

# Police provinciale de l'Ontario

Suivi des audits de l'optimisation des ressources, section 3.10 du *Rapport annuel 2012*

APERÇU DE L'ÉTAT DES RECOMMANDATIONS					
	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées			
		Pleinement mise en oeuvre	En voie de mise en oeuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en oeuvre
Recommandation 1	1		1		
Recommandation 2	2		1	1	
Recommandation 3	4	1	3		
Recommandation 4	3			2	1
Recommandation 5	2	2			
Recommandation 6	2		1	1	
Recommandation 7	3		3		
Recommandation 8	2	2			
Recommandation 9	2	2			
Recommandation 10	2		1		1
Recommandation 11	3		1		2
Recommandation 12	2	1		1	
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>4</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>28,5</b>	<b>39</b>	<b>18</b>	<b>14,5</b>

## Contexte

La Police provinciale de l'Ontario (la Police provinciale) fournit des services de surveillance policière de première ligne dans des régions qui n'ont pas leur propre corps de police, effectue des patrouilles

des routes provinciales et mène des enquêtes relatives à des affaires criminelles complexes ou au crime organisé. Elle offre également des services de police contractuels en régime de recouvrement des coûts aux municipalités qui en font la demande et fournit des services de soutien en cas d'urgence à toutes les collectivités de l'Ontario.

La Police provinciale compte environ 6 200 agents et 2 400 employés civils (6 270 agents et 2 300 employés civils en 2011-2012). Elle administre 77 détachements dont relèvent 88 postes de police satellites (78 détachements et 87 postes de police en 2011-2012).

Les dépenses de fonctionnement de la Police provinciale se sont élevées à 1,005 milliard de dollars en 2013-2014 (979 millions en 2011-2012), et les coûts en personnel représentaient 86 % de ce montant (87 % en 2011-2012). La Police provinciale fournit des services policiers municipaux à 324 municipalités (322 en 2011-2012) en régime de recouvrement des coûts, ainsi qu'à 20 collectivités des Premières Nations (19 en 2011-2012); les municipalités lui ont remboursé 379 millions de dollars en 2013-2014 (362 millions en 2011-2012).

Dans notre *Rapport annuel 2012*, nous avons noté que les taux de criminalité au Canada avaient chuté de plus de 40 % au cours des deux décennies précédentes, et l'Ontario avait suivi cette tendance. Depuis notre vérification précédente de la Police provinciale en 2005, les taux de criminalité enregistrés par la Police provinciale avaient diminué de 10 %, et les accidents graves de la route étaient également en baisse, de même que les décès et les blessures. Au cours des cinq années précédentes, le nombre d'appels de service auxquels la Police provinciale avait répondu ou d'interventions à l'initiative d'un agent était demeuré relativement stable.

Cependant, les dépenses de la Police provinciale, moins les sommes recouvrées auprès des municipalités, avaient augmenté de 27 % au cours des cinq années précédentes. Cette hausse était imputable en bonne partie à l'embauche d'un plus grand nombre d'agents et à l'augmentation de la rémunération du personnel. Nous avons constaté que beaucoup d'autres grands corps de police au Canada avaient connu des hausses semblables de leurs dépenses, malgré la tendance à la baisse des taux de criminalité et des accidents de la route graves.

Nous avons constaté dans notre audit de 2012 que de nombreux problèmes dont nous avons fait état en 2005 existaient toujours. Voici un aperçu de nos principales constatations :

- Nous avons remarqué que les charges de travail des agents variaient considérablement selon l'endroit où ils étaient affectés; certains agents traitaient en effet de 54 % à 137 % plus d'appels que les agents d'autres détachements. Cette situation s'expliquait peut-être par l'utilisation d'un modèle de dotation qui remontait à près de 30 ans et qui servait à déployer approximativement 45 % des 2 800 agents de première ligne.
- En 2005, la Police provinciale nous avait dit qu'elle collaborait avec la Gendarmerie royale du Canada (GRC) à la création d'un nouveau modèle informatique pour le déploiement des agents. Elle prétendait depuis qu'elle utilisait ce nouveau modèle, mais ce n'était pas le cas. En mars 2012, le modèle existant de la Police provinciale avait calculé que le corps de police avait besoin de 500 agents de première ligne additionnels, alors que le nouveau modèle calculait qu'il lui en fallait 50 de moins.
- La direction de la Police provinciale exerçait peu de contrôle sur l'établissement des horaires de quart dans les détachements et pratiquement tous les agents choisissaient l'horaire de quart de 12 heures. Il s'ensuivait que les effectifs étaient trop nombreux pendant les heures creuses du matin; le règlement de cette situation aurait pu permettre de réaliser des économies de l'ordre de 5 à 10 millions de dollars par année.
- Les agents de la Police provinciale comptaient parmi les agents les mieux rémunérés au Canada. Les agents et les employés civils bénéficiaient d'avantages sociaux auxquels les autres membres de la fonction publique de l'Ontario n'avaient pas droit, notamment des prestations de retraite nettement supérieures et d'autres indemnités.

- Alors que la Police provinciale avait réduit ses frais d'heures supplémentaires de 10 % – les ramenant à 33 millions de dollars pour l'exercice terminé le 31 mars 2005 –, ces frais avaient augmenté de 60 % et atteignaient 53 millions de dollars pour l'exercice terminé le 31 mars 2012.
- Entre 2007 et 2011, les coûts globaux des services policiers municipaux fournis par la Police provinciale avaient progressé de 29 % pour les municipalités servies en vertu d'un contrat et de 19 % pour celles n'ayant pas de contrat, soit jusqu'à trois fois le taux d'inflation annuel. Bien que les fonctionnaires municipaux nous aient dit qu'ils étaient très satisfaits des services offerts par la Police provinciale, ils ont exprimé des préoccupations à propos de l'augmentation des coûts.

Nous avons recommandé certaines améliorations et le ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels (le Ministère) s'était engagé à prendre des mesures pour donner suite à nos recommandations.

## État des mesures prises en réponse aux recommandations

Dans l'ensemble, la Police provinciale a soit mis pleinement en oeuvre soit réalisé des progrès à l'égard de 67,5 % de nos recommandations. Toutefois, elle a fait peu ou pas de progrès en lien avec 18 % de nos recommandations et elle a dit qu'elle ne mettra pas en oeuvre une autre tranche de 14,5 % de nos recommandations.

