

PLAN STRATÉGIQUE 2025-2029

COMMISSAIRE
À LA DÉONTOLOGIE
POLICIÈRE

Commissaire
à la déontologie
policière

Québec 

Cette publication est rédigée par le Commissaire à la déontologie policière.

Si vous éprouvez des difficultés techniques ou pour obtenir une version adaptée, veuillez en faire la demande par courriel à : deontologie-policiere.quebec@comdp.gouv.qc.ca.

Commissaire à la déontologie policière

2535, boul. Laurier, bur. 1.06 Québec (Québec) G1V 4M3

Téléphone : 418 643-7897

Sans frais : 1 877 237-7897

Télécopieur : 418 528-9473

Courriel : deontologie-policiere.quebec@comdp.gouv.qc.ca

Site Web : <https://deontologie-policiere.gouv.qc.ca/>

Dépôt légal – 2025

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque nationale du Canada

ISBN : 978-2-555-00500-6 (version électronique)

ISBN : 978-2-555-00499-3 (version imprimée)

ISSN 1191-2000

Dans le présent document, le masculin est utilisé pour alléger le texte. Ce document est imprimé à l'aide d'encre recyclée suivant le programme Clean Planet sur du papier composé de fibres recyclées. La reproduction par quelque procédé que ce soit et la traduction, même partielles, sont interdites sans l'autorisation du Commissaire à la déontologie policière.

Tous droits réservés pour tous pays.

© Gouvernement du Québec, 2025

PLAN STRATÉGIQUE 2025-2029

**COMMISSAIRE
À LA DÉONTOLOGIE
POLICIÈRE**



Table des matières

Message du ministre	6
Message de la commissaire	7
L'organisation en bref	8
Mission	8
Vision	8
Valeurs	8
Chiffres clés	9
Analyse de l'environnement	9
Contexte interne	10
Choix stratégiques	12
Enjeu stratégique 1 : Des interactions dans le respect des droits de chacun	12
Orientation 1 : Développer et diffuser des mesures d'éducation et de prévention destinées aux citoyens	12
Objectif 1.1 : Sensibiliser les citoyens sur leurs droits et recours en lien avec l'exercice des pouvoirs et devoirs des agents de la paix	13
Orientation 2 : Développer et diffuser des mesures d'éducation et de prévention destinées aux agents de la paix	13
Objectif 2.1 : Concourir au renforcement des bonnes pratiques des agents de la paix	14
Enjeu stratégique 2 : Des services accessibles, diligents et adaptés aux besoins	15
Orientation 3 : Donner accès à des services simplifiés, diligents et adaptés aux besoins	15
Objectif 3.1 : Favoriser l'accompagnement des plaignants et des signalants dans le processus déontologique	15
Objectif 3.2 : Déployer une prestation de services multimodes	16
Objectif 3.3 : Réduire le délai de traitement des plaintes ou des signalements	16
Enjeu stratégique 3 : Une équipe d'expertise performante et mobilisée	17
Orientation 4 : Déployer une expérience au travail distinctive	17
Objectif 4.1 : Maintenir un haut niveau de mobilisation du personnel	18
Objectif 4.2 : Déployer une offre de formations permettant le développement continu des compétences selon les expertises	18
Tableau synoptique du plan stratégique 2025-2029	19

Message du ministre

Madame Nathalie Roy
Présidente de l'Assemblée nationale
Hôtel du Parlement
Québec

Madame la Présidente,

C'est avec plaisir que je dépose à l'Assemblée nationale du Québec le Plan stratégique 2025-2029 du Commissaire à la déontologie policière, conformément aux dispositions de la Loi sur l'administration publique et aux autres exigences législatives et gouvernementales.

Ce plan présente les enjeux, les orientations stratégiques, les objectifs, les indicateurs et les cibles du Bureau du Commissaire à la déontologie policière pour les prochaines années afin d'accomplir sa mission auprès de la population québécoise.

Je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, mes salutations distinguées.

Le ministre de la Sécurité publique et ministre de la région de l'Estrie.

ORIGINAL SIGNÉ

François Bonnardel

Québec, décembre 2024



Message de la commissaire

C'est avec grand enthousiasme et beaucoup de fierté que je vous présente le Plan stratégique 2025-2029 du Commissaire à la déontologie policière. Par ce plan, le Commissaire souhaite poursuivre ses avancées pour favoriser l'accessibilité de ses services et leur adaptation aux besoins de sa clientèle.

Doté d'un mandat clair de prévention en matière de déontologie policière, le Commissaire entend déployer différentes mesures pour renforcer la qualité des interactions entre les agents de la paix et la population qu'ils desservent.

Le Commissaire a toujours pu compter sur le professionnalisme et l'engagement de son personnel. Dans l'optique de se distinguer à titre d'employeur de choix, le Commissaire mettra l'accent sur le bien-être de ses ressources et le développement de leur expertise tout en valorisant une culture de performance.

Je tiens à remercier toutes les personnes qui se sont investies dans l'élaboration du présent plan stratégique de même que toutes celles qui seront appelées à la mettre en œuvre. Je remercie également les partenaires qui peuvent concourir à faire de ce plan stratégique, un succès.

