

**Report to / Rapport à :**

**OTTAWA POLICE SERVICES BOARD  
LA COMMISSION DE SERVICES POLICIERS D'OTTAWA**

**25 January 2016 / le 25 janvier 2016**

**Submitted by / Soumis par :**

**Chief of Police, Ottawa Police Service / Chef de police, Service de police d'Ottawa**

**Contact Person / Personne-ressource :**

**Mark Ford - Acting Superintendent / Surintendant par intérim**

**[fordm@ottawapolice.ca](mailto:fordm@ottawapolice.ca)**

**SUBJECT: 2016-2018 BUSINESS PLAN: INNOVATION AND INVESTMENT IN  
COMMUNITY SAFETY**

**OBJET: PLAN DIRECTEUR 2016-2018 : INNOVATION ET INVESTISSEMENT  
DANS LA SÉCURITÉ COMMUNAUTAIRE**

**REPORT RECOMMENDATIONS**

**That the Ottawa Police Services Board approve the draft 2016-2018 Business Plan: Innovation and Investment in Community Safety (Document 1).**

**RECOMMANDATIONS DU RAPPORT**

**Que la Commission de services policiers d'Ottawa approuve l'ébauche du Plan directeur 2016-2018 : innovation et investissement dans la sécurité communautaire (Document 1).**

**BACKGROUND / CONTEXTE**

*La Loi sur les services policiers, Règlement 3/99, par. 30 (1) exige que toutes les commissions de services policiers dans la Province d'Ontario préparent un plan directeur tous les trois ans pour orienter la fourniture des services policiers à la collectivité.*

Le Plan directeur 2016-2018 est le septième plan de la Commission de services policiers d'Ottawa depuis 1995. Il détermine l'orientation stratégique de l'organisation pour les trois prochaines années. Il est une réponse collective aux préoccupations de la

communauté et aux pressions policières identifiées, et renforce la fourniture journalière de services policiers de qualité à la collectivité, ce qui comprend : les réponses aux appels d'assistance et aux situations d'urgence, les enquêtes sur les crimes perpétrés, le maintien de l'ordre public, l'aide aux victimes, l'application de la loi et la prévention de la criminalité.

Le Plan directeur 2016-2018 représente beaucoup de la rétroaction obtenue auprès des résidents, des entreprises, des conseils scolaires, des partenaires et intervenants communautaires, des conseillers municipaux, des membres du Service de police d'Ottawa (SPO) et des membres de la Commission de services policiers d'Ottawa.

Ce plan directeur concentre les activités du Service de police d'Ottawa sur la collectivité, les membres et le service comme nos trois priorités stratégiques, selon les buts et les objectifs qui inspireront l'organisation à être un partenaire fiable en sécurité communautaire. Les vastes stratégies et initiatives contenues dans le plan nous permettront de nous acquitter avec succès des responsabilités prescrites tout en répondant aux besoins de la collectivité et des membres.

## **DISCUSSION / DISCUSSION**

Le processus d'élaboration du Plan directeur 2016-2018 a débuté par un examen des réalisations du plan précédent qui s'est achevé le 31 décembre. Le Plan 2013-2015 concentrait les activités de l'organisation sur quatre priorités stratégiques. Le rapport d'étape et la conclusion du Plan directeur 2013-2015 seront livrés en mars, lors de la réunion du conseil d'administration.

Comme dans tout autre plan directeur, il y a un certain nombre d'objectifs qui sont censés se poursuivre au cours de la période de planification 2016-2018, ou qui ont évolué et constituent maintenant un volet continu ou un programme opérationnel (p. ex., le remaniement du programme de transfert des membres en réponse aux préoccupations des membres et la mise en œuvre du cadre de mesure du rendement). Même si d'importants progrès ont été réalisés vers la concrétisation du Plan directeur 2013-2015, la Commission de services policiers et le Comité de la haute direction du SPO étaient d'avis que l'organisation a accepté un plus grand défi que ce que sa capacité et ses ressources limitées lui permettaient d'accomplir.