La Police provinciale a fait certains progrès quant à l'amélioration de son processus de gestion des ressources de dotation en personnel. Dans notre audit de 2012, nous avons recommandé que la Police provinciale réévalue les deux modèles informatiques qu'elle utilisait pour déterminer le

nombre d'agents de première ligne dont elle avait besoin dans les détachements et qu'elle utilise uniquement le modèle qui fournit la meilleure estimation du nombre d'agents nécessaires. Depuis, la Police provinciale a mis à l'essai et comparé les deux modèles, c'est-à-dire l'ancien modèle de déploiement et le nouveau modèle d'estimation des ressources policières. Elle a conclu que le modèle de déploiement convenait le mieux, car il était conçu pour refléter le modèle intégré de prestation des services municipaux et provinciaux utilisé par la Police provinciale dans la plupart des détachements. La Police provinciale n'utilise plus le modèle d'estimation des ressources policières. Toutefois, le modèle de déploiement ne s'applique pas à 55 % des agents et aux employés civils (plus de 600) travaillant dans les détachements; aucun autre processus n'a été élaboré pour en réduire le nombre.

Dans notre audit de 2012, nous avons conclu que la modification des horaires de quart des agents pourrait permettre de réaliser des économies de l'ordre de 5 à 10 millions de dollars par année ou d'améliorer le service grâce à une meilleure concordance entre l'affectation du personnel et la demande de service. La Police provinciale a fait des progrès dans la modification des horaires de quart; elle nous a toutefois indiqué que des éléments tels que les négociations collectives, la vaste répartition géographique de ses détachements, la formation, les comparutions en cour ainsi que la supervision et les besoins relatifs aux véhicules demeurent des obstacles à la modification des horaires qui permettrait de réaliser des économies. La Police provinciale a réduit de 27 % (14,1 millions de dollars) ses dépenses en heures supplémentaires, en les faisant passer de 52,8 millions de dollars pour l'exercice terminé le 31 mars 2012 à 38,7 millions de dollars pour l'exercice terminé le 31 mars 2014. Pour réaliser ces économies, la Police provinciale a imposé des restrictions sur le plan des heures supplémentaires dans l'ensemble des régions et des bureaux, en plus de modifier les horaires de quart de certains détachements afin de réduire les heures supplémentaires.

La Police provinciale n'a pas donné suite à notre recommandation visant à remédier aux inexactitudes et aux incohérences des données entre les deux systèmes qu'elle utilise pour consigner des données critiques, comme les appels de service, et en faire rapport.

L'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations est exposé ci-après.

## Niveaux de financement des services de police

### 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.*

**État : En voie de mise en oeuvre.**

### Détails

La Police provinciale nous a informés qu'elle n'a pas fait une évaluation formelle de la tendance à long terme de son financement et de ses ressources en personnel en lien avec la demande réelle de services policiers. Ses efforts étaient axés sur l'amélioration du modèle de déploiement, l'identification des pratiques exemplaires pour des services de police plus rentables, ainsi que l'amélioration de sa capacité à aligner les ressources en personnel sur la demande réelle de services.

Les budgets annuels de la Police provinciale demeurent soumis à l'examen et à l'approbation du Ministère dans le cadre du processus d'approbation

des budgets annuels du ministère des Finances. Depuis notre audit de 2012, le nombre d'agents a diminué (67 agents de moins) et le nombre d'employés civils a augmenté (98 de plus), et les dépenses de fonctionnement totales ont progressé de 2,6 % au cours de la période de deux ans. Les taux de criminalité et la gravité des crimes ont continué de diminuer légèrement bien que la Police provinciale indique que le nombre d'appels de service a augmenté de 1,7 % entre 2011 et 2013. On nous a dit que la Police provinciale a été contrainte de réduire de 19 millions de dollars ses dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 2015 afin de contribuer à la réduction du déficit budgétaire annuel de la province.

La Police provinciale a fait remarquer que le taux de criminalité ne constitue pas toujours un baromètre exact du besoin de ressources policières, car le travail proactif et les programmes de prévention contribuent souvent à réduire la criminalité. De même, les appels de service ne comprennent pas le travail proactif et de prévention comme la réduction de la criminalité, les patrouilles routières, les contrôles routiers et les initiatives de mobilisation communautaire. Les taux de criminalité ont diminué, mais la Police provinciale nous a expliqué que la complexité et les demandes du système de justice pénale ont considérablement augmenté; mentionnons, notamment, les enquêtes plus compliquées et qui absorbent davantage de temps, les procès plus longs et les enjeux juridiques complexes ainsi que le besoin d'une formation accrue, par exemple, la certification annuelle obligatoire sur les armes à feu, la formation sur le recours à la force et la formation sur la conduite automobile.

Le modèle de déploiement de la Police provinciale a été mis à jour pour tenir compte des normes opérationnelles et relatives à la charge de travail qui sont en vigueur ainsi que des besoins en matière de dotation pour assurer les services de première ligne dans les détachements; de plus, la Police provinciale nous a informés que les résultats préliminaires indiquaient qu'elle avait besoin de plus d'agents pour remplir ses obligations policières

dans les détachements. Le modèle comprend plusieurs paramètres de base qui servent à déterminer les niveaux de dotation pour les services policiers de première ligne, notamment les appels de service et les collisions de véhicules motorisés. Une équipe de projet a examiné les valeurs attribuées aux paramètres de base et a fait les mises à jour nécessaires. Bien que l'étude du modèle de déploiement confirme que les taux de criminalité sont à la baisse, la Police provinciale nous a expliqué que des facteurs, tels que le plus grand nombre d'appels pour des situations impliquant des personnes ayant des problèmes de santé mentale, ont fait augmenter le temps moyen consacré à chaque appel. La Police provinciale a dit qu'elle prévoyait de continuer à évaluer la corrélation entre les activités de prévention, les taux de criminalité et les appels de service, et de relier ces éléments dans toute modélisation ultérieure.

La Police provinciale prévoit de tenir un symposium vers la fin de 2014 ou au début de 2015 avec les autres principaux services de police canadiens pour échanger des idées et des approches concernant les pratiques exemplaires pour la prestation des services policiers et les modèles de dotation.

Dans le cadre d'une réorganisation effectuée en octobre 2013, les analystes des programmes et des finances, les planificateurs opérationnels, les chercheurs et les statisticiens de la Police provinciale ont été regroupés en un seul service au sein du Bureau de la gestion opérationnelle nouvellement réaménagé pour améliorer la capacité de la Police provinciale à analyser des statistiques et à communiquer des renseignements.

Le ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels (le Ministère) a créé le Comité consultatif pour l'avenir des services policiers (le Comité) en 2012 pour solliciter des conseils stratégiques auprès des groupes communautaires, des autres services de police, des instances de gouvernance civiles, des associations policières et des autres ministères et organismes dans le cadre d'un examen des services policiers de base mené en vertu de la *Loi sur les services policiers de l'Ontario*.

Le but du Comité est de déterminer les services de police essentiels et non essentiels pour assurer des services de police efficaces, économiques et durables en Ontario. Le Comité supervise plusieurs groupes de travail, qui se penchent notamment sur la prévention du crime, l'application de la loi et l'aide aux victimes d'actes criminels, le maintien de l'ordre public et l'intervention en cas d'urgence ainsi que l'administration et l'infrastructure. Les recommandations touchant les modifications à apporter à la loi, aux règlements et aux politiques sont attendues à l'automne 2014.

