

---

# MINISTÈRE DU SOLLICITEUR GÉNÉRAL ET DES SERVICES CORRECTIONNELS

## Police provinciale de l'Ontario

---

### 3.12

---

En vertu de la *Loi sur les services policiers*, la Police provinciale de l'Ontario (PPO) assure la surveillance policière dans les régions de l'Ontario qui n'ont pas leur propre corps de police. La PPO fournit des services de police généraux à plus de 2,3 millions de personnes à l'échelle de la province (l'été ce nombre passe à 3,6 millions en raison du tourisme et de la fréquentation des résidences secondaires).

La loi confère en outre les responsabilités suivantes à la PPO : gérer la circulation sur certaines autoroutes, offrir des services spécialisés d'enquête et d'application de la loi pour aider les corps de police municipaux, et appliquer la réglementation relative aux alcools et autres lois sur demande du Solliciteur général dans l'intérêt de la province.

La Police provinciale de l'Ontario est constituée de plus de 4 750 agents en uniforme, de quelque 770 membres auxiliaires qui fournissent plus de 160 000 heures de services bénévoles et de plus de 1 400 employés civils. Elle comprend un quartier général principal, six quartiers généraux régionaux, plus de 80 détachements et 80 satellites répartis dans la province.

Pour l'exercice 1997-1998, les dépenses totales de la PPO s'élevaient à 541 millions de dollars, dont 535 millions (99 pour 100) pour le fonctionnement et 6 millions (1 pour 100) pour les immobilisations. Voici la ventilation des dépenses de fonctionnement :

|                               | En millions |
|-------------------------------|-------------|
| Salaires et avantages sociaux | 421         |
| Transports et communications  | 26          |
| Services                      | 39          |
| Fournitures et matériel       | 42          |
| Paiements de transfert        | 7           |
| <b>TOTAL</b>                  | <b>535</b>  |

Source : Police provinciale de l'Ontario

---

# OBJECTIFS ET PORTÉE

Notre vérification de la Police provinciale de l'Ontario visait à déterminer si le ministère du Solliciteur général et des Services correctionnels avait instauré des procédures et systèmes satisfaisants pour :

- mesurer l'efficacité des services de police communautaires et de gestion de la circulation prescrits par la loi pour assurer la sécurité publique, et en rendre compte;
- faire en sorte que la prestation des services de police se fasse dans le respect des principes d'économie et d'efficience.

Nous avons concentré nos efforts de vérification sur les opérations sur le terrain et sur les activités de soutien organisationnelles qui représentent globalement plus de 90 pour 100 des dépenses de la PPO. Plus précisément, étant donné que les salaires et les avantages sociaux comptent pour 80 pour 100 des dépenses de fonctionnement de la PPO, nous avons mis l'accent sur la gestion des ressources humaines dans le cadre de ces activités. Avant d'entreprendre notre vérification, nous avons défini des critères de vérification harmonisés avec nos objectifs de vérification. Les deux sous-commissaires de la PPO ont examiné et accepté ces critères en octobre 1997.

Dans le cadre de notre vérification, nous avons effectué des visites au quartier général principal de la PPO, dans quatre des six quartiers généraux régionaux, dans six détachements et dans trois centres de communications de la PPO. Notre vérification comprenait également des entrevues avec des cadres de la PPO et du ministère, des examens de tous les rapports pertinents de la direction de la PPO, l'examen et l'analyse des politiques et procédures de la PPO (appelées couramment ordres de police) ainsi que des données et statistiques relatives au fonctionnement de la PPO. Nous avons en outre examiné et utilisé, dans les cas pertinents, les résultats des vérifications de la PPO effectuées par la Direction des services de vérification du ministère du Procureur général. Nous avons terminé notre travail de vérification sur le terrain en février 1998.

Nous avons mené notre vérification dans le respect des normes relatives aux missions de certification, notamment l'optimisation des ressources et la conformité, établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, nous avons eu recours à des contrôles par sondages et à d'autres procédés de vérification jugés nécessaires au besoin dans les circonstances.

# CONCLUSIONS GLOBALES DE LA VÉRIFICATION

Nous avons remarqué que le ministère du Solliciteur général et des Services correctionnels avait énoncé, dans son plan d'activités pour 1997-1998, des objectifs précis et mesurables pour évaluer l'efficacité des efforts déployés par la PPO pour desservir les collectivités. Toutefois, pour obtenir une évaluation plus juste de l'efficacité, la PPO doit :

- mettre intégralement en oeuvre le processus qu'il a élaboré pour définir, par ordre de priorité, les services de police qui permettent de répondre aux attentes des collectivités

## 3.12

---

en matière de services; évaluer les progrès réalisés dans la mise en oeuvre des services de police communautaires pour apporter rapidement les corrections qui s'imposent, et en rendre compte;

- examiner et, au besoin, réviser les mesures de l'efficacité des services de gestion de la circulation. Les résultats mesurés de la gestion de la circulation doivent être raisonnablement imputables aux efforts déployés par la PPO dans ce domaine.

Pour faire en sorte que la prestation des services de police se fasse dans le respect des principes d'économie et d'efficacité, il est nécessaire d'apporter des améliorations dans les domaines suivants :

- Déploiement du personnel - la PPO doit modifier ses pratiques de déploiement actuelles pour harmoniser la répartition des heures de travail des agents avec les besoins des collectivités desservies. Nous avons constaté l'existence d'écarts importants entre les heures travaillées par le personnel de la PPO et les demandes d'intervention et ce, sur une base mensuelle, quotidienne et horaire.
- Gestion des heures supplémentaires - la PPO doit établir de meilleurs contrôles de gestion pour la répartition, l'approbation et la surveillance des heures supplémentaires de façon à apporter rapidement des mesures correctrices au besoin. Entre les exercices 1993-1994 et 1996-1997, les dépenses occasionnées par les heures supplémentaires sont passées de 12 millions à 29 millions de dollars, soit une augmentation de 140 pour 100, malgré le nombre relativement stable des demandes d'intervention de la PPO au cours de cette période.
- Facturation des services de police aux municipalités et perception des recettes connexes - la PPO doit améliorer la détermination des coûts et collaborer avec le ministère pour assurer la facturation effective des services de police et la perception des recettes connexes. Nous avons remarqué, parmi les 40 municipalités liées par contrat à la PPO, que cinq d'entre elles n'avaient reçu aucune facture depuis trois ans à la fin de 1997 pour les services fournis par la PPO, ce qui représentait une somme de 23 millions de dollars. De plus, cinq municipalités ayant reçu une telle facture devaient environ 6,6 millions de dollars pour les services fournis par la PPO depuis 1993.

## CONSTATATIONS DÉTAILLÉES DE LA VÉRIFICATION

### *MESURES DE L'EFFICACITÉ*

Les objectifs prescrits et stratégiques de la PPO pour la prestation des services de police comprennent notamment ce qui suit :

- répondre aux besoins des collectivités et promouvoir la prévention et la détection des actes criminels;
- promouvoir la paix, la sécurité et le bien-être publics;
- faire respecter la loi;
- prévenir les accidents et assurer la gestion de la circulation.

---

La PPO recueille diverses statistiques sur son fonctionnement et en fait rapport. Il s'agit notamment de statistiques sur les intrants comme le nombre d'agents de première ligne, de cadres, d'heures travaillées par les agents de première ligne et de véhicules utilisés; de statistiques sur les extrants comme le nombre de demandes d'intervention satisfaites, de kilomètres parcourus, d'heures de patrouille et d'accusations portées; et de statistiques sur les résultats comme les taux de règlement de divers crimes et les taux d'accidents de la route mortels.

