une politique intégrée de la police – Étude de faisabilité, 2005

“L’organisation de la prestation de services doit être à une échelle assez grande pour répondre de façon dynamique, mais aussi à un niveau local pour comprendre le contexte varié dans lequel elle opère ... ceci placera de nouvelles demandes sur le leadership, la supervision et le support de la part du gouvernement.”⁶

Closing the Gap: A Review of the ‘Fitness for Purpose’
of the Current Structure of Policing in England and Wales
HM Inspector of Constabulary Denis O’Connor CBE, QPM, 2005

“Il n’y a qu’un citoyen et qu’un dollar”⁷

Chef Edgar MacLeod, Adressant l’IÉSI en février 2006

À PROPOS de l’IÉSI 2006

L’association canadienne des chefs de police a développé et approuvé l’Institut d’études stratégiques internationales (IÉSI) en août 2004. L’IÉSI 2006 est basé sur le modèle d’apprentissage par problème (APP) qui combine des sessions académiques et des études indépendantes dans le champ global sur divers aspects de gestion et d’opérations de l’administration policière et de la justice.

Le programme IÉSI 2006 a fourni une opportunité unique et stimulante d’apprentissage exécutif pour cadres, conçue pour développer les leaders policiers et du maintien de l’ordre canadiens, actuels et futurs, et pour rehausser les capacités opérationnelles des organisations qui composent la communauté judiciaire canadienne. Ce programme à phases multiples a débuté en janvier 2006.

Participants

L’équipe IÉSI 2006 est composée de dix-sept (17) officiers séniors du Canada, est a été divisée en quatre équipes d’études. La provenance des membres se définit comme suit :

Agence	Nombre de candidats
Forces armées canadiennes	1
Durham Regional Police	1
Halifax Regional Police	2
Ontario Provincial Police	2
Ottawa Police	1
RCMP-GRC	6
Sûreté du Québec	1
Toronto Police	1
Waterloo Regional Police	1
Winnipeg Police	1

Directeur de programme

Norm Taylor

Comité adviseur du programme

Chef Jack Ewatski, Présidente de l’ACCP
Commissaire Gwen Boniface, OPP
Chef Larry Gravill, Waterloo Regional PS
Commissaire Giuliano Zaccardelli, GRC
Trevor McCagherty, ACCP, Aviseur séniors du programme
Peter Cuthbert, Directeur exécutif de l’ACCP

L'IESI 2006 croit que la capacité de soutenir l'actuel modèle de police au Canada fait face à des défis majeurs. Ces défis proviennent de plusieurs directions et bien qu'ils puissent impacter les services de façon différente, basés sur la composition du corps constitué et de l'environnement local, tous contribuent à la capacité diminuée du « maintien de l'ordre » au Canada à fonctionner efficacement et de façon efficiente.

La communauté policière canadienne, ainsi que les autres acteurs dans le système judiciaire et à tous les paliers de gouvernement, cherchent l'articulation d'un nouveau modèle pour la police et les forces du maintien de l'ordre, qui est financièrement abordable, rend des comptes, est durable (soutenable) et conforme aux normes d'éthique.

Il existe une multitude de facteurs qui affectent le fonctionnement des corps policiers. Afin d'essayer de les consolider pour les fins de compréhension du présent rapport, les éléments qui suivent représentent les quatre sources significatives de pression qui ont continuellement surgi dans le processus de détection qui ont mené au thème de l'IESI :

- Rôles changeants parmi les partenaires, les ressources et les agences civiles;
- Attentes changeantes parmi les membres de la communauté, les contribuables et les corps de gouvernement à des niveaux divers;
- Évolution des décisions juridiques et impacts législatifs;
- Intégration, interopérabilité, et effets de la globalisation et de la technologie sur les opérations policières.

Rôles changeants

Le rôle émergent de la police dans les années 1990 en est un caractérisée par l'expansion et le changement. Par conséquent, « il y a incertitude considérable de la part de la police et de public au sujet du rôle de la police dans la société canadienne »⁸. Ceci est aggravé davantage par un système dans lequel il y a désaccord entre les rôles et les sources de financement des trois paliers de gouvernement.

L'interprétation du « feedback » provenant de la communauté sur ce qu'elle s'attend exactement des services policiers fournit un environnement où la clarté de la direction est rendue plus problématique. Un public informé regarde plus étroitement la valeur qu'il reçoit pour son argent. Le contribuable doit obtenir la valeur de ce qu'il débourse indépendamment de son paiement d'impôts, que ce soit aux niveaux municipal, provincial ou fédéral.

La confiance que les citoyens placent dans les services policiers nécessite que celle-ci ne doit pas être prise pour acquise, et les corps policiers ne peuvent se permettre de la perdre. L'éthique doit former la base de la prise de décision policière. Le leadership policier doit réaliser qu'il est de sa responsabilité de s'unifier et de créer l'équipe policière canadienne.

La gestion des ressources humaines est une affaire importante dans le monde d'aujourd'hui et tous les indicateurs font état d'une situation qui se dégrade au fil du temps au niveau de l'encadrement supérieur. Une étude des pratiques en matière de ressources humaines, effectuée en août 2005 par le Conseil canadien du secteur policier, indique un certain nombre de points vulnérables, dont :

- aucun partage des meilleures pratiques;
- aucune approche stratégique en largeur;
- la nécessité d'une recherche plus étendue pour dresser un tableau des ressources humaines – l'on doit « forer » davantage dans plusieurs secteurs⁹.

La boîte de capacité policière

Ces conducteurs impactent collectivement la capacité des corps policiers à fournir des services aux citoyens. Si nous employons l'analogie d'une boîte pour décrire la capacité collective des ressources de maintien de l'ordre au Canada et que les livrables prévus définissent le contenu, on considère que la boîte est actuellement pleine et que notre capacité de réponse s'est grandement détériorée¹⁰. Les nouvelles initiatives ne pourront entrer dans la boîte et afin de manipuler les problématiques émergentes, l'on doit regarder stratégiquement cette capacité.

Il y a des options. Certains suggéreront qu'une plus grande boîte fera l'affaire. Ceci pourrait être accompli en ajoutant plus de ressources policières pour satisfaire ce besoin. D'autres préconiseront de prendre des décisions difficiles et d'enlever des items de la boîte afin de laisser plus de place pour les nouveaux articles. Une troisième option serait d'examiner comment la boîte est empaquetée et de voir si elle peut l'être de nouveau, mais d'une façon plus efficace et organisée.