## Gestion des coûts

### 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.*

**État : En voie de mise en oeuvre.**

*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.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

Environ 4 400 des 6 200 agents de la Police provinciale et 640 de ses 2 400 employés civils sont répartis dans 77 détachements. Sur les 4 400 agents en question, environ 2 850 sont des employés de première ligne affectés à l'application générale de la loi. Afin que le déploiement des agents de première ligne s'effectue selon un bon rapport coût-efficacité et qu'il soit fondé sur les besoins,

la Police provinciale a mis à l'essai et comparé ses deux modèles informatiques, c'est-à-dire l'ancien modèle de déploiement et le nouveau modèle d'estimation des ressources policières. Elle est arrivée à la conclusion que le modèle de déploiement est encore celui qui convenait le mieux, car il est axé sur le modèle intégré de prestation des services municipaux et provinciaux utilisé par la Police provinciale dans la plupart des détachements. Le modèle d'estimation des ressources policières, qui avait été conçu à l'origine par la GRC avec l'aide de la Police provinciale, n'est plus utilisé.

Dans notre rapport d'audit de 2012, nous avons constaté que le modèle de déploiement était utilisé pour approximativement 1 250 (45 %) des 2 800 agents qui étaient alors affectés à des tâches de première ligne dans les détachements, et seulement pour les détachements qui servent des municipalités en vertu de contrats. Le modèle n'était pas utilisé pour évaluer le déploiement de quelque 1 550 autres agents (55 %) 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. La Police provinciale nous a informés que la dotation en personnel dans les détachements n'a pas beaucoup changé depuis 2012 et qu'elle demeure principalement fondée sur le nombre des effectifs dans le passé; il n'y a pas eu de rationalisation du nombre d'effectifs dans l'ensemble de la province. On nous a dit qu'aucun plan n'était prévu dans l'immédiat pour utiliser le modèle de déploiement en vue d'affecter les agents de première ligne aux municipalités servies, en vertu de contrats ou non.

La Police provinciale a mis à jour les paramètres du modèle de déploiement qui servent à déterminer des besoins policiers précis dans les détachements. Une équipe de projet interne a examiné la validité des valeurs attribuées à six paramètres de base, à savoir les caractéristiques du secteur du détachement, le nombre et le type d'appels de service émanant de citoyens, le pourcentage de temps où un agent est disponible pour répondre à un appel de service, les normes de patrouille,

les heures totales pendant lesquelles des agents sont disponibles pour fournir des services policiers de première ligne, et les niveaux minimums de dotation en personnel pour assurer la sécurité des agents. Ces paramètres sont mis à jour au besoin. Des statisticiens du Bureau de la gestion opérationnelle de la Police provinciale se penchaient sur les résultats du modèle de déploiement et sur ses répercussions éventuelles. À la fin de cet examen, la Police provinciale comparerait les niveaux de dotation réels en personnel dans les détachements avec les niveaux recommandés par le modèle pour déterminer si l'effectif de première ligne dans chacun des détachements était approprié ou nécessitait des ajustements. Comme les détachements assument des tâches variées et que les besoins locaux sont également variés, nous a-t-on dit, il faudrait que les responsables de la Police provinciale analysent les activités pour déterminer les besoins de dotation réels en personnel. D'ici décembre 2014, on prévoyait avoir procédé à l'approbation finale de la mise à jour du modèle de déploiement et de l'évaluation des besoins de dotation en personnel dans les détachements.

La police provinciale a fait peu de progrès au chapitre de l'élaboration d'un modèle de dotation officiel pour les autres employés (44 % des effectifs) qui travaillent dans les détachements, mais qui ne sont pas visés par le modèle de déploiement. Cela comprend 1 550 agents qui n'exécutent pas des tâches de première ligne et 640 employés civils. Durant notre audit de 2012, on nous avait dit que le déploiement de ces employés dans les détachements était basé sur les niveaux antérieurs de dotation et que la Police provinciale, à ce moment, avait lancé un projet visant autant à élaborer des modèles de dotation dans les détachements qu'à cerner les incohérences et les iniquités des niveaux actuels de dotation en personnel. Toutefois, le projet a été reporté en attendant la mise en oeuvre des mises à jour du modèle de déploiement. La Police provinciale nous a informés qu'elle prévoyait s'unir avec d'autres corps policiers pour poursuivre la recherche sur les modèles de dotation en personnel

dans le cadre d'un symposium qui aura lieu à la fin de 2014 ou au début de 2015.

Par conséquent, la Police provinciale n'était toujours pas en mesure de justifier les niveaux de dotation en personnel dans ses détachements. Elle n'avait pas non plus remédié au déséquilibre important des charges de travail que nous avons noté en 2012.

## Horaire de quart des agents

### 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;*

**État : En voie de mise en oeuvre.**

- *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;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

- *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;*

**État : En voie de mise en oeuvre.**

- *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.*

**État : En voie de mise en oeuvre.**

### Détails

Dans notre rapport d'audit de 2012, nous avons conclu que la modification des horaires de quart des agents pourrait permettre de réaliser des économies de l'ordre de 5 à 10 millions de dollars par année ou d'améliorer le service grâce à une meilleure concordance entre l'affectation du personnel et la demande de service. La Police provinciale avait convenu qu'il serait possible de réaliser des économies ou des gains d'efficacité en apportant des changements à l'horaire de quart. Toutefois, en raison de différents obstacles (p. ex. les négociations collectives, la vaste répartition géographique des détachements, la formation, les comparutions en cour, la supervision, les besoins relatifs aux véhicules), la Police provinciale nous a expliqué qu'il est impossible de modifier les quarts de travail dans tous les détachements, ce qui limite considérablement la possibilité de réaliser des économies.

Les commandants de détachement n'ont encore qu'un contrôle limité sur l'établissement des horaires de quart des agents dans les détachements, et la procédure à suivre pour modifier les horaires de quart est longue et fastidieuse. En général, les agents doivent consentir aux changements proposés et leur syndicat, c'est-à-dire l'Association de la Police provinciale de l'Ontario (l'Association), participe généralement aux discussions. Les changements peuvent comprendre des quarts écourtés ou allongés, de même que des quarts échelonnés selon lesquels les agents commencent à différentes heures durant la journée de sorte qu'il y ait un plus grand nombre de ressources aux heures de pointe. Les responsables de la Police provinciale nous ont informés qu'ils n'avaient pas réussi à inclure les horaires de quart dans les négociations collectives qui se sont déroulées au printemps 2013 et qu'ils continueraient d'insister à cet égard quand la convention actuelle viendra à échéance le 31 décembre 2014.