Dans le cadre de la planification de ses activités pour 1997-1998, le ministère a élaboré un certain nombre d'objectifs précis en matière de performance pour évaluer l'efficacité de la PPO :

- faire partie de la première tranche de 5 pour 100 des forces de police municipales, provinciales et fédérales ayant le plus faible ratio personnel de direction/agents de première ligne;
- maintenir la PPO parmi les dix premières forces de police municipales, provinciales et fédérales canadiennes pour le règlement des actes criminels violents;
- maintenir le taux d'accidents de la route mortels en Ontario parmi les dix taux les plus faibles en Amérique du Nord;
- améliorer le taux de satisfaction des citoyennes et citoyens à l'égard de la PPO et réduire le nombre de plaintes du public.

L'établissement des objectifs mesurables susmentionnés est un premier pas positif pour évaluer l'efficacité de la PPO.

Par ailleurs, nous avons remarqué que les modifications apportées récemment à la *Loi sur les services policiers* donnaient lieu à l'établissement d'un plus grand nombre de commissions de services policiers et de comités communautaires de services de police ayant pour responsabilité de déterminer les objectifs en matière de services de police locaux fournis par la PPO et de surveiller et d'évaluer les services offerts. Ces commissions et comités constitueront des mécanismes supplémentaires permettant à la PPO d'établir les attentes en matière de services de police au sein des collectivités et renforceront la responsabilisation de la PPO devant les collectivités pour les services de police offerts.

## **SERVICES DE POLICE COMMUNAUTAIRES**

Depuis la fin des années 1970, un grand nombre de corps policiers de l'Amérique du Nord ont adopté le concept des services de police communautaires. Les modifications apportées à la *Loi sur les services policiers* en 1990 exigeaient notamment que les corps de police de l'Ontario fournissent des services de police communautaires. Il existe plusieurs définitions des activités associées à ce genre de services. Fondamentalement, il s'agit de favoriser la participation des collectivités à la dénonciation et à la résolution des situations qui menacent l'ordre public dans leurs quartiers.

Dans son document de 1995 portant sur l'examen de son organisation, la PPO faisait part de son engagement envers le concept de partenariat intégral en matière de services de police communautaires. Dans ce concept, il s'agit de mettre l'accent sur la prévention des actes criminels et sur la réduction de la victimisation grâce à la collaboration avec divers

## 3.12

groupes communautaires et à l'établissement des rôles et des responsabilités en matière de dénonciation et de résolution des situations menaçant l'ordre public.

En 1996, la PPO a élaboré une stratégie et mis sur pied divers projets pour privilégier les services de police communautaires comme méthode de prestation de tous les services de la PPO.

La PPO a établi un processus pour dégager les services de police qui permettent de résoudre les problèmes communautaires et de répondre aux attentes en matière de services et pour en établir les ordres de priorité. Elle a également élaboré des mesures pour surveiller et évaluer les services de police communautaires et en rendre compte, notamment : la mise en oeuvre du nouveau modèle de prestation des services de police; le niveau de satisfaction des collectivités à l'égard des services fournis; les taux de victimisation déclarés et non déclarés; le succès remporté par les services de police communautaires auprès des partenaires dans les collectivités.

Nous avons noté plusieurs exemples d'initiatives efficaces en matière de services de police communautaires dans certains détachements pour la dénonciation et la résolution des problèmes. Nous avons constaté toutefois que la plupart des détachements auxquels nous avons rendu visite n'avaient pas encore mis en oeuvre les processus et mesures décrits ci-dessus.

Bien que la PPO ait laissé entendre qu'elle s'employait à instaurer une méthode de prestation plus intégrée des services de police communautaires, nous avons noté qu'il s'était écoulé environ huit ans depuis l'imposition des services de police communautaires par la *Loi sur les services policiers*. La PPO a mis beaucoup de temps pour mettre au point la prestation de tels services et la formation connexe des agents.

### **Recommandation**

**Pour faire en sorte d'offrir des services de police communautaires plus efficaces, la Police provinciale de l'Ontario doit :**

- **mettre intégralement en oeuvre le processus mis au point pour dégager les services de police qui correspondent aux attentes des collectivités dans ce domaine et en établir les ordres de priorité;**
- **déterminer les meilleures pratiques en matière de services de police communautaires parmi les détachements et en faire la promotion;**
- **mesurer l'efficacité des services de police communautaires par rapport aux critères établis.**

**La Police provinciale de l'Ontario doit en outre évaluer à intervalles réguliers les progrès réalisés dans la mise en oeuvre des services de police communautaires et prendre les mesures correctrices qui s'imposent pour s'assurer que les initiatives mises en oeuvre aident vraiment les collectivités à réduire le nombre d'actes criminels et la victimisation.**

### **Réponse du ministère**

***Nous sommes d'accord avec la recommandation. Les plans d'action prévus pour mettre en oeuvre les services de police communautaires, promouvoir les meilleures pratiques et mesurer l'efficacité des activités dans ce domaine sont en bonne voie. À l'automne 1995, la Police provinciale de l'Ontario a créé le centre de développement des services de police communautaires et lui a confié le mandat d'orienter l'élaboration d'un modèle de services de police communautaires de concert avec la Police provinciale de l'Ontario et de coordonner, soutenir et surveiller la mise en oeuvre du modèle. Au printemps suivant, un plan stratégique énonçant clairement les objectifs et les stratégies devant être mises en oeuvre dans un délai de 42 mois (décembre 1999) a été mis au point.***

***L'obligation de rendre des comptes aux administrations locales sur les résultats obtenus dans la réduction des taux de victimisation locaux et sur l'utilisation efficace des ressources locales est un élément essentiel du modèle de prestation des services de la Police provinciale de l'Ontario.***

***La mise en oeuvre de la stratégie de la Police provinciale de l'Ontario en matière de services de police communautaires se déroule comme prévu et est surveillée par les responsables régionaux et par le centre de développement de services de police communautaires pour cerner les problèmes et déterminer les mesures correctrices à prendre.***

## **GESTION DE LA CIRCULATION**

Il incombe à la PPO de patrouiller certaines autoroutes provinciales ainsi que les routes des municipalités qu'elle dessert. La PPO s'acquitte de ces responsabilités par l'intermédiaire de ses bureaux régionaux et de ses détachements. Au niveau régional, des équipes affectées principalement à la gestion de la circulation et au programme R.I.D.E. (Reduced Impaired Driving Everywhere) patrouillent les autoroutes provinciales.

Les détachements sont tenus de préparer un plan annuel de gestion de la circulation dans lequel ils énoncent les problèmes de circulation locaux et les mesures qui seront prises au cours de l'année pour y remédier. Dans certains détachements, on a confié à des agents précis la tâche de régler les problèmes de circulation locaux.