Il y a certainement une possibilité d'augmenter la taille de la boîte. Cette approche a du mérite, mais devons-nous être en mesure de répondre si nos communautés ont la capacité fiscale de le faire ? Et si oui, est-ce que cela serait soutenable ?

La suggestion que des articles soient enlevés de la boîte n'a pas été sans irriter ses détracteurs puisqu'elle est perçue comme une réduction des services au public. Tout ce que la police fait doit être fait dans l'intérêt public. La population est-elle bien desservie quand des services sont réduits sur la base d'un manque de capacité par le corps policier¹¹?

La question de recherche de l'IESI 2006

Est-ce que la réponse se trouve dans la troisième option? Est-ce que le nouvel empaquetage de la boîte améliorerait les services policiers au Canada?

La discussion engendrée par ces questions a mené l'IESI 2006 à concentrer ses efforts de recherches sur les questions suivantes d'études, qui ont été transmises aux agences européennes avant que les rencontres formelles aient lieu .

Le leadership policier canadien cherche des moyens pour déployer de façon plus efficace et efficace les 85 000 membres policiers et civils - dans le contexte global de la sécurité publique - à l'avenir. Le concept « d'intégration » a été offert comme moyen pour réaliser ce déploiement.

- *Quel est l'impact des modèles européens de déploiement sur la durabilité (soutenable), la reddition de comptes, le financement abordable et l'éthique dans les agences européennes de police ?*
- *Ces modèles présentent-ils ou valident-ils une définition réalisable de la notion « d'intégration » ?*
- *Si oui, est-ce que l'intégration est le moyen pour réaliser le modèle désiré dans le contexte canadien ?*
- *Quel cadre est exigé afin que l'intégration soit réussie ?*

L'Europe

La recherche initiale de l'IESI 2006 a permis d'identifier des endroits dans l'ensemble de l'Europe où des modèles de maintien de l'ordre pourraient fournir la perspicacité sur les façons d'adresser le financement abordable, la reddition de comptes, la durabilité et l'éthique. De plus, des efforts supplémentaires ont été effectués afin de déterminer si les concepts de l'intégration étaient employés pour relever ces défis.

Le contexte de l'organisation policière canadienne

La recherche de l'IESI 2006 a été posée en prémisses sur l'ensemble suivant de suppositions au sujet de l'état actuel de l'organisation policière et du maintien de l'ordre au Canada :

- *Le maintien de l'ordre au Canada est organisé selon des lignes historiques et constitutionnelles;*
- *Il est aligné avec les niveaux de gouvernement municipal, provincial et fédéral;*
- *Le financement est établi selon les trois paliers de gouvernement;*
- *La criminalité et les besoins de sécurité publique n'adhèrent pas à ces lignes;*
- *Le noyau du rapport police-public se produit au niveau local;*
- *Les Canadiens doivent être en sécurité et protégés contre les menaces provenant de tous les types de crimes;*
- *Le Canada n'applique pas une approche nationale pour traiter la criminalité locale, multi-juridictionnelle, nationale et internationale;*
- *Pour le citoyen, l'importance relative d'une affaire locale versus le national-international en est une du moment;*
- *Les perceptions et les craintes locales conduiront les attentes du citoyen face aux actions policières et au maintien de l'ordre;*
- *La prestation de services au Canada est fragmentée, ce qui limite la capacité de répondre efficacement;*
- *Les problématiques de sécurité publiques ont été historiquement définies en étant soit d'ordre municipal, provincial ou fédéral. Un problème local est interprété comme étant au niveau municipal et le national a été interprété comme étant au niveau fédéral.*

L'intégration

La gouvernance des organisations policières européennes a été soumise à des changements importants au cours des deux dernières décennies en raison des divers conducteurs politiques et économiques qui tendent à l'unification du continent. Les fusions entre les forces nationales, régionales et municipales de police ont déclenché le remaniement massif des organisations policières et la redéfinition de leurs mandats respectifs. Les véhicules pour le changement de la gouvernance du maintien de l'ordre ont créé des difficultés nouvelles et complexes pour la distribution du pouvoir, de même que pour les compétences policières.

L'intégration des forces policières s'est effectuée sous de nombreuses formes à travers l'Europe. Beaucoup de fonctionnaires européens étaient peu disposés à employer le mot « intégration ». La fusion, l'amalgame ou l'harmonisation ont été employés pour décrire les changements se produisant dans la prestation de services policiers de leur pays. Peu importe, tous décrivaient une consolidation similaire pour des normes unifiées de prestation de services.

“L'intégration n'est qu'un mot pour le contrôle politique - une consolidation du pouvoir qui sert à transférer la responsabilité et le contrôle que la police exerce aux politiciens”¹²

Une observation saisissante était, qu'à l'exception rare, le mouvement d'intégrer les forces policières en Europe n'a pas été dirigé par la police pour adresser des efficacités opérationnelles. L'intégration a typiquement découlé de la direction politique des divers ministères de l'intérieur, ou dans le cas de l'Angleterre, le Home Office.

D'un côté du spectre, la réponse était de fusionner les différents corps policiers sous l'autorité d'une

force policière nationale. En Autriche, 45 corps de police, distribués dans les 9 provinces du pays, ont été joints dans une agence. Des tendances similaires se trouvent ailleurs en Europe. D'un autre côté, l'Allemagne a maintenu ses 16 agences de police d'état et unités fédérales pour se concentrer sur une redistribution interne des rôles et des ressources.

L'Angleterre est en débat avec l'objectif du Home Office qui vise à réduire les 43 forces policières vers un modèle stratégique qui comprendrait de 8 à 12 agences. L'Angleterre est notamment en voie d'adopter des normes nationales pour le maintien de l'ordre. Ces normes définissent trois niveaux distincts de criminalité et établissent le niveau spécifique de l'expertise et des ressources requises pour y répondre. En outre, ces normes exigent le partage du renseignement et de l'information, établissent des protocoles pour le commandement d'événements majeurs, et incluent des mesures de performances nationales pour l'évaluation de l'efficacité des forces policières.