Pour fournir aux détachements de l'information comparative sur la charge de travail et les niveaux de dotation en personnel tout au long de l'année, un nouveau rapport de gestion de l'information

sur les heures de travail (Time Information Management Report ou TIMR) a été mis en oeuvre à l'été 2013. Ce rapport fournit de l'information mensuelle qui permet de comparer la demande de services policiers avec les niveaux de dotation en personnel, les heures supplémentaires et les absences. Le rapport utilise les renseignements provenant du Système de production de rapports sur les activités quotidiennes (Daily Activity Reporting ou DAR) de la Police provinciale, notamment les congés de maladie, les tâches rémunérées, les heures supplémentaires et les appels de service, et fournit une analyse du déploiement des ressources du détachement. Par exemple, il compare les périodes de pointe des appels de service avec le pourcentage de ressources déployées. Le rapport TIMR présente ce renseignement dans un graphique par heure et par date, et la direction peut ainsi savoir quelles ressources sont employées quand le nombre d'appels de service est élevé par rapport au moment où le nombre d'appels est faible. Les commandants de détachement disposent ainsi de l'information pertinente pour proposer l'échelonnement des quarts de travail en vue de répondre aux exigences de la charge de travail et d'économiser des frais d'heures supplémentaires. Les régions ont indiqué que le rapport TIMR facilitait l'examen des horaires de quart. Les effectifs des détachements et des bureaux régionaux ont reçu de la formation sur l'utilisation du TIMR.

Dans notre rapport d'audit de 2012, nous avons noté que 77 des 78 détachements de la Police provinciale fonctionnaient 24 heures sur 24 en 2011. Nous avons recommandé que la Police provinciale réévalue cette pratique afin de déterminer les économies qu'elle pourrait réaliser en réduisant les heures de service dans certains détachements. La Police provinciale a réévalué certains emplacements et deux autres emplacements ont cessé de fournir des services 24 heures sur 24. Cela découle d'une diminution du nombre d'agents de la Police provinciale après l'interruption du financement provenant du Fonds de recrutement de policiers, qui était un fonds fédéral quinquennal.

Dans notre rapport d'audit de 2012, nous avons noté que les examens annuels exigés des horaires de quart n'étaient pas effectués et que le comité qui avait été créé pour procéder à l'examen annuel des horaires de quart n'avait pas encore été convoqué. La Police provinciale nous a informés que le processus d'examen des horaires de quart avait été lancé dans l'ensemble de la province en décembre 2013. Tous les détachements étaient tenus d'effectuer les examens et les quartiers généraux régionaux présentaient ensuite des résumés des examens au Grand quartier général. Le comité d'examen des horaires de quart, qui se compose de représentants de la haute direction de la Police provinciale et du syndicat des agents, devait élaborer un résumé provincial d'ici l'automne 2014. La Police provinciale aura alors un résumé des pratiques des détachements relatives aux horaires de quart, et les détachements pourront ainsi comparer leurs pratiques opérationnelles. Les responsables de la Police provinciale nous ont informés que lorsqu'ils auront en main le rapport provincial, ils évalueront si le fait d'apporter des changements aux horaires de quart dans les détachements permettrait de réaliser des économies et d'améliorer la prestation des services. Les résultats obtenus jusqu'ici donnent à penser que la plupart des détachements font ou prévoient de faire une certaine utilisation de l'échelonnement des quarts de travail afin d'améliorer le déploiement des ressources et de réduire le coût des heures supplémentaires.

## Utilisation des employés civils

### 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;*

**État : Peu ou pas de progrès.**

- *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;*

**État : Peu ou pas de progrès.**

- *réaffecter les agents qui occupent actuellement des postes civils vers des tâches policières de première ligne, dans la mesure du possible.*

**État : Ne sera pas mise en oeuvre. (Nous croyons encore qu'il s'agit d'une recommandation importante et valable.)**

### Détails

La Police provinciale n'avait pas examiné complètement l'ensemble des postes et responsabilités du personnel de ses détachements, 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. De plus, aucune nouvelle politique de gestion des ressources humaines n'avait été instaurée pour exiger que le recours à des civils soit envisagé afin de remplacer des agents lorsque des postes s'y prêtent. Néanmoins, la Police provinciale nous a informés qu'elle prévoyait effectuer un examen et une rationalisation officiels des postes qui deviennent vacants pour déterminer si le poste devrait être occupé par un agent ou par un civil ou s'il devrait être classé comme poste hybride pour lequel tant des agents que des civils pourraient poser leur candidature. Ainsi, l'examen et la mise en oeuvre auraient lieu simultanément. La Police provinciale est tenue d'aviser officiellement l'Association lorsque des changements sont proposés à quelque poste que ce soit au sein de l'organisation. Pendant la période d'avis, l'Association a le droit de s'opposer au changement de désignation d'un poste pour en faire un poste civil. Par ailleurs, il faut tenir de longues discussions sur le sujet. La Police provinciale a

souligné que certains postes sont occupés par des agents faisant l'objet de mesures d'adaptation en raison d'une grossesse, d'une blessure, d'une maladie ou d'une autre raison les empêchant d'être dépêchés pour répondre à des appels. Le nombre de postes civils pouvant être offert s'en trouve donc réduit de même que les possibilités de réaliser des économies sur le plan salarial.

Dans notre *Rapport annuel 2012*, nous avons souligné que des économies de 5,4 millions de dollars pourraient être réalisées si davantage d'employés civils étaient affectés aux tâches relatives aux tribunaux et aux services communautaires. Au moment de notre suivi, la Police provinciale n'avait ouvert aucun de ces postes aux employés civils. Elle nous a expliqué qu'elle n'était pas en mesure du point de vue opérationnel ou des modalités de la convention collective de combler rapidement avec des civils certains postes occupés par des agents. De plus, elle est arrivée à la conclusion que le fait que ces postes demeurent occupés par des agents procure des avantages sur le plan opérationnel. La Police provinciale prévoit que plus de 600 agents partiront à la retraite d'ici 2016. Chaque poste vacant fera alors l'objet d'un examen et d'une rationalisation.

La Police provinciale nous a informés qu'elle avait fixé à l'interne un objectif d'économies de 300 000 \$ pour la conversion de postes occupés par des agents en postes civils au cours des 24 derniers mois. Ainsi, 22 postes occupés par des agents ont été offerts à des civils, ce qui représente des économies annuelles de 318 000 \$. Parmi les postes convertis, mentionnons ceux de formateur en communications, analyste opérationnel, analyste tactique, analyste des services policiers contractuels et coordonnateur du programme Échec au crime. La Police provinciale n'avait établi aucun autre objectif de réduction des coûts, ni échéancier connexe pour désigner les postes devant être occupés par des civils ou des agents. Dans notre rapport d'audit de 2012, nous avons fait référence à une étude sur la gestion des coûts dans laquelle la Police provinciale avait désigné certains postes des Services internes

occupés par des agents qui pourraient être offerts à des civils. Selon l'étude, la Police provinciale pourrait réaliser des économies de 760 000 \$ en transférant à des civils certains postes occupés par des agents. Sur les 22 postes convertis en postes civils, seulement 3 concernaient les Services internes, et les économies annuelles étaient de l'ordre d'environ 72 000 \$.

