

# Police provinciale de l'Ontario

## Contexte

La Police provinciale de l'Ontario est régie par la *Loi sur les services policiers* (la Loi) et fournit principalement les services suivants :

- surveillance policière de première ligne dans les régions de l'Ontario qui n'ont pas leur propre corps de police;
- patrouilles des routes provinciales, des voies navigables et des réseaux de sentiers;
- services de police contractuels pour les municipalités qui en font la demande;
- services de soutien en cas d'urgence à toutes les collectivités de l'Ontario;
- enquêtes relatives à des affaires criminelles complexes ou au crime organisé.

La Police provinciale est l'un des plus importants corps policiers de l'Amérique du Nord. Il compte environ 6 300 agents et 2 300 employés civils (voir la Figure 1). Il est composé de 78 postes de police, appelés détachements, situés dans l'ensemble de la province, et les détachements administrent 87 autres postes satellites. Les détachements relèvent de l'un des cinq quartiers généraux régionaux ou de la Division de la sécurité routière, qui relèvent du Grand quartier général d'Orillia. La Police provinciale exploite également cinq centres de communication régionaux qui reçoivent les

**Figure 1 : Nombre d'équivalents temps plein de la Police provinciale au 31 mai 2012**

Source des données : Police provinciale de l'Ontario

	Agents de police	Employés civils
Bureau du commissaire	10	35
Services internes	138	242
Opérations sur le terrain	4 435	695
Enquêtes/crime organisé	819	284
Sécurité routière et soutien opérationnel	869	1 058
<b>Total</b>	<b>6 271</b>	<b>2 314</b>

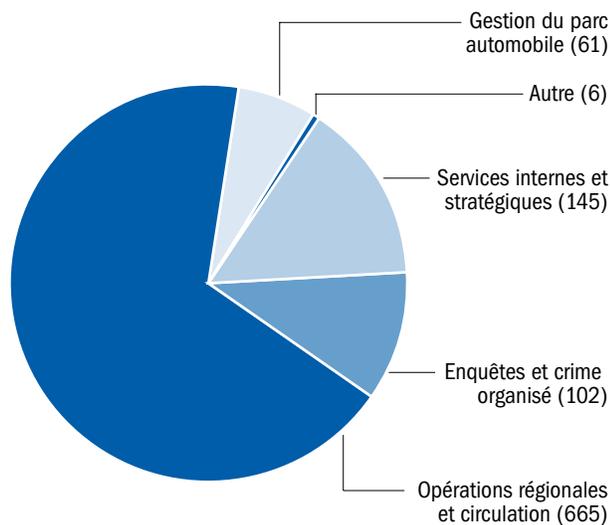
appels d'urgence 911 et les appels du public et qui dépêchent des agents de police.

La Police provinciale fournit des services de police municipaux à 322 municipalités en régime de recouvrement des coûts, ainsi qu'à 19 collectivités des Premières Nations. Il fournit également du soutien sur demande à 53 corps de police municipaux et à neuf services de police autochtones de tailles différentes. Le commissaire de la Police provinciale rend des comptes au ministre de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels.

Les dépenses de fonctionnement de la Police provinciale se sont élevées à 979 millions de dollars en 2011-2012 (voir la Figure 2); les coûts en personnel représentaient 87 % des dépenses. Les municipalités desservies par la Police provinciale ont remboursé 362 millions de dollars de ce total. La

**Figure 2 : Dépenses de la Police provinciale, 2011-2012 (en millions de dollars)**

Source des données : Comptes publics



Police provinciale a également engagé 174 millions de dollars dans des projets d'immobilisations, notamment pour de nouvelles installations pour les détachements, des unités d'identification médico-légale et des quartiers généraux régionaux.

## Objectif et portée de la vérification

Notre vérification visait à déterminer si la Police provinciale de l'Ontario disposait des systèmes et des procédures nécessaires pour :

- fournir des services de police provinciaux et municipaux rentables, se conformant aux principales exigences de la *Loi sur les services policiers* et des politiques et procédures opérationnelles de la Police provinciale, connues sous le nom d'ordres de police;
- évaluer sa capacité de réaliser son mandat et ses priorités et de produire des rapports connexes.

Avant d'entreprendre notre travail sur le terrain, nous avons établi les critères à employer pour atteindre nos objectifs. Ces critères ont été

examinés et approuvés par la haute direction de la Police provinciale.

Notre vérification englobait des entrevues avec la direction de la Police provinciale, le personnel civil et les agents, des examens et des analyses des dossiers pertinents, des politiques et des procédures du Grand quartier général, de trois quartiers généraux régionaux, d'un centre de communication régional et de 10 détachements. Nous nous sommes également penchés sur les recommandations que nous avons formulées dans notre *Rapport annuel 2005* et lors de vérifications antérieures de la Police provinciale. Comme le travail policier est exécuté essentiellement à partir des détachements dans les collectivités, nous avons mis l'accent sur les opérations régionales. Nous n'avons pas examiné les éléments tels que les dépenses en immobilisations, les bureaux d'enquête sur le crime organisé et les activités de préparation en cas d'urgence.

Nous avons interrogé des cadres supérieurs du ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels, le personnel et les élus de neuf municipalités que la Police provinciale dessert et les représentants de l'Association des municipalités de l'Ontario et de l'Association des directeurs généraux, secrétaires et trésoriers municipaux de l'Ontario. Nous avons étudié les activités policières de plusieurs autres administrations et nous avons visité la GRC et la Sûreté du Québec (corps policier provincial du Québec) afin de discuter de leurs perspectives sur l'administration des services policiers. Nous avons également retenu les services consultatifs d'un expert indépendant ayant acquis de l'expérience dans le domaine des services policiers à titre de cadre supérieur.

Avant notre dernière vérification en 2005, la Police provinciale ne faisait pas appel à l'équipe des services de vérification du Ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels. Elle recourt maintenant régulièrement aux services des vérificateurs internes du Ministère. Nous avons étudié de récents rapports de vérification interne, qui nous ont été utiles pour la planification et la conduite de notre vérification,

tout particulièrement les examens portant sur la supervision des services policiers de première ligne, les coûts reliés aux heures supplémentaires et les accords conclus avec les municipalités pour les services de police.

Les rapports préparés par l'Unité de l'assurance de la qualité de la Police provinciale nous ont également été utiles. Cette unité inspecte et examine régulièrement les pratiques des services de police dans les détachements.

## Résumé

Au cours des deux dernières décennies, les taux de criminalité au Canada ont chuté de plus de 40 %, et l'Ontario a suivi cette tendance. Par exemple, depuis notre dernière vérification de la Police provinciale en 2004-2005, les taux de criminalité enregistrés par la Police provinciale ont diminué de 10 %, et les accidents graves de la route sont également en baisse, les décès et les blessures ayant diminué de 45 % et de 32 % respectivement. Au cours des cinq dernières années, le nombre moyen d'appels de service auxquels la Police provinciale a répondu ou d'interventions à l'initiative d'un agent est demeuré relativement stable.

En revanche, les dépenses de la Police provinciale, moins les sommes recouvrées auprès des municipalités, ont augmenté de 27 % au cours de la même période. Cette hausse est attribuable en grande partie à l'embauche de nouveaux agents et à l'augmentation de la rémunération du personnel au cours des six dernières années. Cependant, nos recherches ont révélé que plusieurs autres grands corps de police au Canada ont connu des augmentations semblables de leurs dépenses, malgré la tendance à la baisse de longue date des taux de criminalité et des accidents de la route graves.

Dans le rapport de notre dernière vérification en 2005, nous avons formulé plusieurs recommandations sur des questions touchant le déploiement du personnel et le contrôle des coûts, notamment des

heures supplémentaires. Nous avons néanmoins constaté que plusieurs de ces problèmes existent toujours. Voici nos principales observations à cet égard :

- Le corps de police compte 2 800 agents affectés à des tâches de première ligne dans les détachements, mais il utilise un modèle informatique datant des années 80 pour calculer les déploiements pour seulement 1 250 environ de ces agents (45 %), et seulement pour les détachements qui desservent des municipalités en vertu de contrats. Ce modèle n'a pas été utilisé depuis plus de 10 ans pour évaluer le déploiement des quelque 1 550 autres agents des détachements qui fournissent d'autres services de première ligne, comme les patrouilles des routes provinciales, ou des services de base aux municipalités qui n'ont pas de contrats. Par conséquent, les charges de travail des agents varient considérablement selon l'endroit où ils sont affectés. Nous avons constaté que les agents de certains détachements traitent en moyenne de 54 % à 137 % plus d'appels que les agents d'autres détachements.
- En 2005, la Police provinciale nous a informés qu'elle collaborait avec la GRC à la création d'un nouveau modèle informatique pour le déploiement des agents. La Police provinciale prétend utiliser ce nouveau modèle depuis, ce qui n'est pas le cas. En mars 2012, le modèle existant de la Police provinciale a calculé qu'elle avait besoin de 500 agents de première ligne additionnels, soit 18 % de plus, alors que le nouveau modèle calculait qu'elle avait besoin de 50 agents de moins. Nous avons également constaté que la Police provinciale appliquait incorrectement les exigences relatives à la dotation en personnel pour assurer la sécurité des agents dans le modèle existant. Lorsque l'erreur a été corrigée, le modèle a calculé qu'elle n'avait besoin que de 156 agents de plus. Par ailleurs, la Police provinciale n'analyse pas la disponibilité des agents pour répondre immédiatement aux

appels ni le temps qu'il faut aux agents pour répondre aux appels. Il s'agit de deux facteurs importants pour déterminer la manière dont les agents seront déployés dans les détachements de la province.

- Le corps policier n'a pas non plus de modèle ou de méthode pour assurer que les autres employés des détachements (44 % des effectifs), comprenant 1 600 agents n'exécutant pas des tâches de première ligne et 640 employés civils, sont déployés de manière efficace et efficiente.
- Depuis notre dernière vérification, aucune amélioration ne semble avoir été apportée aux pratiques relatives aux horaires de quart pour correspondre à la demande d'agents, tout particulièrement pendant les périodes de pointe. La direction de la Police provinciale exerce peu de contrôle sur les horaires de quart dans les détachements, et pratiquement tous les agents choisissent l'horaire de quart de 12 heures. En raison des arrangements actuels des quarts de travail, les effectifs sont trop nombreux pendant les heures creuses du matin par rapport aux périodes occupées de l'après-midi. De même, on évalué à environ 20 % le surnombre des effectifs en service le dimanche. Selon nos estimations, en améliorant les horaires de quarts de travail, la Police provinciale pourrait épargner des millions de dollars par année ou, à tout le moins, faire en sorte que les agents soient davantage disponibles pour répondre aux appels de service.
- La Police provinciale pourrait affecter le personnel civil moins bien rémunéré aux services généraux et autres tâches non policières, afin de permettre aux agents de se consacrer aux fonctions policières et réaliser ainsi des économies. La Police provinciale était d'accord sur ce point, et elle a procédé à un examen de certains postes, ce qui lui a permis de cerner des économies potentielles de plus de 6 millions de dollars par année.
- Les agents de la Police provinciale sont parmi les policiers les mieux rémunérés au Canada. Les agents et les employés civils bénéficient d'avantages sociaux auxquels d'autres membres de l'administration publique de l'Ontario, comme les agents correctionnels, n'ont pas droit, ce qui comprend des prestations de retraite nettement supérieures. Depuis 2003, les agents de la Police provinciale reçoivent une prime annuelle de 7 500 \$ qui aligne leurs salaires sur ceux d'un autre corps de police important qui avait alors négocié une prime de maintien en poste.
- Dans notre rapport de 2005, nous indiquions que la Police provinciale avait réduit ses frais d'heures supplémentaires de 10 % en 2004-2005 pour les ramener à 33 millions de dollars. Cependant, aucun autre progrès n'a été réalisé à cet égard et les frais d'heures supplémentaires ont augmenté de 60 %, à 53 millions de dollars en 2011-2012.
- Entre 2007 et 2011, les coûts globaux des services fournis par la Police provinciale ont augmenté de 29 % pour les municipalités desservies en vertu d'un contrat et de 19 % pour les municipalités n'ayant pas de contrat, ce qui correspond à trois fois le taux d'inflation annuel. Les fonctionnaires municipaux nous ont dit que le corps de police n'a offert aucune explication valable et n'a pas rendu de comptes concernant ces augmentations, qui sont attribuables à des changements dans les méthodes de facturation et de calcul des coûts de la Police provinciale, ainsi qu'à la majoration de la rémunération des agents. D'autre part, tous les fonctionnaires municipaux avec lesquels nous avons parlé étaient très satisfaits des services reçus de la Police provinciale.
- La méthode de facturation des municipalités pour les services de police était complexe et coûteuse, tant pour le corps policier que pour les municipalités. Les processus de facturation de la GRC et de la Sûreté du Québec étaient beaucoup plus simples.

- Les processus de la Police provinciale étaient insuffisants pour s'assurer que les détachements se conforment uniformément aux exigences de la *Loi sur les services policiers* et aux politiques mêmes du corps policier. Dans la plupart des huit détachements que nous avons inspectés, nous avons constaté que l'argent comptant, les armes et les drogues ayant été saisis, ainsi que les armes des agents, n'étaient pas conservés ou consignés de manière appropriée, ou étaient introuvables.
- Bien que le rapport annuel de la Police provinciale contienne des renseignements complets sur les services de police, les crimes et les accidents de la route, il ne fournit pas de renseignements sur l'efficacité même du corps de police, notamment sur les frais de fonctionnement par personne et les délais d'intervention.

## Constatations détaillées de la vérification

### NIVEAUX DE FINANCEMENT DES SERVICES DE POLICE

Au cours des deux dernières décennies, les taux de criminalité ont été en baisse constante au Canada. Au total, les infractions criminelles ont diminué de plus de 40 %. Depuis notre dernière vérification en 2005, le nombre d'infractions a diminué d'environ 20 % en Ontario. Le nombre et la gravité des crimes signalés à la police sont également en baisse au Canada et en Ontario. Selon l'indice de gravité de la criminalité au Canada de Statistique Canada, qui assure le suivi des changements de la gravité relative des crimes signalés à la police d'une année à l'autre, la gravité de la criminalité est en baisse chaque année depuis 1991; en 2011, elle était de 6 % inférieure à l'année précédente et de 26 % inférieure à 2001. À l'échelle du Canada, les taux de criminalité et la gravité des crimes violents ont chuté de 4 % en 2011 par rapport à l'année précédente, et il s'agissait

de la cinquième année consécutive pour laquelle une baisse de la gravité des crimes violents était enregistrée. En Ontario, l'indice de gravité des crimes violents a chuté de 5 % de 2010 à 2011, et l'indice total de gravité de la criminalité a baissé de 6 %.