L'expérience des Pays Bas démontre qu'une réforme structurale majeure peut réaliser certains objectifs administratifs, mais qu'en l'absence d'un modèle d'efficacité élaboré par la police, la réforme fera peu pour augmenter la prestation de services. En 1993, le « Dutch Bill » a réorganisé les services policiers dans les Pays Bas en 25 forces policières régionales avec un service de maintien de l'ordre national. La loi a fourni amplement de latitude aux différents corps policiers pour harmoniser leurs pratiques afin d'être mieux intégrées. Toutefois, les chefs de police n'ont pas répondu d'une façon assez coordonnée pour satisfaire les législateurs. En 2005, la police des Pays Bas a de nouveau été confrontée à une intervention de l'état qui prévoit normaliser les procédures selon une orientation nationale. Le rapport Leemhuis de 2005 note que sans « structure de coordination », la police a été fondamentalement laissée à elle-même et n'a pas bien travaillé pour optimiser la prestation de services¹³. La menace d'une solution politique visant à créer un seul corps policier national a poussé les agences policières à réagir. Elles travaillent maintenant plus étroitement pour intégrer leurs réseaux et processus d'information. Néanmoins, un élan politique est en cours et met la scène pour la création d'une agence centralisée policière comme cela a été fait en Autriche. Cette approche n'a pas l'appui total des chefs de police; la plupart ont des réserves quant à l'impact possible sur la prestation de services à un niveau local.

Le leadership policier et la coordination

La D^{re} Monica den Boer, professeure de la Chaire de *l'Internationalisation de la fonction policière à la Politieacademie* – Académie de police des Pays-Bas, argumente à l'effet que la question éthique au sujet de l'intégrité du gouvernement est omniprésente dans une ère où la reddition de comptes des forces policières devient fragmentée entre les divers corps qui opèrent à des niveaux différents¹⁵. C'est dans ce contexte que la responsabilité des organisations policières à mener et coordonner leurs efforts d'une façon optimale doit être vue. La reformulation de l'encadrement et des mécanismes éthiques de responsabilité dans un environnement complexe ne devrait pas attendre le moment « où les roues tombent ».

“ Tout comme la conduite d'un vélo, le maintien de l'ordre policier est le type d'activité auquel on ne pense que lorsque les roues tombent¹⁴ ”

La professeure den Boer mentionne que la responsabilisation démocratique et légale doit être renforcée aux niveaux nationaux. D'une part, ce serait une erreur de croire que cette responsabilisation ne peut être améliorée que par des lois et des règlements. Les organisa-

tions policières ont donc aussi leur part de responsabilité pour l'installation d'une sous-culture de processus et de normes au niveau du travail. Les gouvernements nationaux, qui seront le centre principal de l'activité pour l'administration de la gouvernance de sécurité intérieure, doivent poursuivre activement un mélange des mécanismes de reddition de comptes, s'étendant de la gouvernance à distance (direction) à la coproduction (réseautage)¹⁶.

En Allemagne, la Conférence des ministres de l'intérieur a été créée en 1954 afin de stimuler la coopération entre les *Länder* (états) dans les domaines couverts par la politique intérieure qui inclut le maintien de l'ordre. Ce corps constitué agit dans une fonction de coordination aux niveaux provincial et fédéral. Des groupes de travail se réunissent régulièrement pour normaliser les processus policiers, pour proposer des amendements législatifs et pour coordonner les opérations policières. Le travail des sous-comités porte sur une grande variété de sujets tels la gestion, les opérations et le maintien de l'ordre, la loi et l'administration, les technologies d'information et de communication, et les enquêtes criminelles. Les résultats des sous-comités et des groupes de travail sont alors présentés à la Conférence des ministres de l'intérieur qui se réunit deux fois par an.

“ **Les groupes de travail de police de la Conférence permanente des ministères de l'intérieur sont les clefs qui relient la police avec le gouvernement fédéral et des états en Allemagne. Deux tiers du travail de cette conférence permanente porte sur des problématiques touchant la police. Sans ce corps constitué, il n'y aurait aucune coordination des mandats policiers à un niveau national en Allemagne.** ”

D' Axel Buschendorf¹⁷
 Chef du département de la Sécurité publique et du maintien de l'ordre (Section III B)
 Sénat de l'intérieur, Berlin

Ken Jones, président de l'ACPO du Royaume-Uni – *Association des chefs officiers de police*, dans son adresse à la conférence annuelle de l'ACPO 2006, a mentionné que le futur de la prestation des services policiers dépend des organisations de police. C'est aux organisations policières de décrire, de mener et de livrer cette prestation de services. Une vision et une voix sont nécessaires pour mener cette mission à terme. Tout ceci dépend de la manière avec laquelle *le leadership policier est prêt à se définir*. Le chef Jones appelle l'ACPO à être reconnue comme un corps statutaire par le gouvernement afin d'affirmer sa vraie place dans la structure traditionnelle du maintien de l'ordre en Grande Bretagne¹⁸

L'intérêt public

Un autre message important dans l'adresse du chef Jones est le rôle du public. Il note que le système britannique du maintien de l'ordre est enraciné dans les communautés, et que les corps policiers doivent rendre des comptes à ces communautés. Toute organisation, structure et réforme policière mise en place doit renforcer la nature locale du maintien de l'ordre. Ce principe ne doit pas être affaibli, peu importe l'envergure de l'agence. Jones déclare que :

“Le maintien de l'ordre, la politique et les droits acquis se dirigent vers un mélange toxique. Nous devons mettre de côté les intérêts particuliers pour le bien commun. Tout ce que nous faisons doit être fait dans l'intérêt public. La voix du public doit être la plus forte.”²⁰

Ce principe a été souligné par le Comité de renseignement et de sécurité britannique dans son *Rapport sur les attaques terroristes de Londres du 7 juillet 2005*:

“Peu importe les résultats des discussions entourant les fusions des agences policières, nous sommes soucieux de nous assurer que des normes sur les questions stratégiques et nationales - telles que l'anti-terrorisme - soient améliorées et que le maintien de l'ordre ne soit pas déraciné de ses origines locales. Nous continuerons à surveiller ces développements.”²¹

“ Toute politique et police sont locales¹⁹ ”

La D^{re} den Boer est de la même opinion quand elle mentionne que :

“L'internationalisation, ou même la formation d'une force nationale de police, ne doit pas nécessairement être aux dépens du maintien de l'ordre local. Au contraire, dans un contexte dans lequel le critère auxiliaire est appliqué avec une certaine uniformité, la responsabilité de traiter la criminalité et la sécurité transnationale peut être poussée vers le niveau central, alors que les responsabilités du désordre public et de la petite criminalité peuvent être dévolues au niveau local.”²²

Intérêts politiques

Lorsque l'IESI 2006 a pris connaissance des leçons apprises en Europe et de la manière dont elles pourraient être appliquées au Canada, il a été convenu qu'une tentative de diriger l'intégration pour des raisons autres que des opérations et une prestation de services rehaussée, ne tiendrait pas la route en tenant compte des quatre critères établis, c'est-à-dire le financement abordable, la reddition de comptes, la durabilité et l'éthique.