La Division de la vérification interne de l'Ontario a achevé en mai 2013 un examen des Services d'aviation de la Police provinciale, qui exploitent ses aéronefs, et a indiqué dans son rapport que la Police provinciale réaliserait des économies si les postes de pilote étaient occupés par des civils plutôt que par des agents. L'Association a été informée récemment que des futurs postes vacants aux Services d'aviation seraient annoncés et que tant des civils que des agents pourraient poser leur candidature.

En ce qui a trait à notre recommandation de réaffecter les agents qui occupent actuellement des postes civils vers des tâches policières de première ligne, dans la mesure du possible, la Police provinciale nous a informés que ces postes n'avaient pas été revus et qu'il en sera ainsi jusqu'à ce qu'ils deviennent vacants. Dans certains cas, ces postes sont occupés par des agents qui font l'objet de mesures d'adaptation et qui pourraient ne jamais retourner aux tâches de première ligne. En effet, les agents en question doivent obtenir une autorisation médicale avant de retourner aux tâches de première ligne.

## Unité d'intervention adaptée

### 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;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

- *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.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

En août 2012, la Police provinciale a mené à bien un examen du programme des UIA. Le comité du commissaire a appuyé en février 2013 une proposition présentée dans le rapport connexe qui consistait à éliminer graduellement le programme actuel des UIA et à adopter un nouveau modèle d'unité de soutien de première ligne (USPL). Un plan de projet élaboré en mai 2014 abordait les besoins en matière de dotation, une analyse du flux de travaux, la surveillance par la direction, les gains d'efficacité du programme et la formation provinciale. Des procédures et politiques générales pour le fonctionnement du programme ainsi que des mesures du rendement du programme ont été élaborées et la formation initiale a été donnée. Le programme des USPL a été lancé le 7 juillet 2014.

Les programmes des UIA et des USPL sont similaires, mais les USPL sont structurées de manière à ce que ses membres relèvent du Grand quartier général, du point de vue opérationnel, et de leurs détachements respectifs, du point de vue administratif. Un gestionnaire de programme et un sergent de soutien provincial assurent la surveillance centrale à partir du Grand quartier général. La Police provinciale nous a dit que l'existence des USPL signifie que des ressources seront disponibles partout dans la province pour traiter les appels qui étaient acheminés auparavant aux UIA. L'USPL comptera également un plus grand nombre

d'agents faisant l'objet de mesures d'adaptation, qui sont incapables d'exécuter de façon temporaire ou permanente des tâches policières de première ligne.

Également en juillet 2014, dans le cadre du programme des USPL, la Police provinciale a instauré un nouveau système de notification par le public sur son site Web pour permettre aux citoyens de déposer des rapports en ligne pour signaler certains crimes à la police, dont la perte, l'endommagement ou le vol de biens de moins de 5 000 \$. Un agent affecté à l'USPL effectue l'enquête initiale sur ces signalements, ce qui permet aux agents de première ligne réguliers de se consacrer aux appels ayant une plus grande priorité. Le programme constitue un moyen efficace de réduire le nombre d'appels pour lesquels un agent doit se rendre sur place, ainsi que le volume d'appels reçus par les centres de communication provinciaux.

## Rémunération des agents

### 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.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

*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.*

**État : En voie de mise en oeuvre.**

### Détails

Le ministère des Services gouvernementaux négocie les échelles salariales avec l'Association, tandis que la Police provinciale fournit une analyse des niveaux de rémunération et des conditions de

travail au ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels et au ministère des Services gouvernementaux pour définir les possibilités d'accroître l'efficacité de la prestation des services policiers. La convention collective actuelle vient à échéance le 31 décembre 2014. Les agents et les employés civils de la Police provinciale n'ont eu droit à aucune augmentation salariale en 2012 et 2013, mais ils ont obtenu une augmentation de 8,55 % en 2014 conformément à la convention collective. La Police provinciale a indiqué qu'elle soutient le processus de négociation collective, mais les décisions relatives aux taux de rémunération et aux avantages sociaux des agents sont prises par les ministères concernés.

Depuis notre rapport d'audit de 2012, aucun changement n'a été apporté à la convention collective visant les salaires et avantages sociaux des agents et des employés civils, ni aux salaires et avantages sociaux des membres de la haute direction non visés par cette convention. De plus, la Police provinciale n'a pas comparé les salaires et avantages offerts à ses agents et employés civils à ceux des autres travailleurs du gouvernement de l'Ontario.

La Police provinciale continue en outre de s'en remettre à deux types d'enquêtes trimestrielles effectuées par la GRC sur la rémunération des agents dans l'ensemble du Canada. L'une des enquêtes porte sur la rémunération horaire totale, laquelle comprend les salaires, la pension et les avantages sociaux, des neuf plus grands corps de police au Canada. L'autre enquête porte uniquement sur les salaires des constables de première classe de 85 corps de police canadiens comptant 50 agents et plus. Au 31 mars 2014, la Police provinciale occupait le troisième rang parmi les corps de police canadiens, avec une rémunération horaire totale de 72,17 \$, devancée seulement par le service de police de Toronto (75,08 \$) et celui de Vancouver (72,74 \$). La Police provinciale et le service de police de Toronto occupent le quatrième rang quant au salaire annuel des constables de première classe, soit 90 621 \$.

Le 1<sup>er</sup> novembre 2013, la Police provinciale a envoyé une lettre à l'Ontario Association of Police Services Boards (OAPSB) et au groupe de travail sur les négociations provinciales pour appuyer l'idée d'examiner la possibilité de coordonner les négociations pour les services de police de l'Ontario, comme l'ont proposé l'OAPSB et les ministères. La négociation coordonnée des prochaines conventions collectives des corps de police individuels serait plus efficace et empêcherait les associations policières d'invoquer comme points de référence dans les négociations ultérieures les règlements salariaux plus élevés d'autres corps de police.

La Police provinciale a réduit de 27 % (14,1 millions de dollars) ses dépenses en heures supplémentaires, les faisant passer de 52,8 millions de dollars pour l'exercice terminé le 31 mars 2012 à 38,7 millions de dollars pour l'exercice terminé le 31 mars 2014. Pour réaliser ces économies, la Police provinciale a imposé des restrictions sur le plan des heures supplémentaires dans l'ensemble des régions et des bureaux.

