

# Fusion des services de police

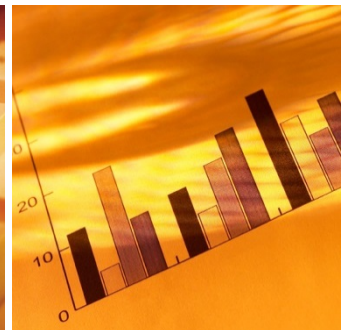
Par John Kiedrowski, M.A., CRM, Ronald-Frans Melchers,  
Doct. ès Sc. Écon., Michael Petrunik, Ph.D. et  
Rick Ruddell, Ph.D.

---

RAPPORT DE RECHERCHE : 2015–R027

DIVISION DE LA RECHERCHE

[www.securitepublique.gc.ca](http://www.securitepublique.gc.ca)



BÂTIR UN **CANADA SÉCURITAIRE ET RÉSILIENT**



Sécurité publique  
Canada

Public Safety  
Canada

Canada 

## Résumé

La fusion des services de police (qu'on appelle aussi régionalisation, consolidation ou regroupement) est un sujet qui préoccupe les administrateurs des services de police depuis le début des années 1950. À cette époque, divers gouvernements provinciaux ont commencé à promouvoir la fusion des services des administrations municipales par souci d'économie et d'efficacité. La justification principale de la fusion des services de police est qu'il s'agit d'un processus susceptible de permettre de réaliser des économies substantielles grâce à des économies d'échelle.

Même si certaines études donnent à penser que de telles économies d'échelle sont possibles dans certains contextes, d'autres recherches révèlent plutôt que, selon le contexte et la taille des services de police fusionnés, on peut plutôt se retrouver avec des déséconomies d'échelle.

On a recueilli des données sur les dépenses liées aux services de police et sur les taux de criminalité de neuf services de police canadiens dans le but de comprendre l'impact de la fusion des services de police sur l'efficacité au regard des coûts et sur l'efficacité de la prestation des services de police. Notre étude n'a révélé aucune différence importante en ce qui a trait à l'efficacité au regard des coûts et à l'efficacité de la prestation des services entre les services de police fusionnés et les services indépendants. On a cerné et analysé plusieurs répercussions potentielles de la fusion des polices dans le cadre du Programme des services de police des Premières nations (PSPPN) dans le contexte juridique des services de police des Premières Nations et à l'égard des enjeux liés à la gouvernance autochtone et au financement et du fait que de nombreuses collectivités autochtones sont situées dans des régions rurales et éloignées.

## Note des auteurs

Les opinions exprimées dans le présent document sont celles des auteurs et ne traduisent pas nécessairement celles de Sécurité publique Canada. La correspondance concernant le présent rapport doit être transmise à l'adresse suivante : Unité de recherche de Sécurité publique Canada, 340, avenue Laurier Ouest, Ottawa (Ontario) K1A 0P8; courriel : PS.CSCCBResearch-RechercheSSCRC.SP@canada.ca.

## Remerciements

Le Compliance Strategy Group tient à saisir cette occasion pour remercier les services de police qui ont fourni de l'information dans le cadre du projet. Sans ces renseignements, l'analyse n'en aurait pas valu la peine. Nous voulons aussi profiter de l'occasion pour souligner la contribution des personnes qui ont participé aux entrevues. Leur point de vue au sujet de la fusion des services de police ont été très utiles. Enfin, nous tenons aussi à remercier M. Savvas Lithopoulos, conseiller en recherche, Sécurité publique Canada, de sa contribution et de ses commentaires sur le rapport.

## Renseignements sur le produit

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2016

N° de cat. : PS14-33/2016F-PDF

ISBN : 978-0-660-04512-2

# Table des matières

Table des matières .....	3
Introduction.....	1
Approche analytique .....	1
Enjeux liés à la fusion .....	2
Économies d'échelle et fusions des services de police.....	4
Impartition des services de police.....	5
Ressources et services communs et maintien de l'ordre.....	6
Recherche sur la consolidation des services de police au Canada .....	6
Comparaison des services de police fusionnés et non fusionnés.....	8
Analyse des études de cas.....	16
Service de police de Gatineau.....	16
Service de police d'Ottawa .....	16
Comprendre le Programme des services de police des Premières Nations et la fusion .....	20
Une tentative de fusion des services de police des Premières Nations .....	22
Répercussions de la fusion des services de police des Premières Nations .....	23
Cadre juridique de la fusion ou ententes municipales.....	23
Accord sur les services partagés .....	24
Coûts liés au financement.....	25
Caractéristiques des services de police des Premières Nations.....	26
Négociation collective .....	28
Recrutement et maintien en poste .....	29
Conclusion.....	29
Acronymes.....	32
Bibliographie.....	33
Annexe A : Instrument d'enquête.....	41
Annexe B : Aperçu des accords liés au PSPPN et des emplacements.....	45

# Introduction

Depuis plus de 50 ans, diverses commissions locales, provinciales ou fédérales — gouvernementales et non gouvernementales — en Australie, au Canada, au Royaume-Uni (R.-U.) et aux États-Unis (É.-U.) ont abordé la question de la fusion, de la consolidation, de la régionalisation ou du regroupement des services de police. Les débats liés à cet enjeu ont porté sur la question de savoir si la fusion des services de police — particulièrement ceux servant de plus petites collectivités — permettrait d'accroître l'efficacité et l'efficience des services et sur les défis et les conséquences imprévus auxquels il faut s'attendre. Même s'il y a eu des cas de fusion des services de police au Canada dans le contexte de la création d'organismes de gouvernance régionaux réunissant de plus grandes municipalités et des zones suburbaines et rurales contiguës, il y a eu peu de fusion des services de police réunissant de plus petites municipalités, les zones rurales adjacentes et les territoires sous gouvernance autochtone.

Des conseils de bande des Premières Nations ont manifesté un intérêt pour les fusions, parce que les demandes en matière de service sont difficiles à combler compte tenu des niveaux de dette élevés, des déficits et de l'augmentation limitée du financement au titre des accords tripartites en matière de police. En réaction aux défis socioéconomiques liés à la prestation des services de police dans les collectivités des Premières Nations, la question de savoir quels seraient les avantages ou les coûts découlant de la fusion des services dans les collectivités adjacentes est importante pour les administrateurs, qui veulent trouver des façons d'optimiser la prestation des services.

Les objectifs du présent rapport sont les suivants :

- étudier la fusion des services de police grâce à l'analyse de la littérature nationale et internationale sur les services de maintien de l'ordre;
- réaliser une analyse comparative entre des services de police choisis au Canada qui ont été fusionnés, et ceux qui ne l'ont pas été;
- cerner les avantages, les coûts et les défis liés à la fusion des services de police dans les collectivités des Premières Nations et inuites.

## Approche analytique

On a misé sur des approches d'analyse quantitative et qualitative pour examiner la littérature sur la consolidation des services de police et évaluer l'impact potentiel des fusions sur le Programme des services de police des Premières nations (PSPPN). Dans le cadre de l'analyse quantitative, on a recueilli des données relativement à cinq services de police fusionnés et quatre services de police indépendants. Les données incluaient les budgets et les états financiers, les taux d'infractions criminelles et d'infractions au *Code de la route*, les appels de service, la population et la composition des ménages, les coûts associés à la fusion et des mesures d'enquête sur la satisfaction de la collectivité à l'égard des services de police avant et après la fusion. Pour ce qui est des renseignements de nature qualitative, on a mené des entrevues auprès de personnes qui ont participé à la fusion des services de police, que ce soit à titre de cadre supérieur au sein d'un service de police, de membre d'un conseil ou d'une commission de police, de représentant d'un gouvernement provincial ou de représentant élu local. L'instrument d'enquête figure à

l'annexe A. On a utilisé les renseignements tirés des entrevues pour élaborer deux études de cas de services de police fusionnés, soit ceux d'Ottawa et de Gatineau.

Le projet est une étude rétrospective parce qu'il porte sur des fusions déjà réalisées. Par conséquent, il faut formuler plusieurs mises en garde. Premièrement, la nature transitoire des affectations au sein des services de police, la perte de la mémoire institutionnelle en raison de pratiques limitées en matière de tenue de documents et le départ à la retraite de cadres supérieurs peuvent miner la capacité de certains services de police de fournir des renseignements exacts. Deuxièmement, lorsque des renseignements sur la fusion de services de police sont accessibles, l'accès à ces renseignements peut être limité. Troisièmement, dans le cas de certaines fusions, le regroupement de données nouvellement recueillies et de données recueillies antérieurement peut provoquer des incohérences marquées. Quatrièmement, les rapports financiers et les renseignements sur les taux de criminalité ne sont pas facilement accessibles sur les sites Web de certains services de police. Même si certains services de police affichent leurs rapports financiers des années passées, seuls quelques-uns ont affiché leurs états financiers opérationnels de la dernière année. Cinquièmement, même si les renseignements sur les services de police devraient être publics, peu de ces renseignements sont accessibles dans les bibliothèques locales. Sixièmement, les données de Statistique Canada sur les ressources policières ne sont pas disponibles pour les services de police servant de plus petites collectivités. Enfin, les données fournies par les services de police peuvent être différentes des données fournies par Statistique Canada.

Afin d'atténuer l'impact des problèmes susmentionnés, on a recueilli des données couvrant les cinq années précédant la fusion dans les services de police regroupés. On a envoyé des lettres aux chefs de dix services de police pour leur demander de participer au projet et de fournir les documents pertinents et les autres renseignements nécessaires. Cinq des dix chefs de police ont accepté l'invitation. Dans le cas de deux services de police, certains renseignements requis ont été tirés de rapports de Statistique Canada. Lorsqu'il y avait des divergences entre les données fournies par les différents services de police et celles de Statistique Canada, nous avons décidé d'utiliser les données de Statistique Canada aux fins de comparaison. Les services de police n'ont pas été identifiés dans les tableaux, parce que l'objectif n'est pas d'obtenir de l'information sur des services précis, mais plutôt de comprendre les tendances en ce qui a trait aux dépenses et à la croissance entre les services de police fusionnés et les autres.

## Enjeux liés à la fusion

Le changement est un thème récurrent dans l'histoire des organisations policières. Au fil des ans, les services de police ont été dissous, des limites territoriales ont été modifiées afin d'inclure d'autres services de police et des services ont été fusionnés, les services de police maintenus embauchant les employés des services dissous et prenant possession de leur équipement (Lithopoulos, 2015; Maguire et King, 2004).

Au cours des cinq dernières décennies, on a utilisé les notions de consolidation (Finney, 1997), de fusion (Commission de police de l'Ontario, 1994), de régionalisation (Fairweather, 1978; Loveday, 1990; gouvernement de la Colombie-Britannique, 2001) et de regroupement (Rapport de la Independent Police Commission, 2013) pour décrire la réunion d'une organisation policière

avec une autre ou l'ajout ou la dissolution d'unités organisationnelles. Les arguments en faveur de la consolidation des services municipaux, y compris des services de police, sont fondés sur l'hypothèse selon laquelle les fusions permettent d'importantes économies d'échelle. Si de telles économies d'échelle existent bel et bien, alors on peut réaliser des gains d'efficacité et accroître la rentabilité, ce qui constitue de solides arguments économiques en faveur de la consolidation des services de police des municipalités adjacentes et des zones rurales contiguës. L'argument des économies d'échelle est important, compte tenu de la croyance générale que les plus petits services de police ont moins de capacité que les plus grands pour offrir l'ensemble des services de maintien de la paix (The President's Commission on Law Enforcement and Administration of Justice, 1967; National Advisory Commission on Criminal Justice Standards and Goals, 1973; Advisory Commission Intergovernmental Relations des É.-U., 1976). Par exemple, la National Advisory Commission on Criminal Justice Standards and Goals a fait valoir qu'il faudrait éliminer les petits services de police (définis comme les services comptant moins de dix agents de police) en les fusionnant avec des plus gros.

Le Canada, comme les É.-U. et le R.-U., a été le théâtre d'une importante transformation des organisations policières au chapitre des ressources et de la taille. En Ontario, on a noté une tendance vers le maintien d'un moins grand nombre de grands services de police centralisés, comme la fusion de plusieurs petites municipalités qui a mené à la création de la Police de la communauté urbaine de Toronto en 1957 (Ericson, 1982). Quatorze ans plus tard, la Niagara Regional Board of Commissioners of Police a été mise sur pied pour coordonner l'unification des ressources policières municipales de la région. Tous les membres des services de police municipaux inclus dans les nouvelles limites régionales sont devenus officiellement des membres de la Niagara Regional Police Force (Fairweather, 1978; Colter, 1993).

La *Commission d'enquête sur l'administration de la justice en matière criminelle et pénale au Québec* de 1968 est la première enquête judiciaire sur la consolidation des services de police. Elle a recommandé la fusion des services de police pour en accroître l'efficacité et l'efficacité, réduire la fragmentation structurelle lorsque les populations servies comptent moins de 10 000 habitants et pour accroître la coordination des services. En 1971, à la lumière des conclusions de la Commission, on a créé le Service de police de la Communauté urbaine de Montréal (Provost, 1968).

Depuis, plusieurs autres gouvernements et consultants ont produit des rapports et recommandé la consolidation ou la régionalisation des services de police afin de réduire la fragmentation, le manque d'uniformité, les inefficacités et les coûts liés à la prestation des services (Commission de police de l'Ontario, 1983; Colter, 1993; gouvernement de la Colombie-Britannique, 1990; Grant, 1992; Kirby, 1992, Hayward, 1993; Oppal et Graham, 1994; Oppal, 2012). Selon Lithopoulos et Rigakos (2004), les auteurs de ces rapports s'entendent tous pour dire que les services de police peuvent être plus efficaces et économiques si les ressources sont consolidées et réorganisées. Cependant, Lithopoulos (2015), Lithopoulos et Rigakos (2004) et McDavid (2002) ont souligné qu'il y avait un manque de données probantes tirées de recherches empiriques cohérentes à l'appui de la consolidation ou de la régionalisation des services de police<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> La consolidation a aussi lieu dans d'autres pays, comme en Suède, qui crée une autorité policière nationale dotée d'un seul quartier général et de sept secteurs régionaux. Actuellement, la police suédoise est divisée en 21 autorités

## Économies d'échelle et fusions des services de police

Les études sur les économies d'échelle liées à la prestation des services de police ont donné des résultats inégaux<sup>2</sup>. Hirsch (1959), Schofield (1978) et Gyimah-Brempong (1987) n'ont trouvé aucune preuve d'économies d'échelle dans les budgets des services de police. Certaines anciennes études (Chapman et coll., 1975; Walzer, 1972) ont constaté que la fusion permettait principalement de faire des économies dans les petites villes où l'on a regroupé des services de police ou centralisé des services comme le 911 ou la répartition. Southwick (2005) a constaté un effet d'économies d'échelle pour les services de police servant des populations allant jusqu'à 22 350 habitants. Cependant, des études de Hirsch (1959), Alt (1971), Boaden, (1971), Danzinger (1978), Mehay (1979), Finney (1997), Gyimah-Brempong (1987) et Southwick (2005) ont conclu qu'il peut y avoir des « déséconomies » d'échelle liées aux dépenses des services de police en raison du fait que le maintien de l'ordre est une activité à forte intensité de main-d'œuvre, ce qui exige habituellement d'importants investissements dans les structures et le personnel de supervision (Forsyth, 2010; McDavid, 2002). Ostrom et Parks (1973), Ostrom et coll. (1973) et Ostrom et Whitaker (1974) ont constaté que les petits et moyens services de police étaient plus efficaces (et souvent à plus faibles coûts) que les grands services de police servant des quartiers semblables et qu'un haut niveau de spécialisation et de professionnalisation n'était pas requis pour assurer une prestation efficace des services<sup>3</sup>. Dans un même ordre d'idées, Bentley (2013) a constaté que la consolidation des services de police avait entraîné d'importantes augmentations des salaires des agents de police assermentés, mais pas du personnel civil.

En plus de la préoccupation liée aux économies d'échelle, il y a aussi une préoccupation au sujet de la satisfaction du public selon la taille des services de police. Ostrom et Parks (1973) ont examiné une analyse du National Opinion Research Center sur les crimes commis dans 109 villes qui comptaient des populations de plus de 10 000 habitants aux É.-U. Les auteurs ont constaté que l'impression de sécurité et l'évaluation de l'honnêteté des services de police diminuaient lorsque la taille des villes augmentait. Ils ont examiné les dépenses des municipalités liées aux services de police et constaté qu'un meilleur service ne pouvait pas être expliqué par des dépenses par habitant plus élevées dans les petites villes. S'intéressant précisément aux données des répondants du centre-ville, ils ont cerné une relation positive entre la taille de la ville (jusqu'à 100 000 résidents) et des sentiments positifs à l'égard des services de police. Au-delà de 100 000 résidents, la direction de la relation s'inversait, et les résidents des grandes villes étaient moins satisfaits des services de police que ceux des petites villes. Ostrom (2000) a souligné que ces constatations datant des années 1970 étaient encore valides près de 30 ans plus tard. Pachon et Lovrish (1977) ont constaté que l'augmentation de la taille de l'administration n'entraînait pas nécessairement des augmentations importantes des niveaux de satisfaction publics.