En Irlande, il est clair que l'état ne peut soutenir son nouveau modèle du maintien de l'ordre qu'avec l'afflux continu des fonds du gouvernement national. En Angleterre, la vision de la restructuration stratégique policière a coûté plus d'un-demi milliards de livres au contribuable et pourtant, n'aura comme conséquence l'ajout d'aucune ressource supplémentaire au niveau de l'effectif policier. Dans les Pays Bas, l'inaction de la part des chefs de police pour coordonner leurs opérations a mené à l'intervention directe de l'état conduite par la politique.

“ La politique a abandonné la police en Irlande du Nord²³ ”

La fusion ou l'intégration ne devrait pas être conduite par la politique. Celle-ci devrait être le résultat que les dirigeants policiers mettent de l'avant en identifiant les efficacités opérationnelles et en coordonnant leurs efforts à tous les niveaux. Aucune tentative de mettre en application une stratégie nationale de maintien de l'ordre par le processus politique ne réalisera nécessairement les résultats que les normes développées par des chefs de police espéreraient.

Le momentum du changement au Canada

L'IESI 2006 a examiné plusieurs initiatives et développements continus à travers la communauté policière canadienne. Prises collectivement, les tendances courantes suggèrent qu'un environnement existe et soit bien positionné pour apprendre de l'expérience européenne. Cet environnement pourrait aisément accepter un leadership policier nouveau et rehaussé dans le développement d'un modèle national de maintien de l'ordre.

Pour introduire l'expérience européenne dans un contexte canadien, l'IESI 2006 se rapporte à un rapport élaboré par le cercle du Sussex :

Une gouvernance canadienne

“En résumé, l’intégration policière prévoit des corps policiers pour toutes les juridictions, travaillant ensemble en ascendance aux niveaux opérationnels, tactiques et stratégiques pour fournir des services efficaces de maintien de l’ordre et d’application de la loi, qui assureront la protection et la sécurité pour tous les Canadiens.”²⁴

L’IESI 2006 a examiné certains des efforts domestiques continus à cet égard avec une vision pour leur succès et leur efficacité à réaliser un modèle de gestion policière qui soit abordable financièrement, qui rend des comptes, est soutenable et éthique pour le Canada.

Le comité FPT

Le gouvernement du Canada compte sur les agences locales, provinciales et fédérales de police pour accomplir ses mandats et responsabilités de maintien de l’ordre. La grande diversité de juridictions crée également une grande variété de manières avec lesquelles le maintien de l’ordre peut être regardé et appliqué au Canada. D’un point de vue national, il n’y a actuellement aucune structure ou législation formelle qui ait une vision stratégique pour amener les actions policières à travailler ensemble d’une façon coordonnée.

Un corps gouvernemental constitué qui porte une certaine attention aux affaires policières est le Comité des chefs des poursuites judiciaires (FPT) fédéral / provincial / territorial. Ce groupe de travail a été créé en 1995 et rassemble les responsables des poursuites criminelles au Canada. Il est composé du chef des poursuites pour chaque province, du chef du service fédéral de poursuites - qui agit également en tant que président du comité - aussi bien que des directeurs locaux des poursuites de chacun des trois territoires. Les ministres se réunissent de deux à trois fois par an pour tenir des discussions substantielles sur une foule de questions d’importance pour le système de justice au Canada telles que les sentences, les condamnations injustifiées, les mégaprocès, l’assistance judiciaire, la protection des personnes vulnérables, les produits de la criminalité, etc.

Un problème inhérent avec ce groupe de travail est que les chefs de police ne font pas partie intégrante de la structure formelle. Ils sont consultés sur une base occasionnelle et d’une façon inconséquente. Combiné à cette problématique est le fait que les dix responsabilités provinciales policières sont significativement diversifiées à travers le pays. Cette situation fragmentée crée un vide entre le gouvernement et le leadership policier dans tout le pays, ce qui empêche une structure intégrée du maintien de l’ordre, avec une approche coordonnée, de prendre forme à un niveau national.

La province de Québec a développé et a agi sur une vision stratégique pour maintenir l’ordre à un niveau provincial. Comme d’autres réformes majeures qui se sont produites en Europe, le développement du modèle québécois a été en partie conduit par des processus politiques découlant de la Commission Poitras. Les normes mises de l’avant par ce modèle ont considérablement augmenté la prestation de services de police dans la province et se sont avérées abordables, responsables, (reddition de comptes), soutenables et éthiques. Mais, parce que les mandats policiers canadiens ne rendent pas des comptes au palier fédéral du gouvernement, le modèle de gestion policière au Québec n’est pas requis de répondre à aucune norme canadienne. D’autres provinces pourraient développer leurs propres modèles du maintien de l’ordre à un niveau complètement divergent de gouvernance. Ceci pourrait mener à une situation similaire à celle des Pays Bas, où 25 agences régionales avaient une approche du maintien de l’ordre qu’elles jugeaient appropriée pour leur population respective.

L'initiative 'Nouvelle entente pour la police' de l'ACCP

En août 2004 les membres de l'ACCP ont adopté la résolution numéro 11-2204, qui aborde la question de la gouvernance de police. Cette résolution appelle...