La Commissaire à la déontologie policière

ORIGINAL SIGNÉ

Mélanie Hillinger, avocate

Québec, décembre 2024



L'organisation en bref

Mission

Le Commissaire à la déontologie policière a comme rôle d'assurer la protection du public par le traitement des plaintes et des signalements conformément à la Loi sur la police et par la promotion d'une approche préventive en matière de déontologie policière auprès des agents de la paix et du public dans le but de renforcer, entre eux, le nécessaire lien de confiance.

Vision

Dans l'accomplissement de sa mission, le Commissaire se donne la vision de démocratiser le processus de déontologie policière par une accessibilité accrue à nos services, un accompagnement adapté aux besoins et un traitement diligent des plaintes et des signalements.

Valeurs

Dans la poursuite de sa mission et la promotion de sa vision, le Commissaire et les membres de son équipe incarnent les valeurs organisationnelles suivantes dans le cadre de la réalisation de leur travail :

INDÉPENDANCE

Assurer une surveillance civile indépendante des actions des agents de la paix en prenant ses décisions à l'abri de toute ingérence ou pression externe.

IMPARTIALITÉ

N'avoir aucun parti pris et être juste et équitable envers toutes les personnes concernées dans le traitement des plaintes ou signalements reçus.

PROFESSIONNALISME

Exercer ses fonctions avec compétence et honnêteté, dans le souci constant d'un travail bien fait.

RESPECT

Traiter les personnes avec considération et courtoisie.

ÉQUITÉ

Traiter les personnes d'une manière juste, sans discrimination aucune et en prenant en considération leurs caractéristiques personnelles afin d'assurer une égalité de bénéfices dans l'accès à nos services.

Chiffres clés

Chiffres clés	Description
57	Membres du personnel (emplois supérieurs, réguliers, occasionnels) répartis entre les bureaux de Québec et Montréal en date du 1 ^{er} avril 2024.
16 700	Nombre de personnes assujetties ¹ au Code de déontologie des policiers du Québec en date du 1 ^{er} avril 2024.
2 358	Nombre moyen de plaintes déontologiques reçues annuellement au cours des 5 dernières années.
724	Nombre moyen de conciliations décrétées annuellement au cours des 5 dernières années.
173	Nombre moyen de enquêtes décrétées annuellement au cours des 5 dernières années.
97	Nombre moyen de personnes ayant fait l'objet annuellement de citations déposées devant le Tribunal administratif de déontologie policière au cours des 5 dernières années.

Analyse de l'environnement

Assurer la sécurité de tous les citoyens est l'une des missions essentielles de l'État. Les forces de l'ordre qui contribuent à cette mission sont investies de larges pouvoirs. Dans une société démocratique, l'exercice de ces pouvoirs est encadré par des règles et ne peut se faire au détriment des libertés et droits fondamentaux des citoyens. La déontologie policière vise ainsi la recherche d'un essentiel équilibre entre les pouvoirs inhérents au maintien de l'ordre et le respect des droits et libertés des citoyens.

Au cours des dernières années, l'émergence de phénomènes sociaux plus radicaux et l'augmentation du nombre de personnes présentant des vulnérabilités ont généré certaines tensions entre les citoyens et les agents de la paix et ont ébranlé leur confiance mutuelle. En parallèle, les attentes de la population à l'égard de ceux assurant la sécurité publique ont changé et commandent une adaptation des pratiques des agents de la paix. Cet environnement implique également des changements dans l'action du Commissaire, notamment en revisitant la façon d'offrir ses services pour mieux soutenir sa clientèle. Par le développement de partenariats et en misant sur la prévention, le Commissaire entend accroître sa notoriété et renforcer la confiance de ses parties prenantes. Également, dans une perspective de réconciliation, d'équité et d'inclusion, il compte poursuivre ses initiatives à l'endroit des peuples autochtones, des personnes issues de la diversité et des populations vulnérables.

Les agents de la paix doivent intervenir de plus en plus fréquemment auprès des personnes les plus vulnérables de notre société. L'accessibilité du recours en déontologie policière à toutes les étapes du processus s'avère en conséquence essentielle et implique une diversification de l'accompagnement proposé aux citoyens. La possibilité d'obtenir un soutien téléphonique ou en présentiel de la part d'un membre du personnel du Commissaire ou être dirigé vers un organisme partenaire n'en sont que quelques exemples. Le déploiement d'une offre de service multimode afin de mieux tenir compte des besoins de la population compte aussi parmi les ambitions du Commissaire.

Au cours des prochaines années, le Commissaire souhaite mettre l'emphase sur la prévention et ainsi développer du matériel de sensibilisation et d'éducation dans une perspective de coresponsabilité. Par différentes activités,

¹ Ce nombre inclut tous les policiers du Québec et autres agents de la paix (constables spéciaux, agents de protection de la faune, contrôleurs routiers, enquêteurs du Bureau des enquêtes indépendantes et de la Commission contre la lutte à la corruption).

il visera donc à mieux faire connaître les devoirs et les pouvoirs des agents de la paix, les droits et les recours des citoyens ainsi qu'à circonscrire les comportements les plus à risque de conduire à des interactions problématiques.