---

policières régionales ou de comté, supervisée par une commission de police nationale, qui est l'autorité administrative centrale des services de police régionaux. Voir Lindström (2015).

<sup>2</sup> Pour une analyse utile des économies d'échelle, voir Forsyths (2010).

<sup>3</sup> Lewis (2015) a recommandé que les plus petits services de police de l'Ontario soient fusionnés avec d'autres services de police. Il a affirmé ce qui suit : « les difficultés à court terme seront sans aucun doute douloureuses, mais les avantages à long terme — importantes économies liées aux coûts généraux du maintien de l'ordre — l'emporteront au bout du compte sur l'inconfort initial ».

## Impartition des services de police

Si le milieu policier a procédé à la fusion de services, certaines administrations aux États-Unis se sont tournées massivement vers l'impartition de leurs services de police aux services de police adjacents, leur évitant ainsi d'avoir à mettre sur pied leur propre service de police municipal indépendant. Par exemple, Nelligan et Bourns (2011 : 70) ont constaté que « 30 % des 478 villes de la Californie ont passé des marchés avec les services du shérif de comté ». Même si les données probantes sur les répercussions de la consolidation des services de police sont contradictoires, la modification des conditions au sein des collectivités et l'augmentation des coûts et des difficultés liées à la prestation de services de police ont poussé les organisations policières à chercher des modèles de rechange. Une partie de l'intérêt lié à l'impartition des services de police aux États-Unis découle peut-être de la réticence des administrations locales à absorber les coûts à long terme des régimes de pension et des soins de santé des agents de police à la retraite. En Californie, par exemple, s'ils ont été embauchés avant d'avoir 20 ans, les agents de police peuvent prendre leur retraite à 50 ans et toucher 90 % de leur meilleur salaire annuel. Fellner (2015) a observé que le salaire de retraite annuel moyen des agents de police de San Diego s'élevait à 94 425 \$. Bon nombre d'administrations municipales et de comtés de la Californie ont constaté qu'elles ne pouvaient pas payer ces pensions, ce qui rend ainsi l'impartition des services plus attrayante.

Wilson et Grammich (2012) et Wilson et coll. (2014) se sont penchés sur la mesure dans laquelle les services de police adoptent le modèle d'impartition des services (p. ex. au service d'un shérif) pour assurer l'application de la loi dans les cantons, villes et villages avoisinants. Même si les titulaires de contrats veulent recouvrer tous leurs coûts, le bureau du shérif affirme que ses coûts sont habituellement de 15 à 30 % inférieurs à ce qu'une municipalité locale devrait payer pour offrir elle-même les services. Les raisons des coûts inférieurs incluent des avantages sociaux des employés moins intéressants et la diminution des frais généraux en raison de la consolidation des services de détention, de répartition et de tenue des dossiers. Un bureau de shérif de comté examiné dans le cadre de l'étude de Wilson et Grammich a affirmé qu'aucun de ses contrats n'a été annulé en près de 40 ans. Les titulaires de contrat peuvent aussi demander un nouveau shérif adjoint si celui qui est affecté ne semble pas approprié pour la collectivité (Wilson et Grammich, 2014).

Nelligan et Bourns (2011) ont examiné l'efficacité des services de police impartis en Californie. Ils ont constaté que les dépenses moyennes par habitant des services impartis s'élevaient à moins des deux tiers (61,4 %) de celle des collectivités dotées de leurs propres services de police. En ce qui a trait à l'efficacité, ils ont constaté que trois des quatre services de police impartis affichaient des taux d'affaires classés supérieurs dans le cas des crimes violents et des crimes contre les biens, même si les différences touchant les taux de crime contre les biens étaient négligeables. Les chercheurs ont précisé ces constatations en soulignant que les villes dotées de services de shérif impartis avaient tendance à être des villes plus récentes où la densité de population était moins grande. Les administrations qui passaient des marchés avec les administrations municipales affichaient habituellement moins d'activités commerciales imposables, des revenus moyens par ménage plus élevés et des niveaux de crime inférieurs. On croit que ces taux de criminalité inférieurs contribuent à certaines des économies susmentionnées (Nelligan et Bourns, 2011: 88).



## Ressources et services communs et maintien de l'ordre

Bon nombre d'organisations policières tentent aussi de conclure des ententes sur les services partagés pour combler les lacunes et éliminer les manques d'efficience en réunissant les ressources, les fonctions, les processus et les compétences d'une unité organisationnelle de police pour créer des économies d'échelle, réunir des compétences et accroître la normalisation. La mise en commun de ressources ou de services se produit lorsqu'un service de police conclut une « entente sur les services partagés » avec des municipalités avoisinantes en vue de la « concentration ou consolidation des fonctions, des activités, des services ou des ressources au sein d'une unité indépendante » (Burns & Yeaton, 2008 : 9) (Carizales et coll., 2010; Ruggini, 2006). Parmi les occasions de services de maintien de l'ordre partagés, mentionnons les patrouilles, la répartition, les enquêtes criminelles, la formation, l'achat d'équipement, les ressources humaines, les technologies de l'information et la gestion financière (Varga, 2007). Vojnovic (2000) a souligné que, au Canada, des accords intermunicipaux liés à la prestation des installations de loisirs, des services de protection incendie et policière et d'aqueducs et de traitement des eaux usées sont courants et ont été envisagés — particulièrement par les petites municipalités — comme une méthode de prestation de services efficaces. Cependant, Wilson et Grammich (2012) ont souligné que les données probantes sur les avantages des services partagés sont en grande partie anecdotiques et fondées sur des études de cas dispersées et anciennes.

## Recherche sur la consolidation des services de police au Canada

Au Canada, quelques études se sont penchées sur l'efficience et l'efficacité des initiatives de consolidation ou de régionalisation des services de police. McDavid (2002) a examiné la fusion de 1996 de la ville de Bedford, des villes de Dartmouth et de Halifax et du comté de Halifax, qui a mené à la création de la municipalité régionale de Halifax. La fusion visait tous les services municipaux, y compris les services de police. McDavid a comparé les coûts et les budgets, les ressources en matériel, la main-d'œuvre, les charges de travail, les taux de criminalité et les perceptions des citoyens à l'égard des services de police avant et après la fusion. En fonction de 14 indicateurs qui sont souvent utilisés pour mesurer le rendement des services de police ou les comparer avec d'autres organisations policières, McDavid a constaté que, de façon générale, dans la région de Halifax, la fusion des services de police était associée à des coûts plus élevés (en dollars réels), à aucun changement réel dans les taux de criminalité, à une diminution du nombre d'agents assermentés, à une diminution du niveau de service et à une charge de travail plus élevée pour les agents assermentés. McDavid a attribué les grandes augmentations des dépenses après la fusion aux importantes ententes salariales conclues dans le cadre du processus de fusion.

En ce qui concerne la fusion en Nouvelle-Écosse, McDavid (2002) a comparé les données sur les personnes qui ont appelé les services de police en 1997 et celles qui les ont appelés en 1999. Près de 32 % des répondants de 1997 estimaient que les services de police étaient moins bons depuis la fusion. Plus de 25 % d'entre eux avaient la même impression en 1999. À l'opposé, en 1995, 39 % des répondants au sondage s'attendaient à ce que les services soient moins bons après la fusion. L'étude de McDavid donne à penser que l'examen des prévisions révèle un important écart entre les attentes et ce qui se passe réellement après la fusion des services de police.

Dans le cadre d'une étude où ont été comparées l'efficience et l'efficacité de 30 services de police régionaux et de 30 services de police non régionaux, Lithopoulos et Rigakos (2005) ont remis en

question l'hypothèse selon laquelle les grands services de police régionaux sont plus efficaces et efficaces que les plus petits services non régionaux au Canada. Les auteurs ont utilisé quatre mesures pour évaluer l'efficacité : les coûts par habitant, les coûts par infraction au *Code criminel*, le nombre d'agents pour 100 000 habitants et le nombre d'employés de soutien pour 100 000 habitants. Trois mesures ont été utilisées pour évaluer l'efficacité : le taux d'affaires classées pour les crimes violents, le taux d'affaires classées pour les crimes contre les biens et le taux d'affaires classées pour toutes les infractions au *Code criminel*. Les auteurs ont conclu que les services de police régionaux n'étaient pas plus efficaces et efficaces en ce qui a trait aux coûts que les services de police indépendants. Les différences des coûts par habitant entre les services de police régionaux et les autres — même s'ils n'étaient pas statistiquement significatifs — étaient suffisamment importantes pour donner à penser que les services régionaux étaient jusqu'à 10 \$ par habitant moins chers que les autres. D'un autre côté, les services non régionaux permettaient de faire d'importantes économies — même si elles ne sont pas statistiquement significatives — en ce qui a trait au coût par infraction au *Code criminel* gérée, et fournissaient aux collectivités servies des niveaux de services plus élevés en ce qui a trait au nombre d'agents et de personnel de soutien en poste pour 100 000 habitants.

Lithopoulos et Rigakos (2005) ont aussi fait valoir que la spécialisation policière (p. ex. enquête criminelle) n'avait pas un impact important sur l'efficacité opérationnelle, puisque les taux d'affaires classées liées aux infractions violentes et contre les biens étaient presque identiques chez les services régionaux et les autres. Ces chercheurs font valoir que c'est peut-être parce qu'une bonne partie des activités de maintien de l'ordre sont de nature locale. Ils ont aussi noté que les petits et les moyens services de police géraient mieux les coûts liés aux crimes et aux opérations que les services régionaux de plus grande envergure, parce que les gros services étaient plus susceptibles d'affecter du personnel à des services spécialisés, comme des enquêtes criminelles, le contrôle de la circulation, les services pour les jeunes, l'administration, la formation, la détention, les communications et les laboratoires judiciaires (Lithopoulos et Rigakos, 2004 : 348).

Un aspect de la fusion qui n'a pas été examiné, c'est la perte de contrôle local sur les services de police. Mawby (2011) a observé que l'impartition du travail à de grands services de police — surtout ceux subventionnés par des ordres de gouvernement supérieurs — exige des autorités locales qu'elles abandonnent une partie de leur autonomie et de leur responsabilité locale en retour de services de police moins chers et plus professionnels. Puisque les agents se déplacent souvent des grands centres vers les collectivités dans lesquelles les services ont été impartis, ils ont plus de difficulté à créer des liens avec des membres du public. Même si cela peut être bénéfique du point de vue du contribuable en raison de la réduction des coûts des services de police, le fossé social entre les habitants et les policiers peut s'élargir.

Récemment, Found (2012) s'est intéressé à la mesure dans laquelle il est possible de faire des économies d'échelle relativement aux services d'incendie et de police à la lumière de la taille de la population servie. Il a recueilli des données (p. ex. coûts totaux des services, coûts de la main-d'œuvre, composition des ménages, structure municipale, emplacement géographique et infractions criminelles) de 445 municipalités de l'Ontario de 2005 à 2008 et calculé les moyennes par municipalité sur quatre ans. Après avoir observé que les coûts par ménage pour les services de police dans les municipalités étaient le moins élevés lorsque la population servie comptait environ 50 000 habitants, Found a conclu qu'il y avait des déséconomies d'échelle au-delà de ce

niveau. Pour le citer : « la structure de coût est incompatible avec la promesse sans réserve d'économies de coûts habituellement formulée par les promoteurs des fusions municipales, du moins pour deux des services. En effet, les données n'appuient pas l'hypothèse d'une capacité illimitée d'obtenir des économies d'échelle à l'échelon municipal » (Found, 2012 : 21).

## Comparaison des services de police fusionnés et non fusionnés

On a examiné les données sur les dépenses et les taux de criminalité pour les années 2009 à 2013 de neuf services de police servant des collectivités de tailles différentes pour comprendre l'incidence de la fusion des services de police sur la prestation des services. Cinq des neuf services de police avaient déjà fait l'objet d'une fusion, tandis que les quatre autres — qui représentaient des collectivités de taille moyenne — n'avaient pas fait l'objet d'une telle transformation.

Le tableau 1, qui présente les dépenses, y compris les renseignements sur les salaires et la rémunération des neuf services de police, révèle que le service de police qui affichait la plus importante augmentation budgétaire n'avait pas fait l'objet d'une fusion. Le tableau 2 concerne les pourcentages de changements dans les budgets sur cinq ans. À l'examen des salaires et de la rémunération, il semble que la fusion des services de police n'a pas eu d'incidence sur les tendances, c'est-à-dire qu'il n'y avait pas de différence importante entre les services de police.

Le tableau 3 porte sur le nombre d'agents assermentés dans les services de police choisis. Le tableau 4 donne un aperçu des salaires et de la rémunération. Encore une fois, les données ne révèlent aucune différence importante en ce qui a trait au nombre d'agents de police assermentés ni en ce qui a trait aux salaires et à la rémunération. À l'exception d'un service de police, les cinq autres services ont tous fait l'objet d'une importante réduction. La plus importante diminution du nombre d'agents assermentés s'est produite au sein d'un service de police non fusionné.

Les tableaux 5, 6 et 7 portent sur les taux de criminalité et les indicateurs de la criminalité. Le tableau 5, qui donne un aperçu du nombre total d'infractions au *Code criminel* (à l'exception des infractions au *Code de la route*), révèle que tous les services de police ont affiché une diminution du nombre d'appels de service. Il n'y avait pas de différence entre les services de police fusionnés et les autres. Des tendances semblables peuvent être constatées lorsqu'on compare les cotes de l'Indice de gravité de la criminalité (IGC) et l'Indice de gravité des crimes violents (IGCV) (voir les tableaux 6 et 7). À l'examen des budgets des services de police et des taux de criminalité, les données donnent à penser qu'il n'y a pas de différence importante liée à la fusion.

Tableau 1 : Dépenses liées au maintien de l'ordre des services de police choisis, de 2009 à 2013 (000 000)

Services de police fusionnés					
	2009	2010	2011	2012	2013
Cas 1	231	228	237,4	246,7	256,3
Cas 2	86,7	89,5	91,8	91,1	94,6
Cas 3	85,3	90,3	96,2	105,2	110,5
Cas 4	114,6	119,5	119,9	137,5	144,7
Cas 5	145,3	153,6	161,2	172,9	184,7
<b>Moyenne</b>	<b>117,2</b>	<b>136,1</b>	<b>141,3</b>	<b>150,7</b>	<b>158,2</b>
Services de police non fusionnés					
Cas 6	55,7	59,4	62,8	65,7	69,2
Cas 7	27,7	29,1	30,7	31,7	36,7
Cas 8	21,4	21,1	22,5	24,8	26,4
Case9	2,4	2,4	2,7	2,8	3,1
<b>Moyenne</b>	<b>16,8</b>	<b>28,0</b>	<b>29,7</b>	<b>31,3</b>	<b>135,4</b>

Source : Budgets de maintien de l'ordre annuels des services de police choisis. Les services de police précis utilisés dans le cadre de la présente étude ne sont pas identifiés puisque seules les tendances générales sont examinées<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> L'Indice de gravité de la criminalité est une mesure de la criminalité qui reflète la gravité relative des différentes infractions et qui fait un suivi des modifications du nombre de crimes et de la gravité des crimes au Canada.

Tableau 2 : Pourcentage de changement des dépenses liées au maintien de l'ordre des services de police choisis, de 2009 à 2013 (000 000)

Services de police fusionnés						
	2009	2010	2011	2012	2013	% de changement de 2009 à 2013
Cas 1	231	228 (-2,2 %)	237,4 (4 %)	246,7 (3,9 %)	256,3 (3,9 %)	11,0
Cas 2	86,7	89,5 (3,2 %)	91,8 (2,6 %)	91,1 (-,76 %)	94,6 (3,8 %)	9,0
Cas 3	85,3	90,3 (5,9 %)	96,2 (6,5 %)	105,2 (9,4 %)	110,5 (5 %)	29,5
Cas 4	114,6	119,5 (4,3 %)	119,9 (,3 %)	137,5 (14,7 %)	144,7 (5,2 %)	26,3
Cas 5	145,3	153,6 (5,7 %)	161,2 (4,9 %)	172,9 (7,3 %)	184,7 (6,8 %)	27,1
Services de police non fusionnés						
Cas 6	55,7	59,4 (6,6 %)	62,8 (5,7 %)	65,7 (4,6 %)	69,2 (5,3 %)	24,2
Cas 7	27,7	29,1 (5,1 %)	30,7 (5,5 %)	31,7 (3,3 %)	36,7 (15,8 %)	32,5
Cas 8	21,4	21,1 (-1,4 %)	22,5 (6,6 %)	24,8 (10,2 %)	26,4 (6,5 %)	23,4
Cas 9	2,4	2,4 (0 %)	2,7 (12,5 %)	2,8 (3,7 %)	3,1 (10,7 %)	29,2
Le % de changement national par rapport à l'année précédente (\$ constant)*	0	2,7	2,4	4,4	0,3	

Source : Budgets de maintien de l'ordre annuels des services de police choisis.\* Hutchins (2014) tableau 11.