“..... tous les niveaux de gouvernement au Canada à joindre ainsi que la police et les associations de gouvernance dans une discussion d'ordre public sur la police et le maintien de l'ordre au 21^e siècle, avec l'intention de définir les rôles et les responsabilités pour chaque niveau de gouvernement et d'établir une structure de gouvernance pour soutenir les forces policières et leurs corps constituants à gérer l'environnement à multiples paliers du maintien de l'ordre au Canada.”²⁵

En août de 2005, construisant sur l'intention de la résolution numéro 11-2004, les membres de l'ACCP ont adopté la résolution numéro 1-2005, qui demande aux gouvernements fédéraux et provinciaux de :

1. *Étudier et analyser les coûts et les implications opérationnelles et stratégiques du modèle actuel de maintien de l'ordre;*
2. *Confirmer les rôles et les responsabilités de chaque niveau de gouvernement;*
3. *Établir, avec des gouvernements municipaux, un cadre politique pour le soutien des corps policiers;*
4. *Définir le maintien de l'ordre intégré comme concept et analyser les implications aux niveaux tactiques, opérationnels et stratégiques.*

Il ressort du contenu et du ton des résolutions notées ci-dessus que l'ACCP est très au fait des défis auxquels fait face la communauté policière au Canada, maintenant et pour l'avenir. Il est intéressant de noter que l'évaluation de la portée et des complexités de ces défis qui ont été assemblés au cours de ces dernières années concorde bien avec les conclusions tirées par l'ÉSI 2006 suite aux recherches effectuées outre-mer dans le cadre de son programme. Il est évident que malgré la géographie et les frontières, la mise en œuvre du maintien de l'ordre dans le monde entier est formée par des conducteurs et des balises très similaires.

L'ÉSI 2006 suggère que la plus grande occasion pour adresser ces défis se situe dans une attention persistante et même agressive au quatrième point dans la résolution 1-2005 de CACP. Il traite du développement des principes fondamentaux mêmes sur lesquels toutes les autres initiatives relatives devraient découler. Sans une définition réalisable et acceptable de ce qu'est le maintien de l'ordre intégré, et sans clarté absolue entourant des rôles et des responsabilités stratégiques, tactiques, et opérationnelles qui résultent naturellement de cet arrangement, les forces policières du Canada continueront à plier sous le joug de l'incertitude et d'un manque de planification.

Jusqu'ici, il apparaît que la plupart des efforts pour développer une politique d'encadrement national pour le maintien de l'ordre au Canada ont été basés sur la notion que le gouvernement – peu importe la définition - doit être la force conductrice derrière cette initiative. Ce point de vue persiste, même face à l'hésitation démontrée de la part des divers paliers de gouvernements canadiens pour s'engager dans le processus. Tel que remarqué par le Chef Edgar A. MacLeod, président sortant de l'ACCP dans sa présentation à la Fédération des municipalités canadiennes en juin 2006 :

“Nous avons été avisés il y a quelques jours que les gouvernements ne voient pas l'intégration des forces du maintien de l'ordre comme une question pressante”²⁶.

Malgré ce défi, l'IESI 2006 soutient fortement les efforts continus de l'ACCP d'engager tous les niveaux de gouvernement dans la mise sur pied d'une « nouvelle entente pour les forces du maintien de l'ordre ». Il y a certains aspects de la gouvernance policière auxquels les gouvernements ne peuvent pas abdiquer. Une politique et un mode de financement efficace de coordination nationale et locale, sont essentiels pour le succès durable de tout modèle, étant donné la structure constitutionnelle du Canada, ses provinces, territoires et municipalités.

Un rôle rehaussé pour le leadership policier

Pourquoi les gouvernements sont-ils demeurés imperturbables face aux efforts constants de l'ACCP ? Est-ce peut-être parce que le message de l'ACCP, peu importe sa crédibilité et son articulation, a été perçu comme étant présenté par des chefs de police d'une façon apaisée, *sotto voce* qui invite le renvoi ? Les chefs canadiens de police sont peu disposés à voir leur efforts pour influencer la politique publique comme étant du lobbying, et ont adopté, on le comprendra, une approche prudente et retenue face au gouvernement. Tout en ne préconisant pas une démarche irresponsable, l'IESI 2006 croit, en sa basant sur les exemples européens, qu'il peut très bien être le temps d'utiliser une approche qui soit plus aigüe et à facettes multiples, qui capte et maintient l'attention de ceux qui peuvent agir pour le compte des forces policières, et qui exigent une mesure de responsabilité tangible pour avancer la cause.

Peut-être plus au point, l'aversion des gouvernements à devenir activement impliqués dans les efforts pour l'établissement d'une structure de gouvernance réalisable pour soutenir l'intégration supposée des forces de l'ordre est trop nébuleuse pour être embrassée.

Les fonctionnaires du gouvernement, obnubilés par des années de la lutte avec des propositions problématiques et divisées, trouveront assurément des raisons pour éviter leur participation jusqu'au moment où la communauté policière arrivera à leur porte avec une proposition bien définie, articulée de façon rationnelle, largement admise et soutenue pour l'avenir. L'IESI 2006 croit que le travail de mettre sur pied ce projet appartient aux experts en la matière qui sont tributaires des enjeux de son acceptation et de son succès - la police.

Les leaders policiers à travers le Canada reconnaîtront rapidement que de créer ce type de fondation représentera une entreprise énorme qui impliquera une myriade de tâches complexes et accaparantes. Néanmoins, en construisant sur la validité des préceptes contenus dans les résolutions de l'ACCP, l'IESI 2006 réclame une Stratégie nationale de maintien de l'ordre. Fondé sur une détermination collective pour fournir l'excellence policière à travers le Canada, libre de tout intérêt partisan et qui reflète la diversité de nos forces, la Stratégie nationale de maintien de l'ordre envisagée par l'IESI 2006 mènera à une « nouvelle réalité » pour le leadership policier canadien.

La Stratégie nationale de maintien de l'ordre sera basée sur des mesures de performances policières clairement définies et professionnelles, créés en consultation avec les leaders policiers et à tous les niveaux de gouvernement à travers le Canada. Le processus de consultation devra, dès le début, tracer les rôles mutuels de soutien qui seront assumés par la police et le gouvernement dans ce processus qui sera constamment en évolution. Entièrement engagés à rendre des comptes dans la prestation de services de qualité à nos communautés, la Stratégie nationale de maintien de l'ordre fournira des mesures de performance et des repères réalistes d'exécution pour des résultats et servira à :

- Définir le maintien de l'ordre pour tous les Canadiens;
- Assurer une prestation de services adéquate et consistante pour tous les Canadiens et une réponse à tous les niveaux de criminalité et de menaces à la sécurité publique;

- Intégrer toutes les activités de maintien de l'ordre au niveau local;
- Assurer une rationalisation stabilisante des ressources policières nationales.