En somme, il faut reconnaître que les conditions d'exercice des agents de la paix ont évolué au fil des ans. Plusieurs enjeux économiques et sociaux ont concouru à la complexification de leurs responsabilités. Plusieurs acteurs témoignent d'ailleurs d'un désengagement des agents de la paix comme réponse à une pression accrue sur leurs épaules. Pour contrer ce phénomène, le Commissaire mise sur le dialogue et une meilleure compréhension des réalités respectives des citoyens et agents de la paix par la valorisation, entre autres, de la conciliation.

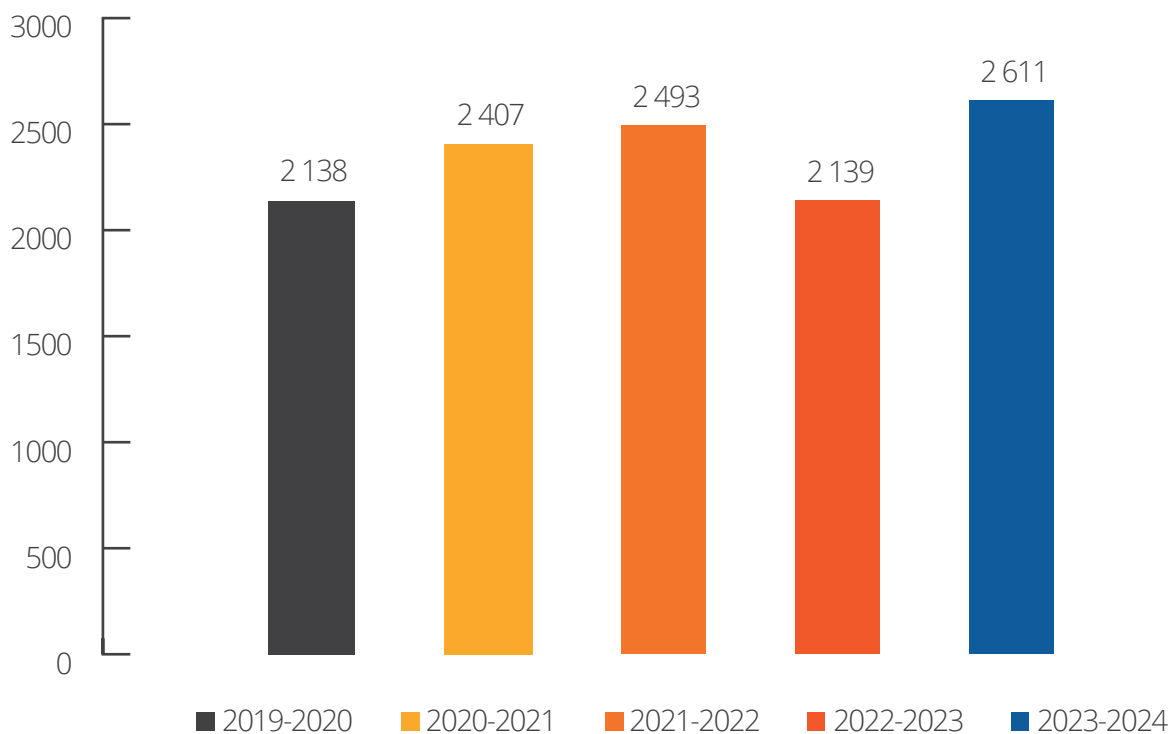
Enfin, comme acteur incontournable du système de surveillance de l'activité des agents de la paix au Québec, le Commissaire veut être reconnu comme une organisation intègre, transparente et digne de la confiance pour le public et ses parties prenantes.

Contexte interne

HAUSSE DES PLAINTES

Au cours des cinq dernières années, le Commissaire à la déontologie policière a connu une hausse du nombre de plaintes en déontologie policière. Le tableau suivant illustre cette réalité :

Nombre de plaintes reçues par année financière.



L'augmentation du volume des plaintes reçues combinée au traitement des signalements et des situations dont se saisit le Commissaire crée une pression sur la charge de travail des employés à toutes les étapes du processus déontologique, et cette réalité influe inévitablement sur les délais de traitement de ces recours. Sur ce dernier aspect, l'allongement des délais peut également miner la confiance des parties envers le Commissaire.

UNE ÉQUIPE TRÈS SOLLICITÉE

Dans ce contexte, l'équipe du Commissaire doit faire preuve d'agilité et de résilience pour assurer la bonne conduite des opérations. L'absence d'une seule personne, dans une des équipes de travail, peut, à titre d'exemple, entraîner un déséquilibre important dans la chaîne de traitement des plaintes et des signalements et avoir un impact non négligeable sur les délais compte tenu du volume et de la complexité des dossiers à traiter.

De plus, à l'instar d'autres ministères et organismes, le Commissaire est confronté à des défis liés à la compétitivité du marché du travail et à la rétention de ses talents dans un environnement des plus spécialisés.