Par divers processus consultatifs (décrits ci-dessous dans la section « Consultation » du présent rapport) et recherches, le SPO a dressé l'inventaire de nos environnements externe et interne afin de déterminer les tendances actuelles et émergentes, les préoccupations de la collectivité et des membres du SPO, et les défis éventuels

potentiels. Grâce à ce processus d'analyse environnementale, qu'on a résumé dans le document du plan directeur (Document 1), nous avons établi ce qui suit :

- Ottawa en tant que territoire est très vaste et continue de connaître une forte croissance des logements, de la population et des voies publiques, et le modèle de prestation de services doit tenir compte des différents besoins;
- le nombre de résidents appuyés par un membre du SPO a augmenté au fil du temps et il est supérieur à la moyenne des autres services de police de l'Ontario, ce qui exerce une pression sur nos ressources;
- la population d'Ottawa est de plus en plus diversifiée, ce qui influe sur les communications, l'accès aux services, la confiance envers la police et le signalement des crimes, créant un besoin d'investissement dans la formation des officiers, l'établissement de partenariats et la mobilisation de la collectivité, et les diverses stratégies qui font en sorte qu'une adhésion diversifiée témoigne des communautés que nous servons;
- la population d'Ottawa est vieillissante, ce qui pourrait modifier les habitudes en matière de criminalité et de victimisation et exiger des efforts d'éducation, d'extension et de prévention du crime supplémentaires auprès de ce groupe vulnérable;
- un nombre important d'incidents ne sont pas de nature criminelle et les communications entre la police et les particuliers ayant des problèmes de santé mentale sont en hausse, ce qui influera sur les types de formation offertes aux membres et les partenariats que nous conservons;
- le taux de criminalité a diminué, conformément aux tendances canadiennes; cependant, il y a des tendances en criminalité émergentes et de plus en plus complexes avec lesquelles nous devons composer, ce qui exigera des partenariats, des ressources dédiées, une meilleure présence policière dans les secteurs à risque élevé, une utilisation accrue des nouvelles technologies, des services policiers concertés avec les autres compétences, et des efforts d'éducation et de sensibilisation accrus;
- la menace de terrorisme à l'échelle internationale et dans la capitale nationale a augmenté, ce qui élargit la portée et la complexité des partenariats policiers locaux;

- en sa qualité de capitale nationale, Ottawa organise un nombre important d'événements prévus et imprévus exigeant des interventions policières pour maintenir l'ordre public, et d'événements tout au long de l'année pour célébrer Canada 2017, ce qui soulèvera des défis exceptionnels;
- la portée du service policier comprend un accent accru sur la prévention de la criminalité, ce qui exigera davantage d'éducation et d'extension ainsi que de partenariats;
- diverses nouvelles exigences législatives et réglementaires ont été déposées, ce qui augmente la complexité du travail et les besoins en ressources;
- le coût des services policiers demeure une préoccupation pour plusieurs parallèlement à une hausse des pressions budgétaires, ce qui accentue le besoin de trouver des économies et d'assurer la viabilité financière et opérationnelle;
- les résidents sont très satisfaits des services offerts par le SPO et appuient les priorités opérationnelles du chef; cependant, on observe une conscience peu élevée chez les résidents à propos des nombreux programmes du SPO, ce qui accentue le besoin d'une promotion accrue;
- la mobilisation des membres du SPO continue de diminuer et le SPO aura besoin de poursuivre ses efforts de mise en œuvre d'une nouvelle politique de cession des membres assermentés, en plus de combler les pénuries en dotation.

Cette compilation des recherches et apports a été étudiée par la Commission de services policiers (CSP) et le Commandement exécutif (CÉ) et le Comité de la haute direction (CHD) du SPO lors d'une séance de planification conjointe visant à tenir compte de l'Énoncé de vision, de mission et de valeurs du SPO et à faciliter la détermination des priorités stratégiques qui aideraient le SPO à relever les questions et pressions rattachées aux défis identifiés au cours des trois prochaines années. L'orientation de la Commission, du CÉ et du CHD pour le Plan directeur 2016-2018 était de concentrer le point focal du plan pour s'assurer qu'il soit pleinement réalisable selon les limites des contraintes de ressources actuelles. Lors de cette rencontre qui a été facilitée par un expert-conseil externe, la vision, la mission et les valeurs (honneur, courage et service) ont été validées; trois priorités stratégiques ont été mises au jour (*La collectivité, Les membres et Le service*); et des objectifs stratégiques ont été précisés pour chacune des trois priorités. Durant la semaine suivant la réunion de

planification conjointe, on a décidé que les deux chefs adjoints et la directrice générale seraient conjointement chargés d'exécuter le plan.