L'alignement des efforts de l'ACCP

L'IESI 2006 croit que ces buts et objectifs s'alignent bien avec les énoncés articulés par l'ACCP dans sa présentation récente à la Fédération canadienne des municipalités, où les points importants à adresser par une politique d'encadrement pour le maintien de l'ordre canadien ont été présentées comme suit :

Établissement des priorités;
Planification stratégique et opérationnelle;
Conception et exécution de changement ;
Coordination opérationnelle;
Gestion des ressources;
Gestion de l'information et des normes.

Les leaders policiers ont ainsi une occasion de diriger sur deux fronts. La communauté policière doit continuer à faire appel aux gouvernements, afin d'assurer que le maintien de l'ordre policier au Canada peut finalement se produire à tous les niveaux dans un cadre sensible et convenu qui protège l'intérêt public et le trésor public. En même temps, les expériences à l'étranger indiquent qu'il est également risqué, sinon plus critique, que les leaders policiers prennent la direction en créant un cadre de maintien de l'ordre national, et qu'ils appliquent en totalité le concept que c'est à la police de définir l'efficacité policière.

“ **L'organisation de la prestation de services doit être à une échelle assez grande pour répondre de façon dynamique, mais aussi à un niveau local pour comprendre le contexte varié dans laquelle elle opère...**

Ceci signifie une rationalisation des services de protection et des processus de support pour les placer sur une fondation plus efficiente...

Ceci placera de nouvelles demandes sur le leadership, la supervision et le support de la part du gouvernement²⁷.

”

Malgré les efforts créateurs et diligents de l'ACCP, le défi continuera pour que les leaders policiers obligent les politiciens et des fonctionnaires du gouvernement à réagir pour répondre au besoin de clarté à un rythme convenable. La plupart des leaders policiers ne sont pas contents de laisser la prochaine crise de sécurité publique dicter leur intérêt et participation dans ces efforts nationaux qui visent à intégrer le maintien de l'ordre au monde moderne. Étant la voix du changement progressif du maintien de l'ordre policier, l'ACCP et ses membres ont la perspective nationale et la capacité d'influencer pour déterminer comment le public est desservi. En prenant la responsabilité immédiate de créer une Stratégie nationale de maintien de l'ordre, l'ACCP définira les normes pour la façon dont le maintien de l'ordre policier moderne est pratiqué au Canada.

Le public canadien s'attend à la sécurité à tous les niveaux pour son dollar d'impôt.

Les leaders policiers doivent déterminer comment déployer les 85 000 ressources pour fournir l'excellence dans le maintien de l'ordre policier.

La prestation de service doit être bien définie de façon uniforme par les experts.

Le financement doit être aligné avec la prestation de services locale.

Intégré localement - Coordonnée nationalement - Maintien de l'indépendance policière

Sommaire

L'IESI 2006 recommande que :

1. L'ACCP prenne des mesures immédiates pour mobiliser entièrement la communauté leadership policière canadienne pour devenir les « architectes » légitimes du maintien de l'ordre au Canada;

2. Construit sur l'adoption de normes professionnelles indépendantes et uniformes, et conduites par la participation active des leaders policiers partout au Canada, l'ACCP devienne le corps constituant reconnu qui définit et règlemente la prestation de services policière au Canada à tous les niveaux. (c'est-à-dire « Le collège des policiers professionnels du Canada »);

3. L'ACCP assume le rôle de leader en définissant des normes nationales : créer des directives opérationnelles standardisés qui serviront de base de la prestation de services et de la garantie de la qualité à tous les niveaux de menaces à la sécurité publique;

4. L'ACCP établisse des mesures de performances nationales bien définies et uniformes afin d'assurer que tous les Canadiens soient bien desservis à tous les niveaux du maintien de l'ordre policier.

Ce cadre combiné des normes et des mesures de performance doit servir à :

- définir le maintien de l'ordre policier pour tous les Canadiens;
- assurer une réponse adéquate et uniforme à tous les niveaux de criminalité et de menaces à la sécurité publique;
- intégrer toutes les activités de maintien de l'ordre au niveau local;
- assurer une rationalisation stabilisante des ressources policières nationales.

5. Et que l'ACCP continue dans ses efforts d'engager les gouvernements à tous les niveaux vers la formation d'une « nouvelle entente » pour le maintien de l'ordre policier au Canada.

Principes proposés pour guider le développement de la Stratégie nationale de maintien de l'ordre

Il doit y avoir une norme nationale canadienne pour chaque niveau de prestation de services.

Les normes doivent être nationales dans leur portée par opposition au fédéral, au provincial ou au municipal puisque le maintien de l'ordre policier touche les trois niveaux de gouvernement pour fournir la sécurité au public.

Les normes augmenteront les autorités policières locales, les contrôles législatifs actuels et les corps constitués de vérification.

Il s'agit de créer des normes pour la prestation de services, et non pas d'établir une politique. La politique doit être créée localement pour refléter l'environnement local et les besoins de la communauté.

Les différents services de police ne doivent pas fournir des services à tous les niveaux, mais chaque secteur au Canada doit avoir accès au maintien de l'ordre à tous les niveaux.

Pour qu'un corps de police fournisse un niveau particulier de service, il doit répondre aux normes établies pour ce niveau de service.

Les normes doivent être créées avec des données provenant de corps policiers de tous les niveaux au Canada.

Les normes exigeront fonction de vérification afin de fournir une reddition de comptes.

Le maintien de l'ordre, comme responsabilité provinciale, n'exclut pas ce modèle.

Avec une participation forte et la large part des membres de l'ACCP, des normes nationales peuvent être implantées sans qu'elles soient légiférées.

De l'expérience européenne, quelques résultats projetés sont :

- Rationalisation des services de policiers;
- Réduction linéaire du nombre de corps policiers;
- Conception améliorée de programme;
- Augmentation de la reddition de comptes;
- L'adoption des normes aidera à conduire le modèle de financement.