ENTRÉE EN VIGUEUR DE LA LOI MODIFIANT DIVERSES DISPOSITIONS RELATIVES À LA SÉCURITÉ PUBLIQUE ET ÉDICTANT LA LOI VISANT À AIDER À RETROUVER DES PERSONNES DISPARUES

Depuis le 5 octobre 2023, des changements législatifs importants sont entrés en vigueur et ont engendré la révision de plusieurs des processus de travail au sein de l'organisation. Ces changements sont notamment :

- Le dépôt d'une plainte désormais réservée aux seules personnes présentes lors d'un événement ayant fait l'objet d'une intervention de la part d'un agent de la paix (témoins directs) de même que celles à l'égard de qui la conduite d'un agent de la paix dans l'exercice de ses fonctions aurait pu constituer un acte dérogatoire au Code de déontologie des policiers du Québec (personnes impliquées dans l'intervention ou leur représentant);
- L'introduction du signalement permettant à toute autre personne de signaler une intervention au Commissaire. Celui-ci peut être déposé de façon anonyme;
- La possibilité pour le Commissaire de tenir une enquête de sa propre initiative lorsqu'est portée à son attention une situation où une personne assujettie au Code aurait posé un geste susceptible de constituer un acte dérogatoire;
- L'option de déposer une plainte ou un signalement oralement auprès d'un membre du personnel du Commissaire;
- Le soutien d'un conseiller en équité, diversité et inclusion pour les personnes alléguant la conduite discriminatoire d'un agent de la paix;
- Le choix pour une personne alléguant une conduite discriminatoire de refuser de participer à la conciliation. Dans ce cas, le Commissaire devra tenir une enquête;
- L'attribution au Commissaire d'un rôle de prévention et d'éducation en matière de déontologie policière.

Choix stratégiques

Enjeu stratégique 1 : Des interactions dans le respect des droits de chacun

Il est essentiel pour tout citoyen de comprendre et de se conformer aux règles qui régissent la société québécoise. Dans ce contexte, le Commissaire s'avère un acteur important pour les informer et les conscientiser au sujet des pouvoirs et devoirs des agents de la paix de même que sur leurs droits et leurs recours lorsqu'ils estiment avoir fait l'objet d'une intervention problématique.

Pour leur part, les agents de la paix sont dotés de larges pouvoirs pour assurer la sécurité du public. Le Code de déontologie des policiers du Québec détermine leurs devoirs et normes de conduite à l'endroit des citoyens. L'exercice de ces pouvoirs doit impérativement tenir compte des nouvelles réalités socio-économiques et commande des ajustements aux pratiques en vigueur. La nécessaire cohabitation des agents de la paix et de la population implique le déploiement de mesures de soutien visant à favoriser des interactions collaboratives et respectueuses tout en assurant le respect des droits de chacun.

Orientation 1 : Développer et diffuser des mesures d'éducation et de prévention destinées aux citoyens

Le 5 octobre 2023, la Loi modifiant diverses dispositions relatives à la sécurité publique et édictant la Loi visant à aider à retrouver des personnes disparues a confié au Commissaire un rôle de prévention et d'éducation en matière de déontologie policière.

À ce titre, il importe de souligner que les citoyens mieux informés sur leurs droits, leurs responsabilités ainsi que sur le rôle des agents de la paix sont plus susceptibles de comprendre et de respecter les cadres juridiques et éthiques qui régissent les interactions avec les forces de l'ordre. Cette compréhension minimise les malentendus et les conflits potentiels, facilitant ainsi des échanges basés sur le respect mutuel.

Aussi, les initiatives d'éducation et de prévention permettent de déconstruire les préjugés ou les perceptions erronées que certains citoyens peuvent avoir envers les forces de l'ordre. En les sensibilisant aux réalités du travail des agents de la paix et en favorisant une approche axée sur le dialogue, ces mesures permettent de renforcer un climat de confiance mutuel.

De plus, en étant mieux informés sur les pouvoirs et devoirs des agents de la paix, les citoyens sont mieux outillés pour agir de manière respectueuse et éviter les tensions inutiles. Cela favorise ainsi une meilleure communication tout en limitant les situations conflictuelles.

En diffusant de l'information pertinente et des outils, on encourage une approche participative, où les citoyens deviennent des acteurs de la sécurité publique et du respect des lois. Cette co-responsabilité favorise un environnement où les droits et les devoirs sont partagés, renforçant du coup les relations entre les citoyens et les forces de l'ordre.

Ainsi, ces actions éducatives soutiennent non seulement le respect des droits, mais permettent également au Commissaire de contribuer à la prévention des manquements en matière de déontologie policière et d'améliorer la qualité des relations entre les citoyens et les agents de la paix.

Objectif 1.1 : Sensibiliser les citoyens sur leurs droits et recours en lien avec l'exercice des pouvoirs et devoirs des agents de la paix

Indicateur de performance : Nombre d'organismes de la société civile qui diffusent le matériel d'éducation et de prévention

Dans le but d'atteindre des publics diversifiés et de renforcer la portée des messages, il est essentiel d'établir une collaboration accrue avec des organismes de la société civile qui pourront faire la promotion et le déploiement de matériel de prévention.

Les organismes de la société civile qui interviennent auprès des communautés plus vulnérables ou marginalisées ont une proximité privilégiée avec cette clientèle pour la soutenir et lui venir en aide. En ayant recours à leur réseau, ces organisations concourent à la diffusion des messages de prévention et d'éducation, maximisant par le fait même l'impact de ces initiatives.

Il a de plus été démontré que la diffusion de ce matériel, par des organismes externes, facilite la réception et l'adhésion de son contenu par la clientèle envers qui il est destiné.

En choisissant de s'approprier le matériel et de le partager, les organismes de la société civile témoignent ainsi de la confiance qu'ils accordent à la qualité et à la pertinence du matériel produit par le Commissaire.