Par ailleurs, les décès et les blessures causés par des accidents de la route ont diminué de 45 % et de 32 % respectivement depuis 2005.

Les « appels de service » constituent une mesure commune de la charge de travail des détachements. Plus de la moitié des appels de service auxquels la police répond sont reliés à des infractions au *Code criminel* ou à des incidents de la route et ils émanent du grand public ou des agents eux-mêmes. Un appel du public – un appel émanant d'un citoyen – peut signaler un cas de voie de fait ou la disparition d'une personne. Un appel à l'initiative d'un agent est habituellement lancé pendant qu'il patrouille. Il peut, par exemple, appréhender une personne qui conduit avec des facultés affaiblies. Cependant, les arrêts de routine de véhicules pour des infractions au *Code de la route*, comme les excès de vitesse, ne sont pas comptabilisés au titre des appels à l'initiative d'un agent.

Au cours des cinq dernières années, le nombre moyen d'appels de service reçus par la Police provinciale a été relativement stable, soit environ 716 000 par année, environ 463 000 étant à l'initiative d'un agent et 253 000 émanant d'un citoyen.

Au total, les dépenses de la Police provinciale ont augmenté de 34 % depuis notre vérification de 2005 (27 % après recouvrement des montants des municipalités), tandis que le nombre d'appels de service est demeuré le même. Un financement additionnel a été nécessaire principalement pour couvrir les coûts associés à l'augmentation du nombre d'agents et de la rémunération du personnel. En revanche, au cours des six années précédant notre vérification de 2005, les dépenses totales de la Police provinciale avaient augmenté de 37 %, alors que le nombre total d'appels de service avait progressé de 31 %.

Selon les données de Statistique Canada, la hausse globale des dépenses de la Police provinciale

au cours des dernières années correspond à l'augmentation des dépenses enregistrée par tous les corps de police au Canada. Le nombre d'agents de la Police provinciale a augmenté de près de 13 % entre 2004 et 2011, ce qui est comparable à l'augmentation nationale de 14 % pour la même période. Le coût par habitant des services de police municipaux et provinciaux au Canada en 2008 (la dernière année pour laquelle l'information a été colligée) était de 268 \$, une hausse par rapport à 205 \$ en 2003. C'est en Ontario que ce coût était le plus élevé (294 \$, une hausse par rapport à 225 \$ en 2003). Depuis 2005, la Police provinciale a augmenté son effectif d'environ 700 agents; 350 de ceux-ci ont été embauchés pour combler de nouveaux besoins de services de police aux municipalités dont les coûts ont été recouverts. L'ajout des 350 agents a été approuvé en grande partie en 2008, lorsque la province a octroyé un financement pour 200 postes additionnels aux fins de la sécurité routière et des unités d'enquêtes. Le gouvernement fédéral a également accordé un financement temporaire pour 125 agents jusqu'au 31 mars 2013. Par ailleurs, 500 employés civils de plus ont été embauchés, ce qui correspond à une hausse de 28 % depuis 2005.

En résumé, les dépenses de la Police provinciale ont clairement augmenté plus rapidement que l'inflation, et ce même si les taux de criminalité et d'accidents de la route graves sont en baisse depuis longtemps. Nous reconnaissons toutefois que d'autres importants corps de police du Canada ont également enregistré des augmentations de leurs dépenses à des pourcentages semblables. Et, bien que le nombre d'infractions criminelles signalées par la Police provinciale entre 2005 et 2011 ait diminué de 10 %, le taux d'affaires classées (lorsque des accusations sont portées ou que l'affaire est classée sans accusation) s'est amélioré de 19 %. Ce taux d'affaires classées soutient la comparaison avec d'autres corps de police du Canada et de l'Ontario.

Nous ne connaissons pas d'études ou d'évaluations indépendantes qui analysent la tendance à long terme du financement de la Police provinciale

et des augmentations du personnel dans le contexte d'une demande de services de police stable ou à la baisse. Cependant, nous comprenons que la Police provinciale a été enjointe de réduire ses dépenses en 2012 pour contribuer à la réduction du déficit budgétaire de la province.

## RECOMMANDATION 1

Afin de soutenir les décisions futures en matière de financement de la Police provinciale de l'Ontario, compte tenu de la tendance à la baisse de longue date des taux de criminalité et de la diminution des accidents de la route graves en Ontario et au Canada, la Police provinciale, de concert avec le ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels, doit évaluer formellement la corrélation qui existe entre son financement et ses niveaux de dotation en personnel et la demande réelle de services de police, en tenant compte de facteurs, tels que les appels de service, les décès et blessures causés par des accidents de la route, le nombre d'infractions signalées, les taux d'affaires criminelles classées et les niveaux de gravité des crimes.

## RÉPONSE DE LA POLICE PROVINCIALE

À l'instar du vérificateur général, nous croyons qu'il est important d'évaluer formellement la corrélation qui existe entre, d'une part, notre financement et nos niveaux de dotation en personnel et, d'autre part, la demande réelle de services de police. Le taux de criminalité ne constitue pas toujours un baromètre exact du besoin en ressources policières étant donné que le travail proactif et l'instauration de programmes de prévention entraînent souvent une réduction de la criminalité. Par ailleurs, les tendances peuvent changer rapidement. À la fin septembre 2012, le nombre de décès sur les routes patrouillées par la Police provinciale était de 215, comparativement à 201 à la même période l'année dernière.

La Police provinciale procède à une mise à niveau de son modèle de déploiement servant à évaluer les besoins en matière de dotation en personnel pour les services de première ligne. Le modèle tient compte des appels de service pour la plupart des infractions criminelles et les collisions routières, ainsi que d'autres paramètres utilisés pour déterminer les niveaux de dotation en personnel pour les services policiers de première ligne.

À titre de service policier de la province, la Police provinciale fournit également un large éventail de services n'apparaissant pas dans le modèle de déploiement. Par exemple, le niveau de dotation en personnel devant être affecté sur les routes provinciales ne peut pas être établi en tenant compte uniquement du nombre de collisions. Il faut également tenir compte de facteurs, tels que les kilomètres de routes, le débit routier et les normes de patrouille. Différents facteurs ont également une incidence sur les enquêtes concernant des crimes majeurs et les activités du crime organisé. On peut penser à la complexité croissante des crimes, aux techniques d'enquête sophistiquées et chronophages et aux exigences reliées aux tribunaux et à la jurisprudence. De plus, l'aide aux services de police municipaux est prévue à l'article 9 de la *Loi sur les services policiers*. Le niveau de dotation en personnel pour le soutien opérationnel et les différents services spécialisés (comme les interventions tactiques et d'urgence, la gestion des cas majeurs et la recherche et le sauvetage) est relié à la nécessité d'avoir des ressources disponibles dans la province en cas d'incidents importants — il ne peut pas être déterminé uniquement en fonction du nombre d'incidents survenus.

La Police provinciale poursuivra son examen des activités en vue de réaliser des gains d'efficacité et analysera les données et les renseignements pour déterminer s'il est possible de faire des économies ou si le financement peut être réaffecté entre les programmes. Dans le

cadre de son comité consultatif sur l'avenir de la police (Future of Policing Advisory Committee) et d'autres partenariats, la Police provinciale examinera les statistiques pour s'assurer que les facteurs influant sur les taux de criminalité et autres tendances sont bien compris et que les décisions sont fondées sur des renseignements probants.

## GESTION DES COÛTS

### Niveaux de dotation en personnel des détachements

Environ 4 500 des 6 300 agents de la Police provinciale et 640 de ses 2 300 employés civils travaillent dans ses 78 détachements au sein des collectivités. Le reste de son personnel travaille principalement dans les quartiers généraux régionaux de la Police provinciale, les centres de communication et au Grand quartier général d'Orillia. Les détachements peuvent avoir jusqu'à trois responsabilités policières distinctes : les services aux municipalités ayant conclu des contrats avec la Police provinciale, les services de base aux municipalités n'ayant pas conclu de contrats et la patrouille des routes et autoroutes provinciales.

Comme nous l'avons mentionné lors de la vérification de 2005, la Police provinciale ne s'est toujours pas dotée d'une méthode uniforme pour le déploiement des agents dans les détachements. Son modèle informatique, appelé modèle de déploiement, date des années 80 et est conçu pour calculer le nombre d'agents nécessaires pour assumer des tâches de première ligne dans les détachements. Le modèle de déploiement tient compte des six grands paramètres suivants :

- caractéristiques du secteur du détachement;
- nombre et type d'appels de service émanant de citoyens;
- pourcentage de temps qu'un agent est disponible pour répondre à un appel de service;
- normes de patrouille;

- heures totales pendant lesquelles des agents sont disponibles pour fournir des services policiers de première ligne;
- niveaux minimums de dotation en personnel pour assurer la sécurité des agents.

Bien que la Police provinciale utilise le modèle de déploiement pour calculer le nombre d'agents de première ligne qui sont nécessaires dans les détachements desservant des municipalités ayant des contrats (actuellement environ 1 250 agents), le modèle n'a pas été utilisé depuis plus de dix ans pour évaluer le nombre d'agents de première ligne affectés à d'autres fonctions provinciales ou à des municipalités n'ayant pas de contrats (actuellement environ 1 550 agents). Cette absence de méthode uniforme pour déployer les agents dans les détachements a engendré des écarts importants entre les charges de travail des agents selon leur détachement. Dans certains détachements, les agents de première ligne traitent en moyenne plus de deux fois plus d'appels de service par année que les agents d'autres détachements de la même région (voir la Figure 3).

Nous avons examiné les renseignements qu'utilise la Police provinciale à titre de paramètres du modèle de déploiement et nous avons relevé ce qui suit en ce qui concerne leur exactitude :

- Au début de 2012, la Police provinciale a modifié le modèle afin d'utiliser des renseignements plus récents sur la charge de travail réelle pour assurer la disponibilité d'agents et le respect des normes de patrouille. Par

**Figure 3 : Écart des moyennes annuelles d'appels de service par agent dans les régions (par détachement) en 2011**

Source des données : Police provinciale de l'Ontario

Région	N <sup>bre</sup> moyen d'appels/agent		Écart (%)
	Plus faible	Plus élevé	
Centre	225	348	54
Est	182	335	84
Nord-Est	122	282	131
Nord-Ouest	127	301	137
Ouest	195	336	72

exemple, les renseignements pour les heures totales pendant lesquelles les agents sont disponibles pour fournir des services policiers de première ligne n'avaient pas été mis à jour depuis 1998. La moyenne annuelle des heures de disponibilité par agent a diminué de 120 heures au cours des dernières années (de 1 467 à 1 347), ce qui est attribuable en grande partie à l'augmentation des congés de maladie (22 heures de plus), aux exigences administratives (53 heures de plus) et à la formation (34 heures de plus). Par conséquent, le modèle calculera dans le futur qu'un nombre additionnel d'agents de première ligne est nécessaire dans les détachements. De même, compte tenu de l'augmentation du débit routier, qui a été mis à jour pour la dernière fois dans les années 90, il faudra plus d'agents pour satisfaire aux normes de patrouille.

- Nous avons également déterminé que le paramètre visant à assurer la sécurité des agents était appliqué incorrectement. La politique de la Police provinciale prévoit que les agents doivent travailler par deux pendant la période de huit heures entre 22 h et 6 h, dans la mesure du possible. Cependant, le modèle utilisait une période de jumelage de 12 heures. Nous avons demandé à la Police provinciale de relancer le modèle en se basant sur cette exigence. Selon le nouveau calcul, seulement 156 agents de plus étaient nécessaires dans l'ensemble de la province, soit 344 de moins que les 500 agents du calcul initial mentionné précédemment. Cependant, nos entrevues ont indiqué que, dans la pratique, beaucoup moins d'agents dans les détachements travaillent réellement par deux, comme le prévoit la politique. Par conséquent, depuis longtemps, le modèle calcule un nombre d'agents supérieur à ce qui est réellement nécessaire pour desservir les municipalités ayant des contrats.
- Le modèle suppose qu'un agent est disponible pour répondre immédiatement à un appel

de service d'un citoyen dans 92 % des cas. Cependant, la Police provinciale n'assure pas de suivi pour savoir si cet objectif a été atteint ou si la norme est même raisonnable et appropriée, parce qu'elle ne contrôle ni la disponibilité des agents qui répondent aux appels ni leur délai moyen d'intervention.

Lors de notre vérification de 2005, nous avons mentionné que la Police provinciale travaillait à un nouveau modèle de dotation conjoint de la Police provinciale et de la GRC pour la gestion des ressources policières (le Policing Resource Model ou PRM) pour remplacer le modèle de déploiement. Le PRM utilise des renseignements qui sont semblables mais qui sont plus détaillés que ceux utilisés par le modèle de déploiement pour déterminer le nombre d'agents qu'un détachement doit affecter aux tâches de première ligne. Lors de notre vérification de suivi en 2007, les représentants de la Police provinciale nous ont dit qu'ils avaient terminé la mise à l'essai du PRM dans six détachements et que des essais étaient prévus dans 25 autres détachements à l'automne 2007. La Police provinciale nous a affirmé que, si les essais étaient concluants, le PRM serait mis en œuvre à l'échelle de la province.

Or, nous avons constaté lors de la présente vérification que la Police provinciale n'utilise pas le PRM pour déterminer le nombre d'agents de première ligne requis, mais qu'elle continue d'utiliser l'ancien modèle de déploiement. Malgré cela, la Police provinciale a déclaré, dans le plan d'activités qu'elle a présenté au ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels (le Ministère) en 2008, qu'elle utilisait le PRM et, en 2012, le Ministère a informé le Conseil du Trésor que, selon le PRM, la Police provinciale n'avait pas suffisamment d'agents pour assurer les services de première ligne. La Police provinciale a même reçu un prix international en 2009 pour sa mise en œuvre du PRM. Nous avons constaté que la GRC utilise le PRM depuis plus de cinq ans.