La Police provinciale a réduit de 27 % (14,1 millions de dollars) ses dépenses en heures supplémentaires, les faisant passer de 52,8 millions de dollars pour l'exercice terminé le 31 mars 2012 à 38,7 millions de dollars pour l'exercice terminé le 31 mars 2014. Pour réaliser ces économies, la Police provinciale a imposé des restrictions sur le plan des heures supplémentaires dans l'ensemble des régions et des bureaux. Comme il est mentionné plus haut, elle a aussi fourni un nouveau rapport de gestion de l'information sur les heures de travail aux détachements pour les aider à établir les horaires de travail et à réduire les heures supplémentaires.

## Services policiers aux municipalités

### 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;*  
**État : En voie de mise en oeuvre.**
- *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;*  
**État : En voie de mise en oeuvre.**
- *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.*  
**État : En voie de mise en oeuvre.**

### Détails

Pour améliorer la communication et la reddition de comptes en lien avec les politiques et les processus d'établissement des coûts de la Police provinciale, le Ministère a collaboré, en août 2012, avec l'Association des municipalités de l'Ontario, des représentants municipaux, l'OAPSB et la Police provinciale à l'élaboration d'un document intitulé [traduction] « Pour comprendre les coûts des services policiers de la Police provinciale de l'Ontario ». Le document explique à l'intention des municipalités le modèle de recouvrement des coûts de la Police provinciale, les outils qu'elle utilise pour calculer les coûts des services policiers facturés aux municipalités et les éléments qui contribuent à ces coûts dans leurs collectivités. Le document a été mis à jour à deux reprises sur le site Web de la Police provinciale pour tenir compte de la formule de recouvrement des coûts la plus récente utilisée par la Police provinciale.

La Police provinciale a discuté avec le Ministère de la possibilité de fusionner les différentes subventions et différents crédits en une seule formule d'établissement des coûts, et ils ont cerné plusieurs défis à relever à cet égard. En date du 9 septembre 2014, il avait été décidé d'inclure une subvention au nouveau modèle de facturation de la Police provinciale à compter de 2016, à savoir la subvention relative à la sécurité des tribunaux et au transport des détenus versée aux municipalités servies par la Police provinciale. La Police provinciale nous a dit qu'elle continuerait de travailler avec le Ministère pour inclure d'autres subventions et crédits dans le nouveau modèle de facturation.

Tous les éléments qui font partie de la formule de recouvrement des coûts municipaux font l'objet d'un examen annuel par le Bureau de la gestion opérationnelle et le Bureau des services policiers des municipalités de la Police provinciale pour tenir compte de la formule la plus récente. Au moment de notre suivi, il ne restait plus que 7 municipalités dont les contrats n'autorisaient pas la Police provinciale à facturer la municipalité selon la formule la plus récente (par rapport à 36 en 2012). Le 12 décembre 2013, le Ministère a envoyé un avis aux municipalités dont les contrats conclus avec la Police provinciale s'étendaient au-delà du 1<sup>er</sup> janvier 2015 pour les informer que leur contrat actuel serait résilié le 31 décembre 2014 conformément à l'entente qui prévoyait une résiliation anticipée. Au 1<sup>er</sup> janvier 2015, toutes les autres municipalités, avec ou sans contrat, auront fait la transition au nouveau modèle de facturation.

Le Ministère et la Police provinciale s'emploient à élaborer un nouveau modèle de facturation de la Police provinciale pour les municipalités. Le 18 septembre 2013, le Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement (CT/CGG) a autorisé le Ministère à collaborer avec le ministère des Affaires municipales et du Logement (MAML) pour inviter les municipalités et les intervenants à participer à la mise en oeuvre d'un nouveau modèle de facturation pour recouvrer les coûts des services policiers municipaux fournis par la Police provinciale, à

compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015. Depuis 2013, la Police provinciale et le Ministère travaillent en consultation avec les municipalités et les commissions de services policiers et leurs associations à l'élaboration d'un nouveau modèle de facturation.

Le 13 août 2014, le CT/CGG a approuvé la mise en oeuvre d'un nouveau modèle de facturation. Le modèle comprend un coût de base de 60 % et des coûts variables de 40 %, ainsi que les coûts propres à chaque municipalité pour les heures supplémentaires, les locaux et la sécurité des tribunaux, pour arriver au total des coûts des services de police municipaux de la Police provinciale à allouer à chaque municipalité. Le coût de base, qui englobe les coûts liés aux agents qui doivent être disponibles pour répondre aux appels, à la prévention du crime, aux patrouilles, au programme RIDE, aux initiatives de sécurité routière et aux infrastructures, sera alloué à chaque municipalité en fonction du nombre de ménages et d'immeubles commerciaux. Les coûts variables seront fondés sur le coût des interventions de la Police provinciale en réponse aux appels de service dans la municipalité, et chaque municipalité recevra une ventilation de ses appels de service, ce qui lui permettra de voir ce qu'elle paye. De plus, les municipalités peuvent demander que des améliorations soient apportées à leurs contrats de services de police en régime de recouvrement des coûts. Le nouveau modèle est censé être sans incidence sur les revenus de la province, et les montants globaux perçus auprès des municipalités croîtront au fil du temps en parallèle avec les coûts de la Police provinciale. Les modifications apportées aux montants facturés aux municipalités en conséquence de l'utilisation du nouveau modèle seront graduellement mises en oeuvre sur une période de cinq ans à compter de la date de signature des contrats de 2015. À la fin septembre 2014, la Police provinciale a envoyé à toutes les municipalités des rapports de facturation les informant des nouveaux coûts des services de police qui entreront en vigueur en 2015.

Dans notre rapport d'audit de 2012, nous avons indiqué que la Police provinciale est parfois appelée

à venir en aide aux services de police municipaux, mais qu'elle ne facturait jamais les municipalités à cet égard. La Police provinciale nous a informés que, depuis quelques années, plusieurs services de police municipaux comptent sur elle pour certains services, comme le déploiement d'unités canines. Le 14 mai 2013, dans le cadre de la planification axée sur les résultats du Ministère pour 2013-2014, le CT/CGG a approuvé la demande du Ministère portant sur l'examen de différentes initiatives possibles pour recouvrer en partie les coûts des services de soutien de la Police provinciale auprès des municipalités qui possèdent leurs propres services de police. Dans sa planification axée sur les résultats pour 2014-2015, le Ministère a ensuite indiqué au CT/CGG que le coût estimatif des services policiers de base fournis par la Police provinciale pour soutenir les autres services de police des municipalités, tels que la prévention du crime, les interventions en cas d'urgence et le remplacement des agents de police municipaux en congé de maladie, s'élève à 4,1 millions de dollars par année pour les exercices se terminant les 31 mars 2015, 2016 et 2017. Le 25 juin 2014, le CT/CGG a autorisé la Police provinciale à recouvrer les coûts de ses services de base aux forces de police municipales. De plus, la Police provinciale devait présenter à une date ultérieure une proposition pour recouvrer un montant estimatif additionnel de 7,9 millions de dollars au titre de la prestation de services spécialisés, tels que les unités canines, à certains services de police municipaux.