Cible

L'année 2025-2026 constitue l'année de référence afin d'établir la mesure de départ. Pour les années subséquentes, le Commissaire vise une augmentation de 10 partenariats par rapport à l'année précédente pour chacune des années du plan.

Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
1. Nombre d'organismes de la société civile qui diffusent le matériel d'éducation et de prévention du Commissaire	Établissement de la mesure de départ	+10 par rapport au résultat de 2025-2026	+10 par rapport au résultat de 2026-2027	+10 par rapport au résultat de 2027-2028

Orientation 2 : Développer et diffuser des mesures d'éducation et de prévention destinées aux agents de la paix

Il est fondamental que les agents de la paix soient informés des principes éthiques et des normes qui régissent leur comportement. L'éducation et la formation visent à minimiser les comportements dérogatoires et, par conséquent, le nombre de plaintes et de signalements. En agissant en amont, le Commissaire contribue ainsi à réduire les comportements à risque et les situations qui pourraient nuire à la confiance du public.

Il est également important de souligner qu'une meilleure compréhension des réalités vécues et des besoins différenciés des citoyens permettra aux agents de la paix d'interagir plus efficacement auprès de la population. Il est alors essentiel de les soutenir et de les accompagner face aux phénomènes émergents devenus de plus en plus complexes à gérer dans un environnement où les ressources ne sont pas illimitées.

Le développement de mesures d'éducation et de prévention pour les agents de la paix s'inscrit ainsi directement dans la mission du Commissaire de promouvoir des pratiques respectueuses des droits de chacun. Ces mesures contribueront à sensibiliser les agents de la paix à l'importance d'adopter des comportements éthiques en adéquation des attentes des citoyens et des enjeux auxquels la société est confrontée.

Objectif 2.1 : Concourir au renforcement des bonnes pratiques des agents de la paix

Indicateur de performance 2 : Pourcentage d'organisations d'agents de la paix qui utilisent le matériel d'éducation et de prévention

Puisque les organisations d'agents de la paix jouent un rôle capital dans la formation et la supervision des agents de la paix, cet indicateur permettra de démontrer dans quelle mesure elles s'approprient les outils d'éducation et de prévention et les intègrent à leurs pratiques.

En utilisant le matériel, les organisations permettent une diffusion accrue des messages devant être livrés aux agents de la paix pour les soutenir dans leurs interactions avec les citoyens, maximisant ainsi l'impact des efforts investis en matière de prévention. Leur apport au déploiement de mesures de prévention permet, de surcroît, de développer des outils qui répondent aux réels besoins tout en favorisant, en collaboration avec les organisations d'agents de la paix, la mise en œuvre des bonnes pratiques.

Cible

Pour l'année financière 2025-2026, le Commissaire vise à déployer du matériel d'éducation et de prévention qui sera utilisé par au moins 55 % des organisations policières. Le Commissaire vise à améliorer ce pourcentage de 5 % annuellement.

Indicateur de performance 3 : Pourcentage des organisations d'agents de la paix se disant très satisfaites ou satisfaites du matériel de prévention

Il est au cœur des préoccupations du Commissaire de développer du matériel qui réponde efficacement aux besoins des agents de la paix et qui tienne compte de leur réalité. Un matériel jugé satisfaisant ou très satisfaisant est assurément plus susceptible d'être utilisé et intégré dans les pratiques quotidiennes, ce qui aura pour conséquence d'améliorer son impact.

Les partenariats établis avec les organisations d'agents de la paix permettront de bien capter les besoins et de raffiner les approches devant être préconisées pour atteindre les objectifs identifiés.

Cible

Pour l'année financière 2025-2026, le Commissaire vise à ce que 55 %² des organisations d'agents de la paix se disent très satisfaites ou satisfaites du matériel de prévention. L'organisation vise à améliorer ce pourcentage d'au moins 5 % annuellement.

Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
2. Pourcentage d'organisations d'agents la paix qui utilisent le matériel d'éducation et de prévention du Commissaire	55 %	60 %	65 %	70 %
3. Pourcentage des organisations d'agents de la paix se disant très satisfaites ou satisfaites du matériel de prévention fourni par le Commissaire	55 %	60 %	65 %	70 %

2 Considérant que la prévention est un nouveau mandat confié au Commissaire et que les organisations d'agent de la paix devront se familiariser et prendre confiance envers cette approche visant le déploiement de mesures d'aide et de soutien en amont de l'action des agents de la paix plutôt qu'une approche de contrôle et de sanction a posteriori, une cible de départ plus conservatrice a été privilégiée.

Enjeu stratégique 2 : Des services accessibles, diligents et adaptés aux besoins

La protection du public est intrinsèquement liée à la volonté du Commissaire d'accroître l'accessibilité de ses services. L'analyse de l'environnement démontre que certains groupes vulnérables, notamment ceux issus de minorités ethniques ou de populations marginalisées, peuvent être confrontés à des barrières lorsqu'il s'agit de porter plainte ou de signaler des comportements préoccupants. En s'engageant à diversifier l'accès à ses services, le Commissaire s'assure ainsi que toutes les personnes, indépendamment de leur origine ou de leur situation, peuvent faire valoir leurs droits.