Par suite de la séance de planification conjointe, le CÉ et le CHD du SPO se sont réunis pour déterminer les coordonnateurs de buts de niveau supérieur et élaborer trois objectifs stratégiques pour chacun de ces buts supérieurs. À ce moment-ci, le CÉ et le CHD ont revu la vision et la mission et proposé des modifications qu'on présentera dans le Plan directeur 2016-2018 pour fins d'approbation par la Commission. Plus particulièrement :

- on propose que la vision soit modifiée de « *Le dirigeant fiable en matière de services policiers* » à « *Un partenaire fiable en sécurité communautaire* ». Cette modification proposée témoigne de notre besoin d'offrir des services de manière à mériter la confiance et le respect de la collectivité; reflète l'importance de travailler ensemble avec divers partenaires communautaires à fournir les services et à répondre aux vastes questions sociétales; et reconnaît le point focal panprovincial sur la sécurité communautaire;
- on propose que la mission soit modifiée de « *Assurer la sécurité, la protection et la qualité de vie à Ottawa* » à « *Assurer la sécurité et la protection de nos communautés* ». Cette modification proposée tient compte du fait que le SPO n'est pas exclusivement chargé de la qualité de vie des résidents d'Ottawa et, par conséquent, que cette mention a été supprimée, et met l'accent sur le fait que le SPO sert beaucoup de communautés diversifiées au sein de la grande collectivité d'Ottawa.

La vision, la mission, les valeurs, les buts et les objectifs ont ensuite été communiqués aux membres du SPO et au public pour fins de rétroaction. L'intention derrière la consultation était double : offrir des renseignements sur le processus d'élaboration du plan directeur, les défis actuels que doivent relever les services policiers et les buts et objectifs préliminaires; et mobiliser les gens et obtenir leur apport sur les buts et objectifs préliminaires pour faire en sorte qu'ils répondent aux besoins et aux priorités des membres, des partenaires et des résidents.

Par suite de ce processus de consultation, et après mûres réflexions de la part du CÉ et du CHD du SPO et de l'équipe chargée de l'élaboration du plan directeur, les buts et objectifs ont été peaufinés et de vastes stratégies initiales ont été élaborées, ainsi que des mesures pour déterminer la réussite du plan directeur. L'ébauche du plan directeur a été présentée au Comité sur les politiques et la gouvernance le 11 janvier 2016, et un nouveau but touchant la diversité chez nos membres a été ajouté. Cet apport a été

pleinement pris en compte dans le document du plan directeur qui sera publié et rendu public (voir le Document 1 ci-joint pour la version préliminaire / l'ébauche de travail).

Un document interne sera élaboré au cours des prochains mois. Il offrira plus de détails sur les stratégies générales, y compris la détermination d'un propriétaire fonctionnel (ou de plusieurs propriétaires fonctionnels) pour chacune, afin d'assurer la reddition de comptes en matière d'exécution et de faciliter le suivi des réalisations. Des mesures et sources de données plus spécifiques seront également établies. Nous avons déterminé un « responsable des buts » pour chacun des buts, qui coordonnera ces travaux de peaufinage accru des stratégies et actions générales, ainsi que le signalement de ces aspects. Nous prévoyons que beaucoup de stratégies et d'initiatives interpellent plus d'une direction du SPO, et nous avons bien hâte de constater une collaboration interne accrue à mesure que nous mettrons en œuvre ce plan.

Pour accroître la reddition de comptes, et faciliter un contrôle et un signalement consolidés, nous avons mis sur pied un comité directeur du Plan directeur composé des deux chefs adjoints, de la directrice générale, des coordonnateurs de buts et des représentants de la Planification, du Rendement et des Analyses. L'équipe de la haute direction du SPO recevra des mises à jour périodiques, tout comme la Commission de services policiers.