La PPO conserve des statistiques sur les accidents de la route et les pertes de vie ainsi que sur les activités et l'application de diverses initiatives générales et régionales comme les programmes R.I.D.E. pendant le temps des Fêtes. Voici les données sur les collisions entre véhicules entre 1993 et 1997, fournies par les territoires relevant de la compétence de la PPO :

### Données sur les collisions entre véhicules

|                                     | 1993   | 1994   | 1995   | 1996   | 1997   |
|-------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Collisions mortelles                | 685    | 570    | 545    | 533    | 544    |
| Collisions avec blessés             | 19 335 | 18 410 | 17 313 | 17 014 | 16 187 |
| Collisions avec dommages à déclarer | 54 552 | 55 184 | 52 101 | 54 469 | 53 692 |
| TOTAL                               | 74 572 | 74 164 | 69 959 | 72 016 | 70 423 |

Source : Données de la Police provinciale de l'Ontario

## 3.12

### ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ

Dans son plan d'activités pour 1997-1998, la PPO énonce un objectif clé global pour la gestion de la circulation, soit maintenir le taux d'accidents mortels de la route en Ontario parmi les dix taux les plus faibles en Amérique du Nord. Nous avons cependant noté qu'il faut rendre cet objectif beaucoup plus précis pour qu'il puisse servir de mesure de l'efficacité des efforts déployés par la PPO dans la gestion de la circulation. En effet, au cours de notre examen des renseignements sur la sécurité routière fournis par l'Ontario et d'autres territoires de compétence, nous avons remarqué que la baisse récente des taux de décès et de lésions corporelles dus à un accident de la route en Ontario et en Amérique du Nord pouvait découler d'un certain nombre de facteurs et non seulement des efforts policiers. Par exemple :

- Les nouveaux dispositifs de sécurité des véhicules qui ont vu le jour au cours des dernières années, comme les sacs gonflables et le freinage antiblocage, ont considérablement augmenté la sécurité routière. Dans un rapport soumis au Congrès américain en décembre 1996, le ministère des Transports des États-Unis indiquait que les sacs gonflables avaient contribué à une baisse des pertes de vie de l'ordre de 31 pour 100 chez les conducteurs impliqués dans une collision frontale.
- Le fait qu'un plus grand nombre de conducteurs respectent la réglementation sur le port de la ceinture de sécurité a également contribué à la réduction du nombre d'accidents mortels de la route. Le ministère des Transports estime que le port de la ceinture de sécurité a permis de sauver quelque 5 000 vies en Ontario au cours des 20 dernières années. D'après les données de Transports Canada, le pourcentage de conducteurs qui attachent leur ceinture de sécurité au Canada est passé de 86 pour 100 en 1992 à 92 pour 100 en 1996.
- L'entrée en vigueur en 1994 du système de permis progressif en Ontario s'est traduite par une réduction des accidents mortels de la route, en particulier chez les jeunes conducteurs inexpérimentés. Une étude publiée en 1998 par le ministère des Transports démontre que dans le cadre du nouveau système, les taux de décès et de lésions corporelles dus à un accident de la route ont diminué de 24 pour 100 chez les nouveaux conducteurs dans tous les groupes d'âge. Dans le groupe des nouveaux conducteurs âgés de 20 à 24 ans, le taux de collisions a diminué de 42 pour 100.
- Les changements démographiques ont également contribué à la réduction des taux d'accidents mortels de la route. D'après le *Plan de sécurité routière de l'Ontario*, mis à

---

jour par le ministère des Transports en 1997, le vieillissement de la génération de l'après-guerre devrait se traduire par une diminution de certains types de collisions associées aux jeunes conducteurs, comme les collisions impliquant un seul véhicule, les collisions dues à la conduite en état d'ébriété et les collisions à vitesse élevée. Il s'agit des collisions qui entraînent le plus souvent des pertes de vie.

Notre examen des statistiques sur les accidents de la route en Amérique du Nord a fait ressortir certaines tendances positives en Ontario, en particulier pour les collisions entraînant des décès ou des lésions corporelles. L'examen des statistiques de 1996 d'autres territoires de compétence révélait notamment que le taux d'accidents mortels de la route en Ontario, soit 14 décès par 100 000 véhicules immatriculés, était au septième rang parmi les taux les plus faibles en Amérique du Nord. Par conséquent, la PPO avait déjà atteint son objectif global à cette époque, soit que le taux d'accidents mortels de la route en Ontario soit parmi les dix taux les plus faibles en Amérique du Nord.

Toutefois, tant que l'on ne pourra pas mesurer la contribution de la PPO à la réduction des taux d'accidents mortels de la route, la comparaison du taux ontarien à d'autres taux nord-américains peut aller à l'encontre du but recherché. Si l'on effectue ce genre de comparaison, la gestion de la circulation par la PPO peut sembler porter fruit lorsque le taux d'accidents mortels de la route diminue pour des raisons qui n'ont rien à voir avec les efforts qu'elle déploie. Inversement, des efforts de gestion de la circulation fructueux peuvent sembler inefficaces si les taux demeurent élevés en raison de facteurs sur lesquels la PPO n'exerce aucun contrôle, comme le volume de la circulation, les conditions de la route et les conditions météorologiques.

Bien que la réduction du taux d'accidents mortels soit un objectif souhaitable et mesurable, il serait plus utile, pour évaluer l'efficacité de la PPO dans la gestion de la circulation, de cerner les facteurs que l'on peut imputer aux efforts policiers. Par exemple, les efforts déployés par la PPO pour sensibiliser la population et appliquer la réglementation de la circulation routière peuvent exercer une influence positive sur des facteurs comme la non-conformité à la réglementation sur le port de la ceinture de sécurité, la conduite en état d'ébriété et la conduite à vitesse élevée, qui entraînent souvent des collisions mortelles. L'établissement d'objectifs de performance provinciaux, comme augmenter le pourcentage de conformité à la réglementation sur le port de la ceinture de sécurité et réduire le pourcentage de collisions dues à la conduite en état d'ébriété et à la conduite à vitesse élevée, serait plus indiqué pour évaluer les efforts de gestion de la circulation de la PPO que la comparaison des taux d'accidents mortels de la route en Ontario à ceux d'autres territoires de compétence.

### **Recommandation**

**Pour évaluer plus justement l'efficacité de sa gestion de la circulation, la Police provinciale de l'Ontario doit élaborer des objectifs de performance qui soient davantage reliés à ses efforts de gestion de la circulation.**

### **Réponse du ministère**

**Nous sommes d'accord avec cette recommandation. Le plan d'activités pour 1998-1999, qui a déjà été approuvé, énonce des objectifs de**



**performance dont celui-ci : «afficher un taux d'accidents mortels de la route en Ontario égal ou inférieur au taux national». Nous reconnaissons qu'il est très difficile de déterminer la contribution précise de la Police provinciale de l'Ontario à une réduction quelconque des taux d'accidents mortels de la route, puisque plusieurs facteurs autres que les efforts policiers peuvent jouer un rôle positif dans ce domaine.**

**À l'approche du cycle de planification des activités pour 1999-2000, qui commencera à l'automne de 1998, la Police provinciale de l'Ontario s'engagera à définir des objectifs de performance qui soient davantage reliés à ses efforts de gestion de la circulation.**

## 3.12

### PLANS DE GESTION DES DÉTACHEMENTS EN MATIÈRE DE CIRCULATION

Dans le cadre de notre vérification de 1993-1994 de la Police provinciale de l'Ontario, nous avons noté les points suivants au sujet des plans de gestion des détachements en matière de circulation et des rapports subséquents sur les résultats obtenus :

- La plupart des plans n'étaient pas fondés sur une analyse approfondie des problèmes et des tendances de la circulation, contrairement à la méthode de résolution des problèmes prônée par la direction pour les services de police communautaires. En général, les objectifs étaient énoncés sous la forme de niveaux de services ou d'extrants, comme les heures de patrouille et le nombre d'accusations portées, ou, sous une forme plus générale, comme la réduction du nombre d'accidents sur les autoroutes.
- Les objectifs clés n'étaient pas atteints.