L'enjeu du respect des droits est également soutenu par la nécessité d'un traitement diligent des plaintes ou des signalements. Les délais peuvent exacerber la méfiance du public envers l'organisme de régulation et les décourager d'exercer leurs recours. D'un autre côté, ces mêmes délais créent une pression chez le public et les agents de la paix en perpétuant sur une longue période une situation conflictuelle potentiellement anxiogène.

Cet enjeu s'étend également à la capacité du Commissaire à fournir un accompagnement personnalisé aux citoyens qui amorcent le processus déontologique. Certaines communautés ou personnes en situation de vulnérabilité, par exemple les personnes vivant avec un handicap ou les personnes issues de milieux précaires, ont besoin d'un accompagnement adapté pour naviguer au sein de ce processus et en gagner la confiance. Par la mise en place d'un soutien adapté, le Commissaire prend les moyens afin que chaque citoyen reçoive l'accompagnement nécessaire au plein exercice de ses droits.

Orientation 3 : Donner accès à des services simplifiés, diligents et adaptés aux besoins

La complexité du processus déontologique peut décourager certains citoyens dans leur volonté de déposer une plainte ou un signalement. La simplification des services vise à limiter les contraintes administratives, linguistiques ou technologiques, favorisant ainsi un accès équitable pour tous.

Au surplus, les délais dans le traitement des demandes peuvent engendrer de la frustration et un sentiment d'injustice de la part du public et des agents de la paix. En réduisant les délais, le Commissaire a comme objectif d'atténuer, le plus rapidement possible, la situation inconfortable dans laquelle se trouvent les parties impliquées en adressant promptement les comportements pouvant être problématiques de part et d'autre.

Enfin, l'adaptation des services aux besoins de sa clientèle se veut une réponse concrète aux attentes qui ont été signifiées au Commissaire à l'occasion de ses tournées de consultation. En améliorant la satisfaction et la perception d'équité des citoyens engagés dans le processus déontologique, le Commissaire les encourage à utiliser les recours qui leur sont disponibles et à faire valoir plus facilement leurs droits.

Objectif 3.1 : Favoriser l'accompagnement des plaignants et des signalants dans le processus déontologique

Indicateur de performance 4 : Nombre de partenariats avec des organismes de la société civile offrant le service d'accompagnement des citoyens dans le processus de déontologie policière

Les organismes de la société civile ont un apport considérable auprès de la communauté, particulièrement auprès des groupes vulnérables ou des populations plus marginalisées. En établissant des partenariats avec ces organismes, le Commissaire élargit la portée de son action en permettant l'accès à des ressources d'accompagnement et de soutien complémentaires pour les citoyens qui en auraient besoin.

De plus, ces organismes disposent d'une grande expertise pour guider les citoyens dans des processus administratifs complexes tout en atténuant les différents obstacles auxquels ils peuvent se heurter. Un accompagnement bienveillant par des tiers crédibles aura ainsi pour effet de rassurer les citoyens voulant s'engager dans une démarche déontologique, d'augmenter leur confiance dans le système mis en place et d'accroître leur sentiment de justice.

Cible

Pour l'année 2025-2026, le Commissaire vise à établir des partenariats avec un minimum de 14 organismes de la société civile offrant le service d'accompagnement des citoyens dans le processus de déontologie policière. L'organisme vise à augmenter ce nombre d'au moins 2 partenariats annuellement pour les prochaines années.

Objectif 3.2 : Déployer une prestation de services multimodes

Indicateur de performance 5 : Pourcentage des plaignants se disant très satisfaits ou satisfaits de l'accompagnement reçu

Puisque la mise en place d'une prestation de services multimodes vise à répondre aux besoins de la clientèle, la mesure de la satisfaction des plaignants et des signalants à l'endroit de ce mode de prestation de services permettra d'en mesurer son succès.

Cet indicateur vise également à connaître l'état de satisfaction des citoyens à l'égard du mode d'accompagnement reçu et de mesurer si ce dernier était adapté à leur situation au plan de la simplicité des outils numériques ou de l'assistance déployée. La satisfaction des plaignants et des signalants concerne aussi la capacité de l'organisation à offrir un accompagnement fluide et cohérent à travers le processus déontologique.

Finalement, la satisfaction exprimée reflète d'autant le sentiment des plaignants et des signalants indiquant que la prestation de services comportait différentes options adaptées à leurs besoins et à leur réalité.

Cible

Pour l'année financière 2025-2026, le Commissaire vise à ce que 50 %³ des plaignants et des signalants se disent très satisfaits ou satisfaits de l'accompagnement reçu. L'organisation vise à améliorer ce pourcentage d'au moins 2 % annuellement.

Objectif 3.3 : Réduire le délai de traitement des plaintes ou des signalements

Indicateur de performance 6 : Pourcentage de décisions rendues à la suite d'une enquête déontologique dans un délai d'un an ou moins à la suite du dépôt de la plainte ou d'un signalement

Le processus déontologique comporte son lot d'incertitudes et de stress pour les parties qui y sont impliquées. Un traitement diligent des plaintes et des signalements permet d'améliorer l'expérience globale à l'endroit du processus tout en diminuant l'attente souvent intenable engendrée par la multiplicité de variables inconnues.