## **CONSULTATION / CONSULTATION**

La mobilisation, la participation, le dialogue continu, les apports et la rétroaction ont été une composante essentielle du processus d'élaboration du plan directeur. Du début à la fin, c'est-à-dire jusqu'au produit final, la Commission et le SPO ont cherché à mobiliser et à consulter un vaste auditoire. Bien qu'on ait alimenté un dialogue continu tout au long du processus avec les multiples intervenants, deux vagues distinctes d'extension, de mobilisation et de consultation ont été utilisées pour solliciter la participation et l'apport.

La première vague comprenait la mobilisation d'un vaste auditoire afin d'offrir un apport sur les défis actuels et éventuels potentiels et ainsi d'éclairer l'élaboration du plan, notamment :

- les résidents – le Sondage auprès du public sur les services policiers de 2015 (4 328 répondants);
- les membres du SPO – le Sondage sur la mobilisation des membres de 2015 (1 361 répondants);

- les entreprises (par l'intermédiaire du Conseil du maire sur les ZAC);
- les représentants élus – le Sondage auprès du maire et des conseillers de 2015;
- les conseils scolaires (par l'intermédiaire du Comité régional sur la sécurité dans les écoles);
- les jeunes (par l'intermédiaire du Sommet du maire sur les jeunes et le Comité aviseur jeunesse du SPO);
- les intervenants policiers communautaires (p. ex., le CIPC, le Comité GLBT, le CAJ); et
- les organismes et organisations de services à la collectivité (p. ex., les CSRC).

Les résultats de ce processus de consultation initiale ont été inclus comme apport à l'analyse environnementale.

L'apport supplémentaire a continué d'affluer vers nous via la Commission, le Commandement exécutif et le Comité de la haute direction.

La seconde vague de consultation a eu lieu durant le mois de novembre 2015 et visait principalement à recueillir les apports et la rétroaction du public, des membres et de nos partenaires sur notre orientation stratégique préliminaire. Plus particulièrement, nous cherchions à savoir si nos buts et objectifs préliminaires saisissaient les points les plus importants pour nos intervenants et, sinon, ce que nous aurions omis et comment nous pourrions combler cette lacune.

Deux processus parallèles ont été employés pour cette consultation : une soirée participative *Parlons-en*, ainsi qu'un sondage en ligne :

- Une séance panmunicipale bilingue de trois heures *Parlons-en : les priorités* a eu lieu le soir du 5 novembre 2015 au Centre St. Elias, animée par le groupe-conseils Lansdowne. Cet événement a été fréquenté par 132 personnes, dont les résidents en général, la Commission de services policiers, le Conseil municipal, les membres du SPO, les membres du Commandement exécutif et le Comité de la haute direction du SPO, ainsi que les hôtes des tables. Trente organisations communautaires y ont délégué des membres affiliés ou présenté des commentaires sur le processus de consultation.
- Un sondage en ligne ouvert au public et aux membres du SPO était disponible du 6 au 19 novembre 2015. Ce sondage a été administré par le groupe-conseils

Lansdowne. Il y a eu 95 répondants au total; cependant, seuls 28 ont rempli entièrement le questionnaire.

Ce processus de consultation a été dirigé par la Section du développement communautaire du SPO et promu comme suit :

- Par le site Web du SPO : une version préliminaire de la vision, de la mission, des valeurs, des buts et des objectifs a été rendue accessible sur le site Web principal du SPO, ainsi que dans un document de questions et réponses (Q et R) et un hyperlien vers le sondage en ligne;
- Dans les médias sociaux : le public a eu l'occasion de participer et de faire connaître ses points de vue sur Facebook, Instagram et Twitter;
- Par une extension personnalisée : des courriels et appels téléphoniques personnels ont été adressés aux intervenants, aux réseaux et aux partenaires prisés, en plus du bouche-à-oreille auprès de plus de 15 comités permanents, et des annonces sur le Défilé;
- Par des cartes postales : plus de 2 000 cartes postales de 10 cm sur 15 cm ont été acheminées en personne à travers la ville à destination des institutions confessionnelles, des bibliothèques, des bureaux de l'aide sociale, des centres récréatifs et des centres commerciaux.