Notre vérification actuelle des plans de gestion de la circulation des détachements a fait ressortir le même genre de situation. Nous avons en outre constaté que les collectivités desservies, parfois, n'étaient ni consultées ni invitées à participer à l'établissement des plans et que les objectifs fixés dans certains plans n'étaient ni surveillés ni évalués par la direction principale pour déterminer s'ils avaient été atteints.

#### Recommandation

**Afin d'offrir des services de gestion de la circulation plus efficaces, la Police provinciale de l'Ontario doit s'assurer que :**

- **les plans de gestion des détachements en matière de circulation sont fondés sur une analyse exhaustive des problèmes de circulation et qu'ils correspondent à ses attentes relatives aux services de police communautaires;**
- **la performance des détachements sur le plan de la définition et de la résolution des problèmes de circulation locaux fait l'objet d'un rapport à la direction principale et que celle-ci surveille la performance des détachements dans ce domaine.**

### **Réponse du ministère**

**La planification des activités pour 1999-2000 exigera que les détachements soumettent des plans d'activités. Pour que les commandants de détachement ne soient pas aux prises avec plusieurs processus de planification, les plans de gestion de la circulation feront partie des plans d'activités des détachements. Ces plans seront soumis à l'examen des cadres principaux et des collectivités desservies, par l'entremise des commissions des services policiers ou des comités consultatifs communautaires. La formulation des plans reposera sur l'analyse des problèmes de circulation dans les collectivités desservies et sur des consultations auprès desdites collectivités.**

## **RESPECT DES PRINCIPES D'ÉCONOMIE ET D'EFFICIENCE**

### **GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

La PPO est constituée de plus de 4 750 agents en uniforme et de plus de 1 400 employés civils. Les agents en uniforme étaient regroupés dans les catégories suivantes au cours des cinq dernières années :

**Personnel en uniforme de la PPO par catégorie**

|                      | <b>1993</b>  | <b>1994</b>  | <b>1995</b>  | <b>1996</b>  | <b>1997</b>  |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Officier breveté     | 136          | 114          | 109          | 116          | 125          |
| Sergent d'état-major | 276          | 245          | 235          | 227          | 214          |
| Sergent              | 744          | 680          | 697          | 794          | 773          |
| Agent                | 3 213        | 3 618        | 3 678        | 3 614        | 3 653        |
| <b>TOTAL</b>         | <b>4 369</b> | <b>4 657</b> | <b>4 719</b> | <b>4 751</b> | <b>4 765</b> |

*Source : Données de la Police provinciale de l'Ontario*

### **DÉPLOIEMENT DU PERSONNEL**

En 1990, la PPO a adopté un modèle de déploiement du personnel pour établir les niveaux de dotation en personnel dans les détachements. Il s'agissait d'une version modifiée d'un modèle élaboré à l'origine par un service de police d'un État américain. Le modèle établit le nombre d'agents de police qu'il faut affecter à un détachement en fonction principalement du nombre de demandes d'intervention, qui constitue la charge de travail du détachement, et prévoit des ajustements pour les citations à comparaître, la formation, les patrouilles et l'administration.

Dans le cadre de notre examen des niveaux de dotation en personnel des détachements, nous avons remarqué que les quartiers généraux de la PPO tenaient compte des statistiques sur les demandes d'intervention pour affecter les agents aux détachements, mais que les

détachements ne s'en inspiraient pas pour déterminer la charge de travail et établir les horaires de travail des agents. Nous avons constaté des écarts importants entre les niveaux de dotation en personnel et la charge de travail, et ce, sur une base mensuelle, quotidienne et horaire.

### Déploiement mensuel

La PPO fournit des services de police généraux à 2,3 millions de personnes. Toutefois, ce nombre passe à 3,6 millions en juin, juillet et août, à cause du tourisme et de la fréquentation des résidences secondaires.

Le tableau suivant est un résumé des statistiques sur les demandes d'intervention mensuelles et des heures correspondantes travaillées par les sergents et les agents du service mobile des détachements en 1996, y compris les heures supplémentaires, d'après les relevés quotidiens des opérations. Les employés civils, certains sergents en poste aux quartiers généraux régionaux et au quartier général principal, les sergents d'état-major et autres officiers principaux qui s'occupent en général de l'administration et des activités de soutien ne sont pas tenus de préparer des relevés quotidiens des opérations. Par conséquent, il n'est pas tenu compte de leurs heures de travail dans le tableau.

## 3.12

### Heures travaillées et demandes d'intervention mensuelles en 1996

|        | Heures travaillées | Demandes d'intervention |
|--------|--------------------|-------------------------|
| Janv.  | 520 599            | 38 754                  |
| Févr.  | 491 800            | 35 572                  |
| Mars   | 488 706            | 37 960                  |
| Avr.   | 496 890            | 38 707                  |
| Mai    | 517 864            | 44 866                  |
| Juin   | 472 496            | 47 465                  |
| Juill. | 444 543            | 48 826                  |
| Août   | 439 405            | 49 985                  |
| Sept.  | 469 406            | 40 299                  |
| Oct.   | 487 090            | 41 061                  |
| Nov.   | 462 405            | 39 583                  |
| Déc.   | 411 795            | 36 498                  |

Source : Données de la Police provinciale de l'Ontario

Nous avons remarqué que pendant les mois où l'on faisait le plus appel aux services de la PPO, la quantité d'heures travaillées était très faible par rapport à la demande. Par exemple, en juin, juillet et août, c'est-à-dire des mois très occupés, la PPO recevait 30 pour 100 de plus de demandes d'intervention qu'au cours des mois plus tranquilles de janvier, février et mars. Entre janvier et mars, toutefois, on constate qu'il y a eu 10 pour 100 de plus d'heures travaillées, y compris les heures supplémentaires, qu'au cours des trois mois

---

de l'été. Pendant le mois le plus tranquille, soit février, il y a eu 12 pour 100 de plus d'heures travaillées que pendant le mois d'août, mois où le nombre de demandes d'intervention a été le plus élevé.

D'après nos discussions avec les commandants de détachement, la plupart des agents prennent leurs vacances au cours de l'été. La direction de la PPO a laissé entendre que le public ne courait aucun risque indu pendant les mois d'été et que les agents étaient en mesure de répondre à toutes les demandes d'intervention au cours de ces mois. Selon la direction, la politique de la PPO précise que «les congés annuels seront accordés dans la mesure où l'on ne permet pas à plus d'un sixième du détachement de s'absenter à la fois».

Pour contrer l'augmentation importante des demandes d'intervention et la réduction du nombre d'employés, la PPO réduit le nombre d'heures consacrées aux citations à comparaître et à la formation pendant les mois d'été.

### Déploiement quotidien

En ce qui a trait au déploiement quotidien du personnel, notre analyse a démontré que les agents effectuaient plus d'heures de travail la semaine, lorsque les demandes d'intervention sont faibles, et moins d'heures les fins de semaine, lorsque les demandes d'intervention sont élevées. Par exemple, en 1996, on constate qu'il y a eu 24 pour 100 de plus de demandes d'intervention en moyenne les samedis que les mercredis. Pourtant, on comptait en moyenne 53 pour 100 de plus d'heures travaillées les mercredis que les samedis.

Le tableau suivant présente un résumé des heures travaillées par les agents et des demandes d'intervention pendant la semaine et la fin de semaine en 1996.