Cet indicateur se veut le reflet de l'engagement du Commissaire à concourir à la protection du public de manière diligente et dans le respect des citoyens et des agents de la paix sur le plan humain. Par cet indicateur, l'organisation souhaite améliorer son efficacité et humaniser ses services.

³ Le Commissaire met le citoyen au cœur de ses préoccupations et souhaite l'accompagner dans sa démarche de déontologie policière. Par ailleurs, lorsque la finalité de cette démarche ne correspond pas aux attentes du citoyen, il est normal que son appréciation de l'accompagnement reçu puisse être influencée par son sentiment de déception, d'où l'identification d'une cible de départ plus conservatrice, mais tout de même ambitieuse compte tenu du contexte.

Cible

Pour l'année 2025-2026, le Commissaire vise à rendre au moins 20 % de ces décisions à la suite d'une enquête déontologique dans un délai d'un an ou moins à la suite du dépôt de la plainte ou d'un signalement. L'organisme vise à améliorer ce résultat d'au moins 10 % annuellement.

Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
4. Nombre de partenariats avec des organismes de la société civile offrant le service d'accompagnement des citoyens dans le processus de déontologie policière	14	16	18	20
5. Pourcentage des plaignants et des signalants se disant très satisfaits ou satisfaits de l'accompagnement reçu	50 %	52 %	54 %	56 %
6. Pourcentage de décisions rendues à la suite d'une enquête déontologique dans un délai d'un an ou moins à la suite du dépôt de la plainte ou d'un signalement	20 %	30 %	40 %	50 %

Enjeu stratégique 3 : Une équipe d'expertise performante et mobilisée

L'équipe du Commissaire est composée de 57 personnes possédant des expertises complémentaires et variées. Pour concourir à la réalisation d'une mission crédible où l'humain est au cœur des préoccupations du Commissaire, le développement des compétences en continu s'avère un incontournable.

De même, dans un environnement où le marché de l'emploi est hautement compétitif et où la rétention des talents est indispensable à une prestation de services de qualité, il est primordial de pouvoir compter sur la mobilisation et l'engagement de toutes ces personnes.

Au cours de la dernière année, l'équipe du Commissaire a déployé de multiples efforts pour assurer la mise en œuvre des changements découlant de la Loi modifiant diverses dispositions relatives à la sécurité publique et édictant la Loi visant à aider à retrouver des personnes disparues. Elle a su relever ce défi sans aucun bris de services tout en améliorant la performance au niveau de ses opérations. Il s'agit d'une démonstration claire d'une équipe engagée qui sait faire preuve de résilience et d'agilité en toutes circonstances.

Orientation 4 : Déployer une expérience au travail distinctive

Croyant fermement que son personnel s'avère sa plus grande force, le Commissaire entend déployer une expérience employé distinctive pour soutenir et valoriser l'engagement, le bien-être et l'épanouissement des membres de son équipe. Cette expérience employé s'inscrit bien au-delà des conditions de travail et davantage dans une vision globale visant à créer un environnement de travail stimulant, inclusif et aligné avec les aspirations professionnelles de chacun. En cultivant une culture d'ouverture, de reconnaissance et d'innovation, le Commissaire souhaite soutenir la mobilisation et le développement des compétences de son personnel. En somme, le Commissaire a le projet d'établir une expérience employé qui reflète sa volonté de faire de l'organisation un lieu de travail enrichissant où chacun des employés peut donner le meilleur de lui-même.

Objectif 4.1 : Maintenir un haut niveau de mobilisation du personnel

Indicateur de performance 7 : Taux de satisfaction du personnel

La satisfaction du personnel est un facteur clé de son engagement et de sa motivation dans la réalisation de son travail. Un personnel satisfait est plus susceptible de se sentir valorisé, de s'investir davantage dans ses tâches et auprès de ses collègues et de contribuer pleinement à la réalisation de la mission de son organisation.

De plus, la satisfaction est un indicateur d'un bon climat de travail, de relations interpersonnelles saines et de ressources variées mises à la disposition du personnel pour le soutenir dans les tâches à accomplir. La mobilisation du personnel est donc essentielle à l'atteinte des objectifs organisationnels.

L'équipe du Commissaire est au cœur des préoccupations de l'organisation puisque sans elle, aucune prestation de services ne pourrait être dispensée.

Cible (Mesure de départ 82 %)

La dernière mesure du taux de satisfaction des employés en 2023-2024 faisait état d'un taux de satisfaction favorable de 82 %. Fier de ces résultats plus que positifs, le Commissaire entend tout de même améliorer ce taux d'un pour cent annuellement pour chacune des années du plan.

Objectif 4.2 : Déployer une offre de formations permettant le développement continu des compétences selon les expertises

En offrant des formations adaptées aux expertises des personnes œuvrant au sein du Commissaire, l'organisation améliore les compétences techniques, analytiques et relationnelles de son personnel tout en les aidant à être mieux outillées afin de relever les défis inhérents à la réalisation de leurs tâches.

De plus, le développement continu de leurs compétences permet à l'équipe d'être à la fine pointe de leur secteur d'expertise garantissant ainsi des pratiques pertinentes et de hauts niveaux. Les opportunités de formation contribuent également à la reconnaissance du personnel et justifient l'investissement du Commissaire dans son équipe.