## Utilisation des véhicules

### 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;

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

- 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 d'avantage imposable de l'employé.

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Le 25 juin 2013, le Bureau des services d'approvisionnement et de gestion du parc automobile et des armes de la Police provinciale a adopté le système de gestion des véhicules basé sur le Web d'un fournisseur de services privé pour attribuer les véhicules, assurer le suivi de l'emplacement des véhicules et gérer les rappels de véhicules des fabricants. Le fournisseur de services privé, qui est inscrit sur la liste officielle des fournisseurs du gouvernement de l'Ontario, assurait déjà pour la Police provinciale la gestion des paiements de l'entretien, de l'essence et des réparations du parc automobile. En juillet 2013, un processus de rapprochement trimestriel des véhicules du parc a été instauré pour vérifier l'emplacement physique de chaque véhicule. D'après le premier rapprochement trimestriel, effectué en novembre 2013, il y avait seulement 2 petites remorques dont on ne pouvait déterminer l'emplacement sur les 4 807 véhicules que comptait le parc; leur emplacement a été retracé depuis.

En janvier 2013, la Police provinciale a modifié sa politique pour exiger que tous les employés auxquels un véhicule est attribué consignent désormais leur kilométrage dans le système de compte rendu du kilométrage aux fins du calcul des avantages imposables disponible sur le site Web du fournisseur de services privé. La Police provinciale a établi de nouvelles lignes directrices sur l'utilisation des véhicules par les employés et le compte rendu de leur utilisation des véhicules de la Police provinciale à des fins personnelles. Le système peut produire des rapports qui permettent à la Police provinciale de faire le suivi du nombre de conducteurs affectés à des véhicules et du compte rendu de leur kilométrage à des fins personnelles. Le fournisseur de services privé calcule le montant des

avantages imposables et le communique à la Police provinciale pour qu'elle l'inscrive sur les feuillets T4 des employés.

## Inspections des détachements

### 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;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

- *rendre les commandants de détachement encore plus imputables afin qu'ils s'assurent que des mesures sont prises pour corriger les manquements relevés.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Depuis le printemps 2014, la Police provinciale a apporté des changements pour exiger que les rapports des inspections sur place des détachements effectuées par son Unité d'assurance de la qualité comprennent les réponses des commandants de détachement sur les moyens qu'ils ont pris pour assurer la conformité ou sur les raisons pour lesquelles ils n'ont pas atteint la conformité, ainsi que toutes les mesures de suivi prévues pour corriger les manquements. Ce changement facilite la surveillance par la haute direction, laquelle demande que d'autres mesures correctives soient apportées si elle juge que les mesures et les résultats prévus ne sont pas satisfaisants. À la suite d'une inspection, le rapport connexe est transmis aux Services internes de la commandante provinciale et à tous les

sous-commissaires. Le premier sommaire provincial des inspections des détachements sera publié en janvier 2015.

La haute direction obtient également les résultats du Programme d'inspection des méthodes de gestion; il s'agit d'un questionnaire d'auto-évaluation que chaque commandant de détachement remplit 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, connues sous le nom d'ordres de police. Un rapport intermédiaire sommaire et un rapport sommaire annuel sont transmis aux commandants provinciaux de la Police provinciale. Les détachements sont soumis à une vérification périodique de l'exactitude des réponses dans le cadre du processus d'inspection sur place, normalement tous les deux ou trois ans.

En février 2012, les ordres de police ont fait l'objet d'une mise à jour pour inclure l'obligation pour chaque détachement de mener un audit complet de toutes les chambres fortes où sont conservés les armes à feu, les drogues et l'argent saisis durant chaque année civile. Les détachements effectuent un rapprochement de tous les biens physiques conservés dans les chambres fortes avec le Système de gestion des documents pour cerner les manquements. De plus, tous les agents affectés aux chambres fortes sont tenus de suivre une nouvelle formation obligatoire sur la gestion des chambres fortes.

La Police provinciale nous a informés qu'elle n'est pas en faveur de l'exécution d'inspections-surprises des détachements sauf dans des situations hors de l'ordinaire.

## Services policiers efficaces

### 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;*

**État : En voie de mise en oeuvre.**

- *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.*

**État : Ne sera pas mise en oeuvre. (Nous croyons encore qu'il s'agit d'une recommandation importante et valable.)**

### Détails

La Police provinciale poursuit la mise en oeuvre de son nouveau modèle de services de police communautaire, c'est-à-dire le modèle de mobilisation et de participation en matière de services de police communautaire, instauré en 2010. Le modèle prévoit la tenue de réunions régulières et des communications entre un comité des citoyens et des membres du détachement, et ce, afin de traiter de préoccupations locales concernant, entre autres, la criminalité et la circulation routière. Le modèle vise à améliorer la sécurité dans la collectivité et à favoriser la participation de la collectivité à la prévention du crime.

Le comité consultatif des commandants de détachement, qui est un comité informel composé des commandants de détachement de chacun des cinq quartiers généraux régionaux et de la Division de la sécurité routière, a été créé pour orienter la mise en oeuvre du modèle. Le comité a tenu sa première réunion en octobre 2013 et il se réunit tous les trimestres. Depuis 2010, toutefois, la Police provinciale n'a toujours pas élaboré de mesures pour évaluer l'efficacité du programme et des processus de saisie et de compte rendu des résultats.

Au printemps 2014, la Section de prévention du crime de la Police provinciale a conçu un gabarit de planification de la mobilisation communautaire

afin d'aider les commandants de détachement à définir les priorités, à établir des partenariats dans les collectivités et à élaborer des plans d'action. On demande aux commandants de détachement de remplir des gabarits pour indiquer les problèmes relevés, les mesures prises et les résultats obtenus, de sorte qu'il soit possible d'examiner et de diffuser les gabarits pour dresser une liste d'études de cas des pratiques exemplaires. Au 30 septembre 2014, sept études de cas avaient été reçues. La Police provinciale a fourni aux détachements de la formation et de l'information connexe sur son site intranet et elle créait une vidéo de formation qui serait disponible avant décembre 2014.

Nous avons été informés que le modèle de services de police communautaire avait été mis en oeuvre dans tous les détachements de la province. La Police provinciale prévoyait de réaliser un sondage à l'automne 2015 afin d'évaluer la connaissance et la mise en oeuvre du modèle.