#### Heures de travail et demandes d'intervention quotidiennes en 1996

|                         | Dim.    | Lun.    | Mar.    | Mer.    | Jeu.    | Ven.    | Sam.    |
|-------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Heures travaillées      | 582 488 | 865 536 | 922 549 | 958 838 | 904 272 | 843 461 | 625 933 |
| Demandes d'intervention | 67 180  | 66 667  | 66 502  | 67 304  | 68 755  | 79 840  | 83 328  |

*Source : Données de la Police provinciale de l'Ontario*

Aucun commandant de détachement n'a laissé entendre que le public courait un risque indu à cause des niveaux de personnel réduits pendant la fin de semaine; les agents étaient en mesure de répondre à toutes les demandes d'intervention avec les ressources disponibles.

Étant donné que la formation, les citations à comparaître et autres fonctions administratives auxquelles on doit consacrer du temps pendant les heures ouvrables nécessitent certainement la présence d'un plus grand nombre d'agents pendant la semaine, nous avons analysé les heures travaillées entre 16 h et minuit (quart de soir) au cours desquelles on ne consacre pas de temps à ces activités.

Notre analyse a fait ressortir un modèle identique pour les quarts de soir, c'est-à-dire qu'il y avait plus d'heures travaillées les soirs de semaine, lorsque les demandes d'intervention sont faibles, et moins d'heures les soirs de fin de semaine, lorsque les demandes

d'intervention sont élevées. Bien que la demande d'intervention soit notamment au plus bas le mercredi soir, c'est le quart où l'on comptait le plus grand nombre d'heures travaillées.

### Heures travaillées et demandes d'intervention entre 16 h et minuit en 1996

|                         | Dim.    | Lun.    | Mar.    | Mer.    | Jeu.    | Ven.    | Sam.    |
|-------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Heures travaillées      | 221 417 | 259 992 | 270 158 | 284 334 | 268 225 | 263 107 | 237 337 |
| Demandes d'intervention | 24 633  | 25 933  | 26 386  | 26 251  | 27 630  | 34 388  | 32 027  |

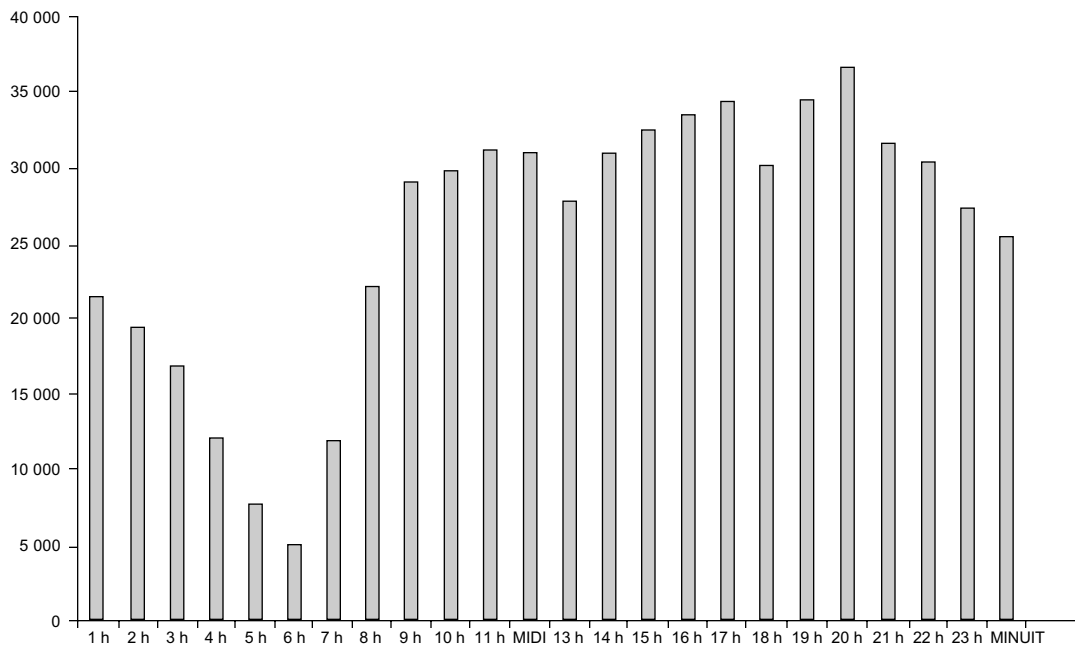
Source : Police provinciale de l'Ontario

## 3.12

### Déploiement horaire

Notre analyse des demandes d'intervention horaires a fait ressortir le modèle suivant.

#### Demandes d'intervention horaires en 1996



Source : Données de la Police provinciale de l'Ontario

Depuis 1992, dans la majorité des détachements de la PPO, les agents effectuent des quarts de travail de 12 heures. L'horaire de travail des agents dans les détachements repose principalement sur le maintien d'un nombre identique d'agents dans un quart de travail pendant toute la journée. Cette pratique peut donner lieu à un excédent de personnel pendant les heures de travail tranquilles, soit entre 2 h et 6 h; il y a moins de demandes d'intervention au cours de cette période et encore moins d'occasions d'offrir des services de police communautaires.

---

Nous avons remarqué dans certains détachements que les quarts de travail de certains employés s'échelonnaient entre 7 h et 8 h pour faciliter la transition entre les quarts. Nous avons noté que si l'on procédait de cette façon pour disposer pendant une plus longue période de temps d'un plus grand nombre d'employés pendant les heures où on était le plus occupé, il serait possible de déployer le personnel de façon plus efficace en fonction de la charge de travail.

On nous a dit par contre que l'apport de modifications importantes aux horaires de travail exigeait l'accord de la majorité des agents de police dans les détachements. Par ailleurs, on manquerait de voitures de police puisque l'attribution des voitures aux détachements est fondée sur un ratio de trois agents par voiture. Ce ratio a été établi lorsque les agents effectuaient des quarts de huit heures. Étant donné que la plupart des agents effectuent maintenant des quarts de 12 heures, la présence d'un plus grand nombre d'agents pendant les périodes occupées se traduirait par un manque de voitures et par des agents en poste au détachement plutôt que sur la route.

### **Recommandation**

**La Police provinciale de l'Ontario doit examiner les pratiques actuelles en matière d'établissement d'horaires de travail et les réviser au besoin pour s'assurer que les heures travaillées par les agents correspondent aux besoins des collectivités desservies en matière de services.**