Tableau 3 : Agents de police assermentés pour 100 000 habitants pour les services de police choisis, de 2009 à 2013

Services de police fusionnés							
	2009	2010	2011	2012	2013	% de changement de 2009 à 2013	Changement du nombre d'agents de police assermentés
Cas 1	150	150	150	150	150	0	0
Cas 2	230	228	225	226	197	-16	-33
Cas 3	130	133*	135	140	140*	5,9	10
Cas 4	130	130	130	140	130	0	0
Cas 5	145	149	148	146	134**	-7,6	-11
Services de police non fusionnés							
Cas 6	197	193	197	192	187	-5,1	-10
Cas 7	233	159	160	158	141	-39,5	-92
Cas 8	19	34	34	34	32	68,4	13
Cas 9	14*	14*	14*	14*	14	0	0
Moyenne canadienne	200	203,2	202,2	200	197	1,5	-3

Source : Budgets de maintien de l'ordre annuels des services de police choisis. Statistique Canada, tableau CANSIM\* = estimation.

\*\* Calculé en fonction des renseignements tirés du rapport annuel. Les autres données viennent de Statistique Canada.

Tableau 4 : Salaires et rémunération des services de police choisis, de 2009 à 2013 (000 000)

Services de police fusionnés						
	2009	2010	2011	2012	2013	% de changement de 2009 à 2013
Cas 1	190,1	204,0	214,1	218,1	227,4	19,6
Cas 2	66,3	68,4	68	70,5	72,3	9,0
Cas 3	68,2	72,2	77,1	84,1	88,4	29,6
Cas 4	97,6	101,7	106,1	117,7	121,7	24,7
Cas 5	122,4	130,8	137,3	145,2	153,3	25,2
Services de police non fusionnés						
Cas 6	49,8	53,4	56,2	60	62,7	25,9
Cas 7	25,7	26,4	27,8	30	30,3	17,9
Cas 8	19,5	16,9	18	19,8	21,1	8,2
Cas 9	1,9	2,0	2,2	2,2	2,3	21,0

Source : Budgets de maintien de l'ordre annuels des services de police choisis. Estimation fondée sur l'hypothèse que 80 % du budget sont consacrés aux salaires et à la rémunération; cela est semblable au pourcentage des trois autres services de police.

Tableau 5 : Nombre total d'infractions au *Code criminel* (à l'exception des infractions au *Code de la route*) pour les services de police choisis, de 2009 à 2013

Services de police fusionnés						
	2009	2010	2011	2012	2013	% de changement de 2009 à 2013
Cas 1	58 149	55 367	53 526	54 172	47 874	-17.7
Cas 2	28 471	29 623	26 495	24 020	21 770	-23.5
Cas 3	16 034	15 362	14 409	14 611	12 653	-21.1
Cas 4	28 362	26 043	24 904	24 423	23 188	-18.2
Cas 5	30 109	27 420	26 401	27 468	25 078	-16.7
Services de police non fusionnés						
Cas 6	11 193	10 527	10 249	9 142	8 431	-24.7
Cas 7	8 216	8 215	8 082	8 381	7 949	-3.2
Cas 8	NA	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.
Cas 9	1 805	1 193	1 081	1 144	1 005	-4.4

Source : Statistique Canada, tableau CANSIM



Tableau 6 : Cote totale sur l'Indice de gravité de la criminalité pour les services de police choisis, 2007, et de 2010 à 2013

Services de police fusionnés						
	2007	2010	2011	2012	2013	% de changement de 2007 à 2013
Cas 1	76,6	57,9	57,9	57,0	52,1	-32
Cas 2	106,3	96,8	87,4	74,28	68,6	-35,5
Cas 3	81,4	89,9	63,6	65,9	56,9	-30,1
Cas 4	71,5	68,6	64,1	59,3	56,8	-20,6
Cas 5	167,1	51,87	47,87	45,12	40,8	-75,6
Services de police non fusionnés						
Cas 6	189	139,7	129,6	121,5	114,6	-39,4
Cas 7	72,7	70,9	66,1	58,3	61,2	-14,8
Cas 8	105,9	107,6	107,2	107,0	96,9	-8,5
Cas 9	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.
<b>Moyenne canadienne</b>	<b>95.2</b>	<b>87.2</b>	<b>77.6</b>	<b>75</b>	<b>68.7</b>	<b>-27.8</b>

Source : Statistique Canada, tableaux CANSIM fondés sur l'année 2009.

Tableau 7 : Cote totale sur l'Indice de gravité des crimes violents pour les services de police choisis, 2007, et de 2010 à 2013

Services de police fusionnés						
	2007	2010	2011	2012	2013	% de changement de 2007 à 2013
Cas 1	77,4	57,2	63,9	58,2	56,1	-27,5
Cas 2	125,3	93,4	78,1	92,4	84,8	-32,3
Cas 3	69,6	73,1	61,8	71,4	65,1	-6,5
Cas 4	-7,4	6,6	1,9	-13,4	-8,07	9,1
Cas 5	167,3	63,5	54,8	56,2	50,8	-69,6
Services de police non fusionnés						
Cas 6	185,1	163,1	128,1	116,9	112,3	-39,3
Cas 7	62,9	64,3	56,4	53,8	53,6	-14,8
Cas 8	±86,9	92,3	99,4	94	85,2	-2,0
Cas 9	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.
<b>Moyenne canadienne</b>	<b>97,7</b>	<b>93,7</b>	<b>85,3</b>	<b>81,4</b>	<b>73,7</b>	<b>-24,6</b>

Source : Statistique Canada, *tableaux CANSIM* fondés sur l'année 2009.

# Analyse des études de cas

Pour réaliser les études de cas sur la fusion ayant mené à la création de l'actuel Service de police de Gatineau et sur celle ayant mené à la création de l'actuel Service de police d'Ottawa, on a mené des entrevues auprès d'intervenants qui ont participé à ces processus de changement organisationnels, soit en tant que cadre d'un service de police, membre régulier d'un service, membre d'une commission de police ou employé d'une municipalité ou d'une province. On a aussi utilisé les données recueillies auprès de Statistique Canada. De plus, on a examiné les budgets des services de police et d'autres rapports pour recueillir toute information disponible sur les cinq années précédant la fusion et les cinq dernières années. Enfin, on a examiné d'autres rapports, comme des comptes rendus de réunion de conseil et des rapports sur les fusions des services de police. L'objectif n'était pas d'évaluer ces services de police en tant que tels, mais de cerner les tendances à la lumière des entrevues et des autres renseignements afin de voir de quelle façon tout cela pouvait s'appliquer dans le cadre du PSPN.

## Service de police de Gatineau

En 2001, le gouvernement du Québec a adopté un projet de loi de fusion des municipalités dans les cinq principales régions métropolitaines de la province et la création de cinq nouvelles grandes villes, y compris Gatineau, le fruit de la fusion des municipalités de Hull, Gatineau, Aylmer, Buckingham et Masson-Angers (Quesnel, 2000a). Dans leur analyse des fusions des municipalités de la province du Québec, Quesnel (2000b) et Wolfe (2003), ont souligné que la fusion de Gatineau-Hull en 2002 avait été considérée comme une « fusion forcée », à laquelle s'opposaient certains des maires et conseillers de certaines des municipalités visées (notamment Gatineau et Aylmer) et un grand pan du public. En 2002, les services de police de Hull, de Gatineau, d'Aylmer et de Buckingham ont fusionné avec ceux de Masson-Angers (municipalité anciennement servie par la Sûreté du Québec), créant ainsi le Service de police de Gatineau.

Afin de mieux comprendre la fusion qui a découlé de la création du Service de police de Gatineau, on a tenté de communiquer avec les maires des cinq régions, les personnes responsables de la transition des services de police, les personnes qui ont travaillé dans l'un des anciens services de police avant la fusion et des personnes qui travaillent actuellement pour le service de police. Malheureusement, aucune entrevue ne nous a été accordée.

## Service de police d'Ottawa

En 1995, le Service de police d'Ottawa, ceux des villes de Gloucester et Nepean<sup>5</sup> et les trois commissions de services de police de ces villes ont fusionné, créant ainsi la Commission de services policiers de la Municipalité régionale d'Ottawa-Carleton (CSPMROC). La fusion totale

---

<sup>5</sup> Au titre des dispositions des articles 32.1 à 32.4 du projet de loi 143, le 1<sup>er</sup> janvier 1995, les commissions des services de police des municipalités de Gloucester, Nepean et Ottawa ont été dissoutes et remplacées par la Commission de services policiers de la Municipalité régionale d'Ottawa-Carleton et le corps de police régional, qui a pris la place des municipalités de la région pour tout ce qui concerne la prestation des services de police dans ces collectivités.

de ces services de police a seulement eu lieu le 1<sup>er</sup> janvier 1997 (Ford, 1996)<sup>6</sup>. Un des résultats de la fusion était que la CSPMROC devait assumer les responsabilités liées aux services de police dans les anciennes zones servies par la PPO au sein de la région d'Ottawa-Carleton. Ce transfert de responsabilité s'est fait de façon graduelle durant une période de transition de trois ans.

Avant la fusion des services de police, divers rapports se sont penchés sur la régionalisation des services de police parmi d'autres services municipaux (Municipalité régionale d'Ottawa-Carleton — Service des finances, 1974; Mayo, 1976; Bartlett, 1988; Marin, 1993). Bon nombre de ces rapports contenaient des analyses des avantages et des inconvénients de la consolidation des services de police. Selon un rapport de la Police d'Ottawa (1992 : 1), il y a deux raisons principales pour envisager la fusion des services de police régionaux : « premièrement, il peut s'agir d'une méthode plus efficace pour assurer la prestation des services de police et, deuxièmement, on peut offrir des services de police tout aussi efficaces et efficaces au même coût, et peut-être même à moindre coût ».

Dans le rapport de 1992 à l'intention du chef du Service de police d'Ottawa, les auteurs ont fourni un résumé des ouvrages qui s'étaient penchés sur la question de savoir si la régionalisation des services de police avait été un succès. Même si aucune source ni aucune référence n'ont été fournies à l'appui de leurs arguments, les auteurs en sont venus à la conclusion suivante : « aujourd'hui, près de deux décennies plus tard, la question est la suivante : “la régionalisation a-t-elle été un succès?” Les données probantes révèlent que c'est le cas. Le fait qu'aucune organisation policière régionale de l'Ontario n'a choisi de se retirer et de rétablir le système municipal initial en dit long. De plus, les tendances actuelles en matière de régionalisation en Colombie-Britannique, au Nouveau-Brunswick, à London, en Ontario et au sein de la GRC indiquent que la régionalisation des services de police est une solution de rechange efficiente et économique au modèle de services de police municipaux et n'est pas une mode passagère » (Police d'Ottawa, 1992 : 4).

Afin de nous aider à mieux comprendre la fusion des services de police d'Ottawa, de Nepean et de Gloucester, on a demandé à des personnes qui ont participé au processus ou qui connaissent bien la question de la fusion des services de police de nous dire si, selon eux, la fusion avait permis de faire des économies. Le consensus était qu'il n'y avait pas d'économies en tant que telles pour les opérations policières. Les raisons qui suivent ont été fournies par les diverses personnes interrogées. Un répondant a souligné qu'il n'y avait pas eu d'économie parce que la province a fourni une subvention d'aide spéciale pour réaliser une étude en vue d'élaborer un nouveau système de communication et a payé pour sa mise en œuvre<sup>7</sup>. Une autre personne a

---

<sup>6</sup> Les services de police respectifs qui avaient déjà fait l'objet d'une fusion avant la fusion des municipalités d'Ottawa, de Gloucester, de Cumberland, de Nepean, de Kanata et de Vanier et des villages de West Carleton, de Rideau, de Goulbourn et d'Osgoode. La Municipalité régionale d'Ottawa-Carleton est devenue la région d'Ottawa-Carleton le 1<sup>er</sup> janvier 2001.

<sup>7</sup> Pour confirmer ce point de vue, un rapport présenté par le chef de police d'Ottawa Brian Ford (1996) a déclaré que le processus de fusion exigeait un investissement en capital ponctuel pour créer l'infrastructure technologique nécessaire pour soutenir les services de police à l'échelle de la région. Le gouvernement provincial a fourni une subvention de 18 millions de dollars, et la Police d'Ottawa-Carleton a fourni une contribution de 12 millions de dollars. La province a fourni une subvention de 4,3 millions de dollars supplémentaire pour un projet de communication téléphonique.

souligné que, quand les services de police ont fusionné, les véhicules et d'autres pièces d'équipement ont dû être remplacés immédiatement. Quelques années avant la fusion des services de police, certains services n'ont pas dépensé d'argent pour mettre à niveau ou entretenir leurs véhicules ni remplacer l'équipement de communication (p. ex. les radios). Essentiellement, ces services de police ont décidé de « faire fi des coûts du déficit lié au cycle de vie » et, par conséquent ont reporté le remplacement de pièces d'immobilisations, ce qui a fait en sorte que, lorsque les services de police ont fusionné, d'importants coûts ont dû être engagés immédiatement pour remplacer les véhicules et assurer la sécurité des agents. L'absence d'économies a aussi été attribuée au nouveau budget des services de police de la CSPMROC et a découlé du gel des budgets actuels de maintien de l'ordre des anciens services de police indépendants pour une période de trois ans. Essentiellement, cela a entraîné un « statu quo » budgétaire, et le budget a seulement augmenté de quelques points de pourcentage après quatre ans. Une autre raison donnée, c'est que les contrats de travail et les « coûts de règlement » associés à la fusion ont mené à l'adoption du régime de rémunération et d'avantages sociaux du service de police fusionné qui était le plus généreux. De plus, une autre justification touchant les économies limitées est le fait que le grade d'agent de police de quatrième classe a été éliminé et que les fonds économisés ont été réaffectés aux autres grades. La dernière raison donnée est la mise en place du contrat social par le gouvernement néodémocrate ontarien et les répercussions des mesures d'austérité connexes sur les services publics, y compris les services de police.

Certaines personnes interviewées estimaient que toute économie réalisée était liée aux gains en efficience au chapitre de la gestion des cas et de l'information découlant du fait qu'il n'y avait plus qu'une seule grande organisation dotée d'un service de tenue de documents, d'une unité d'identification, d'une unité canine, et d'un groupe tactique d'intervention (GTI).

En ce qui a trait aux changements liés aux ressources policières découlant de la fusion des services de police, les répondants ont fourni des renseignements intéressants. Une personne a souligné que les agents de police qui œuvraient sur le terrain ont continué à patrouiller dans les zones où ils travaillaient avant la fusion. L'argument formulé était qu'on ne voulait pas que les agents de police soient transférés dans une nouvelle zone de patrouille. La fusion des organisations de police a été difficile pour certains agents de première ligne, qui étaient réticents à l'idée de changer de zone de patrouille. De plus, certains gestionnaires intermédiaires ont été mutés dans d'autres postes de police. Par exemple, un inspecteur qui travaillait à Nepean avant la fusion pouvait très bien être muté dans un poste d'Ottawa ou de Gloucester. L'idée était d'aider les gestionnaires intermédiaires à s'adapter au nouvel environnement de travail<sup>8</sup>. Il y avait aussi la difficulté liée aux dispositions syndicales qui limitaient le déplacement des patrouilleurs. Avant la fusion, la direction a négocié l'élimination d'une clause de la convention collective limitant le déplacement des patrouilleurs (p. ex. pas plus de 5 km de leur lieu de résidence). Cependant, après deux ans, les patrouilleurs ont été mutés vers de nouvelles zones de patrouilles. Au même moment, les zones de patrouille ont aussi été revues, apparemment afin de mieux servir les collectivités. Selon les répondants, ces zones de patrouille ont été modifiées non seulement pour inclure la fusion des trois villes, mais aussi pour intégrer les zones rurales précédemment patrouillées par la PPO.

---

<sup>8</sup> Voir O'Donoghue (1999) dont le guide décrit les répercussions de la fusion.

Un autre point soulevé durant les entrevues concernait les modifications apportées aux ressources policières en raison du fait que certains postes semblables étaient occupés par des agents assermentés dans certains services de police et par des civils dans d'autres services. Cela représentait un défi compte tenu de la perception selon laquelle les civils ont tendance à être plus qualifiés que les agents de police qui occupent les mêmes postes. Au bout du compte, des civils ont été affectés à ces postes, et les agents assermentés ont été persuadés de prendre leur retraite, ou mutés au sein d'une autre unité.