Le Cadre de responsabilisation des services policiers axés sur les résultats (le Cadre) de la Police provinciale vise 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 du 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 ciblent les ressources policières pour gérer les éléments posant des problèmes. La Police provinciale nous a informés qu'elle n'a pas établi de cibles qui permettraient aux détachements de mesurer leurs résultats et de les comparer à ceux des autres détachements; elle a également dit que le Cadre est utilisé pour cerner les problèmes et intervenir rapidement plutôt que comme outil de référence pour comparer les détachements et les régions. Le succès du programme continue de faire l'objet d'une évaluation lors des réunions régionales mensuelles et trimestrielles; on y compare alors les résultats de chaque détachement par rapport aux périodes antérieures. Une évaluation panprovinciale de l'utilisation du Cadre était en cours au

30 juin 2014; cette évaluation était censée évaluer l'efficacité du Cadre, déterminer si les objectifs du programme sont atteints, définir le moyen le plus efficace d'utiliser et de communiquer les données, et recommander des stratégies à court, à moyen et à long terme. La présentation d'un rapport à la haute direction était prévue à l'automne 2014.

Dans notre rapport d'audit de 2012, nous avons noté que la Police provinciale ne surveillait pas les délais d'intervention tels que le temps écoulé entre la réception d'un appel à l'un de ses centres de communication régionaux et l'arrivée d'un agent sur les lieux. Nous avons indiqué dans notre rapport de 2012 que la Police provinciale avait compilé un échantillon informel de délais d'intervention moyens d'un centre de communication régional en 2011, mais elle n'a pas pris d'autres mesures pour surveiller les délais d'intervention. La Police provinciale nous a informés qu'elle continue de croire que la surveillance des délais d'intervention et éventuellement l'établissement de cibles posent un problème en raison des importantes disparités géographiques entre les détachements répartis dans l'ensemble de la province. La Police provinciale a également souligné que la surveillance des délais d'intervention n'était pas une fonction de son système de répartition assisté par ordinateur. Nous ne sommes pas d'accord avec la Police provinciale, car les interventions en temps opportun à la suite des appels de service sont un impératif pour les services de police; les cadres supérieurs devraient surveiller ce point pour garantir qu'un niveau de service acceptable est fourni.

## Systèmes d'information

### 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; État : Ne sera pas mise en oeuvre. (Nous croyons encore qu'il s'agit d'une recommandation importante et valable.)*
- *réfléchir à la pertinence d'une approbation régulière par les superviseurs des données saisies par les agents au cours d'une journée ou d'une semaine, afin de réduire au minimum les incohérences et les inexactitudes des données entre les deux systèmes; État : Ne sera pas mise en oeuvre. (Nous croyons encore qu'il s'agit d'une recommandation importante et valable.)*
- *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. État : En voie de mise en oeuvre.*

### Détails

Dans notre audit de 2012, nous avons noté des écarts importants entre le Système de gestion des documents (SGD) et le Système de production de rapports sur les activités quotidiennes (Daily Activity Reporting ou DAR), deux systèmes que les agents utilisent quotidiennement pour consigner leurs activités. Par exemple, 635 000 appels de service étaient enregistrés dans le DAR pour 2011 et environ 815 000 événements étaient signalés dans le SGD. Le 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 DAR 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 et à l'administration. Les agents doivent mettre à jour le DAR tous les jours. De manière générale, les agents de la Police provinciale auxquels nous avons parlé lors de notre audit de 2012 estimaient que les données sur les événements dans le SGD étaient plus fiables que les données sur les appels de services contenues dans le système DAR. Toutefois, ce sont les données du DAR qui sont publiées dans les rapports annuels de la Police provinciale et qui sont utilisées pour les modèles de déploiement du personnel. Au moment du suivi de notre audit, la Police provinciale n'avait ni corrigé les différences que nous avons notées dans notre rapport d'audit de 2012, ni mis en œuvre des plans pour assurer la concordance des renseignements entre les deux bases de données. Par conséquent, la Police provinciale a accru son risque quant à l'exactitude et à la fiabilité des renseignements qu'elle publie et quant à l'utilité de son information sur les activités pour la prise de décisions.

La Police provinciale nous a informés qu'elle avait décidé de ne pas commencer à exiger que les superviseurs approuvent périodiquement les données saisies par les agents au cours d'une journée ou d'une semaine pour assurer une plus grande exactitude des données, car il faudrait que les ressources de supervision consacrent du temps à ce processus alors qu'elles sont déjà occupées à plein temps. Elle prévoit de continuer à exiger que les superviseurs approuvent les heures supplémentaires consignées par les agents et s'assurent chaque semaine que les agents ont mis à jour le DAR. Cependant, les superviseurs ne vérifient ni n'approuvent les données entrées par les agents. La Police provinciale a souligné qu'elle avait élargi récemment le recours aux employés civils pour entrer les données des agents dans le SGD, et cette mesure devrait améliorer la saisie des données, car les employés civils font l'objet d'une supervision directe.

Le DAR, qui a été conçu à l'interne, avait été mis en œuvre en 2000. En juillet 2012, la Police provinciale avait approuvé un projet de mise à niveau ou de remplacement du DAR durant la période de 2014 à 2016 pour répondre aux besoins actuels et futurs de la Police provinciale. Le SGD, qui avait été acheté auprès d'un fournisseur en 2000, est utilisé par la Police provinciale et par plus d'une centaine d'autres services de police. La Police provinciale nous a informés qu'elle prévoit, suivant le degré de difficulté technique, relier les deux systèmes de sorte que les agents n'aient pas à entrer les renseignements à deux reprises.

## Mesure du rendement et rapports

### 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, il est nécessaire de produire de plus amples renseignements pour permettre au public d'évaluer l'efficacité par rapport au coût de ses opérations.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

*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.*

**État : Pleinement mise en œuvre.**

### Détails

Dans son rapport annuel de 2012, la Police provinciale a inclus pour la première fois de l'information sur le coût moyen par habitant et par ménage des services policiers municipaux qu'elle fournit. Toutefois, elle ne communique toujours pas de renseignements qui permettraient d'évaluer l'efficacité de la gestion de l'ensemble de ses activités. Par exemple, elle ne communique ni les résultats réels, ni les objectifs en lien avec les délais d'intervention moyens de ses centres de communication en cas d'appels urgents, ni les heures de travail perdues des agents en raison de maladies, ni le temps que

ses agents consacrent aux appels de service et aux tâches administratives. La Police provinciale nous a expliqué qu'elle ne publie pas de mesures de l'efficacité ni d'objectifs à cet égard dans son rapport annuel, car la loi ne l'exige pas.

Les résultats du sondage annuel sur la satisfaction de la communauté à l'égard de la Police provinciale ont été affichés sur son site Web pour la première fois à la suite du sondage de 2012. Le sondage de 2013 comprenait des réponses à plusieurs

questions visant expressément les résidents ayant eu des contacts avec la Police provinciale au cours de la dernière année pour des éléments tels que les collisions de véhicules motorisés ou les arrêts de la circulation, les crimes contre les biens ou les crimes violents. La Police provinciale nous a informés que le sondage de 2015 permettra aux répondants insatisfaits des contacts qu'ils ont eus avec la Police provinciale d'expliquer ce qu'il en est.