### **Réponse du ministère**

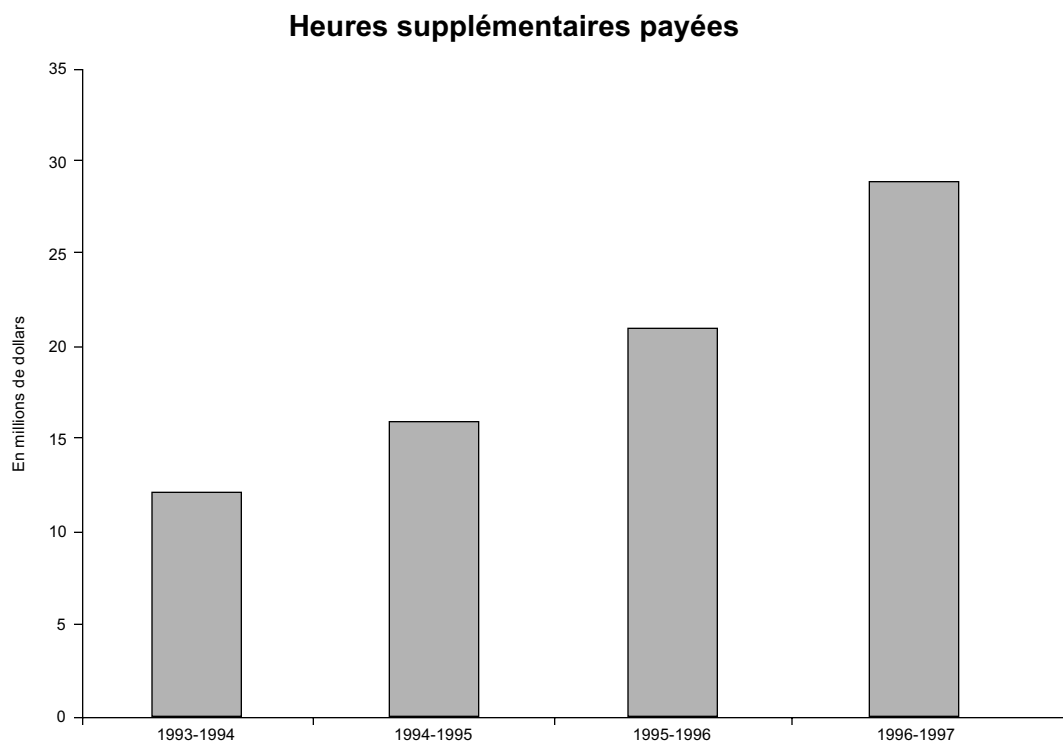
***Nous sommes d'accord avec cette recommandation. Depuis janvier 1998, la Police provinciale de l'Ontario s'emploie à élaborer un guide pour l'établissement de quarts de travail plus souples qui répondent à la charge de travail et aux besoins des collectivités et, dans la mesure du possible, qui tiennent compte des préférences des employés. Le guide est maintenant terminé et une entente de principe a été conclue.***

***La date de mise en oeuvre n'a pas encore été fixée, mais on prévoit que le guide entrera en vigueur à l'automne de 1998.***

## **GESTION DES HEURES SUPPLÉMENTAIRES**

Notre examen des heures supplémentaires de la PPO a révélé que malgré la stabilité du nombre de demandes d'intervention au fil des ans, le nombre d'heures supplémentaires travaillées par les agents n'a cessé d'augmenter. Au cours des quatre dernières années, les dépenses au titre des heures supplémentaires sont passées de 12 millions de dollars au cours de l'exercice 1993-1994 à environ 29 millions de dollars au cours de l'exercice 1996-1997, soit une augmentation de 140 pour 100.

## 3.12



*Source : Données de la Police provinciale de l'Ontario*

Bien que l'on ait souvent mentionné les citations à comparaître comme cause importante d'heures supplémentaires, notre examen des heures passées au tribunal par les agents de police indiquait que le nombre d'heures supplémentaires effectuées à ce titre avait diminué au cours des dernières années et qu'elles ne justifiaient donc pas l'augmentation des heures supplémentaires. Les commandants de détachement ont également mentionné la rigidité des horaires de travail de 12 heures et la rédaction non efficiente des rapports pour expliquer le grand nombre d'heures supplémentaires. Nous avons noté cependant que ces situations prévalaient depuis de nombreuses années et n'expliquaient pas l'augmentation des heures supplémentaires au cours des dernières années. Un examen plus poussé des mesures de contrôle et des discussions supplémentaires avec les commandants de détachement nous ont permis de conclure que l'augmentation considérable des heures supplémentaires au cours des dernières années était surtout due à l'absence de contrôles de gestion et de contrôles budgétaires adéquats. Plus précisément :

- Les agents affectés aux détachements, surtout ceux ayant reçu une formation spécialisée, étaient souvent appelés directement par d'autres unités de la PPO pour exécuter certaines tâches, sans qu'il soit tenu compte des besoins en personnel des détachements concernés. Les commandants de détachement n'avaient aucun contrôle sur les heures travaillées par les agents à l'extérieur des détachements bien que les heures supplémentaires travaillées dans ces cas fussent imputées aux détachements.
- Même s'il y avait beaucoup moins de demandes d'intervention le mercredi que les autres jours, c'est le jour où il y avait le plus d'agents au travail et où l'on effectuait le plus grand nombre d'heures supplémentaires. En moyenne, en 1996, les agents ont

---

effectué 60 pour 100 de plus d'heures supplémentaires les mercredis que les dimanches, et 42 pour 100 de plus que les samedis.

La PPO était aussi consciente du recours excessif aux heures supplémentaires. En septembre 1997, elle a demandé aux quartiers généraux régionaux et aux détachements de soumettre des plans pour réduire à un niveau cible de 20 millions de dollars les dépenses consacrées aux heures supplémentaires. Elle a en outre mis sur pied une équipe responsable d'un projet de recherche sur les heures supplémentaires pour faire enquête sur les causes des heures supplémentaires. Dans son rapport, l'équipe exprimait les mêmes préoccupations à cet égard.

### **Recommandation**

**Pour promouvoir le recours approprié aux heures supplémentaires, la Police provinciale de l'Ontario doit instaurer des contrôles de gestion plus efficaces pour s'assurer que les heures supplémentaires :**

- **sont effectuées uniquement en fonction de besoins clairement définis et justifiés;**
- **font l'objet d'une surveillance, de façon qu'on puisse apporter des mesures correctrices au besoin.**

### ***Réponse du ministère***

***Nous sommes d'accord avec cette recommandation. Confrontée à l'augmentation des dépenses consacrées aux heures supplémentaires, la haute direction de la Police provinciale de l'Ontario a :***

- ***fait une étude des heures supplémentaires dans le cadre d'un projet de recherche sur les heures supplémentaires;***
- ***mis en oeuvre des plans d'action en 1997 pour réduire les dépenses consacrées aux heures supplémentaires au cours de l'exercice 1997-1998.***

***Tous les détachements et tous les bureaux régionaux ont dû soumettre des plans d'action en 1997 pour assurer que l'on avait établi des contrôles de gestion et qu'on s'y conformait afin de réduire sensiblement les dépenses consacrées aux heures supplémentaires. Il en est résulté une amélioration importante grâce à une réduction remarquable des heures supplémentaires au cours des six derniers mois de 1997, qui s'est poursuivie en 1998. Les heures supplémentaires en 1997-1998 ont diminué de 24 pour 100 par rapport à la période de pointe atteinte en 1996-1997.***

***À compter de l'exercice 1998-1999, les affectations budgétaires vont se traduire par une plus grande responsabilisation au niveau local pour les dépenses consacrées aux heures supplémentaires. Pour la première fois, les budgets d'heures supplémentaires seront décentralisés et ce sont les bureaux régionaux et les détachements qui seront responsables de la gestion et de la surveillance des dépenses consacrées aux heures supplémentaires et qui devront s'assurer du respect desdits budgets.***



## 3.12

***Le 12 mai 1998, l'équipe responsable du projet de recherche sur les heures supplémentaires a soumis son rapport à la direction principale. Il renfermait plusieurs recommandations concernant la responsabilisation, les heures supplémentaires effectuées par le personnel d'intervention d'urgence, la gestion des causes judiciaires et la situation des employés handicapés. Des plans d'action ont été élaborés et sont maintenant mis en oeuvre.***

### UNITÉS D'INTERVENTION ADAPTÉE

Les unités d'intervention adaptée (UIA) de la PPO déterminent les demandes d'intervention pour lesquelles il n'est pas nécessaire d'envoyer un agent sur place et règlent ces demandes par téléphone. Par exemple, le vol d'une bicyclette pour lequel il n'y a aucun témoin et aucune preuve à recueillir sur place ne nécessite probablement pas la présence d'un agent de police. Toutefois, conformément à la politique de la PPO, si un citoyen demande la présence d'un agent, on en enverra un sur place quelle que soit la nature de l'appel.