Il y avait une question liée à l'impact de la fusion des services de police sur les « niveaux de service ». Une personne a souligné que l'enjeu des niveaux de service n'a jamais été tout à fait bien compris (« en quoi consiste le niveau de service? ») par les organisations de police. Une personne a mentionné qu'il n'y avait aucune mesure de rendement ni aucun indicateur permettant de mesurer s'il y avait eu des modifications des niveaux de service. Une autre personne a fait valoir que les niveaux de service étaient restés les mêmes et qu'il n'y avait pas vraiment eu d'amélioration avant trois ou quatre ans après la mise en place de la nouvelle structure des services policiers. On a aussi souligné que de hauts fonctionnaires municipaux de Nepean et Gloucester ont constamment allégué qu'il y avait eu une diminution des niveaux de service sans fournir de preuves pour appuyer leurs dires.

En ce qui a trait à l'impact de la fusion des services de police sur la charge de travail des agents sur le terrain, bon nombre de répondants ont souligné que la charge de travail en ce qui a trait à la réponse aux appels n'a pas changé. Cependant, certains agents ont fait valoir qu'il y a eu une réelle augmentation de leur charge de travail en raison du fait qu'ils ont dû se familiariser avec le mode de fonctionnement de la police d'Ottawa-Carleton et les nouvelles zones de patrouille, travailler sous une nouvelle structure de gestion et utiliser du nouvel équipement.

On a aussi soulevé des questions au sujet des perceptions du public à l'égard de la fusion des services de police. Quelques répondants ont mentionné la préoccupation de certains membres du public qui craignaient de ne plus bénéficier du même niveau de service complet. Une personne a mentionné que la préoccupation générale soulevée durant les réunions publiques concernait le niveau de familiarité des agents de police relativement à la zone servie. Pour reprendre les mots d'une personne : « je connaissais l'agent de police avant la fusion, maintenant je ne le connais pas ». Une autre personne a mentionné que la fusion des services de police était un exercice « politique », qui visait à obtenir l'adhésion des collectivités et à dissiper les préoccupations perçues des maires. Ces personnes ont affirmé que les maires ont considéré la fusion des services de police comme un chant du cygne parce que les villes allaient fusionner au cours des prochaines années et qu'ils allaient perdre leur emploi. Cette opposition des maires et de certains hauts fonctionnaires municipaux a semblé être le principal obstacle à la fusion des services de police puisque cette opposition est devenue un « vecteur » pour les autres enjeux plus généraux liés à la fusion de l'ensemble des municipalités.

Il y a aussi eu une opposition liée au maintien de l'ordre dans les zones rurales de la région par certains membres du public, qui ont communiqué leur frustration en raison du fait que la Police provinciale de l'Ontario (PPO) n'allait plus assurer le maintien de l'ordre dans leur région. Même si la PPO a adopté une approche différente en matière de maintien de l'ordre dans les zones rurales, on a laissé entendre que la tempête de verglas de 1998 a été une occasion pour la CSPMROC de fournir des services d'urgence dans les zones rurales. Ces collectivités ont pu voir

de quelle façon la CSPMROC pouvait réagir aux situations en zone rurale, et cela a mené à une plus grande acceptation par les résidents ruraux.

Pour ce qui est des questions liées aux changements des taux de criminalité, tous les répondants ont souligné qu'il n'y a pas eu de changement important des taux de criminalité ni des taux d'affaires classées. Enfin, lorsqu'on leur a demandé de fournir de derniers commentaires, les répondants ont soulevé les points suivants :

- Même si la fusion des services de police crée des déséconomies d'échelle dans certains cas, il y a d'importants avantages opérationnels, y compris de meilleurs systèmes d'information, une meilleure intégration des enquêtes pour une région précise, de meilleures occasions de promotion et de formation pour les agents, un meilleur leadership dans certains domaines et des améliorations en ce qui a trait aux normes policières.
- « La fusion est moins une question d'argent que d'amélioration des opérations policières. Si vous souhaitez fusionner des services de police dans le seul but de faire des économies, vous êtes mieux d'y renoncer. »
- Les organisations de police qui ont des cultures policières différentes pourront trouver l'adaptation aux autres cultures policières difficiles. Par exemple un surintendant qui est devenu chef d'une unité au sein d'un service de police différent pourrait être tenté d'embaucher des gens de son ancienne organisation. Les agents de police mutés d'autres services de police ont rarement pu intégrer leur nouvel environnement harmonieusement. Il faut environ 20 ans pour changer la mentalité en vertu de laquelle les cadres des services de police tentent de récompenser leurs collègues de l'« ancienne force ».
- « Ne changez rien en première ligne. Il est préférable d'apporter des modifications à la gestion intermédiaire et de travailler sur la fusion des services au sein des opérations policières. Pour ce qui est des services de police à proximité les uns des autres, il faudrait premièrement envisager le partage des services ».
- Parmi les grands défis liés à la fusion des services de police, mentionnons obtenir l'accord des syndicats des policiers et de leurs membres et s'assurer que la gestion intermédiaire coopère et soutient les changements opérationnels.

## Comprendre le Programme des services de police des Premières Nations et la fusion

Le PSPPN a été créé en 1992 pour permettre l'adoption d'une approche nationale normalisée de maintien de l'ordre dans les collectivités des Premières Nations tout en leur permettant de créer leur propre service de police autogéré. La pierre angulaire du PSPPN est le fait que le gouvernement canadien, en partenariat avec les gouvernements provinciaux, qui possèdent la compétence principale en matière de maintien de l'ordre, a fourni le financement pour négocier et mettre en œuvre des accords tripartites entre les gouvernements fédéral, provinciaux et des Premières Nations, au moyen d'une entente de partage des coûts dans le cadre duquel le PSPPN est financé par le gouvernement fédéral (52 %) et un gouvernement provincial (48 %) et géré par

Sécurité publique Canada. De plus, le PSPPN constituait un important incitatif favorisant la participation des Autochtones parce que ces derniers n'étaient pas obligés de contribuer aux coûts directs de la mise en place et du maintien de leurs services de police autogérés (Lithopoulos et Ruddell, 2013; Kiedrowski, 2013)<sup>9</sup>.

Cependant, l'étude de la fusion des services de police autogérés des Premières Nations est un peu limitée en raison de leur nombre en général réduit et de leur grande dispersion sur le territoire canadien. Le tableau 8 révèle qu'il y a seulement 37 services de police administrés par les Premières Nations au Canada, ce qui représentait plus de la moitié (56 %) des agents de police du PSPPN à la fin de l'exercice 2012-2013 (Bureau du vérificateur général du Canada, 2014). Les autres collectivités autochtones sont servies par l'entremise de contrats, principalement avec la Gendarmerie royale du Canada (GRC), la PPO ou la Sûreté du Québec, même si certaines collectivités ont aussi passé des contrats avec des services de police régionaux.

Tableau 8 Aperçu des ententes de maintien de l'ordre dans le cadre du PSPPN, janvier 2015

Entente de maintien de l'ordre dans le cadre du PSPPN	Nombre d'ententes	Population couverte	Nombre de collectivités contrôlées	Agents
Service de police administré par les Premières Nations	37	163 100	162	781
Entente communautaire tripartite (ECT) de la GRC	117	155 240	199	362
Autres ententes	8	13 058	20	32
<b>Total</b>	<b>162</b>	<b>331 398</b>	<b>381</b>	<b>1 197</b>

Vingt-neuf des 37 services de police autogérés des Premières Nations sont situés en Ontario et au Québec. Quatre autres sont situés en Alberta, et la Colombie-Britannique, la Saskatchewan et le Manitoba en comptent chacune un. Même si les services de police des Premières Nations relèvent du mandat du PSPPN, le système actuel de maintien de l'ordre des Premières Nations illustré à l'annexe A peut être considéré comme un cadre individualisé puisque ce sont les collectivités individuelles qui sont servies, et ce, même si elles sont voisines.

<sup>9</sup> Pour l'exercice 2011-2012, la contribution totale du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux/territoriaux aux services de police des Premières Nations s'élevait à 233 millions de dollars. Le gouvernement fédéral a fourni 122 millions de dollars, et les gouvernements provinciaux/territoriaux, 111 millions de dollars. Voir Kiedrowski (2013).



## Une tentative de fusion des services de police des Premières Nations

Même si des services de police ont été fusionnés partout au Canada, on a tenté d'intégrer le Service de police de Louis Bull (SPLB) dans le district local de Battle River de la GRC (maintenant appelé détachement de Wetaskiwin de la GRC).

Le SPLB, qui est situé sur la réserve de Louis Bull, près de Hobbema, en Alberta, est le premier service totalement autonome administré par les Premières Nations au Canada. Au départ, en juillet 1984, il avait des pouvoirs d'application de la loi limités et, en 1987, le gouvernement de l'Alberta lui a accordé les pleins pouvoirs d'enquête sur tous les crimes (Johnson, n.d).

Le modèle intégré visait à s'assurer que le SPLB pouvait travailler directement avec le détachement local de la GRC pour répondre aux appels de service. De plus, les deux organismes devaient aussi partager les mêmes véhicules ainsi que d'autres pièces d'équipement. Le modèle intégré a éliminé le service de répartition locale de la collectivité de Louis Bull et a prévu le transfert de tous les appels au SPLB et à la GRC au Centre de télécommunications opérationnelles du sud de l'Alberta à Red Deer.

L'accord d'intégration prévoit que les agents de police interviendront conjointement pour répondre à tous les problèmes dans n'importe laquelle des quatre Premières Nations, Louis Bull<sup>10</sup>, Ermineskin, Samson et Montana. Le SPLB devait aussi fournir un agent de police à l'unité d'intervention communautaire créée par la GRC pour s'attaquer aux problèmes croissants de drogues et de violence liés aux gangs. De plus, un agent communautaire devait être embauché pour fournir des programmes communautaires et des programmes en milieu scolaire et relativement aux corps de cadets d'Hobbema. Aux termes de l'accord d'intégration, un agent de la GRC et un agent du SPLB pouvaient répondre à tout appel de service dans les quatre collectivités. Un protocole d'entente a été signé pour confirmer l'intégration des deux services de police.

Les collectivités visées appuyaient toutes l'entente, laquelle devait leur permettre de compter sur des agents de police supplémentaires<sup>11</sup>. En 2008, l'administration de Louis Bull a dûment constitué les services de police, qui ont changé de nom, lequel est passé de SPLB à Louis Bull Police Services, Inc. L'objectif de la constitution en personne morale du service de police était d'éviter les responsabilités juridiques et financières (Simons, 2008). Cependant, cette décision a entraîné des problèmes. En effet, les gouvernements fédéral et provincial ont fait valoir que le changement de nom et la constitution en personne morale du service de police avaient pour effet d'annuler l'accord tripartite en matière de police entre le SPLB et le gouvernement fédéral et le gouvernement de l'Alberta, qui ont par la suite retiré leur financement. Même si les gouvernements fédéral et provincial se sont dits favorables au maintien des quatre services de police en question, ils ont refusé de fournir des fonds<sup>12</sup>. Le détachement local de la GRC est donc devenu responsable de la prestation des services de police dans ces quatre Premières Nations.

---

<sup>10</sup> La bande Louis Bull est l'une des quatre Premières Nations d'Hobbema.

<sup>11</sup> Selon les entrevues personnelles menées auprès d'intervenants qui ont participé au processus.

<sup>12</sup> Selon les entrevues personnelles et les notes de suivi.

# Répercussions de la fusion des services de police des Premières Nations

La section précédente du rapport portait sur l'examen des fusions des services de police dans le cadre desquelles le regroupement des organisations de police s'explique par différents facteurs. Les ouvrages examinés et les entrevues réalisées ont révélé que les fusions des services de police étaient plus susceptibles ou tout aussi susceptibles d'entraîner des déséconomies d'échelle plutôt que des réductions des coûts. Compte tenu de ces constatations sur la fusion des services de police, il est important de comprendre l'impact possible des recherches actuelles sur le PSPPN. La présente section de notre rapport porte sur les principales répercussions de la fusion des services de police pour le PSPPN. On a porté une attention particulière à la compréhension des conséquences potentielles de la fusion des services de police et des solutions de rechange à la fusion des organisations, comme le partage des services de police.

## Cadre juridique de la fusion ou ententes municipales

La question des compétences aura des répercussions sur d'éventuelles fusions de services de police dans le cadre du PSPPN. Généralement, à l'extérieur des réserves, on procède à la fusion des services de police dans trois situations. Premièrement, la fusion des services de police peut découler de l'adoption par un gouvernement provincial d'une loi visant à réaliser d'importantes fusions municipales, qui incluent les services de police<sup>13</sup>. Deuxièmement, les conseils de deux municipalités ou plus peuvent conclure un accord municipal en vertu duquel les services de police dans une ou dans plusieurs des municipalités seront la responsabilité de la commission d'une autre municipalité (p. ex. le cas de la police de Cape Breton). Troisièmement, deux commissions ou plus peuvent s'entendre pour qu'une commission fournisse certains services policiers à l'autre ou aux autres selon certaines conditions définies dans un accord municipal. Cependant, le processus utilisé pour permettre la fusion des services de police à l'extérieur des réserves n'est peut-être pas applicable aux services de police des Premières Nations.

Les services de police des Premières Nations sont établis et régis par une Première Nation ou un conseil de bande, et cela se fait habituellement sous la direction d'une commission de police. L'alinéa 81(1)c) de la *Loi sur les Indiens* permet à un conseil de bande de prendre des règlements administratifs aux fins de « l'observation de la loi et le maintien de l'ordre », qui est le pouvoir législatif d'établir un service de police ou une commission de police. La commission de police emploie des gendarmes des Premières Nations conformément aux dispositions de la législation provinciale sur les services de police. En Ontario, par exemple, aux termes du paragraphe 54(1) de la *Loi sur les services policiers*, le commissaire de la PPO nomme des agents des Premières Nations et leur accorde le statut d'agent de la paix. Au titre de ces ententes, pour qu'un chef ou un conseil fusionne un service de police d'une administration avec celui d'une autre, la collectivité des Premières Nations doit approuver un tel plan grâce à des processus et des protocoles de

---

<sup>13</sup> Au titre du paragraphe 6(1) de la *Loi sur les services policiers* de l'Ontario, il y a une disposition prévoyant la fusion de services de police par les conseils de deux municipalités ou plus lorsque les autres services des municipalités ne sont pas fusionnés.

consultation (p. ex. valeurs communautaires et traditions). Une fois que la collectivité accepte une telle décision, le chef et le conseil devront faire adopter une résolution du conseil de bande (règlement administratif).

Dans certaines situations, la fusion ne répond pas aux besoins d'une collectivité des Premières Nations. La plupart des collectivités des Premières Nations ont exprimé leur désir de bénéficier d'un certain style de services de police, des services différents de ceux qui sont fournis à l'extérieur des réserves (Kiedrowski, 2013, Lithopoulos et Ruddell, 2011), soit un type de service de police qui reflète les valeurs caractérisées par l'intégration et la réparation (qui sont axées sur la collectivité) plutôt que par l'exclusion et la punition (qui sont axées sur les individus) (Kiedrowski, 2013; Lithopoulos et Ruddell, 2011; Linden et coll., 2001). Les services de police des Premières Nations jouent un grand rôle lié à l'application de la loi et à la fonction publique et tentent souvent d'utiliser des techniques et des approches de rechange en matière de services de police.

Dans le cadre du PSPPN, la fusion des services de police peut avoir aussi un impact sur les accords tripartites en matière de police. Ces accords, qui sont signés par le gouvernement fédéral, les gouvernements provinciaux/territoriaux et les Premières Nations devront définir précisément les responsabilités au chapitre de l'administration de l'accord au titre d'une entente touchant la fusion de services de police. Plus particulièrement, en ce qui concerne l'accord, il faudra élaborer des politiques qui définissent la coopération et la coordination dans les cas où une organisation policière est à l'extérieur de la réserve et l'autre, dans la réserve.

Enfin, il y a des répercussions qui concernent les deux services de police et la taille des collectivités fusionnées. Lorsque les fusions des services de police visent à faire des économies, une telle procédure n'est pas recommandée si la population de la collectivité servie compte plus de 36 000 résidents (Ostrom, 1973). En effet, on a observé une diminution des coûts pour les collectivités qui comptent une population de 25 000 à 36 000 habitants et une augmentation des coûts dans les collectivités qui comptent de 36 000 à 50 000 habitants (Southwick, 2005; Lithopoulos et Rigakos, 2005; Found, 2012). Lorsqu'on prend de telles décisions, il faut aussi tenir compte de l'emplacement géographique de ces collectivités, puisque les collectivités isolées ont des besoins différents et des coûts plus élevés que les collectivités en zone urbaine (Ruddell, Lithopoulos et Jones, 2014). Par conséquent, il serait peut-être approprié dans le cadre du PSPPN de définir des lignes directrices en ce qui a trait à la fusion des services de police.