En mars 2012, la Police provinciale a analysé ses besoins d'agents de première ligne pour l'ensemble des détachements au moyen des deux

modèles. Le modèle de déploiement a calculé que la Police provinciale avait besoin de 500 agents de plus, et le PRM a calculé qu'elle avait besoin de 50 agents de moins. De plus, les deux modèles ont calculé que les besoins des détachements se situaient entre 30 % de moins et 100 % de plus d'agents, mais les résultats des deux modèles variaient considérablement. Par exemple, pour un détachement comptant 59 agents, le PRM a calculé que le détachement avait besoin de 28 % d'agents de moins, tandis que le modèle de déploiement a calculé qu'il en avait besoin de 105 % de plus. Nous avons parlé à plusieurs hauts cadres régionaux et de détachements, notamment à ceux du détachement comptant 59 agents. Ils nous ont affirmé que, d'un point de vue opérationnel, les niveaux de dotation en personnel actuels ne les préoccupaient pas sérieusement.

Les deux modèles calculent le nombre d'agents de première ligne qui sont nécessaires dans les détachements, mais la Police provinciale n'a pas établi un modèle de dotation pour ses autres employés (44 %) qui travaillent également dans les détachements, ce qui comprend 1 600 agents qui n'exécutent pas des tâches de première ligne et 640 employés civils. Ces autres agents sont affectés à des tâches administratives et aux tâches policières ayant trait notamment aux tribunaux, aux relations avec la communauté et aux enquêtes sur les crimes. Nous n'avons pas trouvé d'éléments permettant de déterminer le nombre de ces agents – par exemple, aucun indicateur de la charge de travail des détachements n'était utilisé. De plus, nous avons été informés que le nombre d'agents et d'employés civils travaillant dans les détachements était généralement basé sur les niveaux par le passé, et que ce nombre a été relativement stable au cours des cinq dernières années.

Au moment de notre vérification, la Police provinciale avait lancé un projet visant à élaborer des modèles pour la dotation dans les détachements et à cerner les incohérences et les iniquités des niveaux actuels de dotation en personnel.

## RECOMMANDATION 2

Afin d'assurer que le nombre d'agents de première ligne est fondé principalement sur les besoins de chaque détachement et que les agents sont déployés selon un bon rapport coût-efficacité, la Police provinciale de l'Ontario doit réévaluer ses deux modèles informatiques pour déterminer lequel fournit la meilleure estimation des besoins fondée sur des normes opérationnelles et relatives à la charge de travail qui sont à jour et exactes, et, suite à cette validation, utiliser ses modèles de dotation pour déployer et réaffecter les agents. La Police provinciale doit également établir des méthodes de dotation officielles pour les autres employés des détachements (44 % des effectifs) non visés par son modèle de déploiement.

## RÉPONSE DE LA POLICE PROVINCIALE

La Police provinciale a effectué des analyses poussées de comparaison entre le PRM et le modèle de déploiement. Ces analyses ont établi que le modèle de déploiement convenait le mieux pour déterminer les besoins en matière de dotation des détachements. La Police provinciale travaille à la mise à niveau des paramètres du modèle de déploiement et prévoit que ce projet sera terminé à la fin de 2013. Il sera alors possible de comparer les résultats du modèle aux niveaux de dotation en personnel réels de chacun des détachements. Comme les détachements assument des tâches variées, il faudra obtenir des observations et des analyses des activités à l'échelon local et tenir compte de celles-ci pour déterminer les besoins.

À l'instar du vérificateur général, la Police provinciale estime que des méthodes de dotation formelles sont nécessaires pour le personnel des détachements non visés par le modèle de déploiement, comme les postes de spécialistes, d'administration et de supervision. La Police provinciale a travaillé à un ensemble de métho-

des cohérentes pour la dotation de différents types d'employés n'exécutant pas des tâches de première ligne dans les détachements. Un examen de la structure des détachements a mené à la création d'un modèle pour une dotation idéale en personnel n'exécutant pas des tâches de première ligne, que la Police provinciale appliquera dans le cadre de son examen actuel des niveaux de dotation en personnel dans les détachements.

## Horaire de quart des agents

Comme c'est le cas pour le déploiement du personnel, il est essentiel d'avoir le bon nombre d'agents qui travaillent aux bons moments pour assurer la rentabilité des activités. En 1998 et en 2005, nous avons signalé le fait que les horaires des agents ne correspondaient pas aux heures de pointe, et la question n'est toujours pas réglée. Nous avons constaté qu'aucun changement n'a été apporté pour utiliser plus efficacement le temps du personnel et réduire ainsi les coûts relatifs au personnel ou pour améliorer la disponibilité des agents pendant les heures de pointe.

Nous avons appris lors des entrevues que la direction de la Police provinciale exerçait peu de contrôle sur les horaires de quart dans les détachements et que les agents locaux décident généralement de leurs propres horaires. La plupart optent pour un horaire de quart de 12 heures, ce qui leur procure plus de journées de congé. Les dirigeants des détachements à qui nous avons parlé ne croyaient pas être habilités à changer les horaires de quart de 12 heures, et leurs interprétations et niveaux de connaissance des politiques relatives aux horaires de quart de la Police provinciale et de la convention collective variaient.

De manière générale, les horaires de quart de travail de 12 heures ne prévoient pas de chevauchement, de sorte que le nombre d'agents demeure le même en tout temps pendant la journée et la semaine. Par contre, le chevauchement des quarts

de travail peut offrir l'avantage d'avoir un plus grand nombre d'agents qui travaillent pendant les périodes les plus occupées de la semaine et de la journée. Le chevauchement des quarts de travail peut causer un problème si, par exemple, le nombre de véhicules de patrouille disponibles est insuffisant, mais la question n'a pas été étudiée officiellement pour déterminer si cette option pourrait être mise en pratique.

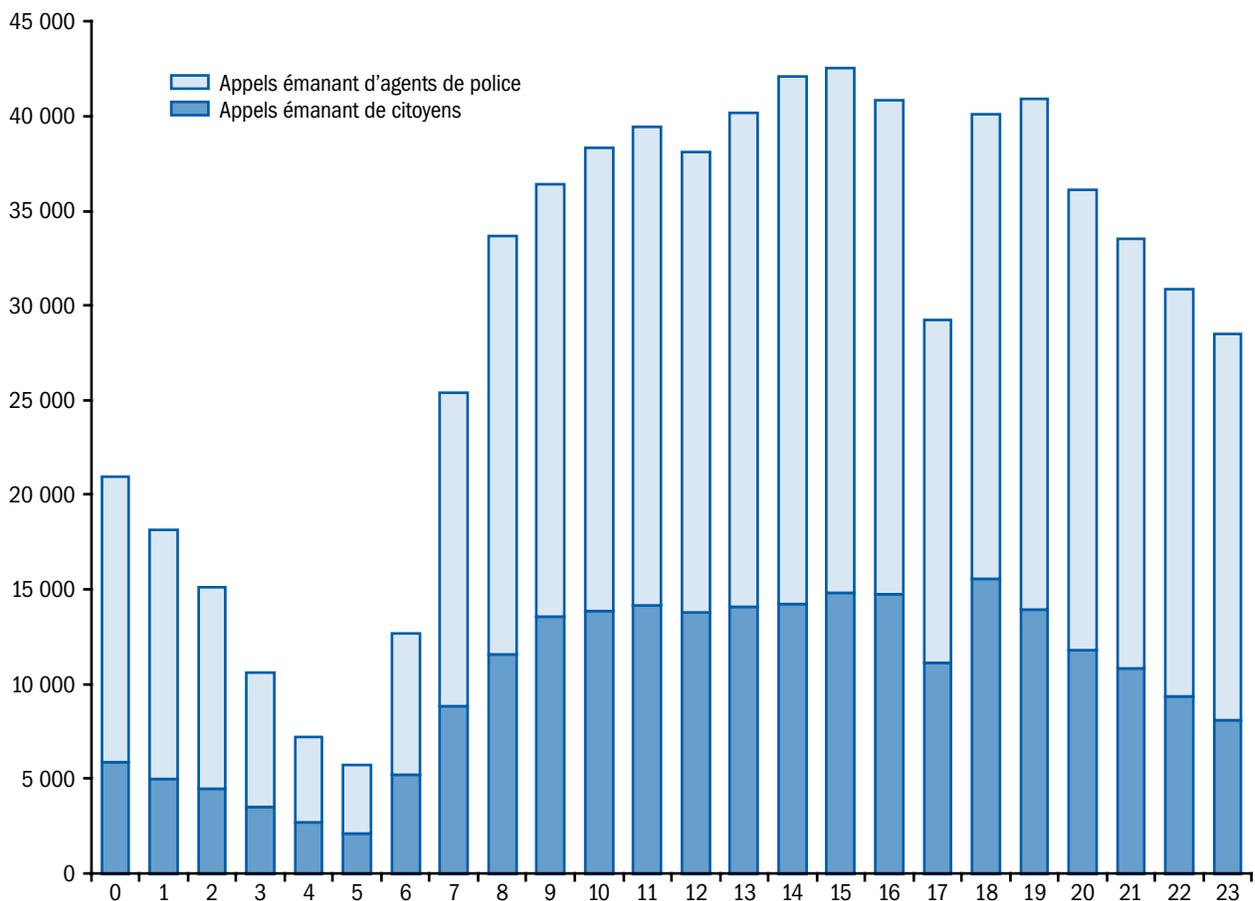
Le nombre total d'appels de service et d'appels émanant de citoyens reçus par les détachements entre 3 h et 7 h équivaut à peu près au tiers du nombre d'appels reçus entre 15 h et 19 h, qui est la période la plus occupée (voir la Figure 4). Comme les horaires de quart ne sont pas établis en fonction de la charge de travail, les effectifs des détachements sont trop nombreux pendant les heures creuses du matin par rapport aux périodes occupées

de l'après-midi. Les agents de première ligne nous ont dit qu'après 3 h, ils se consacraient en grande partie à la rédaction des rapports et des dossiers d'audience et autres tâches administratives pour se rattraper. Cependant, nous avons également constaté que la Police provinciale a déjà réduit le fardeau relié à la rédaction de rapports dans plusieurs détachements en affectant davantage d'employés civils à ces tâches.

La haute direction de la Police provinciale a reconnu qu'il serait possible d'économiser de l'argent et d'améliorer la productivité des détachements en délaissant les quarts de 12 heures pour des quarts de durées variées, en recourant à des agents à temps partiel qui s'ajouteraient aux agents réguliers et en augmentant les chevauchements de quarts pendant les heures de pointe. Cependant, la direction a également expliqué que la convention

**Figure 4 : Nombre total d'appels de service par heure au cours d'une journée en 2011**

Source des données : Police provinciale de l'Ontario



collective en vigueur pourrait ne pas offrir la marge de manœuvre nécessaire pour faire ces changements. Nous croyons qu'en modifiant l'horaire fixe de 24 heures divisé en quarts de travail égaux de 12 heures par une combinaison de quarts et en réduisant le nombre d'agents de 3 h à 7 h, il serait possible de réaliser des économies de l'ordre de 5 à 10 millions de dollars par année ou d'améliorer le service au public et la sécurité des agents en assurant une meilleure concordance entre les niveaux de personnel et la charge de travail.

Par ailleurs, en 2011, 77 des 78 détachements fonctionnaient 24 heures sur 24. Or, en 2008, seulement 68 détachements fournissaient des services de police 24 heures sur 24; les dix autres étaient ouverts 20 heures par jour et les agents effectuaient des quarts de 10 heures. Bien que le nombre d'appels de service soit essentiellement le même qu'en 2008, la presque totalité des détachements de la Police provinciale fonctionnent maintenant 24 heures sur 24, et la plupart des agents effectuent des quarts de 12 heures. Par exemple, le nombre moyen d'appels de service émanant de citoyens a été de 1 237 par année au cours des cinq dernières années pour le seul détachement ouvert 20 heures par jour. Pourtant, nous avons constaté que huit détachements qui étaient ouverts 24 heures sur 24 ont reçu soit le même nombre d'appels émanant de citoyens, soit un nombre nettement inférieur. En 2012, la Police provinciale a modifié l'horaire d'un détachement pour qu'il soit ouvert seulement 20 heures par jour.

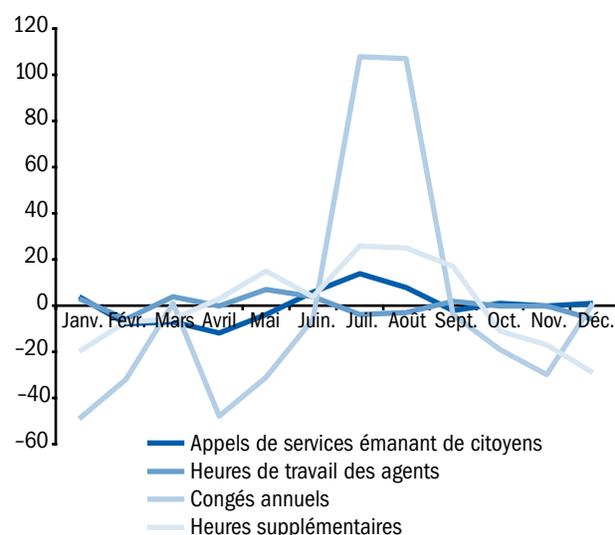
La même question se pose en ce qui concerne les horaires de quart de la semaine par rapport à la fin de semaine. Les horaires sont établis de manière à prévoir un même nombre d'agents pour chaque jour de la semaine. Nous calculons que, selon le nombre moyen d'appels de service émanant de citoyens, il y a un surnombre de 20 % des agents en service le dimanche. En répartissant le nombre d'agents pendant la semaine en fonction de la demande de service, la Police provinciale pourrait réduire ses coûts de quelques millions de dollars ou utiliser plus efficacement ces agents.

L'horaire de quart pose également un problème important pendant les mois estivaux, lorsque la demande de service augmente dans plusieurs régions de l'Ontario en raison de l'afflux de touristes et de propriétaires de chalets. Comme le montre la Figure 5, le nombre d'appels de citoyens reçus en juillet et août 2011 était de 11 % plus élevé que la moyenne sur 12 mois. La Figure 5 montre également que les agents prennent beaucoup plus de congés annuels pendant ces mois que tout autre mois de l'année. Le nombre total d'heures effectuées par les agents pendant les mois de juillet et août était inférieur à la plupart des autres mois au cours desquels un moins grand nombre d'appels de service avaient été reçus. Par exemple, bien que 8 % plus d'heures de travail aient été effectuées en mars qu'en juillet, 23 % plus d'appels de service émanant de citoyens ont été reçus en juillet. De plus, nous avons évalué que la Police provinciale paie 2 millions de dollars en heures supplémentaires pour couvrir les vacances d'été des agents.