La PPO a mis au point le Programme d'intervention adaptée en 1996 pour assurer un déploiement plus efficace des agents de police. Des études réalisées au Canada et aux États-Unis laissent entendre que les unités d'intervention adaptée sont les mieux placées pour répondre à 30 à 40 pour 100 des demandes d'intervention. En janvier 1997, la PPO a approuvé la mise en oeuvre du Programme d'intervention adaptée à l'échelle de la province en juin 1997. Chaque région devait fixer ses propres objectifs dans ce domaine.

Dans le cadre de nos visites aux détachements et aux bureaux régionaux, nous avons constaté qu'on ne profitait pas pleinement du Programme d'intervention adaptée parce que le personnel prévu était insuffisant. En outre, la mise en oeuvre du programme ne faisait pas l'objet d'une surveillance adéquate. Par exemple :

- La majorité des agents affectés aux unités d'intervention adaptée étaient des agents temporairement affectés à des tâches réduites. Il s'ensuivait que des postes n'étaient pas comblés dans certaines unités d'intervention adaptée lorsque ces agents retournaient à leurs tâches habituelles.
- D'après nos discussions avec la direction de la PPO, deux régions seulement avaient fixé des objectifs à cet égard. En 1997, le taux d'intervention des unités d'intervention adaptée a été supérieur à 20 pour 100 dans une seule région. Dans les autres régions, ces taux étaient d'environ 5 pour 100 là où on les avait mesurés.

#### **Recommandation**

**Afin de réaliser toutes les économies pouvant découler du recours aux unités d'intervention adaptée, la Police provinciale de l'Ontario doit déterminer et mettre en oeuvre les mécanismes nécessaires pour s'assurer que l'on profite pleinement du Programme d'intervention adaptée.**

### **Réponse du ministère**

***Nous sommes d'accord avec cette recommandation. La Police provinciale de l'Ontario mettra en oeuvre des mécanismes pour surveiller et évaluer l'efficacité des unités d'intervention adaptée. L'évaluation permettra de s'assurer que l'on profite pleinement du programme; elle sera effectuée toutefois à l'intérieur du cadre de consultation et d'approbation des collectivités. La Police provinciale de l'Ontario doit répondre aux besoins des collectivités et celles-ci joueront un rôle important dans la détermination du mandat des unités d'intervention adaptée locales et de l'étendue de leur rôle.***

## **RÉDACTION DE RAPPORTS**

La PPO utilise le système intégré de déclaration informatisée de la Coopérative d'automatisation des services de police municipaux et provinciaux de l'Ontario (OMPPAC) pour enregistrer les événements déclarés, les observations de suspects possibles et les résultats d'enquête, et pour produire ses rapports de police.

Au début des années 1990, la PPO a décidé de demander aux agents d'entrer des données et de rédiger des rapports parce qu'elle prévoyait d'installer des terminaux intelligents dans les voitures de police. Nous avons constaté au cours de notre vérification qu'aucune voiture n'avait été dotée de cette technologie, et qu'il n'existait aucun plan à cet effet.

Dans notre rapport de 1994, nous recommandions que la PPO apporte des changements pour réduire le temps considérable que les agents devaient consacrer à l'entrée des données et à la rédaction des rapports dans le système de l'OMPPAC. Nous avons constaté que la PPO a mis de l'avant plusieurs mesures pour apporter des améliorations dans ce domaine, notamment :

- l'adoption par certains détachements de modèles de rapports génériques pour le système de l'OMPPAC afin de regrouper les renseignements en un seul rapport d'événement plutôt que de produire plusieurs rapports;
- la création automatique de certains fichiers de cas par l'entremise du système de répartition afin que les agents aient moins de rapports à rédiger.

Malgré ces initiatives, la rédaction de rapports a continué d'accaparer une grande partie du temps des agents. Le résumé des relevés des opérations du quartier général de la PPO indique que les agents consacraient environ 10 pour 100 de leurs heures de travail à la rédaction des rapports sur les cas et autres rapports administratifs tels que les dossiers de la Couronne pour les procureurs. Toutefois, d'après nos discussions avec les commandants de détachement, les agents consacraient beaucoup plus d'heures à la rédaction des rapports exigés. Par exemple, les agents entrent habituellement les données dans le système de l'OMPPAC vers la fin de leur quart de travail. Cette responsabilité administrative tient les agents à l'écart de la route puisqu'ils retournent à leur détachement bien avant la fin de leur quart de travail pour ce faire. En général, le temps passé au détachement pour entrer des données et rédiger des rapports n'est pas comptabilisé à ce titre.

## 3.12

Nous avons remarqué que certains corps de police municipaux confiaient l'entrée des données à des employés autres que les agents et utilisaient la technologie actuelle pour éliminer en bonne partie la nécessité pour les agents d'entrer des données et de rédiger des rapports. Dans un détachement, entre autres, la PPO a maintenu les pratiques de l'ancien corps de police local qui consistaient à recourir aux services d'employés autres que les agents et à utiliser le dictaphone pour aider les agents à entrer les données dans le système de l'OMPPAC. D'après les responsables du détachement, ces pratiques comportaient notamment les avantages suivants :

- une réduction importante du temps consacré à la rédaction de rapports par les agents comparativement aux agents des autres détachements;
- une plus grande uniformité dans le style et la présentation des rapports parce que l'entrée des données et la rédaction des rapports relevaient d'un personnel restreint.

La PPO n'a fourni aucune preuve à l'appui de ces avantages et elle ne les a pas quantifiés. À la fin de notre vérification sur le terrain en février 1998, une équipe de projet de la PPO étudiait les avantages de confier l'entrée des données à des employés autres que les agents.

### **Recommandation**

**Pour réduire le temps que les agents doivent consacrer à l'entrée des données et à la rédaction de rapports, la Police provinciale de l'Ontario doit envisager d'autres options, notamment l'utilisation de nouvelles technologies et l'entrée des données par des employés autres que les agents.**

### **Réponse du ministère**

***Nous sommes d'accord avec cette recommandation. Une étude est menée présentement dans le but de trouver des solutions de rechange à l'entrée des données par les agents. Un rapport provisoire sera soumis à l'été de 1998.***

***Par ailleurs, le système intégré de déclaration informatisée de la Coopérative d'automatisation des services de police municipaux et provinciaux de l'Ontario sera remplacé d'ici l'an 2000. Une demande de proposition a été préparée à cet effet et une décision sera prise prochainement en ce qui concerne le remplacement du système.***

***Point intéressant à noter dans le cadre de cette recommandation, le nouveau système devra apporter des améliorations tangibles sur le plan de l'entrée des données. On attend notamment du nouveau système de gestion informatisée des registres de répartition qu'il permette aux agents ou au personnel affecté à l'entrée des données d'introduire une seule fois les données de base (nom, date de naissance, adresse et ainsi de suite) et que celles-ci soient automatiquement acheminées là où on en a besoin.***

***Cette capacité d'acheminement des données aidera le personnel de la Police provinciale de l'Ontario à remplir de nombreux rapports et***