## Accord sur les services partagés

Le recours à des accords sur les services partagés en guise de solution de rechange à la fusion complète a aussi des répercussions dans le cadre du PSPPN. Selon les ouvrages examinés, les services partagés concernent « la concentration ou la consolidation des fonctions, d'activités, de services ou de ressources dans une unité indépendante » (Burns et Yeaton, 2008 : 9). Varga (2007) a mentionné des occasions de programmes de services partagés dans le domaine des services de police, y compris la répartition, les patrouilles, les enquêtes criminelles, la formation et l'achat d'équipement. D'autres domaines de services partagés dans le cadre des services de police incluent les escouades spécialisées (équipe de formation et d'intervention spéciale, équipes de plongée, enquêtes en cas d'incendie criminel), les établissements de formation, le transport de prisonniers, l'entretien des véhicules, la sécurité des tribunaux et les laboratoires criminels. Murphy (2009) a souligné que, aux États-Unis, plusieurs organismes d'application de la loi partagent des services liés à la gestion du 911 et à la répartition afin de permettre la mise à niveau

de l'équipement et de se doter d'un équipement de nouvelle génération et de partager les coûts d'entretien annuels. Dans un cas précis, les services de police ont travaillé en coopération pour construire un centre de communications réunissant la répartition, la gestion des urgences, un laboratoire criminel, des technologies intégrées et un serveur de données.

Ruggini (2006) et Honadle (1984) ont fourni un certain nombre d'exemples d'ententes de services partagés couronnés de succès. Ces services partagés relèvent de domaines comme l'approvisionnement conjoint et la gestion des dossiers. Peel et coll. (2012) donnent un exemple de la façon dont le partage de certains services de police précis s'effectue dans le comté d'Erie dans l'État de New York puisque la consolidation totale des services de police n'était pas possible.

L'approche misant sur les services partagés a plusieurs répercussions sur le PSPPN. On peut avoir recours à des services partagés surtout lorsqu'il y a d'importantes augmentations des coûts du personnel policier et que seules des augmentations limitées sont possibles dans le cadre des accords tripartites en matière de police en place. De plus, un service de police des Premières Nations doit accepter une possible association en vue de la prestation de services partagés et être prêt à travailler en collaboration. Au titre d'une entente de services partagés, la prise de décisions peut être complexe puisque cela signifie qu'il faut travailler avec deux organisations de police ou plus en plus des intervenants politiques.

Parmi les répercussions des accords de services partagés dans le cadre du PSPPN, mentionnons les suivantes : l'évaluation des coûts des services partagés (p. ex. valeur obtenue relativement aux coûts et à la demande) ou détermination de la méthode de partage des coûts (p. ex. coûts réels, affectation ou taux fixe), normes de rendement, enjeux juridiques (p. ex. responsabilités, accords, approbation des budgets) et le personnel (p. ex. personnel syndical, agents de police assermentés et civils) pour ne nommer que certains des enjeux critiques (Kortt et coll., 2012).

Pour créer un accord de services partagés, les responsables du PSPPN doivent avoir accès à une étude de faisabilité pour évaluer si une telle entente est viable. S'ils sont favorables à la création d'une entente de services partagés, le service de police des Premières Nations peut demander la participation d'une tierce partie ou créer un comité ou un groupe de travail pour recueillir des données sur les charges de travail et les budgets, cerner les services qui seront partagés, déterminer les sources potentielles d'économies (p. ex. automatisation accrue, réduction des coûts d'exploitation et d'entretien des installations) et définir les ententes en matière de services partagés (p. ex. commencer avec une fonction non policière, comme l'entretien des véhicules ou les installations techniques).

Enfin, une répercussion générale liée à l'adoption d'ententes de services partagés dans le cadre du PSPPN tient au fait de savoir si les services partagés permettront de réduire les coûts de maintien de l'ordre dans les collectivités des Premières Nations. Même si l'objectif des services partagés est de réduire les coûts, les économies peuvent être moins élevées que prévu, voire inexistantes (Paagman et coll., 2015; Carrizales, 2010; Wilson et coll., 2014).

## Coûts liés au financement

Le financement des services de police des Premières Nations a des répercussions sur la façon dont on peut procéder à une fusion entre deux services de police ou plus. Les services de police

des Premières Nations ne sont pas financés comme les services de police à l'extérieur des réserves. Les accords tripartites en matière de police ne sont pas normalisés et comportent des clauses uniques à chaque accord, ce dont il faut tenir compte lorsqu'on envisage la fusion de services de police des Premières Nations.

Les services de police municipaux sont financés grâce à des taxes perçues et des subventions provinciales. Cependant, les budgets des services de police des Premières Nations sont fondés sur des accords tripartites négociés entre le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux, territoriaux et des Premières Nations, qui financent les services de police. Les accords tripartites prévoient que le gouvernement fédéral paye 52 % des coûts et que le gouvernement provincial ou territorial s'acquitte des 48 % restants. Ces accords tripartites en matière de police doivent être réévalués et négociés en cas de fusion de services de police.

Il y a aussi des répercussions liées aux inégalités économiques dont sont victimes bon nombre de collectivités des Premières Nations. Si ces collectivités procèdent à la fusion de leurs services de police, les coûts pourraient augmenter compte tenu de la pratique actuelle des nouveaux services fusionnés, qui consiste à adopter les niveaux de service les plus élevés et les salaires les plus généreux parmi les services qui participent à la fusion. La fusion des services de police a tendance à entraîner d'importantes augmentations salariales pour les agents assermentés de certains organismes, puisqu'ils doivent maintenant toucher les salaires du service de police dont la rémunération était la plus généreuse (Sancton, 2001). Par conséquent, les accords tripartites en matière de police entraîneront très probablement une augmentation des coûts par habitant après la fusion.

## Caractéristiques des services de police des Premières Nations

Les caractéristiques précises de chaque organisation de police des Premières Nations peuvent avoir un impact important sur toute tentative de fusion des services de police. Le maintien de l'ordre dans les Premières Nations exige habituellement l'adoption d'un modèle de police rurale (Jones et coll., 2014), puisque les collectivités des Premières Nations sont en majeure partie situées dans des zones rurales et sont souvent isolées des autres collectivités canadiennes. Les tendances au Canada en matière de fusion des services des petites villes pourraient avoir un impact sur le PSPPN. Par exemple, certains services de police dans des petites villes, comme le Service de police de Borden-Carleton à l'Île-du-Prince-Édouard (qui compte un agent à temps partiel et deux agents à temps plein) a été éliminé pour réduire les coûts des services de police municipaux. Le 1<sup>er</sup> mai 2012, cet organisme a cessé d'exister lorsque les leaders politiques locaux ont décidé qu'il était plus économique d'obtenir des services de police à forfait de la GRC plutôt que de maintenir leur propre petit service de police (CBC, 2012). En Ontario, le Service de police de Pembroke, qui comptait 30 membres et existait depuis 135 ans, a fermé en 2013. La ville de 14 000 résidents obtient maintenant ses services de police de la PPO à un coût par habitant plus faible (Singer, 2012; Uhler, 2013). Brunet (2015) va plus loin et fait valoir que les services de police en milieux ruraux seront peut-être plus susceptibles à des facteurs comme des troubles politiques, l'atrophie organisationnelle et des répercussions environnementales ou économiques comme la fermeture d'usines ou des catastrophes naturelles. Soulignant que les coûts de maintien de l'ordre en zone rurale sont peut-être trop élevés compte tenu des avantages tirés de petits organismes indépendants, il a déclaré : « l'heure est peut-être venue de donner au shérif Taylor sa montre en or » (2015 : 322).

Les services qui assurent le maintien de l'ordre dans les collectivités des Premières Nations doivent patrouiller dans de grandes zones géographiques, qui sont de taille variable et qui sont plus ou moins en régions éloignées. Bon nombre des collectivités éloignées n'ont pas la capacité ni l'infrastructure pour soutenir les fonctions administratives et opérationnelles nécessaires afin d'assurer la prestation de services de police efficaces (Jones et coll., 2014; Ruddell et coll., 2014). En raison de l'absence de services sociaux dans les collectivités éloignées, les services de police des Premières Nations se chargent de tâches de nature sociale supplémentaires dont leurs collègues en environnement urbain n'ont pas à se soucier (Lithopoulos et Ruddell, 2011).

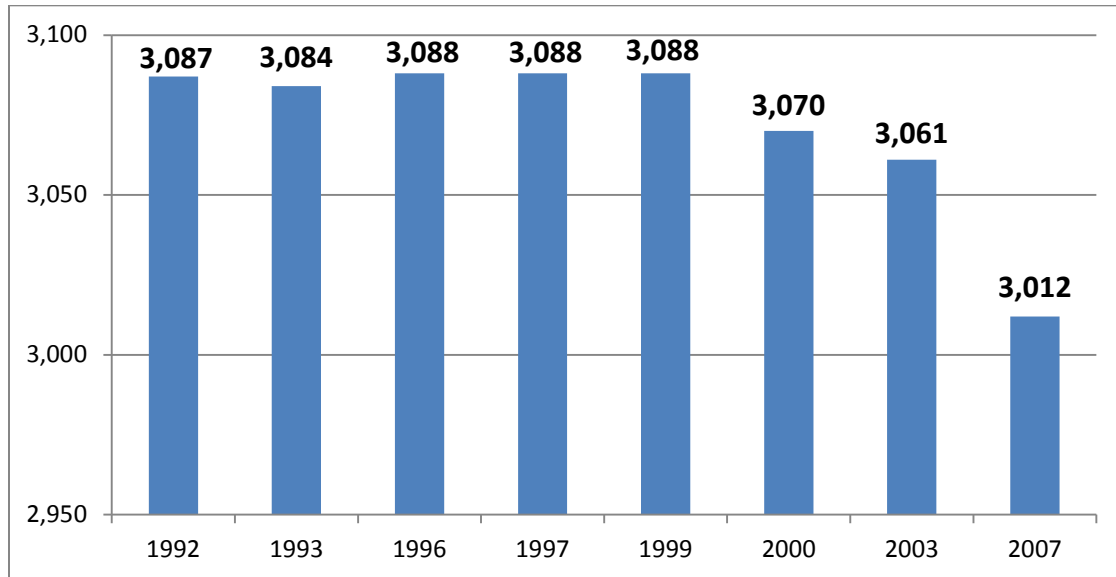
Il y a aussi une grande diversité au sein des Premières Nations, et les services de police qui les servent sont de tailles variables, allant des organismes qui assurent le maintien de l'ordre dans un petit village ou une petite Première Nation à ceux qui servent des régions comptant des douzaines de collectivités. Le plus important service de police des Premières Nations est le service de police de la nation Nishnawbe Aski (SPNNA), qui emploie 134 agents et assure le maintien de l'ordre dans 35 collectivités de l'Ontario. Il s'agit du deuxième organisme d'application de la loi autochtone en importance en Amérique du Nord après le service de police de la tribu Navajo aux É.-U. (SPNNA, 2010, p. 1). Cependant, la majeure partie des services de police des Premières Nations emploient seulement quelques agents de police; vous trouverez cette information à l'annexe B.

Par conséquent, au moment d'apporter des changements au PSPPN, il faut tenir compte de la taille des services de police qui veulent fusionner avec un autre corps policier. À la lumière des données qui figurent à l'annexe B, la taille de la plupart des services de police des Premières Nations peut être qualifiée de petite (c.-à-d. moins de 10 agents de police). Ostrom et Parks (1973), Ostrom et coll. (1973) et Ostrom et Whitaker (1974) ont constaté que les services de police de taille moyenne étaient plus efficaces et affichaient souvent un coût par habitant inférieur au grand service de police assurant un maintien de l'ordre dans des quartiers semblables. De plus, Drake et Simper (2000) et Simpler et Weyman-Jones (2008) ont laissé entendre des services de police de taille intermédiaire en Angleterre et au Pays de Galles avaient tendance à afficher des niveaux d'efficacité plus élevés que les plus grands et les plus petits services de police.

Aux É.-U., contrairement au Canada, les fusions des services de police ruraux ont été limitées, et la plupart des services de police ruraux et ceux qui servent des petites villes sont décentralisés et relèvent des bureaux des shérifs de comté. Ces organismes ont tendance à être petits et souvent fragmentés. EN 2008, il y avait 6 659 services de police et bureaux de shérif employant moins de 10 employés (Reaves, 2011). On a peu procédé à la fusion de ces organismes. La figure 1 montre que le nombre de ces bureaux a diminué de seulement 2,3 % de 1992 à 2007. Reaves (1993) a déclaré que, en 1992, il y avait 3 087 bureaux de shérif et que ce nombre a seulement diminué pour passer à 3 012 en 2007 (Burch, 2012). À l'opposé, le nombre de services de police américains locaux a diminué, passant de 13 540 en 1997 à 12 575 en 2007, ce qui représente une diminution de 7,1 %. Ruddell et Mays (2006) ont formulé l'hypothèse que la nature politique des shérifs de comté américains — dont la plupart sont élus, bénéficient de beaucoup de pouvoirs discrétionnaires et ont fait l'objet, historiquement, de peu de surveillance — fait en sorte qu'il est peu probable que bon nombre de ces organisations accepteront d'être dissoutes au profit d'une fusion.



Figure 1 Fusion des bureaux de shérifs américains de 1992 à 2007



Les fusions ont aussi des répercussions sur la prestation des services dans les collectivités des Premières Nations. Actuellement, les objectifs des services de police des Premières Nations sont de fournir des services de police qui sont efficaces, professionnels et adaptés, de façon à répondre aux besoins de chaque collectivité. Cependant, le processus de fusion peut faire en sorte que des collectivités des Premières Nations ne bénéficieront plus de services de police locaux. Même si, à la suite d'une fusion, il y avait relativement peu de personnes possédant les compétences requises pour assurer les fonctions de haut niveau, les titulaires de ces postes doivent très bien comprendre les besoins et les exigences liés à la prestation de services de police dans une collectivité des Premières Nations. De plus, la fusion peut réduire la réaction de la police en éloignant le principal quartier général des collectivités servies.

Enfin, il y a aussi des enjeux culturels plus généraux lorsque deux organismes de police fusionnent. L'organisme fusionné peut contenir plusieurs cultures organisationnelles distinctes lorsque des services de police autochtones et non autochtones sont réunis. Stinchcomb et Ordaz (2007) ont fait valoir que les cultures organisationnelles sont des éléments importants lorsqu'on envisage de fusionner des services de police et que lesdites fusions peuvent miner l'efficacité organisationnelle.

## Négociation collective

Un autre aspect dont il faut tenir compte, ce sont les conventions collectives. Certains services de police des Premières Nations ont conclu des conventions collectives avec leur personnel assermenté et civil. D'autres agents de police des Premières Nations n'ont pas formé d'association et ne sont pas syndiqués. Quelle que soit la forme de consolidation, il faudra peut-être tenir compte de ces enjeux précis. La littérature donne à penser que la fusion des services de police a généralement entraîné une augmentation des salaires et des avantages sociaux des agents de police. La question des agents de police des Premières Nations qui ont leur propre convention collective pourrait être un facteur important compte tenu du fait que les accords actuels en

matière de salaire et d'avantages sociaux des services de police des Premières Nations pourraient ne pas être les mêmes qu'à l'extérieur des réserves (p. ex. couverture des soins de santé).

## Recrutement et maintien en poste

Un autre élément dont il faut tenir compte en ce qui a trait aux services de police des Premières Nations concerne le recrutement et le maintien en poste des agents de police et des autres employés. Les services de police des Premières Nations ont tendance à afficher des taux d'attrition élevés (Clairmont, 2006; Lithopoulos, 2007) comparativement aux services de police à l'extérieur des réserves. Ruddell (2016) a fait remarquer que certains agents qui en sont à leur première affectation et qui sont recrutés dans de petits services indépendants partent vers des services de police urbains une fois qu'ils ont acquis de l'expérience. Certains petits services sont donc pris dans un cercle vicieux. Ils recrutent et forment les employés qui partent ensuite, et le cycle recommence. Ce processus est onéreux puisqu'il exige beaucoup de ressources et de créativité de la part du personnel de l'organisme. Cependant, les services de police fusionnés fournissent de meilleures occasions de perfectionnement professionnel. Par conséquent, la fusion peut être une occasion pour les Services de police des Premières Nations de recruter et de maintenir en poste des agents qui ont des compétences essentielles et une bonne compréhension de la culture autochtone.