Nous avons soulevé les mêmes préoccupations dans nos rapports de 1990 et de 1998. En 1990, les agents de première ligne prenaient 40 % des congés annuels prévus par leur convention collective pendant les mois d'été, et en 2011, ce chiffre était

**Figure 5 : Fluctuations des pourcentages mensuels par rapport à quatre variables en 2011**

Source des données : Police provinciale de l'Ontario



d'environ 35 %. Certains corps policiers ont des horaires de travail différents l'été et l'hiver pour s'assurer d'avoir suffisamment de personnel pendant l'été, mais la Police provinciale n'a toujours pas instauré cette pratique. Une politique de la Police provinciale prévoit que la direction de détachement doit s'assurer, au moment d'approuver les congés annuels, de maintenir un nombre minimal d'agents pendant la période estivale. Or, nous avons constaté que, malgré l'existence de cette politique, les appels de service anticipés n'étaient pas tenus en compte de manière formelle. De plus, compte tenu de l'augmentation de la population dans plusieurs secteurs desservis par la Police provinciale et du nombre d'appels de service reçus pendant l'été, il faudrait prévoir une plus grande disponibilité de personnel au lieu de maintenir des niveaux minimaux de dotation en personnel dans les détachements.

En 2000, en réponse à nos recommandations de 1998, la Police provinciale a produit un guide sur les horaires de quart. Cependant, en 2008, seulement quelques commandants de détachement avaient utilisé le guide pour modifier les horaires. En 2009, la Police provinciale a publié une nouvelle politique exigeant que les cadres supérieurs des détachements et des régions revoient annuellement les horaires de quart. La politique prévoyait également qu'un comité devait être établi pour tenir un examen annuel des horaires de quart et soumettre un rapport à la haute direction de la Police provinciale au mois d'août de chaque année. Or, il n'y a eu aucun examen formel des pratiques relatives à l'établissement des horaires à aucun niveau et le comité n'a pas encore été convoqué.

### RECOMMANDATION 3

Afin de réduire les coûts opérationnels et/ou d'utiliser de manière optimale le temps des agents disponibles de manière à répondre efficacement aux appels de service, la Police provinciale de l'Ontario doit :

- mettre en oeuvre des mesures pour permettre à la direction de contrôler davantage les horaires de quart et les congés

annuels des agents de sorte à mieux coordonner les niveaux de dotation en fonction de la demande horaire, quotidienne et mensuelle de services de police;

- fournir régulièrement à la direction des détachements des éléments d'information pour la comparaison entre la charge de travail et les niveaux de dotation en personnel à tout moment de l'année;
- réévaluer sa pratique actuelle de fournir des services 24 heures sur 24 dans pratiquement tous les détachements, afin de déterminer les économies pouvant être réalisées en réduisant les heures de service dans certains détachements;
- surveiller la conformité à l'exigence de la politique concernant l'examen annuel des pratiques relatives aux horaires de quart dans les détachements, afin d'évaluer leur efficacité et leur rentabilité.

### RÉPONSE DE LA POLICE PROVINCIALE

La Police provinciale reconnaît que l'horaire de quart est un enjeu opérationnel important dont le protocole officiel est établi dans la convention collective. Au cours de la dernière année, la Police provinciale a mené des recherches exhaustives sur cette question. Elle s'est penchée sur des questions opérationnelles telles que les besoins relatifs aux véhicules, la supervision, la santé et le moral des agents, la formation, les comparutions en cour, le travail administratif et la rédaction de rapports. Compte tenu de considérations opérationnelles et du contexte rural dans lequel évoluent les détachements, d'autres évaluations des horaires de quart propres à chaque détachement pourraient donner lieu à des économies qui sont inférieures aux estimations du Bureau du vérificateur général et à celles s'appliquant à un service de police dans un milieu urbain. De plus, la Police provinciale revoit ses politiques concernant le service 24 heures sur 24 dans les détachements pour

déterminer la viabilité de ce type de service dans certains emplacements.

La Police provinciale continuera de chercher et de mettre en oeuvre des mesures visant à assurer une meilleure coordination du personnel en fonction de la demande de services de police. Plusieurs outils et types de formation ont été mis au point et sont à la disposition des commandants de détachement sur l'intranet de la Police provinciale. La Police provinciale a l'intention de mettre au point d'autres outils, notamment un logiciel en 2013, pour permettre aux commandants de détachement de mieux analyser les répercussions des horaires existants et proposés, par rapport aux critères devant être pris en compte dans le cadre du processus. Lorsque les outils permettant une analyse complète seront au point, la direction et le personnel des détachements collaboreront à l'élaboration de leurs propres horaires de travail améliorés. Chaque région procédera à des examens annuels en vue d'optimiser les horaires de quart.

La Police provinciale a déployé des efforts pour inclure les horaires de quart dans les négociations collectives. Ces efforts ont échoué lors de la dernière ronde de négociations, mais la Police provinciale continue d'insister à cet égard. Il faudra beaucoup de temps et un examen et un processus d'approbation détachement par détachement pour apporter des changements aux horaires de quart au moyen du guide actuel. Les plans de transformation que nous proposons visent à régler la question des horaires de quart, et des économies devraient être réalisées d'ici 2014-2015.

### Utilisation des employés civils

Les civils constituent déjà 27 % de l'effectif de la Police provinciale. Celle-ci pourrait en utiliser un plus grand nombre afin de libérer les agents pour effectuer des tâches policières et de réduire ainsi les coûts opérationnels. Nous avons soulevé cette question dès 1990.

Au début de 2012, la Police provinciale a déclaré qu'elle était déterminée à affecter davantage les employés civils aux tâches relatives aux tribunaux et aux services communautaires relevant actuellement des agents, afin de réduire ses coûts en personnel. En 2012, 103 agents étaient affectés à des tâches relatives aux services communautaires, comme les programmes de lutte contre la criminalité dans les écoles et les points de presse. Un agent de première classe touche un salaire de 83 500 \$ par année, alors qu'un agent communautaire civil gagne 57 250 \$. Si ces tâches étaient transférées aux employés civils, des économies globales de l'ordre de 2,6 millions de dollars par année pourraient être réalisées. De même, environ 110 agents et 23 civils exécutent des tâches relatives aux tribunaux. Le transfert de ces tâches à des civils représenterait des économies annuelles de 2,8 millions de dollars.

Dans une étude récente sur la gestion de ses coûts, la Police provinciale a désigné certains postes des services internes maintenant occupés par des agents – dans les secteurs des opérations, des finances, des ressources humaines, de la formation, de la gestion des dossiers, de l'élaboration des politiques et de la gestion du matériel et du parc automobile – qui pourraient être comblés par des civils. Selon l'étude, des économies de 760 000 \$ pourraient être réalisées en transférant certains de ces emplois à des civils.

Nous avons constaté que la Police provinciale n'a pas procédé à un examen complet pour déterminer les emplois pour lesquels les agents pourraient être remplacés par des employés civils compétents, en plus des postes déjà mentionnés. Dans plusieurs cas, les agents sont affectés à des postes administratifs tout en conservant leur titre d'agent et les salaires et avantages sociaux connexes, et ils continuent de recevoir la même formation policière que les agents de première ligne. La GRC nous a expliqué qu'elle avait lancé en 2012 une initiative d'économie des coûts visant à assurer de manière plus rigoureuse que les agents sont utilisés uniquement pour des activités policières et que les civils exécutent pratiquement toutes les autres tâches non policières et administratives.

## RECOMMANDATION 4

Afin d'assurer que les fonctions et responsabilités autres que policières sont assumées selon le meilleur rapport coût-efficacité possible, la Police provinciale de l'Ontario doit :

- examiner l'ensemble des postes et responsabilités du personnel de ses détachements, ainsi que de ses quartiers généraux régionaux et de son Grand quartier général, afin de déterminer quels postes actuellement occupés par des agents pourraient être pourvus par des civils à des coûts moindres;
- établir des objectifs de réduction des coûts et un échéancier connexe pour désigner les postes devant être occupés par des civils ou des agents, selon les fonctions du poste;
- réaffecter les agents qui occupent actuellement des postes civils vers des tâches policières de première ligne, dans la mesure du possible.

## RÉPONSE DE LA POLICE PROVINCIALE

La Police provinciale participe à l'examen du Future of Policing Advisory Committee (FPAC) créé par le ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels et regroupant des intervenants municipaux et policiers afin de redéfinir les tâches fondamentales. Cet examen exhaustif définira des options de service sur lesquelles les services de police de l'Ontario devront se pencher. La Police provinciale a procédé à une analyse préliminaire des économies potentielles découlant d'une civilisation et complètera l'analyse par un examen plus complet des économies de coûts et des répercussions au plan opérationnel. Compte tenu de ses responsabilités provinciales et de ses nombreux petits détachements dispersés dans la province, la Police provinciale doit s'assurer d'avoir un nombre adéquat d'agents disponibles en cas d'urgences locales et d'événements majeurs dans la province, comme les barricades

érigées à Caledonia, le sommet du G8/G20 et les enquêtes majeures.

La Police provinciale reconnaît que, dans le contexte de restrictions financières de l'économie actuelle, la réduction des coûts par le biais d'une plus grande civilisation peut constituer un élément de l'avenir des services de police. La Police provinciale s'est engagée à poursuivre son examen de la dotation en personnel et à élaborer des objectifs de réduction des coûts et un échéancier pour les changements.

La Police provinciale est limitée par les paramètres de la convention collective pour ce qui est d'établir de nouvelles descriptions de travail et classifications ou d'apporter des changements à celles-ci. Certains rôles actuellement assumés par des agents en uniforme qui pourraient éventuellement être transférés à des civils (p. ex. agents des services communautaires) ne sont pas visés de manière expresse par des descriptions parce qu'ils ne relèvent pas de postes distincts. Par ailleurs, le fait que des agents des services communautaires ou des services aux tribunaux assument ces rôles procure certains avantages car ils peuvent répondre à d'autres appels de service et faire des arrestations et ils ont généralement une plus grande influence sur les étudiants et le public.

### Unité d'intervention adaptée

La Police provinciale recourt à ce qu'elle appelle une unité d'intervention adaptée (UIA) dans chacune de ses cinq régions et dans sa Division de la sécurité routière pour traiter les appels de service de faible priorité faits par téléphone. Ce programme vise à utiliser le temps des agents de première ligne de la façon la plus efficace et rentable possible. Cependant, comme nous l'avons noté lors de nos vérifications de 1998 et 2005, le programme des UIA n'est toujours pas géré et exécuté de manière uniforme.

Les UIA sont censées fonctionner comme suit : lorsque l'un des cinq centres de communication régionaux reçoit un appel de service émanant d'un citoyen, le sergent de peloton du détachement décide si un agent doit se rendre sur place ou si l'appel peut être réglé au téléphone plus tard. Si le sergent décide qu'il n'est pas nécessaire de dépêcher un agent de première ligne, l'appel est transféré à l'UIA de la région, qui traite normalement la question par téléphone. (Cependant, en vertu de la politique de la Police provinciale, si une personne ou une municipalité demande qu'un agent intervienne en personne, un agent doit être dépêché peu importe la nature de l'appel.)

En 2007, la Police provinciale s'est penchée sur les activités des UIA et a constaté que les régions n'offraient pas toutes le même service et que les unités n'étaient souvent pas supervisées de manière adéquate, ce qui nuisait à la prestation des services. La Police provinciale a constaté le même manque d'uniformité et les mêmes lacunes en 2010. Elle a déclaré qu'elle lancerait un projet visant à établir une structure normalisée pour les UIA, afin d'assurer une gestion plus cohérente et une plus grande imputabilité. Cependant, nous n'avons trouvé aucune indication du lancement d'un tel projet. La haute direction de la Police provinciale a ordonné la tenue d'un nouvel examen du programme des UIA, qui devait commencer à l'automne 2011. Nous avons été informés qu'un rapport préliminaire serait terminé en juillet 2012.

Lors de notre examen du nombre d'appels traités par les unités d'intervention adaptée en 2011, nous avons relevé d'importantes différences en ce qui concerne l'utilisation de ce programme (voir la Figure 6). Une région, par exemple, utilisait l'UIA pour traiter seulement 1 % de ses appels.

Nous estimons que, bien géré, le programme des UIA pourrait permettre à la Police provinciale de réduire ses coûts de fonctionnement et d'utiliser plus efficacement le temps des agents de première ligne. Cependant, un seul bureau régional a une UIA centralisée. Dans les autres, les détachements locaux confient les fonctions de l'UIA à des agents

**Figure 6 : Pourcentage d'appels de service émanant de citoyens traités par les unités d'intervention adaptée en 2011**

Source des données : Police provinciale de l'Ontario

Région	% d'appels
Centre	10
Est	8
Nord-Est	1
Nord-Ouest	22
Ouest	6
Sécurité routière*	inconnu

\* La Division de la sécurité routière gère une UIA, mais ne tient pas de statistiques sur son utilisation.

devant faire l'objet de mesures d'adaptation en raison d'une grossesse, d'une blessure ou d'une autre raison les empêchant d'être dépêchés pour répondre à des appels. Il serait vraisemblablement plus rentable et efficace pour une région de centraliser son UIA ou pour tous les centres de communication de partager une UIA d'envergure provinciale.

De plus, dans notre *Rapport annuel 2005*, nous avons indiqué que les agents de l'UIA d'une région étaient en mesure de traiter chacun une moyenne de 950 appels de service par année, comparativement à environ 200 appels pour un agent de première ligne. Lors de la présente vérification, cette même région a déclaré que chacun de ses agents de l'UIA traitait en moyenne moins de 600 appels par année et, par conséquent, si un plus grand nombre d'appels étaient transférés à l'UIA, ils pourraient vraisemblablement être traités sans avoir une grande incidence sur les niveaux de dotation.

## RECOMMANDATION 5

Afin de profiter des avantages importants au titre des coûts et des opérations que devrait procurer le programme des unités d'intervention adaptée (UIA) en libérant des agents de première ligne pour qu'ils se consacrent à des questions plus graves, la Police provinciale de l'Ontario doit :

- établir un plan stratégique pour la mise en oeuvre complète de son programme des UIA à l'échelle de la province, en fixant des objectifs en matière d'économies et d'avantages mesurables ainsi que des échéances connexes;
- en raison de l'absence de succès à grande échelle du programme des UIA au cours de la dernière décennie, envisager la centralisation du programme pour améliorer les niveaux de service, accroître l'uniformité et contribuer à la réalisation d'économies d'échelle et à la réduction des coûts.