**formulaires différents (rapports sur les biens immeubles, formulaires sur la conduite avec facultés affaiblies et ainsi de suite) et fournira une méthode plus efficace pour répondre aux exigences du Centre d'information de la police canadienne en matière d'entrée de données ou pour préparer les dossiers de la Couronne. Les outils de traitement de texte modernes offriront une plus grande souplesse à l'utilisateur qui doit entrer les renseignements sur un incident.**

**L'utilisation d'outils de consultation en direct dotés de la fonction pointer-cliquer diminuerait le temps requis actuellement pour choisir l'accusation convenant à une infraction au moment de remplir les formulaires obligatoires comme les citations à comparaître et autres documents judiciaires.**

## FORMATION DES AGENTS

La PPO dispose d'un large éventail de programmes de formation conçus pour assurer que les agents acquièrent les compétences nécessaires pour fournir des services policiers efficaces et efficients. Ces programmes comprennent notamment :

- la formation de base et sur le terrain pour les nouvelles recrues;
- des cours de formation obligatoires annuels pour les agents, tels que les cours de recyclage sur l'utilisation des armes à feu, sur la sécurité personnelle, sur l'utilisation de la force et sur les premiers soins;
- des cours de formation à l'intention des spécialistes sur l'utilisation de l'ivressomètre, sur la neutralisation des engins explosifs, sur les enquêtes sur les crimes et sur les interventions d'urgence;
- la formation en gestion telle que des cours sur l'administration policière à l'intention des commandants de détachement.

Notre vérification nous a permis de constater que la PPO avait élaboré des normes de formation pour les programmes susmentionnés afin de faciliter la surveillance de la conception, de la prestation et de l'évaluation des cours. Les cours font l'objet d'une évaluation annuelle pour s'assurer de leur pertinence et déterminer si on doit les offrir l'année suivante.

Dans notre examen de la formation des agents, nous avons constaté que ceux-ci recevaient la formation nécessaire et qu'ils acquéraient les compétences jugées nécessaires par la PPO pour offrir des services de police.

## RECETTES PROVINCIALES TIRÉES DES SERVICES DE POLICE MUNICIPAUX

Avant le 1<sup>er</sup> janvier 1998, la PPO fournissait gratuitement des services de police à 576 petites municipalités qui n'avaient pas pris d'autres mesures pour offrir de tels services. En outre, 40 municipalités s'étaient engagées par contrat à payer pour obtenir les services de la PPO. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1998, conformément à la *Loi sur les services*

---

*policiers*, la province facture aux municipalités non liées par contrat le coût des services de police, en fonction du tarif de base prescrit par règlement.

La province ne réclame pas aux municipalités le coût des activités comme la patrouille des autoroutes provinciales effectuée dans l'intérêt de la province. La loi stipule cependant qu'il incombe aux municipalités de fournir l'infrastructure et l'administration nécessaires pour offrir des services de police adéquats.

La PPO estimait que les recettes provinciales tirées des services de police municipaux s'élèveraient à quelque 216 millions de dollars pour 1998, soit 178 millions provenant des coûts récupérés auprès des municipalités non liées par contrat, et 38 millions provenant des coûts récupérés auprès des municipalités liées par contrat.

## 3.12

---

### *RÉCUPÉRATION DES COÛTS AUPRÈS DES MUNICIPALITÉS NON LIÉES PAR CONTRAT*

En examinant la méthode utilisée par la PPO pour déterminer les coûts récupérés auprès des municipalités non liées par contrat pour les services de police fournis en 1998, nous avons remarqué que l'estimation des coûts récupérés de 178 millions de dollars reposait principalement sur les dépenses estimatives de 1997-1998. Toutefois, la détermination des coûts indirects reposait sur une formule de récupération des coûts fondée sur une estimation des dépenses pour l'exercice 1996-1997 qui était inférieure aux dépenses réelles pour cet exercice.

La direction de la PPO a indiqué que les écarts entre les dépenses estimatives et réelles seraient récupérés parce que la PPO facturerait aux municipalités les salaires et avantages sociaux réels des agents déployés dans les collectivités. Par ailleurs, le montant réel des autres coûts de fonctionnement directs, dont le plus important est le coût de fonctionnement des véhicules, serait déterminé et facturé aux municipalités. Nous avons cependant constaté que ces montants seraient sous-estimés si l'on ne révisait pas la formule de récupération des coûts, car les coûts indirects reposaient sur les dépenses estimatives.

La PPO a en outre déduit un montant équivalant à 10 pour 100 des sommes récupérables auprès des municipalités à titre d'ajustement pour l'affectation d'agents à des municipalités dans les cas d'urgence relevant de la province. Cet ajustement était une estimation de la PPO pour laquelle elle n'a pu nous fournir aucune donnée à l'appui. La direction de la PPO a indiqué que l'ajustement de 10 pour 100 était une estimation prudente fondée sur des discussions avec tous les commandants des bureaux régionaux et des détachements.

La direction de la PPO a laissé entendre qu'elle s'employait à modifier son système pour recueillir des renseignements plus détaillés sur les coûts et sur les heures travaillées par les agents dans les collectivités. La PPO se propose de réviser la formule de récupération des coûts au cours de 1998 pour s'assurer qu'il est tenu compte des dépenses réelles. La PPO examinera également l'ajustement de 10 pour 100 au titre des services fournis à la province afin de déterminer la meilleure méthode possible pour qu'on ne facture pas aux municipalités des services réclamés par la province.

---

## **RECETTES TIRÉES DES MUNICIPALITÉS LIÉES PAR CONTRAT**

La PPO facture aux municipalités liées par contrat les coûts des services prévus dans leurs contrats. À la fin de 1997, 40 municipalités étaient liées par contrat, ce qui représente un montant annuel total d'environ 40 millions de dollars pour les services fournis par la PPO.

Parmi ces 40 municipalités, nous avons remarqué que cinq d'entre elles, à la fin de 1997, (à l'intérieur d'une municipalité régionale) n'avaient pas reçu de facture de la PPO pour les services fournis au cours des trois dernières années, ce qui représente un montant total non facturé d'environ 23 millions de dollars.

En plus de ce montant, la PPO affichait des débiteurs de l'ordre de 12,6 millions de dollars pour l'exercice terminé en décembre 1997. Nous avons constaté l'existence d'un montant impayé de 8,4 millions de dollars pendant plus de 90 jours; cinq municipalités, notamment, qui devaient environ 6,6 millions de dollars, n'avaient pas payé pour les services fournis par la PPO depuis 1993.

### **Recommandation**

**Pour s'assurer de récupérer le coût des services de police fournis aux municipalités, la Police provinciale de l'Ontario doit :**

- **modifier son système pour recueillir des renseignements plus détaillés sur les coûts à récupérer;**
- **collaborer avec le ministère à l'établissement de systèmes et de procédures satisfaisants pour facturer et percevoir de façon plus efficace les coûts associés à la prestation des services de police municipaux.**

### **Réponse du ministère**

***Nous sommes d'accord avec cette recommandation et nous avons pris la mesure suivante. La Police provinciale de l'Ontario a modifié sa méthode de collecte de données sur ses activités pour obtenir rapidement des renseignements détaillés sur les coûts.***

***Bien que la facturation du coût des services de police municipaux fournis par la Police provinciale de l'Ontario et la perception des recettes tirées de ces services relèvent du ministère des Finances, la Police provinciale de l'Ontario s'est engagée à fournir des données exactes et dans les plus brefs délais au ministère des Finances.***