L'équipe de l'IESI 2006

Ce rapport a été écrit par les membres participants de l'IESI 2006. Ils sont :

Superviseur Dan Anderson	Waterloo Regional Police Service
Superviseur Michael Burns	Halifax Regional Police Service
Capitaine Alain DeBonville	Sûreté du Québec
Inspecteur Michael Ennis	Durham Regional Police Service
Inspecteur Jamie Jagoe	GRC
Major Martin Laflamme	Forces armées canadiennes
Superviseur Gilles Larochelle	Ottawa Police Service
Commandant de bureau Angela Lockridge	Ontario Provincial Police
Superviseur William Moore	Halifax Regional Police Service
Inspecteur Harold O'Connell	GRC
Inspecteur Alan Scott	Winnipeg Police Service
Inspecteur Michael Sekela	GRC
Superviseur Todd Shean	GRC
Det. Chef Superviseur Ken Smith	Ontario Provincial Police
Directeur du programme Norm Taylor	The Cobourg Academy
Superviseur Larry Tremblay	GRC
Superviseur Christopher White	Toronto Police Service
Superviseur Stephen White	GRC

Notes

1. Rapport du Vérificateur général du Canada (2000). Chapitre 7.3.
2. MacInnis & Associates (2004). *Toward an Integrated Policy Framework*. Rapport à l'ACCP.
3. Professeur Brian Grainger, Consultant en éthique, adressant l'IESI ISIS 2006, 21 février 2006 à Toronto.
4. Le Commissaire de gestion des urgences de l'Ontario, M. Julian Fantino, adressant l'IESI 2006, 20 février 2006 à Toronto.
5. Sussex Circle (2005). *An Integrated Policing Policy Framework - A Feasibility Assessment*. Rapport à l'ACCP.
6. Denis O'Connor (2005). *Closing the Gap: A Review of the 'Fitness for Purpose' of the Current Structure of Policing in England and Wales*.
7. Chef Edgar MacLeod, Cape Breton Regional Police, adressant l'IESI 2006, 20 février 2006 à Toronto.
8. Griffiths & Verdun-Jones (1994), *Canadian Criminal Justice*, p. 70
9. The Mini-Survey of Human Resources Practices - August 2005, dirigé par le Conseil du secteur policier canadien.
10. Dr. Darryl Plecas, adressant l'IESI 2006, 23 février 2006 à Toronto.
11. Officier en chef Ken Jones, Président de l'Association of Chief Police Officers (ACPO) du Royaume-Uni, adressant la conférence annuelle de l'ACPO, mai 2006.
12. Un leader policier autrichien, rencontre de l'IESI 2006.
13. Ministère de l'intérieur et des relations du royaume – Pays-Bas (2005). Rapport Leemhuis.
14. Robert Reiner (2000). *The Politics of the Police*, p.9.
15. Monica den Boer (2004). *Out of the Blue: Police Perspectives on Europe, Governance and Accountability*, p. 17
16. Monica den Boer, *ibid* p.17
17. Dr. Axel Buschendorf, Chef du département de la sécurité publique et du maintien de l'ordre (Section III B), Sénat de l'intérieur de Berlin, rencontre de l'IESI 2006 à Berlin.
18. Officier en chef Ken Jones, *ibid*.
19. MP Ian Lucas, Wales UK, rencontre de l'IESI 2006.

Notes (continued)

20. Officier en chef Ken Jones, *ibid.*
21. Intelligence and Security Committee (2006). *Report into the London Terrorist Attacks on 7 July 2005*, p. 38.
22. Monica den Boer, *ibid.* p.13.
23. Al Hutchinson, Commissaire à la vérification, Irlande du Nord, rencontre de l'IESI 2006.
24. Sussex Circle, *ibid.*
25. Résolution du Conseil de direction, Association canadienne des chefs de police, tiré du site internet de l'ACCP www.cacp.ca (2006).
26. Chef Edgar MacLeod, Association canadienne des chefs de police (2006). *A New Deal for Policing*. Présentation à la Fédération canadienne des municipalités, 2 juin 2006.
27. Denis O'Connor (2005), *ibid.*

Agences et organisations

La liste qui suit comprend les agences et organisations qui ont reçu les quatre groupes de recherches terrains de l'IESI 2006 en avril et mai 2006.

Allemagne

Ministère de l'intérieur fédéral
 BKA – *Bundeskriminalamt* (Police judiciaire fédérale)
 BP - *Bundespolizei* (Police fédérale)
 Sénat de l'intérieur de Berlin
 Police de Berlin
 Ministère de l'intérieur du Brandebourg
 Police du Brandebourg
Brandenburg Landeskriminalamt (Police judiciaire de l'état du Brandebourg)
 Ministère de l'intérieur de la Bavière
 BLKA – *Bayerisches Landeskriminalamt* (Police judiciaire de l'état de la Bavière)

Angleterre et Pays-de-Galles

Association of Chief Police Officers (ACPO)
 Canadian High Commission, London, UK
 Community Alliance for Renewal, Inner South Manchester Area, (CARISMA), Manchester UK
 Dover Port Police, Dover, UK
 Dover Port Authority, Dover, UK
 Greater Manchester Police, Manchester UK
 Her Majesty's Inspectorate of Constabulary (HMIC), London, UK
 Home Office, London UK
 Joint Terrorism Analysis Centre (JTAC), London, UK
 Kent Police
 Mr. Ian Lucas (MP Wrexham, Wales)
 Metropolitan Police, New Scotland Yard, London, UK
 National Policing Improvement Agency (NPIA), Home Office, London, UK
 Serious and Organized Crime Agency (SOCA), London, UK
 South Wales Police
 Thames Valley Police Service
 The Welsh Rugby Union Limited, Millennium Stadium, Cardiff, Wales

Autriche

Ministère de l'intérieur fédéral
 Police de l'Autriche
 Service de renseignement criminel de l'Autriche
 Gestion de crise en Autriche
 BKA – Police judiciaire fédérale
 Organisation de protection et de sécurité de Vienne
 Conseil de sécurité juif
 Bureau exécutif en chef de Vienne
 Service ambulancier de l'Autriche

France

Police Nationale
 Inspection générale de la police nationale
 Service de coopération internationale technique de police
 Direction des libertés publiques et des affaires juridiques
 Institut nationale des hautes études de sécurité
 Police aux Frontières – Police Nationale
 Gendarmerie nationale
 Syndicat de commissaires et hauts fonctionnaires de la police nationale