Le processus de sélection et de recrutement utilisé par les services de police des Premières Nations et par les autres organismes de maintien de l'ordre a tendance à être différent. Même si les deux types d'organismes de maintien de l'ordre espèrent recruter les candidats ayant les meilleures aptitudes et le niveau de scolarité le plus élevé, les services de police des Premières Nations doivent en plus recruter et maintenir en poste des personnes qui comprennent les cultures distinctes et la dynamique sociale des collectivités autochtones servies. Le maintien en poste des agents peut aussi être une préoccupation lorsque les agents de police ne connaissent pas bien la culture des collectivités des Premières Nations où ils travaillent et si on ne leur fournit pas la formation et les ressources nécessaires. Des situations semblables se sont produites en Finlande (Virta, 2002) et au Danemark (Holmberg et Balvig, 2013) où les services de police avaient de la difficulté à s'adapter lorsqu'ils devaient patrouiller dans des zones de culture différentes. De plus, les agents de police et les employés peuvent ne pas être prêts à déménager aussi loin pour accepter un poste dans une collectivité éloignée des Premières Nations où ils ne connaissent pas la culture locale. Cette situation a aussi été mentionnée dans le cadre des entrevues auprès de personnes qui avaient participé à la fusion des services de police de la région d'Ottawa.

## Conclusion

La fusion des services de police a été un enjeu important dans le domaine du maintien de l'ordre au cours des cinq dernières décennies. Pour les défenseurs de la fusion des services de police, l'argument principal en faveur de la consolidation des ressources concerne les économies possibles. De façon générale, ceux qui ont effectué des recherches sur la fusion des services de police ont conclu que, même s'il y a potentiellement des avantages financiers à tirer de la consolidation des organismes de police, il faut tenir compte d'une diversité de facteurs pour bénéficier de ces avantages. Quelques études donnent à penser que des réductions de coûts sont possibles grâce à des économies d'échelle lorsqu'on fusionne deux petits services de police ou



plus afin de créer un service de police de taille moyenne. Le coût moyen par habitant des services de police diminue lorsqu'on augmente la couverture ou la taille de l'organisation de police jusqu'à 50 000 habitants. La majeure partie des études qui se sont intéressées aux économies d'échelle donne aussi à penser, cependant, qu'il y a des économies limitées, voire aucune, associées aux plus grands services de police municipaux (c.-à-d. ceux qui assurent le maintien de l'ordre sur un territoire comptant plus de 50 000 habitants). Lorsqu'il y a des économies, elles diminuent lorsque les niveaux de population sont relativement bas là où la population est utilisée fréquemment en guise de mesure indirecte de l'échelle nécessaire. Même si la passation de marchés pour obtenir des services semble entraîner une réduction des coûts, il faut probablement faire des compromis en ce qui a trait à la qualité des services reçus. En outre, s'il y a des économies d'échelle, elles peuvent être gaspillées par des bureaucraties qui accaparent les économies et les dépenses. Cette situation était évidente dans le cadre de nos entrevues avec des personnes qui connaissaient le processus de fusion des services de police d'Ottawa. C'est ce que Nellor (1984) a appelé le « pouvoir monopolistique du bureau », un processus en vertu duquel les fonctionnaires publics sont capables de réagir rapidement pour saisir toute économie après une fusion.

Pour comprendre l'impact de la fusion des services de police sur les services de police canadiens, on a examiné les dépenses et les données sur la criminalité de neuf services de police canadiens. Les données recueillies révèlent qu'il n'y avait aucune différence entre les services de police fusionnés et les autres.

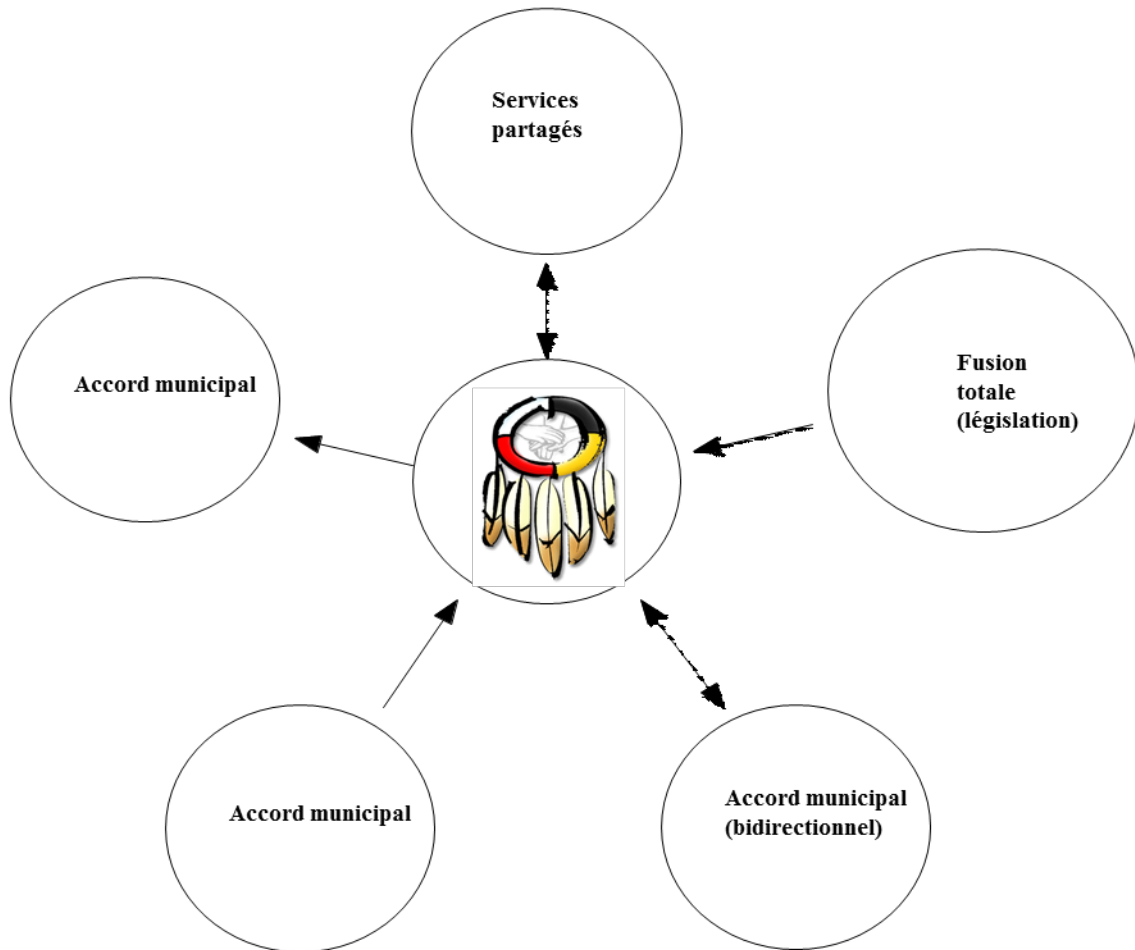
On a réalisé des études de cas relativement à deux fusions. La fusion des municipalités d'Aylmer, de Hull, de Gatineau, de Buckingham et de Masson-Angers, en 2002, a découlé d'une loi provinciale, qui prévoyait la réorganisation des municipalités et des services municipaux dans la province du Québec, y compris les services de police. On a tenté en vain à plusieurs reprises de discuter avec les intervenants qui ont participé à ces fusions.

En 1995, la CSPMROC a été créée à la suite de la fusion des services de police d'Ottawa, de Gloucester et de Nepean. On a réalisé des entrevues avec des personnes qui soit ont participé directement au processus de fusion, soit le connaissaient très bien. Ces entrevues ont révélé que, même si l'argument formulé pour justifier la fusion des services de police était la possibilité de faire des économies, cette promesse ne s'est pas concrétisée. Les coûts supplémentaires comme l'achat de nouvel équipement ou le rajustement des salaires et de la rémunération pour tous les agents de police ont annulé toute économie. Certains avantages ont aussi été soulignés, y compris la possibilité de rationaliser les systèmes de technologie de l'information et de communication et l'occasion de partager des services pour accroître l'efficacité et la rentabilité.

L'objectif de l'analyse documentaire sur les fusions de police et l'analyse des services de police au Canada était de cerner les répercussions des fusions sur le PSPPN. Une des principales répercussions pour le PSPPN, c'est que le programme possède son propre cadre juridique. Le PSPPN est fondé seulement sur une politique gouvernementale et doit son existence à aucune loi habilitante. À cette fin, il est mis en œuvre par l'intermédiaire d'ententes tripartites entre les Premières Nations et les gouvernements fédéral et provinciaux. De plus, les agents de police sont nommés en tant qu'agents de la paix au titre de la législation provinciale sur les services de police. Il faut tenir compte de ce cadre exceptionnel dans toute tentative de fusion des services de police. Déplacer du personnel et des ressources entre les collectivités des Premières Nations peut être une entreprise complexe, puisque cela exigerait l'adhésion de toutes les Premières Nations

participantes. En conclusion, une approche réaliste en matière de services de police des Premières Nations serait de se concentrer sur d'autres options comme des ententes de service partagés, des fusions totales, des accords municipaux (unidirectionnels ou bidirectionnels) ou une situation où les services de police des Premières Nations fournissent des services à une autre collectivité (voir la figure 2 ci-dessous).

Figure 2 : Répercussions du PSPPN quant à la fusion des services de police



Parmi les autres répercussions pour les Premières Nations, mentionnons aussi l'élaboration de budgets dans les situations où les services de police des Premières Nations sont financés dans le cadre d'un accord tripartite en matière de police et les services de police à l'extérieur des réserves sont généralement payés par l'assiette fiscale d'une collectivité et des subventions provinciales. Enfin, parmi les autres éléments liés au PSPPN dont il faut tenir compte, mentionnons les caractéristiques du maintien de l'ordre dans les Premières Nations en ce qui a trait à l'emplacement (milieu rural et zones éloignées), la taille des services et le processus de négociations collectives, les agents de police non syndiqués, les taux d'attrition et le recrutement et le maintien en poste des agents de police des Premières Nations.

# Acronymes

AADNC	Affaires autochtones et Développement du Nord Canada
C.-B.	Colombie-Britannique
CBC	Canadian Broadcasting Corporation
IGC	Indice de gravité de la criminalité
ECT	Entente communautaire tripartite
SPPN	Service de police administré par les Premières Nations
SPCPN	Service de police communautaire des Premières nations
PSPPN	Programme des services de police des Premières nations
SPLB	Service de police de Louis Bull
SPNA	Service de police de Nishnawbe Aski
SPROC	Service de police régional d'Ottawa-Carleton
PPO	Police provinciale de l'Ontario
SPC	Sécurité publique Canada
GRC	Gendarmerie royale du Canada
AG	Services de police autogérés
SQ	Sûreté du Québec
GTI	Groupe tactique d'intervention
R.-U.	Royaume-Uni
É.-U.	États-Unis
IGCV	Indice de gravité des crimes violents

# Bibliographie

Alt, J. « Some Social and Political Correlates of County Borough Expenditures », *British Journal of Political Science*, 1, 1 (1971), p. 49-62.

Bartlett, D. *Ottawa-Carleton Regional Review Phase II : Functions and Finances*. Toronto (Ontario) : Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 1988.

Bentley, P.C. *Objectification of the Subject through the Exercise of Power: An Ethnographical Inquiry of Power in an American Policing Organization* (Dissertation doctorale), Phoenix, AR : Arizona State University, 2013.

Boaden, N. *Urban Policy Making*, Cambridge University Press, Cambridge, 1971.

Brunet, J. R. « Goodbye Mayberry: The Curious Demise of Rural Police Departments in North Carolina », *Administration and Society*, 47, 3 (2015), p. 320-337.

Burch, A. M. *Sheriffs' Offices, 2007 — Statistical Tables*. Washington, DC : Bureau of Justice Statistic, 2007.

Burns, T.J. et K.G. Yeaton. *Success Factors for Implementing Shared Services in Government*. Washington, DC : IBM Center for the Business of Government, 2008.

Carrizales, Tony J. et coll. « Targeting Opportunities for Shared Police Services », *Public Performance & Management Review* 34, 2 (2010), p. 251-267.

CBC (14 mars 2012). Borden-Carleton axes police department. En ligne au <http://www.cbc.ca/news/canada/prince-edward-island/story/2012/03/14/pei-borden-carleton-police-584.html> [consulté le 24 mars 2015].

Chapman, J. I. et coll. « Crime Prevention, the Police Production and Budgeting », *Public Finance* 30 (1975), p. 1975-215.

Chef de police, Service de police d'Ottawa, *Services de police dans les zones rurales de la ville d'Ottawa. (Rapport)* (17 septembre 2002). <http://ottawa.ca/calendar/ottawa/citycouncil/opsb/2002/09-23/item9.htm> [Consulté le 23 mars 2015].

Clairmont, D. *Aboriginal Policing in Canada: An Overview of Developments in First Nations*, 2006. Disponible sur : [http://www.attorneygeneral.jus.gov.on.ca/inquiries/ipperwash/policy\\_part/research/pdf/Clairmont\\_Aboriginal\\_Policing.pdf](http://www.attorneygeneral.jus.gov.on.ca/inquiries/ipperwash/policy_part/research/pdf/Clairmont_Aboriginal_Policing.pdf) (Consulté le 20 mars 2015).

Colter, W.E.C. *Report of the Niagara Regional Police Force Inquiry* (juin). Toronto (Ontario) : ministère du Procureur général de l'Ontario, 1993.

Danzinger, J. *Making Budgets*, Londres, R.-U. : Sage Publishing, 1978.

Diamant, P. et A. Pike. *Consolidation and the Small Municipality: A Commentary*. Brandon (Manitoba) : The Rural Development Institute, Brandon University, 1996.

Drake, L. et R. Simpler. « Productivity Estimation and the Size-Efficiency Relationship in English and Welsh Police Forces: An Application of Data Envelopment Analysis and Multiple Discriminant Analysis », *International Review of Law and Economics* 20, 1 (200), p. 53-73.

Ericson, R. *Reproducing Order*. Toronto (Ontario) : University of Toronto Press, 1982.

Fairweather, S. *A Review of Regionalized Policing In Ontario*. Toronto (Ontario) : Commission de Police de l'Ontario, 1978.

Fellner, R. *Analysis of the Reasons for San Diego Police Department Employee Departures*. Tustin, CA : California Policy Center, 2015.

Finney, Miles. « Scale Economies and Police Department Consolidation: Evidence from Los Angeles », *Contemporary Economic Policy*, 15, 1 (1997), p. 121-127.

Ford, B. *Ottawa-Carleton Police Amalgamation Report: Submitted to the Ontario Civilian Commission on Police Services (25 novembre)*. Ottawa (Ontario) : Service de police régional d'Ottawa-Carleton, 1996.

Forsyth, G. *Municipal Economies of Scale and Scope and Post-Consolidation Economic Performance: A Literature Review*. Washington, DC : Institute for Public Policy and Economic Analysis, 2010.

Found, Adam. *Economies of Scale in Fire and Police Services in Ontario*, n° 12. Toronto (Ontario) : Université de Toronto, Institute on Municipal Finance and Governance, 2012.

Gouvernement de la Colombie-Britannique. *Policing British Columbia in the Year 2001: Report of the Regionalization Study Team*. Victoria (Colombie-Britannique) : British Columbia Ministry of Solicitor-General, Police Services Branch, 1990.

Grant, Alan. *Les services de police au Nouveau Brunswick : le 21<sup>e</sup> siècle*. Saint-Jean (Nouveau-Brunswick) : ministère du Solliciteur général, 1992.

Gyimah-Brempong, K. « Economies of Scale in Municipal Police Departments: The Case of Florida », *The Review of Economics and Statistics*, (1987), p. 352-356.

Hayward, C. William. *Interim Report of the Municipal Reform Commissioner, Halifax County* (Région métropolitaine de Halifax). Halifax (Nouvelle-Écosse) : Nouvelle-Écosse, Department of Municipal Affairs, 1993.

Hirsch, W. « Expenditure implications of metropolitan growth and consolidation », *Review of Economics and Statistics*, 41, 3 (1959), p. 232-41.

Holmberg L. et F. Balvig. « Centralization in Disguise - the Danish Police Reform 2007-2010 », dans N.R Fyfe, J. T Terpstra et P. Tops (dir.), *Centralizing Forces? Comparative Perspectives on Contemporary Police Reform in Northern and Western Europe*. La Have : Eleven International Publishing, 2013, p. 41-57.

Honadle, B.W. « Alternative service delivery strategies and improvement of local government productivity », *Public Productivity Review* 8, 4 (1984).

Hutchins, Hope. *Les ressources policières au Canada, 2014*. Ottawa, Centre canadien de la statistique juridique, Statistique Canada, 2015. <http://www.statcan.gc.ca/pub/85-002-x/2015001/article/14146-fra.pdf> [consulté le 2 avril 2015].