## RÉPONSE DE LA POLICE PROVINCIALE

La Police provinciale reconnaît qu'il est possible d'améliorer le programme des unités d'intervention adaptée (UIA). Un rapport complet, confirmant les possibilités d'amélioration, a été présenté à la haute direction en septembre 2012.

Toutes les régions ont établi une UIA dans une certaine mesure, mais la mise en oeuvre à l'échelle de la province n'a pas été uniforme en ce qui a trait à l'instauration d'un mode de fonctionnement efficace, aux exigences en matière de dotation, ce qui comprend les agents faisant l'objet de mesures d'adaptation à court terme, et à la gestion et la formation. Le rapport conclut que, au-delà de la centralisation, les facteurs déterminants du succès sont des orientations claires de la part des commandants régionaux, la supervision, la reddition de comptes et des relations hiérarchiques bien définies pour les personnes affectées à la fonction d'intervention adaptée.

La Police provinciale est déterminée à poursuivre cette initiative et investira les ressources nécessaires pour apporter des améliorations, notamment en établissant des objectifs de rendement et en évaluant la réalisation de ces objectifs.

## RÉMUNÉRATION DES AGENTS

### Salaires et avantages sociaux

Selon une enquête trimestrielle de la GRC sur les salaires, les avantages sociaux et la pension, au 31 mars 2012, la Police provinciale occupait le troisième rang parmi les corps de police canadiens, avec un tarif horaire de 66,45 \$, derrière les services de police de Toronto (70,90 \$) et de Vancouver (70,52 \$). Le tarif horaire de la GRC était de 65,72 \$, et celui de la Sûreté du Québec de 57,84 \$.

Les membres de la Police provinciale ont eu droit à des augmentations salariales annuelles de 2,9 % en moyenne de 2005 à 2010, à une augmentation salariale de 5 % en 2011 et à aucune augmentation en 2012 et 2013. Cependant, suite à une récente annonce du gouvernement provincial selon laquelle les constables de première classe de la Police provinciale toucheraient le tarif de base le plus élevé de la province, le salaire annuel d'un agent pourrait bien augmenter d'au moins 8,5 % à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014. De plus, les agents et les employés civils bénéficient d'avantages sociaux auxquels peu d'autres membres de l'administration publique de l'Ontario, comme les agents correctionnels, ont droit. Par exemple :

- En 2003, après que le Service de police de Toronto a commencé à verser des primes de maintien en poste à ses agents pour les encourager à demeurer en grand nombre au sein du corps policier, le gouvernement provincial a négocié une mesure incitative (Provincial Responsibility Incentive) avec le syndicat des agents – et ce, même si les départs de la Police provinciale vers d'autres emplois étaient peu nombreux – ce qui a eu pour effet d'aligner la rémunération des agents de la Police provinciale sur celle de leurs homologues de Toronto. Les agents brevetés (généralement des cadres supérieurs de la Police provinciale) qui ne sont pas membres du syndicat ont également eu droit à cette prime, qui a été créée officiellement pour indemniser les agents qui doivent être prêts à intervenir en

cas d'urgences provinciales, ainsi que pour les enquêtes de longue durée et les grands événements locaux nécessitant des ressources supplémentaires. En 2012, la prime annuelle était de 3 % du salaire après huit ans de service; de 6 % du salaire après 16 ans de service et de 9 % du salaire après 23 ans ou plus, jusqu'à concurrence de 7 500 \$. Nous avons constaté qu'en 2002, avant que la prime soit versée, seulement 43 agents avaient quitté le corps policier, qui comptait alors un effectif de 5 300 agents. En 2011, seulement 25 agents sont partis.

- Les membres du personnel de la Police provinciale bénéficient de meilleures prestations de retraite et peuvent prendre leur retraite plus tôt que d'autres employés de la fonction publique de l'Ontario qui sont eux aussi membres du Régime de retraite des fonctionnaires ou d'autres régimes de pension. Cela constitue en soi une prime de maintien en poste. Par ailleurs, depuis janvier 2012, les pensions des agents sont calculées en fonction du salaire annuel moyen des 36 mois les mieux rémunérés plutôt que du salaire annuel moyen des 60 mois les mieux rémunérés comme d'autres fonctionnaires provinciaux. Pour le personnel civil de la Police provinciale, la pension est fondée sur le salaire annuel moyen des 48 mois les mieux rémunérés. L'utilisation d'un nombre inférieur de mois pour déterminer le salaire moyen se traduit par des coûts de pension plus élevés pour le gouvernement.
- Chaque année, au lieu de prendre cinq jours de congé annuel, le personnel peut décider de toucher une semaine de rémunération additionnelle. Entre 2009 et 2011, 30 % du personnel a reçu un tel paiement, représentant une somme annuelle d'environ 4 millions de dollars.
- La Police provinciale verse une allocation de 1 250 \$ par année à chaque agent qui doit porter, dans le cadre de ses tâches policières, une

tenu civile en plus de l'uniforme. En 2006, la Police provinciale a étendu cette allocation aux 200 agents brevetés, qui travaillent essentiellement dans des bureaux où ils doivent porter une tenue vestimentaire convenant à un milieu de travail professionnel. En 2010, l'indemnité a été élargie pour inclure les frais de nettoyage à sec. Le coût associé à l'indemnité vestimentaire des agents brevetés s'élève à 250 000 \$ par année.

### Heures supplémentaires

Dans notre *Rapport annuel de 2005*, nous avons indiqué que la Police provinciale avait réussi à réduire ses dépenses en heures supplémentaires de plus de 10 % pour les ramener à 33 millions de dollars en 2004-2005. Depuis, les heures supplémentaires se sont maintenues au même niveau par agent, mais les augmentations de la rémunération et le nombre accru d'agents ont donné lieu à une augmentation de 60 % des coûts des heures supplémentaires (53 millions de dollars en 2011-2012). Environ 63 % des heures supplémentaires ont été effectuées par les agents des détachements, qui ont touché chacun en moyenne 7 500 \$ en paiements d'heures supplémentaires au cours de l'exercice 2011-2012. Le nombre d'heures supplémentaires a augmenté même si, au cours des cinq dernières années, la moyenne annuelle d'appels de services traités par la Police provinciale est demeurée relativement stable, le nombre d'infractions criminelles signalées par la Police provinciale a diminué et la Police provinciale a ajouté 700 agents depuis 2007.

De plus, nous avons constaté qu'en 2011, des heures supplémentaires se chiffrant à environ 7 millions de dollars ont été comptabilisées pour des tâches administratives, comme la formation, la rédaction de rapports et les réunions, ce qui semble aller à l'encontre de la politique de la Police provinciale en matière d'heures supplémentaires.

## RECOMMANDATION 6

Afin d'éclairer les décisions futures concernant la rémunération des agents et en préparation à d'éventuelles négociations collectives, la Police provinciale de l'Ontario doit analyser les conditions de travail et les niveaux de rémunération de ses agents par rapport à d'autres grands corps de police du Canada et aux politiques en vigueur du gouvernement de l'Ontario en matière de rémunération.

La Police provinciale doit également surveiller plus étroitement les dépenses en heures supplémentaires, ainsi que déterminer les raisons de l'augmentation importante des coûts des heures supplémentaires dans les dernières années et remédier à la situation.

## RÉPONSE DE LA POLICE PROVINCIALE

Dans son plan de transformation de 2012, la Police provinciale s'est engagée à poursuivre son travail au sein du groupe de travail de négociation de la police en vue de cerner les possibilités de réduire les coûts de la rémunération. La Police provinciale utilise les rapports sur la rémunération globale de Statistique Canada et de la GRC pour le secteur policier et communique avec d'autres services de police au sujet de la rémunération. L'employeur (ministère des Services gouvernementaux), en consultation avec la Police provinciale, a examiné différents aspects de la rémunération de la Police provinciale et continuera de présenter ceux-ci à la table de négociation. La Police provinciale continuera d'évaluer les tendances en matière de rémunération et procédera à un examen annuel de sa rémunération par rapport à d'autres services de police et au gouvernement de l'Ontario.

La Police provinciale convient que les heures supplémentaires représentent des coûts importants à gérer. Comme l'a indiqué le vérificateur général, des efforts marqués ont permis de ramener les coûts d'heures supplémentaires à

des niveaux très bas en 2004-2005. Depuis, les heures supplémentaires ont augmenté en raison d'événements majeurs, comme les manifestations des Premières nations, les enquêtes de grande envergure et le sommet du G8/G20.

Bien que les heures supplémentaires aient augmenté en termes de dollars, une partie de cette augmentation est attribuable directement aux augmentations de la rémunération et du nombre d'agents pour les nouveaux contrats avec les municipalités. Il n'est généralement pas permis de faire des heures supplémentaires pour effectuer des tâches administratives et, dans certains cas, des erreurs peuvent être faites dans le code utilisé. La Police provinciale examinera les heures supplémentaires pour des tâches administratives et veillera à les réduire, s'il y a lieu, et s'assurera que les codes utilisés correspondent aux bonnes activités. Les résultats seront surveillés et étudiés pour 2012-2013 et les exercices suivants.

Au cours des dernières années, la Police provinciale a instauré une plus grande surveillance et d'autres processus, ce qui comprend des rapports mensuels détaillés sur les heures supplémentaires, des analyses détaillées touchant les détachements et des notes de service concernant la gestion des heures supplémentaires. La gestion des heures supplémentaires s'inscrit dans les stratégies actuelles de la Police provinciale en matière de gestion des coûts, et le processus de planification axé sur les résultats, sous-tendant l'engagement de la Police provinciale à gérer les heures supplémentaires, prévoit des objectifs en matière d'économie.

## SERVICES POLICIERS AUX MUNICIPALITÉS

En vertu de la *Loi sur les services policiers* (la Loi), les municipalités peuvent établir leurs propres corps policiers ou des corps policiers avec d'autres municipalités, ou ils peuvent acquérir les services

de police d'autres municipalités ou de la Police provinciale aux termes d'un contrat de cinq ans renouvelable avec le Ministère. La Police provinciale est tenue de fournir les services de base qu'elle estime nécessaires aux municipalités n'ayant pas de contrats, et celles-ci remboursent les coûts de ces services à la Police provinciale. Les municipalités ayant conclu des contrats avec la Police provinciale exercent un plus grand contrôle en ce qui a trait à la reddition de comptes et au niveau de service qu'elles obtiennent de la Police provinciale, ainsi qu'à l'établissement des priorités communautaires de leurs propres services de police.

Au cours de l'exercice 2011-2012, la Police provinciale a desservi 149 municipalités ayant conclu des contrats et 173 municipalités sans contrat payant pour les services reçus. La Police provinciale a touché des recettes de 362 millions de dollars pour la prestation de ces services, dont 75 % provenaient de municipalités ayant des contrats. Le Bureau des services communs du ministère des Services gouvernementaux assure la facturation et le recouvrement des coûts en se basant sur les renseignements fournis par la Police provinciale. De plus, le gouvernement provincial offre de l'aide aux petites municipalités et aux municipalités rurales. En 2011, les municipalités desservies par la Police provinciale ont reçu 71,9 millions de dollars du ministère des Finances en vertu du programme de subventions pour les services policiers.

La Police provinciale fournit du soutien aux petits corps de police municipaux et aux services de police ruraux lorsqu'ils en ont besoin, et elle les aide à se conformer aux normes en matière de services policiers lors d'événements, comme des situations d'urgence.

### Relations avec les municipalités

Plusieurs fonctionnaires municipaux nous ont dit que leurs coûts annuels pour les services de la Police provinciale ont augmenté considérablement, mais que la Police provinciale ne leur a pas fourni d'explications, ne leur a pas rendu de comptes à cet

égard et n'a pas manifesté de souplesse pour limiter ces coûts. La Police provinciale et le Ministère ont reconnu l'existence de ces préoccupations et, au moment de notre vérification, ils cherchaient des moyens de mieux communiquer l'information afin d'améliorer les relations avec les municipalités.

Les municipalités paient davantage pour les services de la Police provinciale en grande partie à cause de changements apportés dans les dernières années aux méthodes de facturation et d'établissement des coûts, ainsi que des augmentations salariales des agents. Nous avons calculé que les coûts globaux des services de la Police provinciale ont augmenté de 29 %, entre 2007 et 2011, pour les municipalités ayant des contrats, ce qui représente une moyenne d'environ 7 % annuellement – ou plus de trois fois le taux d'inflation. En ce qui concerne les municipalités n'ayant pas de contrats, les augmentations globales étaient de 19 % pour la même période, soit une moyenne d'environ 4 % annuellement. Au cours de la même période, les municipalités ont subi d'importants changements de coûts pour leurs services de police, variant d'une diminution de 60 % à une augmentation de 135 %. Outre les augmentations des coûts internes de la Police provinciale, les changements dans le nombre d'appels de service d'une municipalité ont une incidence sur la facturation à l'utilisateur.

Malgré les préoccupations exprimées à l'égard des coûts, les fonctionnaires municipaux auxquels nous avons parlé se disaient très satisfaits des services de la Police provinciale et de la communication des commandants locaux au sujet de questions touchant la collectivité. Par ailleurs, toutes les municipalités ont reconnu qu'il leur coûtait moins cher d'utiliser les services de la Police provinciale que de maintenir leurs propres services de police municipaux. Selon les estimations de la Police provinciale, les municipalités, peu importe qu'elles aient des contrats ou non, économisent en moyenne entre 35 % et 60 % en recourant aux services de la Police provinciale au lieu d'avoir leurs propres corps de police (voir la Figure 7).