Par le déploiement d'une offre de formation diversifiée, l'organisation souhaite encourager l'innovation et la collaboration au sein des équipes en plus de s'assurer que chaque employé dispose des outils nécessaires pour exceller dans son rôle.

Indicateur de performance 8 : Pourcentage du personnel très satisfait ou satisfait des formations reçues

Par le pourcentage de satisfaction du personnel, le Commissaire souhaite s'assurer que les formations sont en adéquation avec les besoins du personnel et de l'organisation.

Cible

Pour l'année financière 2025-2026, le Commissaire vise à ce que 70 % de son personnel se dise très satisfait ou satisfait des formations reçues. L'organisation vise à améliorer ce pourcentage d'au moins 2 % annuellement.

Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
7. Taux de satisfaction du personnel Mesure de départ : 82 %	83 %	84 %	85 %	86 %
8. Pourcentage du personnel très satisfait ou satisfait des formations reçues	70 %	72 %	74 %	76 %

TABLEAU SYNOPTIQUE

PLAN STRATÉGIQUE 2025-2029

Commissaire à la déontologie policière

MISSION

Assurer la protection du public par le traitement des plaintes et des signalements conformément à la Loi sur la police et par la promotion d'une approche préventive en matière de déontologie policière auprès des agents de la paix et du public dans le but de renforcer, entre eux, le nécessaire lien de confiance

VISION

Démocratiser le processus de déontologie policière par une accessibilité accrue à nos services, un accompagnement adapté aux besoins et un traitement diligent des plaintes et des signalements

VALEURS

INDÉPENDANCE

Assurer une surveillance civile indépendante des actions des agents de la paix en prenant ses décisions à l'abri de toute ingérence ou pression externe

IMPARTIALITÉ

N'avoir aucun parti pris et être juste et équitable envers toutes les personnes concernées dans le traitement des plaintes ou signalements reçus.

PROFESSIONNALISME

Exercer ses fonctions avec compétence et honnêteté, dans le souci constant d'un travail bien fait.

RESPECT

Traiter les personnes avec considération et courtoisie.

ÉQUITÉ

Traiter les personnes d'une manière juste, sans discrimination aucune et en prenant en considération leurs caractéristiques personnelles afin d'assurer une égalité de bénéfices dans l'accès à nos services.

ENJEU 1 : Des interactions dans le respect des droits de chacun

Orientation 1 : Développer et diffuser des mesures d'éducation et de prévention destinées aux citoyens

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES 2025-2026	CIBLES 2026-2027	CIBLES 2027-2028	CIBLES 2028-2029
1.1 Sensibiliser les citoyens sur leurs droits et recours en lien avec l'exercice des pouvoirs et devoirs des agents de la paix	1.1.1 Nombre d'organismes de la société civile qui diffusent le matériel d'éducation et de prévention du Commissaire	Établissement de la mesure de départ	+10 par rapport au résultat 2025-2026	+10 par rapport au résultat 2026-2027	+10 par rapport au résultat 2027-2028

Orientation 2 : Développer et diffuser des mesures d'éducation et de prévention destinées aux agents de la paix

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES 2025-2026	CIBLES 2026-2027	CIBLES 2027-2028	CIBLES 2028-2029
2.1 Concourir au renforcement des bonnes pratiques des agents de la paix	2.1.1 Pourcentage d'organisations d'agents la paix qui utilisent le matériel d'éducation et de prévention du Commissaire	55 %	60 %	65 %	70 %
	2.1.2 Pourcentage des organisations d'agents de la paix se disant très satisfaites ou satisfaites du matériel de prévention fourni par le Commissaire	55 %	60 %	65 %	70 %

ENJEU 2 : Des services accessibles, diligents et adaptés aux besoins

Orientation 3 : Donner accès à des services simplifiés, diligents et adaptés aux besoins

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES 2025-2026	CIBLES 2026-2027	CIBLES 2027-2028	CIBLES 2028-2029
3.1 Favoriser l'accompagnement des plaignants et des signalants dans le processus déontologique	3.1.1 Nombre de partenariats avec des organismes de la société civile offrant le service d'accompagnement des citoyens dans le processus de déontologie policière	14	16	18	20
3.2 Déployer une prestation de services multimodes	3.2.1 Pourcentage des plaignants se disant très satisfaits ou satisfaits de l'accompagnement reçu	50 %	52 %	54 %	56 %
3.3 Réduire le délai de traitement des plaintes ou des signalements	3.3.1 Pourcentage de décisions rendues à la suite d'une enquête déontologique dans un délai d'un an ou moins à la suite du dépôt de la plainte ou d'un signalement	20 %	30 %	40 %	50 %

ENJEU 3 : Une équipe d'expertise performante et mobilisée

Orientation 4 : Déployer une expérience au travail distinctive

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES 2025-2026	CIBLES 2026-2027	CIBLES 2027-2028	CIBLES 2028-2029
4.1 Maintenir un haut niveau de mobilisation du personnel	4.1.1 Taux de satisfaction du personnel Mesure de départ : 82 %	83 %	84 %	85 %	86 %
4.2 Déployer une offre de formations permettant le développement continu des compétences selon les expertises	4.2.1 Pourcentage du personnel très satisfait ou satisfait des formations reçues	70 %	72 %	74 %	76 %



*Commissaire
à la déontologie
policière*

Québec 