Johnson, Rebecca. *Models of Aboriginal Policing (RCMP Community Policing)* (n.d.)

Jones, N.A. et coll. *The Duty to Disclose. The Challenges, Costs and Possible Solutions: Final Report*. Regina (Saskatchewan) : Collaborative Centre for Justice and Safety, 2014.

Kiedrowski, John. *Étude comparative des tendances en matière de modèles de police des Indigènes à l'échelle internationale*. Ottawa (Ontario) : Sécurité publique Canada, 2013.

Kirby, G. M. *Final Report : Ottawa-Carleton Regional Review Commission*. Toronto (Ontario) : province de l'Ontario, 1992.

Korett, M. et coll. « *Regional and Local Tensions: The Role of Shared Services* », *Public Policy*, 71 (2012), p. 47-62.

Lewis, C. « The Death Knell for Small-Town Police Departments », *The Walrus.ca* <http://thewalrus.ca/the-death-knell-for-small-town-police-departments/> [Consulté le 4 avril 2015].

Linden, R. et coll. *Aboriginal Policing in Manitoba: Report to the Aboriginal Justice Implementation Commission*. Winnipeg (Manitoba) : Manitoba Aboriginal Justice Implementation Commission 2001.

Lindström, P. (2015). « Police and crime in rural and small Swedish municipalities », *Journal of Rural Studies*, doi :10.1016/j.jrurstud.2014.12.004.

Lithopoulos, S., *La fusion des services de police au Canada*. Ottawa (Ontario) : Sécurité publique Canada, 2015

\_\_\_\_\_. *S. Étude comparative des modèles de police des Indigènes*. Ottawa (Ontario) : Sécurité publique Canada, 2007.

\_\_\_\_\_. « Effectif policier au Canada — 1988 », *Juristat : Bulletin de service*, 9 (3) 1989.

Lithopoulos, S. et G. Rigakos. « Neo-Liberalism, Community, and Police Regionalization in Canada. A Critical Empirical Analysis », *Policing : An International Journal of Police Strategies & Management*, 28, 2 (2005) p. 337-352.

Lithopoulos, S. et R. Ruddell. « Policing Isolated Aboriginal Communities: Perspectives Of Canadian Officers », *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 34 3 (2011), p. 434-453.

Lithopoulos, S. et R. Ruddell. « Aboriginal Policing in Rural Canada: Establishing a Research Agenda », *International Journal of Rural Criminology* 2, 1 (2013), pp 101-125.

Loveday, B. « Road to Regionalization », *Policing*, 6 4 (1990), p. 637-65.

McDavid, James C. « The Impacts of Amalgamation on Police Services in the Halifax Regional Municipality », *Administration publique du Canada* 45 4 (2002), p. 538-565.

Maguire, Edward R. et William R. King. « Trends in the policing industry », *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* 593 1 (2004), p. 15-41.

Marin, R.J. *Review of Police Services : Ottawa Carleton Report (juin)*. Ottawa (Ontario) : Municipalité régionale d'Ottawa-Carleton, 1993.

Mawby, R. I. « Rural Police : A Comparative Overview », dans R. I. Mawby et R. Yarwood (dir.), *Rural Policing and Policing the Rural: Constable Countryside?* (p. 11-22). Burlington, VT : Ashgate, 2011.

Mehay, Stephen L. « Intergovernmental Contracting for Municipal Police Services: An Empirical Analysis », *Land Economics*, 55 1 (1979), p. 59-72.

Murphy, L. K. *A Shared Service Perspective from Morris County Shared Services*. International City/County Management Association (2009).  
<http://icma.org/Documents/Document/Document/301706> [Consulté le 1<sup>er</sup> mars 2015].

Mayo, H. *Report of the Ottawa-Carleton Review Commission*, Ottawa (Ontario) : Ottawa-Carleton Review Commission, 1976.

Nelligan, Peter J. et W. Bourns. « Municipal Contracting With County Sheriffs for Police Services in California: Comparison of Cost and Effectiveness », *Police Quarterly*, 14, 1 (2011), p. 70-95.

Nellor, D. C. « Public Bureau Budgets and Jurisdiction Size: An Empirical Note », *Public Choice* 45, 2 (1984), p. 175-183.

Nishnawbe-Aski Police Services. *Annual Report 2009 -2010*.  
[http://www.naps.ca/media/NAPS\\_09-10\\_Annual%20Report.pdf](http://www.naps.ca/media/NAPS_09-10_Annual%20Report.pdf) [consulté le 13 mars 2015].

O'Donoghue, Jennifer. *Guide sur la fusion des services de police au Canada*. Ottawa (Ontario) : Association canadienne des commissions de police, 1999.

Commission de police de l'Ontario. *Report on the Feasibility of Amalgamating the Police Forces of the Cities of Ottawa and Vanier*. Toronto (Ontario) : Commission de police de l'Ontario, 1979.



- Bureau du vérificateur général du Canada, chapitre 5. « Le Programme des services de police des Premières nations — Sécurité publique Canada », *Printemps 2014 — Rapport du vérificateur général du Canada*. Ottawa (Ontario) : Bureau du vérificateur général du Canada, 2014.
- Oppal, W.T. et L. Graham. *Regionalization of Policing Services in British Columbia: Quality and Equity Issues*. Victoria (Colombie-Britannique) : Policing in British Columbia Commission of Inquiry, 1994.
- Oppal, W.T. *Forsaken : The Report of the Missing Women Commission of Inquiry*. Vancouver (Colombie-Britannique) : Missing Women Commission of Inquiry, 2012.
- Ostrom, E. « The Dangers of Self-Evident Truths », *Political Science and Politics*. 33 1 (2000), p. 33-34.
- Ostrom, Elinor. « Size and Performance in a Federal System », *Publius*, 6 2 (1976), p. 33-73.
- Ostrom, E. et R. B.Parks. « Suburban Police Departments: Too Many and Too Small? », dans L.H. Masotti et J. K. Hadden, (dir.), *The Urbanization of the Suburbs*. Beverly Hills, CA : Sage Publications, 1973.
- Ostrom, Elinor et coll. « Do We Really Want to Consolidate Urban Police Forces? A Reappraisal of Some Old Assertions », *Public Administration Review* 33 (1973), p. 423-32.
- Ostrom, E. et coll. *Patterns of Metropolitan Policing*. Cambridge, MA : Ballinger, 1978.
- Ostrom, E et G. P. Whitaker. « Community Control and Governmental Responsiveness: The Case of Police in Black Neighborhoods », dans Willis D. Hawley et David Rogers (dir.) *Improving the Quality of Urban Management*, Beverly Hills, CA : Sage Publications, 1974.
- Ottawa-Carleton Regional Ottawa Police. *Regionalization of Police Services in Ottawa-Carleton*. Ottawa (Ontario) : Police d'Ottawa, 1992.
- Paagman, Arnaud et coll. « An integrative Literature Review and Empirical Validation of Motives for Introducing Shared Services in Government Organizations », *International journal of information management*, 35 1 (2015), p.110-123.
- Pachon, H. P. et N.P. Lovrich. « The Consolidation of Urban Public Services: A Focus on the Police », *Public Administration Review*, 37 1 (1977), p. 38-47.
- Peel, D. et coll. *Shared Services Across Local Government*. International Centre for Local and Regional Development's (ICLRD) EU-Funded initiative, CroSPlaN, 2012.
- Provost, Yves. Commission d'enquête sur l'administration de la justice en matière criminelle et pénale au Québec; *Rapport préliminaire de la Commission royale d'enquête sur l'administration de la justice en matière criminelle et pénale du Québec*. Québec (Province) : 1968.



Gouvernement du Québec. *La réorganisation municipale : changer les façons de faire, pour mieux servir les citoyens*. Ville de Québec (Québec) : Gouvernement du Québec, Ministère des affaires municipales et de la métropole, 2000.

Quesnel, L. « Municipal Reorganization in Quebec », *Revue canadienne des sciences régionales*. 23, 1 (2000a), p. 115-134.

Quesnel, Louise, *Consultation des citoyens comme outil de la démocratie locale*. Toronto (Ontario) : ICURR Publication, août, 2000b.

Reaves, B. A. et P. Z. Smith. *Sheriff's Departments, 1993* Washington, DC : Bureau of Justice Statistics, 1996.

Reaves, B. A. *Census of State and Local Law Enforcement Agencies, 2008*, Washington, DC : Bureau of Justice Statistics, 2011.

Region of Ottawa-Carleton — Finance Department. *Finance Department Report*. Ottawa (Ontario) : Municipalité régionale d'Ottawa-Carleton, 1974.

Report of the Independent Police Commission. *Policing For a Better Britain*. Londres, R.-U. : Independent Police Commission, 2013.

Ruddell, R. *Policing Rural Canada : The Police, Partners and Public Safety* Whitby (Ontario) : de Sitter.

Ruddell, R. et coll. « Crime, Costs and Well-Being: Policing Canadian Aboriginal Communities », *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 37(4), (2014), p. 779-793.

Ruddell, R. et G. L., Mays. « Expand or Expire : Jails in Rural America », *Corrections Compendium*, 31, 1-5 (2006), p. 20-21.

Ruggini, J. « Making Local Government More Workable through Shared Services », *Government Finance Review*, février (2006).

Schofield, J. « Determinants of Urban Service Expenditures — Fire and Social Services », *Local Government Studies*, 4 2 (1978), p. 65-79.

Simons, P. « Shutdown of Police Service Bloody Tragedy », *The Edmonton Journal* (11 octobre 2008) <http://www.canada.com/story.html?id=9a1523e9-38c7-4a5a-85d5-91565429ae91> [Consulté le 16 avril 2015].

Simper, R., et T Weyman-Jones. « Evaluating Gains from Mergers in a Non-Parametric Public Good Model of Police Services », *Annals of Public and Cooperative Economics* 79 1, (2008), p. 3-33.

Singer, Z. « Pembroke Disbands Police Force, Becomes OPP », *Ottawa Citizen*. 24 mai 2012.

Statistique Canada, Tableaux CANSIM, <http://www.statcan.gc.ca/tables-tableaux/sum-som/102/cst01/legal51a-fra.htm>.

Stinchcomb, Jeanne B. et Francisco Ordaz. « The Integration of Two “Brotherhoods” Into One Organizational Culture: A Psycho-Social Perspective on Merging Police and Fire Services », *Public Organization Review* 7, 2 (2007), p.143-161.

The President's Commission on Law Enforcement and Administration of Justice, *The Challenge of Crime in a Free Society* Washington, DC : United States Government Printing House, 1967.

Trent, Peter F. *Merger Delusion: How Swallowing Its Suburbs Made an Even Bigger Mess of Montreal*. Montréal (Québec) : McGill-Queen's Press-MQUP, 2012.

Uhler, S., *A new era looms for Pembroke city police*. *Daily Observer* (Pembroke) (13 avril 2013) <http://www.thedailyobserver.ca/2013/04/13/a-new-era-looms-for-pembroke-city-police-2> [Consulté le 24 mars 2015].

États-Unis. National Advisory Commission on Criminal Justice Standards and Goals. *Police: A Report*. Washington, DC : U.S. Govt. Print. Office, 1973.

États-Unis. Advisory Commission Intergovernmental Relations. *Significant Features of Fiscal Federalism*. Washington, DC : Advisory Commission on Intergovernmental Relations, 1976.

Varga, A. « Steps to Shared Services », *Law and Order*, 55, 7 (2007), p. 49–54.

Virta, S. « Local Security Management: Policing Through Networks », *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 25 (2002), p. 190-200.

Vojnovic, I. « Municipal Consolidation, Regional Planning and Fiscal Accountability: The Recent Experience in Two Maritime Provinces », *Revue canadienne des sciences régionales* 23, 1 (2000), p. 49-72.

Walzer, N. « Economies of Scale and Municipal Police Services: The Illinois Experience », *Review of Economics and Statistics*, 60, (1972), p. 431–470.

Wilson, J. M. *Public Safety Consolidation in the U.S.: Prevalence, Nature, and Implementation*. (présenté à la conférence annuelle de l'American Society of Criminology, Chicago, IL. Novembre 2012.

Wilson, J. M. et C. Grammich. *Police Consolidation, Regionalization, and Shared Services: Options, Considerations, and Lessons from Research and Practice*, Washington, DC : U.S. Department of Justice, Office of Community Oriented Policing Services, 2012.

Wilson, J. M. et coll. *Contracting for Law-Enforcement Services: Perspectives from Past Research and Current Practice*. Lansing, MI : Michigan State University, 2014.

Wolfe, J.M. *Globalization, Governance and the New Regionalism: Planning Responses in Montreal, Canada*. ISoCaRP Congress Paper, 2003.

# Annexe A : Instrument d'enquête

## Fusion des services de police au Canada : Questionnaire

### Introduction

Comme vous le savez peut-être, Sécurité publique Canada travaille en partenariat avec les gouvernements provinciaux, territoriaux, des Premières Nations et inuits pour améliorer la sécurité publique dans les collectivités autochtones du Canada. À cette fin, le Ministère entreprend une étude de la fusion des services de police pour déterminer de quelle façon le Programme des services de police des Premières Nations (PSPPN), qui finance les services de police dans les collectivités autochtones, peut fournir des services de police plus efficaces et plus efficaces dans ces collectivités.

Les Services de police autochtone au Canada ont un mandat et une structure distincts, et ils jouent un rôle de maintien de l'ordre complexe dans les collectivités autochtones. Ils font partie plus généralement du milieu de maintien de l'ordre canadien — un milieu qui évolue de différentes façons, qui peuvent avoir de grandes implications pour eux. Une considération particulièrement importante, c'est le défi qu'ont les provinces et les territoires de fournir une couverture 24 h sur 24 et 7 jours sur 7 et d'assurer un délai d'intervention adéquat dans les collectivités autochtones éloignées et isolées qui, en moyenne, comptent environ 3 000 résidents et sont servies par des services de police de très petite taille comptant environ neuf agents.

Les recherches sur les cycles de vie des services de police ont révélé que les petits services de police, qui comptent habituellement moins de 10 employés, sont plus susceptibles d'échouer en raison de leur incapacité de maintenir ou de respecter les normes de police qui augmentent constamment.

À l'appui de cette priorité, Sécurité publique Canada a demandé au Compliance Strategy Group (CSG), qui possède une expertise en matière de méthodes de recherche quantitative et qualitative et qui a publié beaucoup d'ouvrages liés aux politiques sociales sur les services de police et les Autochtones de faire ce qui suit :

1. étudier la fusion des services de police en analysant les ouvrages nationaux et internationaux sur le maintien de l'ordre et en réalisant une analyse comparative de services de police fusionnés et non fusionnés choisis au Canada;
2. évaluer les répercussions de la fusion des services de police ou de l'absence de tels processus de fusion sur les services de police fournis dans les collectivités autochtones conformément au PSPPN.

Nous apprécierions particulièrement que vous facilitiez la participation de votre service de police à cette importante recherche en répondant au questionnaire ci-joint. Veuillez examiner les questions figurant dans le guide d'entrevue et répondre dans l'espace prévu à cette fin sous

chaque question ou dans un document distinct. Veuillez mentionner le numéro de question si vous décidez d'utiliser un document distinct.

Les chercheurs du CSG sont expérimentés et dignes de confiance. Ils ont travaillé auprès de nombreux services de police. Si votre organisation veut participer à la recherche, nous vous demandons d'encourager vos employés à fournir les données demandées sur les incidents criminels, de participer aux entrevues et de fournir les renseignements nécessaires pour assurer la réussite du projet. Le personnel du CSG possède les autorisations de sécurité requises pour gérer l'information fournie par votre organisation. Ils doivent stocker les renseignements protégés conformément aux politiques de la Direction de la sécurité industrielle canadienne de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Le produit final créé dans le cadre de la présente étude n'inclura aucun commentaire pouvant être attribué à des particuliers ou à votre organisation de façon générale, et les notes d'entrevue seront détruites une fois l'étude de recherche terminée.

N'hésitez pas à communiquer avec le coordonnateur du projet, M. John Kiedrowski si vous avez des questions. Le président et directeur de la recherche du CSG à [caviardé] ou [caviardé]. Si vous avez besoin de plus amples renseignements que ne peuvent vous fournir M. Kiedrowski et son équipe, veuillez communiquer avec [caviardé], conseiller en recherche, Division de la recherche, Secteur de la sécurité communautaire et de la lutte au crime, au [caviardé] ou [caviardé].

Je vous prie d'accepter, Madame, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués

Pièce jointe : Questionnaire

## Renseignements contextuels

La première question vise à obtenir certains renseignements contextuels.

1. Les renseignements suivants sont de nature contextuelle :

Nom de la personne qui passe l'entrevue :	
Poste :	
Adresse :	Numéro de téléphone de la personne-ressource :
Courriel :	
Quel est le nom des services de police relativement auxquels vous étiez engagés?	