**Figure 7 : Comparaison des coûts des services de police municipaux en 2011**

Source des données : Police provinciale de l'Ontario

Fournisseur de services de police	Nombre de municipalités	Coût estimatif par habitant des services de police (en dollars)
<b>100 000 habitants et plus</b>		
Corps de police municipal	17	282
Police provinciale – avec contrat	0	–
Police provinciale – sans contrat	0	–
<b>50 000 à 99 999 habitants</b>		
Corps de police municipal	7	264
Police provinciale – avec contrat	6	153
Police provinciale – sans contrat	2	117
<b>15 000 à 49 999 habitants</b>		
Corps de police municipal	14	284
Police provinciale – avec contrat	21	150
Police provinciale – sans contrat	4	131
<b>5 000 à 14 999 habitants</b>		
Corps de police municipal	14	329
Police provinciale – avec contrat	48	156
Police provinciale – sans contrat	31	133
<b>Moins de 5 000 habitants</b>		
Corps de police municipal	1	371
Police provinciale – avec contrat	74	238
Police provinciale – sans contrat	136	142

Les hauts dirigeants de la Police provinciale nous ont dit que certaines municipalités préfèrent ne pas signer de contrats pour les services de la Police provinciale, alors que d'autres ayant signé des contrats décident de payer pour des services de plus que les besoins de base. Par conséquent, les municipalités peuvent recevoir différents services de police. À titre d'exemple, deux municipalités ayant le même nombre d'appels de service recevaient des niveaux de service très différents : une municipalité n'ayant pas de contrat payait 9 millions de dollars pour un niveau minimal de services; l'autre payait plus de 15 millions de dollars par année pour un contrat nécessitant une augmentation de 30 postes, notamment un poste de patrouilleur routier et une plus grande présence d'agents dans la collectivité. Plusieurs grandes municipalités ont opté pour un niveau de service de base en ne signant pas de contrats avec la Police

provinciale, vraisemblablement en raison des coûts moins élevés associés à ce genre d'arrangements. Fait intéressant à noter, la Police provinciale nous a informés que trois municipalités qui paient pour de meilleurs services de la Police provinciale ont été citées en 2010 par un magazine national comme comptant parmi les cinq collectivités les plus sûres au Canada.

Le Ministère et la Police provinciale ont cherché à améliorer les relations avec les municipalités en fournissant plus de renseignements sur les coûts de leurs services. En février 2012, une équipe de projet, composée de représentants de la Police provinciale, du Ministère, des municipalités et de leurs associations et de commissions de services policiers, a été chargée d'améliorer les communications et la reddition de comptes concernant les politiques et les processus de la Police provinciale en matière de coûts, et de trouver des moyens pour

les municipalités de limiter ou de réduire leurs coûts. En mars 2012, environ 40 organisations policières et intervenants municipaux ont pris part à un sommet sur le futur des services de police organisé par le Ministère. Par ailleurs, le Ministère a créé un comité consultatif sur l'avenir des services policiers qui doit, avec la participation des municipalités, superviser les changements apportés aux normes relatives aux services policiers et formuler des recommandations d'ici 2015.

### Méthodes d'établissement des coûts et de facturation

La Police provinciale fixe le nombre minimum d'agents et d'heures qui sont nécessaires pour desservir une municipalité, qu'elle ait signé un contrat ou non. Ce nombre permet de déterminer les coûts prévus, ce qui comprend les coûts directs pour les salaires des agents, plus une allocation pour défrayer d'autres coûts de soutien et de fonctionnement afférents aux véhicules, à la formation, aux communications, aux unités d'identification médico-légale et aux installations. Les municipalités ayant des contrats peuvent également opter pour des niveaux de service au-delà du minimum recommandé par la Police provinciale et payer un montant supplémentaire pour avoir plus d'agents. Les municipalités reçoivent un budget au début de l'année, des factures mensuelles correspondant à ce budget et une facture finale faisant le rapprochement entre le budget et les dépenses réelles à la fin de l'année.

Afin de déterminer le nombre minimal d'agents dont une municipalité a besoin, la Police provinciale utilise son modèle de déploiement ou un outil d'analyse de la charge de travail. Cependant, ces deux méthodes peuvent donner des résultats différents. En 2011, les vérificateurs internes ont indiqué que la Police provinciale n'avait pas établi de critères clairs concernant l'utilisation de l'une ou l'autre des méthodes. On nous a dit qu'un guide sur le processus de renouvellement et de négociation des contrats serait prêt à la fin de 2012 et qu'il serait

mis à la disposition des municipalités, ce qui donne suite à une recommandation formulée par les vérificateurs internes selon laquelle la Police provinciale devrait assurer la transparence et la gestion efficace du processus d'établissement des contrats avec les municipalités.

En ce qui concerne notre présente vérification, les ententes avec les municipalités n'indiquaient pas clairement si le nombre d'agents correspondait au minimum initialement établi par la Police provinciale ou à un nombre plus élevé à la demande de la municipalité. Par exemple, les contrats pour une municipalité indiquaient que le nombre d'agents était passé de 65 en 2009 à 80 en 2013. Or, rien n'indiquait si le nombre d'agents supplémentaires correspondait au minimum nécessaire pour répondre à une charge de travail accrue ou à une modification du contrat demandée par la municipalité. En l'absence de documents contractuels suffisants, la Police provinciale risque de ne pas être en mesure de démontrer clairement qu'elle fournit des services de police uniformes et rentables aux municipalités.

La formule d'établissement des coûts pour les contrats est prévue par le règlement d'application de la *Loi sur les services policiers* et approuvée par le Conseil du Trésor. Les coûts directs représentent environ 80 % de la formule et sont mis à jour tous les ans en se fondant sur les salaires et les avantages sociaux réels des agents, ce qui comprend les augmentations prévues dans les conventions collectives négociées. La formule tient également compte des autres coûts de soutien et de fonctionnement qui sont fondés sur les coûts moyens de la province calculés périodiquement et appliqués selon le nombre d'agents affectés à une municipalité. Le coût par agent que doivent payer les municipalités pour les coûts directs et les coûts de soutien et de fonctionnement est passé d'environ 122 200 \$ en 2007 à 144 000 \$ en 2011, ce qui correspond à une augmentation de 18 %.

Comme les autres coûts de soutien et de fonctionnement enchâssés dans la formule n'ont pas été mis à jour annuellement, ils ne correspondent pas nécessairement aux coûts actuels de la Police

provinciale. Depuis 2012, la facturation de toutes les municipalités n'ayant pas de contrats se fait au moyen de la formule d'établissement des coûts de 2010, la dernière que le Conseil du Trésor a approuvée. Cependant, la facturation des municipalités ayant des contrats se fait actuellement au moyen des formules de 2003, 2008 et 2010, selon la date de négociation du plus récent contrat de cinq ans. En effet, au moment de l'expiration et du renouvellement des contrats, la formule la plus récente a été appliquée pour la période complète de cinq ans, sans prévoir de mise à jour de la formule. Les autres coûts de soutien et de fonctionnement sont passés d'environ 18 000 \$ par agent selon la formule de 2003 à 29 000 \$ selon la formule de 2010. Par conséquent, il est possible que des municipalités aient subi des augmentations allant jusqu'à 60 % de ces coûts lors du renouvellement de leurs contrats. Au 31 mars 2012, les coûts pour 32 municipalités étaient toujours facturés selon la formule de 2003 et pour quatre municipalités, selon la formule de 2008. Selon nos calculs, si une mise à jour des coûts était faite selon la formule de 2010, la Police provinciale recouvrerait annuellement une somme additionnelle de 5,4 millions de dollars au titre des autres coûts de soutien et de fonctionnement.

La Police provinciale a reçu l'approbation du Conseil du Trésor pour la mise à jour annuelle et l'application de la formule à compter de 2012. Les vérificateurs internes ont également découvert que les coûts dans la formule n'étaient pas inclus, mis à jour ou validés de manière uniforme et qu'aucun document n'indiquait clairement les justifications pour inclure ou exclure certains coûts. Aux fins des mises à jour annuelles de la formule, la Police provinciale devait, à compter de 2012, avoir instauré un processus officiel pour examiner tous les éléments utilisés dans la formule d'établissement des coûts et avoir amélioré sa documentation pour déterminer quels coûts devraient être inclus. La Police provinciale sera mieux en mesure de communiquer aux municipalités ses pratiques en matière de facturation si elle dispose de documents plus complets.

De plus, nous avons constaté qu'en 2011, 49 des 118 municipalités ayant conclu des contrats ont eu droit à un nombre d'heures de service supérieur au minimum garanti. Trois municipalités ont reçu chacune plus de 10 000 heures de service en trop par année depuis 2007. La Police provinciale n'est pas en mesure de recouvrer ces coûts additionnels pour les services fournis au-delà de ce qui était prévu aux contrats. En revanche, 21 municipalités ayant conclu des contrats ont reçu moins d'heures de service que le minimum garanti. Les représentants de la Police provinciale nous ont dit que ces écarts pourraient être attribuables au fait que les agents ne remplissent pas bien leurs fiches de temps ou que leurs superviseurs ne contrôlent pas bien l'utilisation de leur temps.

### Remboursement du crédit annuel aux municipalités

Les détachements de la Police provinciale fonctionnent selon un modèle de service intégré prévoyant qu'un même détachement peut desservir plusieurs municipalités – avec ou sans contrat – et exécuter des tâches provinciales dans le secteur du détachement et à l'extérieur de celui-ci.

Les agents qui travaillent dans les détachements ne sont pas désignés expressément à titre d'agents municipaux ou provinciaux. Quelles que soient leurs tâches au cours d'une journée donnée et quelle que soit la municipalité où ils travaillent, les agents consignent leurs activités et l'emplacement dans le système DAR (Daily Activity Reporting) de la Police provinciale. Aux fins de la facturation, la Police provinciale accorde aux municipalités, qu'elles aient signé ou non des contrats, un crédit d'utilisation des services provinciaux à titre de dédommagement pour le temps que les agents des détachements consacrent à des tâches policières provinciales ou à du travail à l'extérieur du secteur du détachement au lieu d'exécuter des tâches municipales. La Police provinciale a accordé aux municipalités une moyenne de 23 millions de dollars par année en crédits d'utilisation des services

provinciaux au cours des cinq dernières années. Ces crédits s'ajoutaient aux subventions pour les services policiers gérés par le ministère des Finances.

Nous avons demandé pourquoi la Police provinciale accordait des crédits d'utilisation des services provinciaux d'environ 15,6 millions de dollars par année aux municipalités ayant signé des contrats, puisque ces contrats et les budgets annuels connexes sont fondés sur des heures de service et que seules les heures consacrées aux services policiers dans leurs municipalités leur sont facturées, ce qui rend les crédits inutiles (pour les municipalités n'ayant pas de contrats, les budgets annuels sont calculés d'une façon différente qui justifie l'octroi du crédit d'utilisation des services provinciaux). De plus, nous avons constaté que le crédit d'utilisation des services provinciaux et le mode de facturation ne tiennent pas compte du dépassement par la Police provinciale du minimum prévu aux contrats des municipalités. Par exemple, cinq municipalités ayant des contrats ont reçu chacune plus de 10 000 heures en trop en 2011 et recouvrent toujours entre 3 % et 8 % de leurs coûts bruts par le biais de leurs crédits d'utilisation des services provinciaux à la fin de l'année.

Selon la Police provinciale, comme les municipalités comptent sur les crédits d'utilisation des services provinciaux pour réduire leurs coûts, il faudrait que le Conseil du Trésor approuve toute proposition relative à l'élimination de ces crédits, étant donné qu'elle entraînerait une augmentation du fardeau financier des municipalités au moment même où la nouvelle formule d'établissement des coûts serait appliquée pour tenir compte des coûts réels des services fournis par la Police provinciale.

### Autres provinces

Les pratiques en matière de facturation des services de la Police provinciale sont complexes et coûteuses, tant pour les municipalités que pour la Police provinciale et, comme nous l'avons mentionné précédemment, elles ne sont pas bien comprises par les municipalités. En revanche, les processus

d'établissement des coûts de la GRC et de la Sûreté du Québec semblent beaucoup plus faciles à administrer. Par exemple, les agents de la GRC affectent des agents aux contrats avec des municipalités et facturent aux municipalités 80 % du coût pour ces agents. La GRC n'accorde donc pas de crédits aux municipalités pour le travail que les agents effectuent à l'extérieur de la municipalité, étant donné que la coopération entre les corps policiers s'inscrit dans la pratique normale. Au Québec, depuis 2001, toutes les municipalités ayant une population de 50 000 habitants ou moins sont tenues d'utiliser les services de la Sûreté du Québec. Les contrats sont échelonnés sur dix ans, et les municipalités régionales reçoivent des factures calculées en fonction de la valeur des propriétés et de la population.

En 2004, la Police provinciale a préparé, à l'intention du ministre de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels, une note de service proposant la mise en oeuvre d'une méthode de calcul par habitant ou par ménage pour la facturation des municipalités, mais il n'y a pas eu de suivi. La Police provinciale nous a informés au moment de notre vérification qu'elle se penchait de nouveau sur une méthode d'établissement des coûts par habitant et qu'elle prévoyait présenter une note d'information au ministre à la fin de 2012.

### Aide aux services de police des municipalités

La Police provinciale est parfois appelée à venir en aide aux services de police municipaux, mais elle n'a jamais facturé les municipalités à cet égard, même si la Loi l'autorise à le faire. Dans certains cas, les services de police municipaux doivent conclure des accords de soutien formels avec la Police provinciale pour se conformer aux normes de services convenables aux termes de la Loi qui permettent à une municipalité d'avoir son propre corps de police. Selon les calculs de la Police provinciale, entre 2007 et 2009, le coût moyen de l'aide accordée à d'autres services de police s'élevait à 11,3 millions de dollars par année. Nous

avons cependant appris que ce calcul comprenait des coûts afférents aux responsabilités provinciales de la Police provinciale, comme les enquêtes intergouvernementales complexes, qui ne sont pas recouvrables, et que le système de la Police provinciale n'assurait pas un suivi séparé des coûts reliés strictement à l'aide aux municipalités.

Dans le cadre de sa planification de 2012-2013, le Ministère a recommandé au Conseil du Trésor de commencer à facturer l'aide aux municipalités. La Police provinciale a indiqué que ce sont généralement les petites municipalités qui ont besoin d'aide lors d'incidents ou d'enquêtes majeurs et qu'elles n'ont pas nécessairement les moyens de payer pour cette aide.

## RECOMMANDATION 7

Afin de favoriser de bonnes relations avec les municipalités, l'uniformité des services et l'équité et la transparence du mode de facturation, la Police provinciale de l'Ontario doit, conjointement avec le ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels, le ministère des Finances et les municipalités :

- chercher des moyens pour simplifier et rendre plus transparentes ses méthodes de recouvrement des coûts et envisager la fusion des différentes subventions et différents crédits en une seule formule d'établissement des coûts;
- corriger les problèmes reliés à ses méthodes d'établissement des coûts et de facturation qui font en sorte que toutes les municipalités ne paient pas les mêmes tarifs et envisager d'appliquer les augmentations de coûts en les échelonnant dans le temps au lieu de les appliquer au moment du renouvellement des contrats;
- envisager une politique exigeant la ventilation de tous les coûts reliés à la prestation de services de soutien aux services de police municipaux et de la proportion devant être recouvrée.