Le rapport de consultation résumant les résultats de la visite libre *Parlons-en : les priorités* et du sondage en ligne se trouve ci-joint en tant que Document 2. Somme toute, les personnes qui y ont participé ont convenu de l'intention derrière le plan directeur présenté; cependant, il y a eu plusieurs lacunes mises au jour et une certaine confusion par rapport au libellé. Ces points ont été traités dans la version définitive du Plan directeur.

## **FINANCIAL IMPLICATIONS / RAMIFICATIONS LIÉES AUX FINANCES**

Les priorités et les initiatives établies dans le Plan directeur 2016-2018 constituent les principales composantes des besoins financiers qui seront précisés dans le Plan financier à long terme du Service de police d'Ottawa et dans les futurs cycles budgétaires. La mise en œuvre de ces initiatives est sujette à l'approbation de la Commission selon les fonds disponibles, tels que déterminés dans chaque budget annuel.



## **SUPPORTING DOCUMENTATION / DOCUMENTATION À L'APPUI**

Document 1 : Ébauche de travail du *Plan directeur 2016-2018 : innovation et investissement dans la sécurité communautaire*. Annexé au présent rapport.

Document 2 : *Parlons-en : les priorités – Les partenariats et la sécurité communautaire – L'engagement stratégique par rapport au projet du Plan directeur 2016-2018* préparé par Les technologies Lansdowne, janvier 2016. Annexé au présent rapport.

## **CONCLUSION / CONCLUSION**

Au nom du Service de police d'Ottawa, j'ai le plaisir de présenter le Plan directeur 2016-2018. Il est le fruit de nombreux mois de travail concerté et d'apports utiles pour faire d'Ottawa une collectivité plus sûre. Nos membres et beaucoup d'intervenants ont profité de l'occasion afin d'aider à façonner et à fixer l'orientation du Service de police d'Ottawa pour les trois prochaines années.

La Commission et le Service de police ont reçu et étudié un grand nombre d'apports, et ont établi les actions suivantes :

- travailler avec nos communautés sur notre responsabilité commune en matière de sécurité (la priorité *La collectivité*);
- faire participer tous nos gens et y investir (la priorité *Les membres*); et
- assurer l'excellence des services grâce aux opérations (la priorité *Le service*).

Le Plan précise des buts sous chacune des trois priorités stratégiques, et des objectifs sous chaque but. De vastes stratégies et actions pour atteindre chacun des buts ont également été précisées ainsi que des indicateurs de la façon de mesurer la réussite. Cela offre le cadre stratégique devant permettre d'orienter nos activités et investissements au cours des trois prochaines années.

Par suite de l'approbation de la Commission, le Plan directeur 2016-2018 du SPO sera publié dans les deux langues officielles, conformément aux lignes directrices en vertu de la Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario (LAPHO), et diffusé dans toute l'organisation du SPO et au sein de la collectivité.

Les progrès feront l'objet d'un suivi périodique, et seront signalés à la Commission et au public à intervalles semestriels, conformément aux exigences prescrites et à la politique de la Commission.

Ce plan directeur stratégique 2016-2018 n'est que le début du processus. Il y a tellement de chemin à parcourir, et nous sommes prêts à aller de l'avant. J'ai bon espoir que, avec les membres du Service de police d'Ottawa, ainsi que l'engagement continu de notre collectivité et de nos partenaires communautaires, nous arriverons à destination.

**Document 1**

Ébauche de travail du *Plan directeur 2016-2018 : innovation et investissement dans la sécurité communautaire*. Annexé au présent rapport. - English only

**Document 2**

Parlons-en : les priorités – Les partenariats et la sécurité communautaire –  
L'engagement stratégique par rapport au projet du Plan directeur 2016-2018 préparé  
par Les technologies Lansdowne, janvier 2016. Annexé au présent rapport. - English  
only