## Coûts associés à la fusion des services de police

Les questions suivantes visent à obtenir des renseignements généraux sur les coûts associés à la fusion des services de police.

2. Croyez-vous qu'il y a eu des économies liées aux services de police découlant de la fusion? Dans l'affirmative, pouvez-vous décrire ces économies en précisant dans quel domaine elles ont été réalisées?
3. Pouvez-vous décrire quelles modifications des ressources policières ont été observées durant le processus de fusion et après celui-ci?

## Impact sur l'administration des services de police

Les questions qui suivent portent sur l'impact de la fusion des services de police sur l'administration de l'organisation.

4. Pouvez-vous décrire les changements liés aux niveaux de service découlant de la fusion? S'il n'y a pas eu de changement lié aux niveaux de service, pouvez-vous fournir une explication?
5. Selon vous, est-ce que la charge de travail des agents sur le terrain a changé en raison de la fusion? Dans l'affirmative, veuillez expliquer de quelle façon la charge de travail a changé?
6. Dans le cadre du processus de fusion du service de police, a-t-on réorganisé d'une façon ou d'une autre les services de police de première ligne? Dans l'affirmative, pouvez-vous nous fournir certains renseignements à ce sujet?

## Perception du public à l'égard de la fusion des services de police

Les questions qui suivent concernent la perception du public à l'égard de la fusion des services de police.

7. Selon vous, dans quelle mesure les résidents des municipalités touchées par la fusion perçoivent-ils la qualité des services de police? Pouvez-vous nous fournir des renseignements à ce sujet?
8. Selon vous, y avait-il une opposition à la fusion des services de police? Dans l'affirmative, pouvez-vous expliquer?

## Taux de criminalité dans les collectivités

Il s'agit d'une question qui concerne l'impact de la fusion des services de police sur les taux de criminalité.

9. Selon vous, est-ce que les taux de criminalité ont changé à la suite de la fusion des services de police? Dans l'affirmative, pouvez-vous expliquer quels taux de criminalité ont changé?

## Questions générales

Pour terminer, deux questions générales vous donnent l'occasion de fournir de plus amples renseignements.

10. Avez-vous d'autres commentaires à formuler au sujet de la fusion des services de police?
11. Pouvez-vous fournir des documents à l'appui de vos commentaires?

**Merci d'avoir pris le temps de participer au projet. Votre contribution est très appréciée.**

## Annexe B : Aperçu des accords liés au PSPPN et des emplacements

Aperçu des accords liés au PSPPN (janvier 2015)

Ententes	Province	Type d'entente	Agents négociés	Collectivités	Population
ECT — Alexis Creek, Xeni Gwet'in, Stone et Anaham	C.-B.	ECT	3	4	1 469
ECT — Blueberry River, Doig River et Halfway River	C.-B.	ECT	2	3	515
Entente-cadre du SPCPN — Colombie-Britannique	C.-B.	Cadre	107,5	131	50 145
ECT — Canim Lake (GRC)	C.-B.	ECT	1	1	438
ECT — Canoe Creek et Esketemc	C.-B.	ECT	2	2	752
ECT — Chemainus	C.-B.	ECT	1	1	777
ECT — Cowichan	C.-B.	ECT	4	1	2 767
ECT — Ditidaht	C.-B.	ECT	1	1	248
ECT — Fort Nelson et Prophet River (GRC)	C.-B.	ECT	2	2	568
ECT — Haisla (Kitamaat)	C.-B.	ECT	1	1	673
ECT — Hupacasath, Tseshah	C.-B.	ECT	2	2	593
ECT — Huu-ay-aht, Uchucklesaht	C.-B.	ECT	2	2	167
ECT — KA:'YU:'K'T'H'	C.-B.	ECT	1	1	186
ECT — Kamloops	C.-B.	ECT	4	3	952



Ententes	Province	Type d'entente	Agents négociés	Collectivités	Population
ECT — Kitasoo Indian Band	C.-B.	ECT	2	1	320
ECT — Kitsumkalum et Kitselas	C.-B.	ECT	1	2	530
ECT — Lax Kw'alaams	C.-B.	ECT	3	1	736
ECT — Lytton, Skuppah, Kanaka Bar, Cooks Ferry, Nicomen et Siska	C.-B.	ECT	2	6	1 338
ECT — McLeod Lake Indian Band	C.-B.	ECT	1	1	136
ECT — Nanoose	C.-B.	ECT	0.5	1	174
ECT — Neskonlith et Little Shuswap Lake	C.-B.	ECT	1	2	557
ECT — Nisga'a (GRC)	C.-B.	ECT	3	4	2 246
ECT — Nuxalk Indian Band	C.-B.	ECT	1	1	929
ECT — Okanagan	C.-B.	ECT	1	1	919
ECT — Old Massett Village Council	C.-B.	ECT	2	1	751
ECT — Penticton	C.-B.	ECT	2	1	612
ECT — Red Bluff, Nazko, Alexandria et Kluskus	C.-B.	ECT	1	4	375
ECT — Saik'uz	C.-B.	ECT	1	1	456
ECT — Saulteau	C.-B.	ECT	0.5	1	383
ECT — Sechelt Indian Band	C.-B.	ECT	2	1	661
ECT — Semiahmoo	C.-B.	ECT	0.5	1	56
ECT — Skidegate	C.-B.	ECT	2	1	740

Ententes	Province	Type d'entente	Agents négociés	Collectivités	Population
ECT — Sliammon	C.-B.	ECT	1	1	588
ECT — Snuneymuxw	C.-B.	ECT	1.5	1	699
ECT — PN Songhees et Esquimalt	C.-B.	ECT	1	2	566
Stl'atl'imx Tribal — Entente de prestation de services policiers	C.-B.	ES	10	10	3 376
Sto:lo et Sts'ailes	C.-B.	ECT	7	9	2 307
ECT — Takla Lake	C.-B.	ECT	2	1	422
ECT — Tl'azt'en et Nak'azdli	C.-B.	ECT	4	2	1 339
Premières nations Tsartlip, Tseycum, Tsawout et Pauquachin	C.-B.	ECT	2	4	1 630
Entente municipale renforcée — Tsawwassen	C.-B.	Municipale	1	1	185
ECT — Tsay Keh Dene et Kwadacha (GRC)	C.-B.	ECT	2	2	550
ECT — Ulkatcho Indian Band	C.-B.	ECT	1	1	684
ECT — Upper Nicola, Lower Nicola, Coldwater, Shackan et Nooaitch	C.-B.	ECT	4	5	1 583
ECT — West Moberly	C.-B.	ECT	0.5	1	116
ECT — Westbank	C.-B.	ECT	3	1	441
ECT — Williams Lake et Soda Creek	C.-B.	ECT	2	2	437
ECT — Yuuluath et Toquaht	C.-B.	ECT	1	2	235

Ententes	Province	Type d'entente	Agents négociés	Collectivités	Population
Entente-cadre du SPCPN — Alberta	Alb.	Cadre	7	20	42 089
ECT — Alexis (GRC)	Alb.	ECT	3	1	1 142
ECT — Bigstone Cree	Alb.	ECT	3	1	3 181
Blood Tribe — Entente de prestation de services policiers	Alb.	ES	31	1	8 217
ECT — Duncan	Alb.	ECT	1	1	143
ECT — Enoch Cree Nation	Alb.	ECT	4	1	1 638
Entente sur les services de police régionaux de Lakeshore	Alb.	ES	11	5	2 284
Entente sur les services de police de la tribu North Peace	Alb.	ES	7	2	5 049
ECT — O'Chiese First Nation	Alb.	ECT	1	1	894
ECT — Piikani Nation	Alb.	ECT	3	1	2 392
Entente-cadre tripartite — Saddle Lake Cree Nation	Alb.	ECT	3	1	6 350
ECT — Siksika Nation	Alb.	ECT	4	1	4 029
ECT — Stoney Nakoda First Nation (GRC) (Eden Valley)	Alb.	ECT	2	3	4 896
ECT — Stoney Nakoda First Nation (GRC) (Morley)	Alb.	ECT	1	3	4 896
ECT — Sturgeon Lake	Alb.	ECT	3	1	1 468
ECT — Sunchild First Nation	Alb.	ECT	1	1	876

Ententes	Province	Type d'entente	Agents négociés	Collectivités	Population
Service de police de Tsuu T'ina	Alb.	ES	7	1	1 639
ECT — Whitefish Lake (Goodfish Lake)	Alb.	ECT	3	1	6 350
ECT — Woodland	Alb.	ECT	3	1	804
ECT — Ahtahkakoop	Sask.	ECT	3.5	1	1 791
ECT — Beardy's et Okemasis	Sask.	ECT	2	1	1 162
ECT — Big Island Lake Cree Nation	Sask.	ECT	3	1	918
ECT — Big River First Nation	Sask.	ECT	3	1	2 485
ECT — Birch Narrows	Sask.	ECT	2	1	418
ECT — Black Lake	Sask.	ECT	6	1	1 590
ECT — Buffalo River	Sask.	ECT	3.5	1	712
ECT — Canoe Lake (GRC)	Sask.	ECT	1.5	1	1 002
ECT — Cote, Key et Keeseekoose	Sask.	ECT	5	3	1 970
ECT — English River	Sask.	ECT	3	1	776
Entente sur les services de police — File Hills	Sask.	ES	14	5	2 380
ECT — Flying Dust	Sask.	ECT	1	1	529
ECT — Fond du Lac	Sask.	ECT	4	1	1 071
ECT — Four Nations	Sask.	ECT	6	4	10 829

Ententes	Province	Type d'entente	Agents négociés	Collectivités	Population
ECT — Hatchet Lake	Sask.	ECT	4	1	1 350
ECT — Kahkewistahaw	Sask.	ECT	2	1	606
ECT — Lac La Ronge — Kitsakie	Sask.	ECT	7	1	6 283
ECT — Little Pine et Poundmaker	Sask.	ECT	3	2	1 785
ECT — Makwa Sahgaieghan	Sask.	ECT	2	1	1 096
ECT — Montreal Lake	Sask.	ECT	3	1	2 316
ECT — Moosomin et Saulteaux (GRC)	Sask.	ECT	3	2	1 853
ECT — Muskeg Lake (GRC)	Sask.	ECT	1	1	365
ECT — Muskoday	Sask.	ECT	1	1	620
ECT — Pelican Lake et Witchehan Lake (GRC)	Sask.	ECT	3	2	1 693
ECT — Peter Ballantyne	Sask.	ECT	20	1	6 407
ECT — Qu'Appelle First Nations	Sask.	ECT	3	2	1 100
ECT — Red Earth	Sask.	ECT	2	1	1 422
Entente-cadre du SPCPN — Saskatchewan	Sask.	Cadre	126.5	47	59 370
ECT — Sweetgrass	Sask.	ECT	2	1	715
ECT — Agence de Touchwood	Sask.	ECT	4	4	3 096
ECT — Waterhen Lake	Sask.	ECT	2	1	976

Ententes	Province	Type d'entente	Agents négociés	Collectivités	Population
ECT — Whitecap	Sask.	ECT	2	1	298
ECT — Yellow Quill	Sask.	ECT	2	1	986
ECT — Bloodvein First Nations	Man.	ECT	4	1	1 054
ECT — Buffalo Point (Sprague)	Man.	ECT	1	1	43
ECT — Chemawawin	Man.	ECT	3.5	1	1 454
Entente de prestation de services policiers — Dakota Ojibway	Man.	ES	36	6	8 773
Entente-cadre SPCPN/PGCA GRC — Manitoba 2014-18	Man.	Cadre	60.5	45	69 503
ECT — Nisichawayasihk	Man.	ECT	8	1	3 005
ECT — Opaskwayak	Man.	ECT	7	1	3 132
ECT — Peguis	Man.	ECT	7	1	3 681
ECT — Poplar River First Nations	Man.	ECT	4	1	1 263
ECT — Swan Lake	Man.	ECT	2	1	618
ECT — Waywayseecappo	Man.	ECT	5	1	1 501
Entente sur les services de police — Akwesasne	Ont.	ES	24	1	9 515
Entente de prestation de services policiers — Anishinabek	Ont.	ES	61	16	9 853

Ententes	Province	Type d'entente	Agents négociés	Collectivités	Population
Entente de prestation de services policiers — Lac Seul	Ont.	ES	7	1	895
Nishnawbe-Aski Entente	Ont.	ES	130	34	23 408
Ontario First Nations — Entente sur les services de police	Ont.	ES	71	19	16 669
Entente de prestation de services policiers — Rama	Ont.	ES	2	1	719
Entente sur les services de police régionaux — Six Nations	Ont.	ES	25	1	10 814
Entente sur les services de police — Traité n° 3	Ont.	ES	75	23	8 454
Entente sur les services de police — Chefs et conseils unis de l'île Manitoulin (UCCM) Anishnaabe	Ont.	ES	16	6	2 123
Entente-cadre tripartite — Première nation Wapekeka	Ont.	ECT	2	1	418
Entente de prestation de services policiers — Wikwemikong	Ont.	ES	16	1	3 175
Abitibiwinni, Entente de services policiers de	Qué.	ES	3	1	572
Entente sur les services de police — Eagle Village	Qué.	ES	2	1	274
Services de police — Eeyou-Eenou	Qué.	ES	79	8	15 131

Ententes	Province	Type d'entente	Agents négociés	Collectivités	Population
Essipit, Entente de services policiers de la Première nation des Innus	Qué.	ES	3	1	202
Gesgapegiag, Entente sur la prestation des services de police dans la communauté de	Qué.	ES	4	1	691
Huronne-Wendat, Entente de services policiers de la Nation	Qué.	ES	9	1	1 503
Services de police de Kahnawake	Qué.	ES	33	1	7 809
Entente sur les services de police régionaux de Kativik	Qué.	ES	58	11	6 870
Entente sur les services de police — Kitigan Zibi Anishinabeg	Qué.	ES	9	1	1 603
Entente de services policiers des Montagnais du Lac Saint-Jean	Qué.	ES	11	1	2 053
Entente de services policiers de la Nation Anishnabe du Lac Simon	Qué.	ES	12	1	1 639
Entente sur les services de police de Listuguj Mi'gmaq	Qué.	ES	12	1	2 054
Entente de services policiers des Atikamekw de Manawan	Qué.	ES	9	1	2 283
Entente sur les services de police — Village Naskapi de Kawawachikamach	Qué.	ES	4	1	672



Ententes	Province	Type d'entente	Agents négociés	Collectivités	Population
Odanak et Wolinak	Qué.	ES	6	2	420
Entente de services policiers des Atikamekw d'Opitciwan	Qué.	ES	14	1	2 291
Entente de services policiers des Montagnais de Pakua Shipi	Qué.	ES	3	1	5
Entente de services de police de Timiskaming	Qué.	ES	4	1	588
Entente de services policiers des Atikamekw de Wemotaci	Qué.	ES	6	1	1 427
Entente-cadre du SPCPN — Nouveau-Brunswick	N.-B.	Cadre	19	2	3 973
ECT — Chapel Island	N.-É.	ECT	2	1	574
ECT — Eskasoni (GRC)	N.-É.	ECT	16	1	3 635
Membertou — Entente municipale	N.-É.	Municipale	7	1	894
ECT — Millbrook	N.-É.	ECT	5	1	871
Entente-cadre du SPCPN — Nouvelle-Écosse	N.-É.	Cadre	40	7	8 377
ECT — Pictou Landing	N.-É.	ECT	1	1	489
ECT — Shubenacadie	N.-É.	ECT	10	1	1 296
ECT — Wagmatcook	N.-É.	ECT	4	1	621
ECT — Waycobah	N.-É.	ECT	2	1	891
ECT — Abegweit	Î.-P.-É.	ECT	1	1	222

Ententes	Province	Type d'entente	Agents négociés	Collectivités	Population
ECT — Lennox Island	Î.-P.-É.	ECT	1	1	399
Entente-cadre du SPCPN — Î.-P.-É.	Î.-P.-É.	Cadre	2	2	621
ECT régionale — Hopedale Inuit	T.-N.-L.	ECT	5	1	620
ECT régionale — Makkovik Inuit	T.-N.-L.	ECT	2	1	380
ECT régionale — Nain Inuit	T.-N.-L.	ECT	7	1	1 050
Entente-cadre du SPCPN — Terre-Neuve-et-Labrador	T.-N.-L.	Cadre	16	4	2 365
ECT régionale — Rigolet Inuit	T.-N.-L.	ECT	2	1	315
ECT — Liard	Yn	ECT	4	1	507
Entente-cadre du SPCPN — Yukon	Yn	Cadre	12	12	3 665
<b>162 ententes</b>			<b>1 560,50</b>	<b>441</b>	<b>402 491</b>

Provinces : Toutes

Types d'entente : Cadre, ECT, ES, municipale