## RÉPONSE DE LA POLICE PROVINCIALE

Un document exhaustif expliquant la formule de recouvrement des coûts a été préparé en août 2012, en collaboration avec l'Association des municipalités de l'Ontario (AMO) et trois directeurs généraux de municipalités. Ce document a été envoyé à toutes les municipalités desservies par la Police provinciale.

La Police provinciale, le ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels et le ministère des Finances ont collaboré en vue de déterminer et d'évaluer les changements devant être apportés au système complexe actuel de charges et de subventions. Des propositions pour un processus de facturation plus simple et équitable sont présentement en voie d'élaboration et seront étudiées aux fins de l'engagement du gouvernement à l'égard de services policiers durables au plan économique.

Le recouvrement des coûts de la prestation de services policiers aux municipalités qui reçoivent le soutien de la Police provinciale est régi par le règlement d'application de la *Loi sur les services policiers*. La Police provinciale et le Ministère soumettent un rapport annuel sur les coûts conformément à ce règlement. De plus, la Police provinciale propose d'autres catégories de coûts à inclure dans le modèle de recouvrement des coûts, si ces coûts sont directement attribuables et nécessaires à la prestation des services. L'Association des municipalités de l'Ontario connaît cette pratique ou politique, et les commissions de services policiers en sont également informées lors de leurs conférences bisannuelles.

La haute direction de la Police provinciale est ouverte à l'idée de facturer aux municipalités certains services que la Police provinciale fournit aux corps policiers municipaux, en tenant compte de divers facteurs, tout particulièrement lorsqu'il s'agit de services policiers de base s'inscrivant normalement dans les activités courantes d'un corps de police.

## UTILISATION DES VÉHICULES

La Police provinciale dispose d'un parc automobile d'environ 3 800 véhicules – 1 250 sont attribués à des agents ou des employés civils et le reste sont des véhicules de patrouille ou des véhicules mis en commun.

En 2008, afin de se conformer à la réglementation de l'Agence du revenu du Canada, la Police provinciale a avisé les agents et les employés civils que l'utilisation à des fins personnelles, comme les déplacements quotidiens entre leur domicile et leur lieu de travail, d'un véhicule qui leur avait été attribué constituerait un avantage imposable. En mars 2009, la Police provinciale a approuvé une liste de descriptions de travail et de postes donnant droit à une exonération de l'impôt sur cet avantage.

La Police provinciale calcule le montant de l'avantage imposable devant apparaître sur le feuillet T4 de l'employé au moyen de son système de gestion du parc automobile, dans lequel les conducteurs doivent inscrire tous les mois les kilomètres parcourus à des fins personnelles. Il incombe aux gestionnaires d'examiner les données saisies par le bureau de gestion du parc automobile à la fin de l'année afin de s'assurer que les employés consignent leur kilométrage correctement.

À la fin de 2011, la Police provinciale a entrepris un examen pour déterminer s'il lui serait possible réaliser des gains d'efficacité en réduisant le nombre de véhicules attribués à des agents et des employés civils et pour vérifier si les avantages imposables étaient bien administrés. L'examen, qui s'est terminé en février 2012, a révélé une tenue des livres déficiente et des problèmes liés à divers processus donnant lieu aux situations suivantes :

- On ignorait où se trouvaient 200 véhicules inscrits dans la base de données de gestion du parc automobile, étant donné que ces véhicules n'étaient pas inscrits comme attribués à un bureau régional ou à un bureau d'enquêtes.
- On ne pouvait pas mettre la main sur la liste des véhicules attribués au personnel et l'on a dû en créer une nouvelle.

- La liste approuvée des descriptions de travail et des postes donnant droit à une exonération de l'impôt sur l'avantage n'avait pas été mise à jour depuis sa publication en mars 2009. L'examen a également révélé que 40 employés inscrits dans la liste occupaient des postes non admissibles à l'exonération.
- Plus de la moitié des 640 employés non exonérés auxquels des véhicules étaient attribués n'avaient déclaré aucun kilométrage à des fins personnelles.

Les employés de la Police provinciale nous ont informés qu'en septembre 2012, ils avaient localisé tous les véhicules et qu'ils avaient émis des feuilles T4 modifiées aux 40 employés qui occupaient des postes non admissibles à l'exonération.

### RECOMMANDATION 8

Afin de gérer et de contrôler adéquatement l'utilisation des véhicules, la Police provinciale de l'Ontario doit :

- améliorer sa tenue de livres et ses autres processus servant à assurer le suivi du parc automobile, à attribuer les véhicules et à saisir l'information sur le kilométrage à des fins personnelles;
- veiller à ce que ses processus assurent la conformité aux lois fiscales qui prévoient que l'utilisation fréquente d'un véhicule à des fins personnelles doit être déclarée à titre de revenu de l'employé.

### RÉPONSE DE LA POLICE PROVINCIALE

La Police provinciale convient que le processus de gestion des véhicules instauré en 2008-2009 ne répond pas aux besoins actuels. Un projet a été lancé pour examiner le système actuel et améliorer la gestion des avantages imposables liés aux véhicules. De plus, tous les écarts entre la base de données de gestion du parc automobile et les véhicules comme tels ont été réglés. De nouveaux processus et de nouvelles

politiques permettront à la Police provinciale de gérer efficacement l'attribution des véhicules et de se conformer aux exigences fiscales en matière de déclarations.

## INSPECTIONS DES DÉTACHEMENTS

En vertu de la *Loi sur les services policiers*, tous les corps de police doivent avoir des processus d'assurance de la qualité pour assurer une prestation adéquate et efficace des services policiers. L'Unité de l'assurance de la qualité de la Police provinciale utilise deux processus pour la conduite de vérifications à cette fin :

- Elle envoie un questionnaire concernant le processus d'inspection de gestion à chaque commandant de détachement trois fois par année pour déterminer si le détachement se conforme aux normes prévues par la *Loi sur les services policiers* et aux politiques de la Police provinciale.
- Elle effectue une inspection physique sur place de tous les détachements aux deux ans (l'inspection se faisait aux trois ans jusqu'au milieu de l'année 2011), afin de vérifier les renseignements fournis dans le questionnaire, de vérifier les zones à risque élevé, telles que les chambres fortes où sont conservés les armes à feu, les drogues et l'argent saisis et les entrepôts des armements des détachements, et d'examiner les processus financiers des détachements. L'Unité transmet ses constatations au commandant du détachement et à la direction des quartiers généraux régionaux et du Grand quartier général.

Nous nous attendions à ce qu'il y ait relativement peu de problèmes dans les détachements grâce à l'existence de ces processus d'assurance de la qualité. Or, plusieurs des rapports d'inspection que nous avons consultés indiquaient que les détachements n'étaient pas conformes à plusieurs égards et qu'on les avait enjointes de corriger les

manquements. Nous avons procédé à nos propres inspections dans huit détachements, et nous avons constaté des manquements, même si, comme c'est le cas pour les inspections effectuées par l'Unité, les détachements étaient avisés au préalable de nos inspections. Les problèmes que nous avons relevés concernaient des documents manquants, des signatures par des personnes autres que celles autorisées et des contrôles déficients des éléments de preuve et des armes de la Police provinciale. Par exemple :

- Nous avons relevé plusieurs cas où le dénombrement des articles saisis conservés dans les chambres fortes ne correspondait pas aux listes d'inventaire du système de gestion des documents (SGD), qui est informatisé. Dans un détachement, le personnel n'était pas en mesure de nous fournir une liste d'inventaire du SGD pour l'argent, les drogues et les armes à feu saisis, et il utilisait plutôt un grand livre préparé manuellement sans se prévaloir des contrôles offerts par le SGD. Nous avons découvert dans la chambre forte trois pièces devant être présentées en cour comme éléments de preuve qui n'étaient pas consignées dans le grand livre. Dans deux autres détachements, le dénombrement des armes à feu saisies ne correspondait pas à la liste d'inventaire du SGD; dans un de ces cas, la chambre forte contenait cinq armes à feu saisies en moins que la liste du SGD. Dans plusieurs autres détachements, des registres requis des articles qui avaient été placés dans les chambres fortes et qui en avaient été retirés n'étaient pas toujours maintenus ou la documentation des articles était déficiente. Par ailleurs, il était souvent difficile de savoir qui exactement avait accès aux éléments de preuve conservés dans les chambres fortes.
- Plusieurs transferts d'argent saisi étaient faits sans accusés de réception des destinataires. Dans un détachement, une somme de 7 500 \$ avait été transférée vers un autre bureau d'enquête de la Police provinciale sans les signatures nécessaires, et il était impossible de trouver

dans la chambre forte une somme saisie de 1 700 \$ devant servir de pièce à conviction.

- Nous avons relevé des cas où des articles saisis étaient conservés dans des sacs d'entreposage des pièces non approuvés, où la documentation relative aux articles manquait et où seulement une signature apparaissait pour la destruction de drogues illégales, alors que deux signatures étaient requises. Dans un détachement, un employé civil était responsable de la gestion de la chambre forte, ce qui est contraire à la politique.
- Dans certains cas, les armes de poing des agents étaient conservées dans des armoires non verrouillées correctement au moyen d'un câble antivol ou d'une serrure approuvée. De plus, nous avons constaté qu'en dehors des heures de travail, les vaporisateurs de poivre des agents n'étaient pas conservés dans les armoires des armes de poing comme le prévoit la politique.

## RECOMMANDATION 9

Afin de s'assurer que les détachements se conforment aux lois et aux politiques en matière de sécurité et d'intégrité de l'argent, des drogues et des armes à feu saisis, ainsi que des armes des détachements, la Police provinciale de l'Ontario doit :

- réévaluer ses processus d'assurance de la qualité et augmenter la surveillance des résultats par la haute direction de sorte à trouver des moyens d'améliorer l'efficacité des inspections, notamment en effectuant des inspections surprises périodiques afin de promouvoir une conformité durable;
- rendre les commandants de détachement davantage imputables afin qu'ils s'assurent que des mesures sont prises pour corriger les manquements relevés.

## RÉPONSE DE LA POLICE PROVINCIALE

La Police provinciale a pris l'engagement ferme de veiller à ce que les ordres de police et les exigences législatives afférentes aux normes des services policiers soient constamment respectés. La Police provinciale a enquêté sur les manquements relevés lors de l'examen du vérificateur général et a apporté les corrections nécessaires. Dans le cadre de cet examen, les régions ont désigné la reddition de comptes, la formation et la clarté des politiques comme des éléments qui permettraient d'améliorer la gestion des biens saisis. La Police provinciale examinera les suggestions et mettra en oeuvre de nouveaux processus, s'il y a lieu.

L'Unité de l'assurance de la qualité de la Police provinciale travaille de concert avec les régions afin d'examiner et d'améliorer continuellement les processus d'assurance de la qualité. Par ailleurs, des changements importants ont été faits suite aux recommandations formulées par le vérificateur général en 2005 et dans son rapport de suivi de 2007.

Actuellement, le sous-commissaire, Opérations régionales, et chaque commandant régional reçoivent un résumé des constatations. L'Unité de l'assurance de la qualité travaille avec les détachements et la région en vue de régler les problèmes dans un délai opportun. Si un problème est systémique ou constitue un risque qui ne peut pas être réglé, l'Unité de l'assurance de la qualité en avise le sous-commissaire. La plupart du temps, les erreurs sont reliées à des manquements au niveau de la documentation ou des processus.

La Police provinciale continuera de réévaluer ses processus d'assurance de la qualité et de s'assurer que les commandants de détachement rendent des comptes.

## SERVICES POLICIERS EFFICACES

### Services policiers axés sur la collectivité

Aux termes de la *Loi sur les services policiers*, le ministre de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels doit mettre au point des programmes de services policiers axés sur la collectivité et en faire la promotion. De plus, la Loi établit des normes minimales en matière de services policiers et prévoit que tous les chefs de police doivent instaurer des procédures et des processus en matière de services policiers axés sur la collectivité.

Par le passé, le programme des services policiers axés sur la collectivité de la Police provinciale prévoyait la tenue de réunions régulières et des communications entre un comité des citoyens et des membres du détachement, afin de traiter de préoccupations locales concernant, entre autres, la criminalité et la circulation routière. Le programme visait à améliorer la sécurité dans la collectivité et à favoriser la participation de la collectivité à la lutte contre la criminalité.

En 2010, l'Association des chefs de police de l'Ontario a adopté un nouveau modèle de services policiers axés sur la collectivité, qui devait, selon le plan des activités de la Police provinciale pour 2011, poser les assises des efforts du corps policier en matière de lutte contre la criminalité. Le plan des activités indique que la Police provinciale doit déployer des efforts importants, au moyen de séances de sensibilisation ou d'autres communications, en vue d'informer le personnel de la Police provinciale du nouveau modèle et de lui fournir la formation nécessaire, ainsi que de faire connaître le modèle aux collectivités.

Lors de nos visites dans les huit détachements, nous avons demandé aux commandants, aux sergents et aux constables s'ils connaissaient l'existence du nouveau modèle de services policiers axés sur la collectivité et, le cas échéant, ce qu'ils en savaient. Certains membres de détachements connaissaient l'existence du nouveau modèle et avaient même reçu de la formation ou avaient

assisté à des séances de sensibilisation; d'autres n'en avaient pas entendu parler. Nous avons vérifié si les comités des services policiers axés sur la collectivité existaient toujours. Dans trois endroits, les comités se réunissaient toujours, et dans trois autres endroits, les comités existaient sous une forme ou une autre, mais ne s'étaient pas réunis récemment ou étaient en réorganisation. Dans deux détachements, il n'existait pas de comité.

Lors de nos vérifications de 1998 et de 2005, nous avons indiqué que la direction devait assurer une meilleure supervision du programme des services policiers axés sur la collectivité et qu'un processus permettant de mesurer l'efficacité du programme par rapport aux critères établis devait être instauré. Nous avons constaté lors de la présente vérification que ces observations n'avaient pas été prises en compte.

### Services policiers axés sur les résultats

En 2006, la Police provinciale a adopté le Cadre de responsabilisation des services policiers axés sur les résultats visant à améliorer la sécurité dans les collectivités au moyen d'initiatives ciblées de lutte contre la criminalité et de règles de circulation routière. À l'aide de ce cadre, les détachements et les quartiers généraux régionaux colligent et analysent des statistiques sur les taux de certains crimes et le nombre de décès et de blessures causés par des accidents de la route, et ils discutent de ces statistiques lors de réunions trimestrielles. Si, par exemple, les statistiques montrent une augmentation des accidents sur une route en particulier ou une montée d'un certain type de crimes dans un secteur donné, les ressources sont réaffectées pour corriger la situation. La haute direction des quartiers généraux procède à un examen trimestriel des rapports relatifs aux services policiers axés sur les résultats et, au besoin, demande que des mesures correctives soient prises.