Irlande

An Garda Síochána (Service de police de l'Irlande)

Irlande du Nord

Service de police de l'Irlande du Nord
 L'ombudsman pour l'Irlande du Nord

Pays-Bas

Ministère de l'intérieur et relations du royaume du Pays-Bas
 Ministère de la justice des Pays-Bas
 Bureau de la couronne de Rotterdam
 KLPD – Agence policière des Pays-Bas
 Centre international pour la coopération policière des Pays-Bas (NCIPS)
 Police de Rotterdam-Rijnmond
 Ville de Vlaardingen
 Service de police d'Amsterdam-Amstelland
 Consultants du rapport Leemhuis
Politieacademie – Académie de police des Pays-Bas
 Région de police du Zeeland

Bibliographie

Boer, Professor Dr. Monica den (2004)

Out of the Blue: Police Perspectives on Europe, Governance and Accountability, Vrije Universiteit (Vrije University), Amsterdam; Politieacademie (Police Academy of the Netherlands).

Butler Tony (2006)

Opinion: Closing the Gap – Is the real problem the Home Office? Police Professional, 26 January

Griffiths & Verdun-Jones (1994)

Canadian Criminal Justice. Toronto, Harcourt Brace.

Harrad, Dr. Lucy (2006)

Are larger police forces better than smaller forces ? Police Professional, 26 January 2006.

HMIC – Her Majesty’s Inspectorate of Constabulary (2005)

Closing the Gap. A Review of the Fitness for Purpose of the Current Structure of Policing in England and Wales. Chairman: HMIC Dennis O’Connor, CBE. Presented to the Home Office Secretary in September 2005, London.

Home Office (2004)

The Bichard Inquiry Report. An Independent Inquiry into Child Protection Measures. Chairman: Sir Michael Bichard. Presented to the British Parliament (House of Commons) in June 2004, London.

Home Office (2004)

Building Communities, Beating Crime: A better police service for the 21st century; Police Reform white paper, November 2004, London.

House of Commons / United Kingdom Parliament (2005-2006)

The Proposed Restructuring of the Police Forces in Wales; House of Commons debates, November 2005-July 2006, London.

Intelligence and Security Committee (2006)

Report into the London Terrorist Attacks on July 7, 2005. Chairman: the Rt Honorable Paul Murphy, MP. Presented to the British Parliament in May 2006, London.

Interpol. European Police and Judicial Systems

Police Organizations and Judicial Systems – General information about the police and judicial systems of individual countries in the European region.

<http://www.interpol.int/Public/Region/Europe/pjsystems/Default.asp>

Lawrance, Professor A.J. (2005)

A statistically-based opinion on the issue ‘Does Size Matter?’ sought by the West Mercia Police Authority in connection with the HMIC Review *Closing the Gap*. University of Warwick.

Loveday, Barry (2006)

Size Isn’t Everything: Restructuring Policing in England and Wales. Policy Exchange. London.

Loveday, Barry (2005)

Police Reform: Problems of Governance and Accountability. Police Journal, Volume 78, University of Portsmouth.

Loveday Barry and Reid Anna (2003)

Going Local: Who Should Run Britain’s Police? Policy Exchange, London.

Loveday Barry (1999)

The Impact of Performance Culture on Criminal Justice Agencies in England and Wales. International Journal of the Sociology of Law, Volume 27.

Lawrance, Professor A.J. (2005)

A statistically-based opinion on the issue ‘Does Size Matter?’ sought by the West Mercia Police Authority in connection with the HMIC Review *Closing the Gap*. University of Warwick.

Bibliographie

Miliband, MP David (2005)

Putting the public back into public services, Minister of State, Cabinet Office, speech to Guardian Public Services Summit, 2 Feb 2005, London.

Ministry of the Interior and Kingdom Relations – Netherlands (2005)

Stuurgroep Evaluatie Politieorganisatie – Lokaal verankerd, Nationaal versterkt / Police Organization Evaluation Steering Group – Locally anchored, Nationally coordinated; Chairperson – Mrs. J.M. Leemhuis-Stout, Utrecht, June 2005.

Moore, Mark H., Braga, Anthony A. (2004)

Police performance measurement: a normative framework, Criminal Justice Ethics, New York, January 2004.

Nancoo, Stephen E. (2004)

Contemporary Issues in Canadian Policing. Canadian Educators' Press, Mississauga, Ontario.

Plecas, D., Malm, A., Pollard, N., Brantingham, P., Tinsley, P., Brantingham, P., Cohen, I., & Kinney, B. (2005).

A 30 Year Analysis of Police Service Delivery and Costing: "E" Division. School of Criminology and Criminal Justice University College of the Fraser Valley. Abbotsford, British Columbia.

Prefecture de Police de Paris

La Préfecture de Police au service des Parisiens.
<http://www.prefecture-police-paris.interieur.gouv.fr>

Punch, Maurice; Hoogenboom, Bob; Williamson, Tom (2005)

Paradigm Lost : The Dutch Dilemma. The Australian and New Zealand Journal of Criminology, Volume 38, Number 2, pp. 268-281.

Reiner, Robert (2000)

The Politics of the Police. Oxford, Oxford University Press, 3rd edition.

Roché, Sebastian (2004)

Réformer la police et la sécurité : Les nouvelles tendances en Europe et aux Etats-Unis. Odile Jacob, Paris.

Sabatier, Magali (2001)

La coopération policière européenne. L'Harmattan, Paris.

Superintendents' Association (2004)

Moving Policing Forward-Proposals for the future. Police Superintendents' Association of England and Wales.

Sussex Circle (2005)

An Integrated Policing Policy Framework - A Feasibility Assessment, Ottawa, Canada, March 31, 2005.

Tupman, Bill ; Tupman, Alison (1999)

Policing in Europe : Uniform in Diversity; Intellect, Exeter, England.

Une bibliographie complète des sources de recherche de l'IESI 2006 est disponible au bureau national de l'ACCP.



Publié par l'Association canadienne des chefs de police (ACCP)

582 Somerset St. W., Ottawa, Ontario K1R 5K2 (613) 233-1106 www.cacp.ca