Ce genre de stratégie d'intervention est utile pour aider les détachements à cibler leurs ressources de sorte à améliorer les résultats tangibles, mais

le cadre n'établit pas d'objectifs par rapport auxquels les détachements pourraient mesurer leurs résultats et les comparer à ceux des autres détachements. L'établissement d'objectifs permettrait à la Police provinciale de surveiller plus efficacement le rendement des détachements et de l'améliorer.

### Délais d'intervention

Les appareils de communication des véhicules de la Police provinciale sont munis d'un bouton que les agents utilisent expressément pour signaler aux centres des communications qu'ils sont arrivés sur les lieux, et les agents sont tenus d'utiliser ce bouton. Or, contrairement aux services de police municipaux et à la GRC, la Police provinciale n'analyse pas les renseignements concernant le temps écoulé entre la réception d'un appel à l'un de ses centres de communication régionaux et l'arrivée de l'agent sur les lieux. Par conséquent, la Police provinciale ne sait pas si les délais moyens d'intervention sont raisonnables, notamment pour les appels les plus graves ou hautement prioritaires. Les représentants de la Police provinciale nous ont dit qu'il ne serait pas pratique de fixer une norme en matière de délais d'intervention pour tous les appels, compte tenu des importantes disparités géographiques à l'échelle de la province. Néanmoins, si elle assurait le suivi des délais moyens d'intervention pour chacun des détachements, la Police provinciale pourrait surveiller les délais d'intervention des agents et déterminer si certains détachements ont besoin d'un plus grand nombre d'agents pendant des périodes données.

En 2011, la Police provinciale a compilé un échantillon informel de délais moyens d'intervention d'un centre de communication et a constaté qu'un agent était arrivé sur les lieux dans un délai de 10 minutes pour 78 % des appels de service et dans un délai de 40 minutes pour 95 % des appels. Aucune autre analyse des délais d'intervention n'a été effectuée, que ce soit pour les détachements, les régions ou l'ensemble de la province.

## RECOMMANDATION 10

Pour assurer que ses ressources policières sont axées sur ses principaux objectifs en matière d'efficacité des services policiers, la Police provinciale de l'Ontario doit :

- améliorer les rapports à la direction concernant le programme des services policiers axés sur la collectivité et le programme des services policiers axés sur les résultats, et établir des mesures pour évaluer l'efficacité de ces programmes dans les différents détachements;
- surveiller les délais d'intervention moyens des agents suite aux appels de service pour chaque détachement afin d'assurer que ces délais sont opportuns, notamment en ce qui a trait aux appels hautement prioritaires et pendant les périodes de demande de pointe.

## RÉPONSE DE LA POLICE PROVINCIALE

La Police provinciale mettra au point un mécanisme de rapports pour les services policiers axés sur la collectivité. La Division de la prévention du crime de la Police provinciale a entamé des communications avec les régions sur la manière de faire une utilisation optimale du Modèle ontarien de mobilisation et de participation en matière de services de police communautaires. La Police provinciale a également établi un processus d'établissement des priorités tactiques permettant aux agents de la Police provinciale et d'autres services de police de se concentrer sur les problèmes reliés aux crimes graves auxquels les collectivités font face.

Le programme des services policiers axés sur les résultats est un processus de responsabilisation visant à cerner les problèmes et à intervenir rapidement, au lieu de comparer les données de référence à celles d'autres détachements et régions. Beaucoup de travail est effectué au niveau des détachements et des régions en ce qui a trait aux statistiques concernant les

services policiers axés sur les résultats et à la réponse aux tendances et aux nouveaux problèmes. Les pratiques exemplaires sont partagées. Ces résultats sont transmis au comité exécutif de la Police provinciale qui les examine lors de ses réunions mensuelles au Grand quartier général. La Police provinciale élabore actuellement un cadre d'analyse interne des avantages et des succès et échecs des initiatives régionales reliées aux services policiers axés sur les résultats, ainsi qu'un processus de production de rapports connexes. Au cours de la prochaine année, un processus rationalisé et plus efficace sera mis en oeuvre au niveau des détachements, des régions et de la province pour les services policiers axés sur les résultats.

La Police provinciale enquêtera sur des moyens de surveiller efficacement les délais d'intervention et s'est fixé comme objectif de soumettre les rapports et les analyses à la haute direction d'ici la fin de 2013.

## SYSTÈMES D'INFORMATION

Les agents utilisent quotidiennement deux systèmes distincts pour consigner leurs activités :

- Le système de gestion des documents (SGD) assure le suivi des événements, comme ceux faisant suite à des appels de service, et permet d'analyser l'information reliée aux cas, comme les types de crimes ayant été commis, l'endroit, les personnes et les biens en cause, les déclarations des témoins et les notes des agents. Les agents doivent mettre à jour le SGD après chaque événement.
- Le système DAR (Daily Activity Reporting) est essentiellement un système de comptabilisation des heures de travail normales et supplémentaires d'un agent, du nombre et du type des appels de service auxquels il a répondu et du temps qu'il a consacré aux activités reliées à la patrouille routière, aux enquêtes sous le

régime du *Code criminel* et à l'administration. Les agents doivent faire une mise à jour quotidienne du DAR.

Les agents, les administrateurs et les gouvernements régionaux et provinciaux comptent sur le SGD, qui contient environ 11 millions de dossiers, pour leur fournir rapidement des renseignements exacts. Par exemple, les agents de première ligne utilisent le SGD pour rechercher les dossiers de délinquants violents connus, d'animaux dangereux ou de résidences présentant un risque élevé, ainsi que pour vérifier les antécédents criminels d'un suspect et autres renseignements vitaux. La Police provinciale utilise le SGD pour compiler des statistiques sur les crimes aux fins des initiatives, telles que les services policiers axés sur la collectivité et les services policiers axés sur les résultats, et utilise le système DAR pour préparer des rapports publics sur le nombre d'appels de service auxquels elle répond.

La Police provinciale a reconnu qu'elle avait des réserves au sujet de la qualité des données du SGD. Des vérifications internes aléatoires ont révélé certains problèmes concernant la qualité des données, notamment le fait que la documentation des renseignements sur les événements est souvent incomplète ou déficiente et que des événements saisis dans le système n'apparaissent pas lorsque des agents font des recherches dans le SGD.

Les problèmes reliés à l'intégrité des données sont plus évidents dans le système DAR. En 2005, nous avons recommandé à la Police provinciale d'instaurer des procédures obligeant les agents de supervision à vérifier que les renseignements saisis dans le système par les agents sont complets et exacts. Cette recommandation a été mise en oeuvre en partie seulement, puisque l'approbation du superviseur est requise seulement lorsqu'un agent enregistre des heures supplémentaires. Les superviseurs doivent également s'assurer toutes les semaines que les agents ont mis à jour le DAR, mais ils ne vérifient et n'approuvent pas les données saisies par les agents. À titre de comparaison, la Sûreté du Québec exige des superviseurs qu'ils approuvent

les rapports d'activités des agents sur une base quotidienne.

Il y a un recoupement des données sur les événements saisis dans le SGD et des données sur les appels de service comptabilisées dans le DAR; entre 50 % et 80 % des données similaires se retrouvent dans les deux systèmes. Comme il n'y a pas de lien entre les deux systèmes, les données doivent être entrées à la main deux fois. La Police provinciale n'a pas de mécanisme de comparaison et de rapprochement des données du SGD et du DAR. Notre propre analyse, comparant des données similaires dans les deux systèmes en 2011, a révélé l'existence d'un écart important entre les 635 000 appels de service enregistrés dans le DAR et les quelque 815 000 événements signalés dans le SGD. Les écarts entre le nombre d'événements ou d'appels de service enregistrés dans le SGD et le DAR étaient répartis approximativement comme suit : 4 000 vols, 1 200 voies de fait, 13 000 interventions suite au déclenchement d'une alarme, 26 000 cas d'assistance policière, 130 000 incidents routiers et 6 000 incidents liés à l'assurance-automobile obligatoire. De manière générale, les agents de la Police provinciale auxquels nous avons parlé estiment que les données sur les événements dans le SGD sont plus fiables que les données sur les appels de services contenues dans le système DAR. Or, ce sont les données du DAR qui sont publiées dans les rapports annuels et qui sont utilisées pour les modèles de déploiement du personnel.

### RECOMMANDATION 11

Afin d'assurer que ses deux principaux systèmes d'information contiennent des renseignements exacts que la direction peut utiliser avec confiance pour gérer ses activités policières et l'application des règlements de la circulation et pour produire des rapports connexes, la Police provinciale de l'Ontario doit :

- évaluer dans quelle mesure les données critiques relatives aux événements et aux appels de service, qui sont contenues dans le

Système de gestion des documents (SGD) et le système DAR (Daily Activity Reporting), ne concordent pas;

- réfléchir à la pertinence d'une approbation régulière par les superviseurs des données saisis par les agents au cours d'une journée ou d'une semaine, afin de réduire au minimum les incohérences et les inexacitudes des données entre les deux systèmes;
- À plus long terme, évaluer les coûts et les avantages de modifier les systèmes de sorte à permettre aux agents de saisir les renseignements sur les événements et les appels de service une seule fois pour mettre à jour les deux systèmes.

### RÉPONSE DE LA POLICE PROVINCIALE

Comme le recommande le vérificateur général, la Police provinciale a entamé des travaux pour déterminer où se situent les manques de concordance entre les données du SGD et du DAR. Une attention particulière est accordée aux événements et aux appels de services. Un projet ayant été lancé pour examiner le système DAR a pour objectif de simplifier la saisie dans le système et d'éliminer les dédoublements. La Police provinciale étudie la possibilité d'adapter un produit commercial mis au point par le secteur privé et prévoit l'acquisition d'un produit au cours des 18 prochains mois.

De plus, la Police provinciale élaborera une politique et une procédure portant sur l'examen régulier et l'approbation des données saisis par les agents. À compter de 2013-2014, les employés civils seront appelés à faire davantage la saisie des données dans le SGD et, comme ils font l'objet d'une supervision directe, on s'attend à une amélioration de la saisie des données.

## MESURE DU RENDEMENT ET RAPPORTS

Par l'entremise de son rapport annuel, la Police provinciale fournit au public des renseignements détaillés sur ses programmes, ses services et ses activités, sur son plan stratégique échelonné sur trois ans, sur les décès et les blessures causés par des accidents de la route, sur les niveaux de criminalité et les taux d'affaires classées. Les statistiques sur la criminalité sont présentées dans le format de rapport uniforme utilisé par les corps de police de tout le Canada. En août 2012, le rapport annuel le plus récent de la Police provinciale couvrait l'année civile 2010.

Bien qu'elle produise des rapports exhaustifs sur ses activités policières, la criminalité et les accidents de la route, la Police provinciale ne présente pas de rapport traitant de sa propre efficacité. À titre de comparaison, les municipalités et leurs corps de police soumettent normalement des rapports sur les coûts de fonctionnement de leurs services de police par habitant ou par ménage. D'autres corps policiers se fixent des objectifs au titre de l'efficacité, notamment en ce qui a trait aux délais d'intervention de leurs centres de communication en cas d'appels urgents et aux heures de travail des agents perdues en raison de maladies. De plus, la Police provinciale n'indique pas dans son rapport annuel le pourcentage de temps que ses agents consacrent aux tâches administratives.

Le plan stratégique de 2011-2013 de la Police provinciale repose sur quatre buts :

- sécurité publique mettant l'accent sur l'excellence en matière de prestation de services policiers de base;
- partenariats solides et efficaces avec les collectivités, les intervenants et les collègues;
- un groupe stable d'employés qualifiés et fiers de se dévouer à la Police provinciale;
- gestion efficiente et efficace des activités dans un milieu policier de plus en plus complexe et exigeant.

Bien que des indicateurs de rendement aient été établis pour chacun de ces buts, très peu sont mesurables par rapport au rendement réel et aucune cible n'a été fixée. En ce qui concerne le but relatif à la gestion efficiente et efficace des activités, par exemple, les indicateurs de rendement portent sur les « statistiques uniformes sur la charge de travail », les « possibilités de formation en gestion financière » et la « formulation de réponses à diverses enquêtes, demandes et vérifications ». Dans son rapport annuel de 2010, la Police provinciale a présenté les résultats obtenus au titre de l'efficacité par rapport à son plan stratégique de 2008-2010, ce qui comprenait une liste des activités effectuées, mais elle n'a fourni aucun résultat mesurable quant à la rentabilité de ses opérations.

Tous les deux ans, la Police provinciale sonde la satisfaction des collectivités. Dans son dernier rapport annuel, elle a déclaré que, selon le sondage de 2009, 95,4 % des Ontariennes et des Ontariens affirmaient se sentir en sécurité ou très en sécurité dans leurs collectivités. Ces résultats étaient fondés sur des entrevues menées auprès de membres du grand public dans des collectivités données afin de connaître leurs opinions au sujet de la Police provinciale. Or, il était impossible de savoir avec certitude si les répondants avaient eu des contacts avec la Police provinciale. Nous avons noté que la GRC produit annuellement un rapport sur le pourcentage de clients ayant eu des contacts avec le corps policier qui estiment que celui-ci fournit des services de grande qualité. En 2010-2011, l'objectif de la GRC était de 80 %, et son rendement réel a été de 79 %.

### RECOMMANDATION 12

Bien que la Police provinciale de l'Ontario fournisse de bons renseignements sur les taux de criminalité et sur ses activités et services. Elle doit également mener périodiquement des sondages indépendants auprès de résidents ayant eu des contacts récents avec le corps policier pour savoir s'ils sont satisfaits des services reçus.

## RÉPONSE DE LA POLICE PROVINCIALE

La Police provinciale étudiera les pratiques exemplaires et fixera des cibles mesurables pour atteindre ses buts.

Le sondage annuel que la Police provinciale effectue auprès des collectivités comprend des questions sur l'efficacité et des questions visant expressément les résidents ayant eu des contacts récents avec le corps policier. Les résultats sont analysés à l'interne. La Police provinciale souscrit aux recommandations du vérificateur général concernant les rapports sur les résultats, et elle affichera les résultats du sondage de 2012 sur son site Web public. Les résultats des sondages sur les détachements sont à la disposition des commandants de détachements, qui peuvent les diffuser au sein de leurs collectivités.